



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
Journal homepage:  
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



## قياس مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية "دراسة ميدانية على المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق"

صديق ادم محمد أبكر و محى الدين محمد إبراهيم عثمان و إبراهيم يعقوب اسماعيل و نسرين عمر رزق الله  
جامعة المناقل للعلوم والتكنولوجيا - كلية العلوم الإدارية  
جامعة الجوف - كلية العلوم والآداب - المملكة العربية السعودية و جامعة نيالا - كلية الاقتصاد والدراسات التجارية  
جامعة الباحة - كلية الأعمال - المملكة العربية السعودية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق، والتعرف على دوافع الرقابة على التكلفة لدى إدارات المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق والبالغ عددهم (120) موظف، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وبلغت (79) موظف، باستخدام الإحصاء الوصفي تم التوصل إلى أنه لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية، هناك دوافع لدى إدارات المصارف السودانية للرقابة على التكلفة وتخفيضها، ويركز عملاء المصارف عينة الدراسة على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفة هذه الخدمة. أوصت الدراسة بأن تسعى المصارف عينة الدراسة لتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، وزيادة الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف في مجال الأساليب الحديثة للتكاليف.

### ABSTRACT:

The study aimed to identify the availability of the basic requirements for applying the target cost method in Sudanese banks operating in the Blue Nile State, and to identify the motives for cost control in the departments of Sudanese banks operating in the Blue Nile State. The study adopted the descriptive analytical method, while its data was collected using a questionnaire from the study community, which is represented by (120) employees of Sudanese banks operating in the Blue Nile State. The sample of the study was chosen intentionally and amounted to (79) employees. Using descriptive statistics, the study concluded that the basic requirements for applying the target cost method in Sudanese banks are not available. Moreover, there are motives for Sudanese banks managers to control and reduce costs; in addition, the bank customers of the study sample focus on the quality of service regardless of its cost. The study recommended that the sample banks should seek to provide the basic requirements for applying the target cost

method, and to increase training courses for their employees in the field of modern costing methods.

**الكلمات المفتاحية:** التكلفة المستهدفة، المصارف السودانية، الرقابة على التكلفة، تخفيض التكلفة.

#### المقدمة:

يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من الأساليب والأدوات الحديثة لتخفيض التكلفة، خاصة في ظل إزدياد المنافسة بين منشآت الأعمال، لذا تسعى معظم منشآت الأعمال لتطبيقه لما له من مزايا عديدة في تخفيض التكلفة ليس فقط أثناء الانتاج بل قبل البدء في عملية الانتاج أو تقديم الخدمة، أي منذ تصميم المنتج أو الخدمة. تعتبر المصارف من المؤسسات المالية المهمة في القطاع الاقتصادي لأي دولة لما تقوم بها من دور كبير في تقديم الخدمات للجمهور اسهاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق عائد مجزي مقابل الأموال المستثمرة منها، لذلك تسعى المصارف إلى تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة باستخدام أساليب معاصرة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة تمكنها من تحديد وقياس تكاليف هذه الخدمات حتى يمكنها من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء المرتقبين من خلال تقديم خدمات تتصف بالجودة وبأسعار مناسبة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تناول مدى توافر إمكانية تطبيق الأساليب والأدوات المعاصرة لتطبيق التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية لتحقيق خدمات مصرفية تتمتع بجودة عالية تلبي حاجات العملاء.

#### مشكلة الدراسة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ولكن في بيانات مختلفة منها دراسة العمري وآخرون (2019) التي سعت إلى التعرف على مدى معرفة إدارة الشركات الصناعية الليبية للمزايا التي يحققها تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيقها، بينما تمثلت مشكلة دراسة أسماء (2020) في كيفية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، وتناولت دراسة كليب (2020) مدى توافر إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية في مدينة حضرموت ومدى اسهام تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، كما تمثلت مشكلة دراسة درفو (2021) في مدى توفر المقومات اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية لدى المصارف العاملة في مدينة طرابلس. من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناولت تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في بيئات غير البيئة السودانية، كما أنها لم تتناول متطلبات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودوافع تطبيقها، وعلى الرغم من المزايا التي يتمتع بها أسلوب التكلفة المستهدفة ونجاحه في العديد من الدول إلا أنه من الملاحظ ضعف تطبيقه في المنشآت السودانية، ومما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1 - هل تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق؟

2 - هل تتوفر الدوافع للرقابة على التكلفة وتخفيضها لدى إدارات المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية.  
2 - التعرف على الدوافع للرقابة على التكلفة لدى المصارف السودانية.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

#### الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

- 1 - الحاجة إلى دراسة مدى إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية بما يتلاءم مع طبيعة هذا القطاع.

- 2 - التأصيل العلمي لأسلوب التكلفة المستهدفة بهدف رفع الوعي التكلفة بما يساهم في الاقتناع به وتطبيقه في المصارف.

- 3 - المساهمة في تحديد وتثبيت أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية.

#### الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

- 1- حاجة المصارف السودانية لمعرفة كيفية التغلب على معوقات تطبيق الأساليب الحديثة لتقليل التكلفة بما يساهم بفاعلية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد.  
2- إمكانية تقديم مقترحات تساعد المصارف السودانية على تحقيق الميزة التنافسية.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل بيانات الدراسة من خلال الإستبانة.

#### فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين التاليتين:

- 1- لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق.

- 2- لا تتوفر الدوافع للرقابة على التكلفة وتخفيضها لدى ادارات المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق.

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق

الحدود الزمانية: 2021م.

الدراسات السابقة:

دراسة :عابدين حسين ،(2015م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، توصلت الدراسة إلى أن مصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة تطبق

مدخل التكلفة المستهدفة كما تستخدم أساليب حديثة لتخفيض التكلفة بما لا يؤثر على الجودة ويؤدي ذلك إلى تطوير المنتجات ودعم القدرة التنافسية، ووجود معوقات كالظروف السياسية والاقتصادية السائدة وقلة المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق المدخل تحد من عملية التطبيق.

**دراسة : الدليمي والمومني، (2016م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في تسعير منتجات الأغذية في مصانع الأغذية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب مصانع الأغذية الأردنية تطبق طريقة التكلفة المستهدفة، وأن تطوير أنظمة التكاليف يساهم بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضرورة اعتماد منهج التكلفة المستهدفة في التسعير لضمان البقاء والاستمرار لتلك المصانع، هناك علاقة بين قيام مصانع الأغذية الأردنية بتطبيق التكلفة المستهدفة لتخفيض التكاليف وتسعير المنتجات.

**دراسة : Dalahmeh (2018م):**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة لخفض تكاليف شركات المساهمة العامة الأردنية للصناعات الغذائية، وتوصلت الدراسة إلى توافر متطلبات تطبيق التكلفة المستهدفة بشركات المساهمة العامة الأردنية للصناعات الغذائية وأن لدى هذه الشركات الوعي بمفاهيم ومبادئ وأهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لإدارة تكاليفها وتحسين الربحية، هناك بعض الصعوبات التي تعيق تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة في الشركات موضوع الدراسة تتمثل في قلة المعرفة لإدارات الشركات عن كيفية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة وعدم وجود بحث ونشر يتعلق بفوائد مدخل التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة.

**دراسة : Aladwan and others(2018م):**

هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى الوعي بأسلوب التكلفة المستهدفة من قبل موظفي الفنادق الأردنية وفوائدها في تحقيق سعر سوقي تنافسي، التحقق عن مدى توافر متطلبات تطبيق التكلفة المستهدفة في الفنادق الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي الفنادق الأردنية على دراية تامة بالتكلفة المستهدفة وبالفوائد الكبيرة لتطبيقها، توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالفنادق الأردنية.

**دراسة : محمد مفتاح الطرلي، (2018م):**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود معوقات تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الليبية، وناقشت الدراسة مشكلة التعرف والتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب في الشركات الصناعية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، يحتاج تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى توافر بيئة ملائمة من حيث المعدات وإمكانيات وكوادر بشرية وإلى توافر معلومات واضحة ومفصلة عن تكاليف المنتجات.

**دراسة : Al-Khateb and others (2019م):**

هدفت الدراسة إلى دراسة فعالية تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة لخفض تكاليف المنتجات في الشركات الصناعية العراقية لدعم قدرتها التنافسية مع المحافظة على جودة هذه المنتجات وتحسينها لإدارة المنافسة في السوق، وتوصلت

الدراسة إلى أن الإعتماد على تقنيات محاسبة التكاليف الحديثة مثل التكلفة المستهدفة سيدعم المستوى التنافسي للشركات العراقية، كما يساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجهها الأساليب التقليدية للتكاليف، إن استخدام تقنية التكلفة المستهدفة زاد من تقارب وجهات النظر بين المنتج والمستهلك من جهة وتماسك العمال داخل الشركات من خلال العمل الجماعي من جهة أخرى.

**دراسة : العماري وآخرون، (2019م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة إدارات الشركات الصناعية الليبية بالمزايا التي يحققها أسلوب التكلفة المستهدفة والتعرف على مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معرفة من قبل المديرين والموظفين المشاركين في الدراسة بالمزايا التي يحققها تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، كما أنه تتوافر بالشركات موضوع الدراسة مجموعة من المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

**دراسة: أسماء حبشي ، (2020م):**

هدفت الدراسة إلى تبين طريقة استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بسكرة، وذلك بالتعرف على هذا المنهج الحديث في التسعير ومحاولة تطبيقه، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة قائم على التحديد المسبق لسعر البيع وهامش الربح وبالتالي تحديد طريقة الإنتاج في حدود التكلفة المستهدفة، وجود إمكانية لاستخدام هذا الأسلوب في تسعير الخدمات الصحية، فمعظم التكاليف يتم تحديدها في مرحلة التصميم، ففي حالة انتاج الخدمة وطرحها للسوق لا يمكن تخفيض التكلفة بما يتوافق مع أسعار المنافسين، يوفر معلومات هامة حول تخفيض التكاليف إلى القيمة التي تجعل أسعار خدماتها في مستوى مقبول من طرف الزبائن.

**دراسة : سالم عبدالله كليب، (2020م):**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة حضرموت من خلال تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق الابداع، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية في حضرموت تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة بدرجة عالية، هناك أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية بالأبعاد التي تم دراستها وهي التكلفة والجودة والابداع.

**دراسة: سالمة محمد درفو، (2021م):**

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمة المصرفية وما إذا كانت هناك إمكانية لإستخدام هذا المدخل في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة طرابلس ومعرفة المعوقات التي تحول دون إستخدامه، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف، وجود بعض المعوقات لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة كعدم وجود نظام تكاليف فعال بالمصرف، ادارة المصارف على دراية تامة بالمزايا المتنوعة المتحققة من خلال إستخدامها لهذا المدخل.

**دراسة : (2021م) (AI-Hosban and others):**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف في شركات السياحة بمنطقة العقبة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات شركات السياحة في العقبة تعتمد على الأسواق لتصميم وتصنيع المنتجات أو الخدمات، ان شركات السياحة بمدينة العقبة تدرس السوق التي تسعى الشركة لبيع منتجاتها وخدماتها.

**أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الطرلي (2018) ودراسة العماري وآخرون (2019) من حيث متغيرات الدراسة وأداة الدراسة والمنهجية المستخدمة وتختلف معهما من حيث بيئة الدراسة، كذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Dalahmeh 2018) من حيث منهجية الدراسة وتختلف معها من حيث متغيرات الدراسة وبيئة الدراسة ، حيث تمت في قطاع الخدمات (الفنادق)، كذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Al khateeb and Others 2019) من حيث منهجية الدراسة وتختلف معها من حيث المتغيرات، بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2015) ودراسة الدليمي والمومني (2016) من حيث متغيرات الدراسة والبيئة التي تمت فيها الدراسة، بينما تتفق معهما في منهجية الدراسة والأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كليب(2020) ودراسة درفو (2021) في المتغير المستقل واختلفت معهما من حيث مجتمع الدراسة والبيئة التي تم فيها إجراء الدراسة.

**مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة:**

عرفت التكاليف المستهدفة على أنها هي طريقة لتخطيط التكلفة تركز على المنتجات ذات عمليات التشغيل المتميزة أو الخاصة ودورة الحياة القصيرة نسبياً وطريقة التكلفة المستخدمة تستخدم في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج أي مرحلة الأبحاث والتطوير وهندسة المنتج (بلتاجي وآخرون، 2011م، ص43).

أيضاً عرفت بأنها أداة إدارة التكلفة التي يستخدمها المخططون أثناء عملية تصميم المنتج لدعم الجهود الرامية إلى التحسين وتخفيض تكاليف التصنيع في المستقبل (Sani & Allahverdizadeh, 2012, 47).

تعرف أيضاً بأنها هي منهج متكامل لتصميم وتطوير المنتجات والذي يتضمن الاشتراك المستمر للأفراد بكافة الإدارات أو الأقسام المختلفة، وهي ليست مجرد تقنية فقط أو أسلوب لإدارة التكلفة ولكن أداة إستراتيجية تشمل غيرها من أدوات وتقنيات إدارية أخرى مثل هندسة القيمة وكفاءة وظائف الجودة (Zengin & Ada ;2010, 5595).

يعرف الباحثون التكلفة المستهدفة بأنها وسيلة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض التكلفة دون الإخلال بالجودة وتركز بصورة أساسية على مرحلة التصميم وأيضاً تهتم بالمراحل الأخرى من دورة حياة المنتج أو الخدمة ولضمان النجاح يتم إشراك جميع العاملين بالمنشأة.

**أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة:**

تظهر أهمية هذا الأسلوب نتيجة ازدياد المنافسة بين المشروعات مما دفع أصحابها ومدرائها إلى البحث عن نظام جديد يمكنها البقاء والاستمرار أطول فترة ممكنة في الأسواق عن طريق تقديم منتجات أقل تكلفة وأفضل جودة وتكنولوجيا، وأصبحت المشروعات الصناعية لا تصمم المنتجات بغرض تحقيق أعلى تكنولوجيا، إنما اتجهت إلى

تصميم المنتجات التي تحقق التكنولوجيا المطلوبة، والغموض المحيط ببيئة القرار دفعت المشروعات إلى البحث عن نظام يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنتج بصورة جيدة ويكرر ذلك باستمرار (محمد وخالد: 2017م، ص65). في المصارف وبعد انخفاض الفروق في الجودة لم يعد التفوق التكنولوجي هو العنصر الأساسي في اكتساح الأسواق وتحقيق أرباح معقولة، ولكن أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا وتقديم خدمة بتكاليف أقل من المنافسة واكتساب الأسواق، وتحقيق المعدلات المطلوبة على الاستثمار، وتزداد فرص النمو وتحقيق الربحية أمام المصارف التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة، وبالإضافة إلى الجودة والتكلفة يمثل عنصر الوقت الضلع الثالث للإستراتيجية الجديدة للتنافس (أبو عودة: 2010م، 24، ص25).

يتضح للباحثين أن لأسلوب التكلفة المستهدفة أهمية كبيرة تمكن المشروعات من تقديم الخدمة بتكاليف أقل تمكنها من المنافسة في الأسواق مع وضع استخدام التكنولوجيا في الخدمة.

#### أهداف أسلوب التكلفة المستهدفة:

يسعى أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها:-

- 1 - حصر التصميم وعمليات الإنتاج في حدود تكلفة محددة مسبقاً بناءً على معطيات السوق، بالإضافة لمساهمته في كبح جماح مهندسين التصميم، فإنه سيؤدي إلى الضغط على المسؤولين في كافة الأنشطة للسعي للحد من الفاقد والضياع من خلال إعادة أنشطتهم بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع وتعظيم القيمة ليس فقط للعملاء والمساهمين بل على مستوى الاقتصاد الكلي (العشماوي: 2011م، ص335).
  - 2 - خفض تكلفة المنتجات الجديدة مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتج والتقييد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج والسعر المتناسب مع السعر السائد في السوق (أبو عودة: 2010م، ص25).
  - 3 - خفض التكلفة وتطوير المنتج لتحقيق رغبة العملاء وإشباع حاجاتهم في منتج ذو جودة وسعر مناسبين وتحقيق هدف المنشأة من الأرباح والمنافسة على المدى الطويل (ساتي: 2012م، 8).
  - 4 - تشجيع العاملين في الشركة على العمل للوصول إلى الربح المستهدف، من خلال تعميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة، والمساهمة في إحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستثمر وذلك لأنه عند إنتاج منتج جديد باستخدام التكاليف المستهدفة، تتحدد تكلفة ذلك المنتج من خلال طرح الأرباح المطلوبة من السعر الذي يباع به والمحدد على أساس ظروف السوق وإمكانيات المشروع المتاحة (الطرلي، 2019م، ص101).
  - 5 - العمل على حفز الموظفين في المنشأة للوصول إلى الربح المستهدف وذلك من خلال تصميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة في كافة أطراف المنشأة (قفايش وطواليه، 2010م، ص640).
- يتضح للباحثين إن تحقيق أسلوب التكلفة المستهدفة لهذه الأهداف، يساعد المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في تحقيق الأرباح على المدى الطويل وتعظيم ثروة الملاك والنمو والبقاء وضمان الاستمرارية مع زيادة شدة المنافسة في السوق.

#### متطلبات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة:

لضمان نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لا بد من توفر الآتي (أبو عودة: 2010م، 28 - 29):

- 1 - وجود نظام جيد للمعلومات المحاسبية.
  - 2 - وجود نظام جيد لتقدير التكاليف بالاعتماد على كلاً من التكاليف التاريخية والدراسة السوقية لاتجاهات الأسعار.
  - 3 - الدعم من قبل الإدارة العليا وذلك بسبب الطبيعة الإستراتيجية لهذا المدخل ولتأثيره على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المنظمة بالكامل.
  - 4 - توفير الدورات العلمية والتدريب العملي للأفراد على استخدام التكلفة المستهدفة.
  - 5 - تشجيع وتطوير فرق العمل من مختلف الإدارات والتخصصات.
  - 6 - تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة على التعاون بدلاً من ربح طرف على حساب خسارة للطرف الآخر.
  - 7 - مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الإدارات والأفراد وعدم اختصاص البعض بها.
  - 8 - وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين الشركة والموردين أو بين الشركة والعملاء أو بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على المعلومات.
  - 9 - اعتماد الإدارة على أسلوب تفويض السلطات لفرق العمل لمساعدتها على الابتكار والإبداع.
  - 10 - تقييم جميع الأنشطة والأعمال والأفراد بمدى مساهمتهم في تحقيق استراتيجية الربح للشركة.
- يتضح للباحثين أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في أي مؤسسة وخاصة المصارف يحتاج توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعتبر لازمة ولا يمكن تطبيق هذا الأسلوب دون وجودها، وإذا وجدت لا تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### دوافع تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة:

إن الدافع وراء الإتجاه إلى أسلوب التكلفة المستهدفة، والذي أدى إلى البحث عن بديل أفضل هو القصور الواضح في نظم التكاليف التقليدية، وعدم استجابتها لتحديات العصر والبيئة التنافسية الشديدة، وتطور الإتصالات وتكنولوجيا التصنيع، وهذا القصور أدى إلى التفكير في أساليب ونظم حديثة لمعالجته، حيث أنها لا تحدد سعر البيع أولاً بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق، أو أن الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر، فيخفض سعر البيع إلى أقل قدر ممكن (الطرلي: 2019م، ص97)، وتتمثل دوافع تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف في الآتي (أبوعواد، 2008م، ص62 - 63):

- 1 - عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه، فالسوق ضد الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، تطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق الصدارة ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.
- 2 - معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك.



3 - 80% من التكاليف الواقعة ضمن تكاليف مقللة لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم خدمة.  
4 - إنخفاض ملحوظ بدرجة إنتماء وولاء العملاء تجاه بنك معين أو خدمة معينة فأصبح المتحكم الأساسي في تفضيلات العملاء هو الجودة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل ويغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة. يتضح للباحثين أن هنالك عدة دوافع تجعل المصارف تسعى إلى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة حتى تتمكن من الحفاظ على عملائها ويتم ذلك باستخدام أساليب وأدوات متعددة منها أسلوب تخفيض التكلفة وصولاً إلى التكلفة المستهدفة التي تمكن المصرف من المحافظه على حصته في السوق.

#### الدراسة الميدانية :

يتناول هذا المحور وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، ويشمل وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وطريقة إعداد أدواتها والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي تم اتباعها لتطبيقها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق، والبالغ عددهم 120 موظف ، وقد تم تحديد عينة الدراسة بعدد (80) محاسب عن طريق العينة القصدية بنسبة بلغت (67%)، وتم توزيع عدد (80) استبانة عليهم وتمكن الباحثين من استرداد (79) استبانة بنسبة إسترجاع بلغت (99%)، أما الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغت (79) استبانة بنسبة (100%) من الإستبانة المستردة من المبحوثين خضعت للتحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

#### أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بغرض تحليلها والوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين، القسم الأول احتوى على البيانات الشخصية للمبحوثين حيث اشتمل على متغيرات العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما احتوى القسم الثاني على قياس متغيرات الدراسة.

#### صدق المقياس:

الاتساق الداخلي Internal Validity: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور - الفرضية- الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للفرضية الأولى

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال P.Value
نظام المعلومات المحاسبية بمصرفكم لا يوفر كافة المعلومات التكاليفية المطلوبة.	0.594**	0.000
يعتمد نظام تحديد تكلفة الخدمات بمصرفكم على البيانات التاريخية فقط.	0.576**	0.000

0.000	0.635**	يهمل نظام التكاليف على مصرفكم الدراسة السوقية لاتجاهات أسعار الخدمات البنكية المقدمة بواسطة المنافسين عند تقدير التكاليف.
0.000	0.509**	هناك قلة للدورات العلمية والتدريب العملي للعاملين بمصرفكم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف.
0.000	0.622**	تتجاهل إدارة مصرفكم تشجيع وتطوير فرق العمل.
0.000	0.573**	تقوم العلاقة بين مصرفكم والمستثمرين على أساس الربح والخسارة لا على أساس التعاون كأساس لأسلوب التكلفة المستهدفة.
0.000	0.536**	يقتصر تقديم المعلومات المتاحة في مصرفكم على بعض الإدارات بالمصرف دون الأخرى.
0.000	0.642**	لا توجد بمصرفكم قنوات إتصال دائمة بينكم والمستثمرين.
0.000	0.610**	لا توجد بمصرفكم قنوات إتصال دائمة بين الإدارات والأقسام المختلفة.
0.000	0.614**	تعتمد إدارة مصرفكم على مركزية السلطات مما يعيق الإبتكار والإبداع من قبل فرق العمل.
0.000	0.699**	لا تقدم الإدارة العليا بمصرفكم الدعم الكافي للعاملين للقيام بأعمالهم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف.

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لعبارات الفرضية الأولى تتراوح بين (0.509 - 0.699) وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي للفرضية بعبارتها المختلفة مما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات القياس.

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للفرضية الثانية

قيمة الاحتمال P.Value	معامل الارتباط	العبارة
0.000	0.518**	يعمل مصرفكم في سوق تتسم بالمنافسة العادية.
0.000	0.426**	يتم تحديد سعر تقديم الخدمة بمصرفكم بناءً على تكلفتها الفعلية مضافاً إليها هامش الربح المطلوب بغض النظر عن أسعار الخدمات المقدمة من المصارف المنافسة.
0.001	0.382**	يركز عملاء مصرفكم على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفتها.
0.005	0.315**	ليس هناك إلزام على مصرفكم من أي جهة خارجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.
0.000	0.581**	لا تتأثر قلة وزيادة عملاء مصرفكم بتغير تكلفة الخدمات.
0.000	0.589**	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين سعر وجودة خدماتكم مقارنة بالخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.
0.000	0.638**	هنالك ضعف في الإستجابة لتغير سعر وجودة الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.
0.000	0.667**	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.
0.000	0.649**	ليست هنالك حاجة بمصرفكم لتحسين جودة الخدمة وتخفيض زمنها كونها تضمن تسويق خدماتها.
0.000	0.652**	لا يهتم مصرفكم بمدى وجود خدمات بديلة في السوق مثل التحويل عبر الصرافات والتلفونات.

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لعبارات الفرضية الثانية تتراوح بين (0.315 - 0.667) وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي للفرضية بعبارتها مما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات القياس.

## الصدق البنائي Structure Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبانة.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين درجة كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الفرضيات	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال P-Value
الفرضية الاولى	0.914**	0.000
الفرضية الثانية	0.879**	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية هي (0.914) للفرضية الأولى و(0.879) للفرضية الثانية، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي للفرضيات بعبارتها المختلفة مما يعكس درجة عالية من الصدق البنائي.

## ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو في ظروف مشابهة، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم(4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للفرضيات والثبات الكلي والصدق الذاتي للفرضيات

الفرضيات	ثبات الفرضيات	الثبات الكلي	الصدق الذاتي
الفرضية الاولى	0.822		
الفرضية الثانية	0.740	0.863	0.929

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لفرضيات الدراسة عالية حيث بلغ معامل الثبات للفرضية الأولى (0.82) وللإفرضية الثانية (0.74)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.863)، ومعامل الصدق الذاتي (0.93)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق وبالتالي تم الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

## خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية للمبحوثين

البيان	التصنيف	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم وسيت	5	6.3%
	بكالوريوس	50	63.3%

7.6%	6	دبلوم عالٍ	
16.4%	13	ماجستير	
5.1%	4	دكتوراه	
1.3%	1	أخرى	
100%	79	المجموع	
38.0%	30	محاسبة	التخصص العلمي
13.9%	11	إدارة الأعمال	
11.4%	9	اقتصاد	
2.5%	2	تكاليف ومحاسبة إدارية	
12.7%	10	نظم معلومات	
6.3%	5	دراسات مصرفية	
15.2%	12	أخرى	
100%	79	المجموع	
35.4%	28	من 5 سنة وأقل	سنوات الخبرة
24.1%	19	من 6 الي 10 سنوات	
16.5%	13	من 11 الي 15 سنة	
16.5%	13	من 16 الي 20 سنة	
2.5%	2	من 21 الي 25 سنة	
5.1%	4	أكثر 25 سنة	
100%	79	المجموع	
8.9%	7	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
13.9%	11	رئيس قسم	
13.9%	11	مراجع داخلي	
63.3%	50	موظف	
100%	79	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول رقم (5) الآتي:

1- متغير المؤهل العلمي: أن نسبة 6.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم وسيط)، و 63.3% مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و 7.6% مؤهلهم العلمي (دبلوم عال)، و 16.4% مؤهلهم العلمي (ماجستير)، و 5.1% مؤهلهم العلمي (دكتوراه)، و 1.3% لهم مؤهلات أخرى.

2- متغير التخصص العلمي: يلاحظ أن نسبة 38% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، و 13.9% تخصصهم إدارة أعمال، و 11.4% تخصصهم اقتصاد، و 2.5% تخصصهم تكاليف ومحاسبة إدارية، و 12.7% تخصصهم نظم معلومات، و 6.3% تخصصهم دراسات مصرفية، و 15.2% لهم تخصصات أخرى.

3- متغير سنوات الخبرة: أن نسبة 35.4% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 سنة وأقل، و 24.1% لهم خبرة من 6 الي 10 سنوات، و 16.5% لهم خبرة من 11 الي 15 سنة، و 16.5% لهم خبرة من 16 الي 20 سنة، و 2.5% لهم خبرة من 21 الي 25 سنة، و 5.1% لهم خبرة أكثر 25 سنة.

4- متغير المسمى الوظيفي: يتضح أن نسبة 8.9% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إدارة، و 13.9% مساهم الوظيفي رئيس قسم، و 13.9% مساهم الوظيفي مراجع داخلي، و 63.3% مساهم الوظيفي موظف.

#### الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة:

الفرضية الأولى : والتي تنص على (لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق).

جدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظام المعلومات المحاسبية بمصرفكم لا يوفر كافة المعلومات التكاليفية المطلوبة.	2.71	1.273
2	يعتمد نظام تحديد تكلفة الخدمات بمصرفكم على البيانات التاريخية فقط.	2.73	1.195
3	يهمل نظام التكاليف بمصرفكم الدراسة السوقية لاتجاهات أسعار الخدمات البنكية المقدمة بواسطة المنافسين عند تقدير التكاليف.	2.81	1.302
4	هناك قلة للدورات العلمية والتدريب العملي للعاملين بمصرفكم فيما يتعلق بالأساليب الحديثة للتكاليف.	3.38	1.233
5	تتجاهل إدارة مصرفكم تشجيع وتطوير فرق العمل.	2.67	1.318
6	تقوم العلاقة بين مصرفكم والمستثمرين على أساس الربح والخسارة لا على أساس التعاون كأساس لأسلوب التكلفة المستهدفة.	3.18	1.328
7	يقصر تقديم المعلومات المتاحة في مصرفكم على بعض الإدارات بالمصرف دون الأخرى.	2.65	1.110
8	لا توجد بمصرفك قنوات إتصال دائمة بينكم والمستثمرين.	2.28	1.061
9	لا توجد بمصرفكم قنوات إتصال دائمة بين الإدارات والأقسام المختلفة.	2.20	1.091
10	تعتمد إدارة مصرفكم على مركزية السلطات مما يعيق الابتكار والإبداع من قبل فرق العمل.	3.34	1.216
11	لا تقدم الإدارة العليا بمصرفكم الدعم الكافي للعاملين للقيام بأعمالهم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف.	2.56	1.268
			المتوسط العام
			2.78

المصدر : إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م. يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام للفرضية الأولى بلغ (2.78) وقد حصلت هذه الفرضية على (درجة محايد) وكانت الاهمية النسبة لهذا الفرضية مقارنة بالفرضية الأخرى في التسلسل(2)، ونجد أن أول الاسباب التي تؤدي إلى افتقار المصارف السودانية للمقومات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من وجهة نظر المبحوثين هي عبارة (هناك قلة للدورات العلمية والتدريب العملي للعاملين بمصرفكم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف) حيث بلغ متوسطها (3.38)، ويليه (تعتمد إدارة مصرفكم على مركزية السلطات مما يعيق الابتكار والإبداع من قبل فرق العمل) بمتوسط (3.34)، وهكذا حيث نجد أن أقل العبارات أهمية من جهة نظر المبحوثين هي (لا توجد بمصرفك قنوات إتصال دائمة بينكم والمستثمرين) بمتوسط (2.20).

**الفرضية الثانية :** والتي تنص على (لا تتوفر الدوافع للرقابة على التكلفة وتخفيضها لدى المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق).

جدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعمل مصرفكم في سوق تتسم بالمنافسة العادية.	3.44	1.118
2	يتم تحديد سعر تقديم الخدمة بمصرفكم بناءً على تكلفتها الفعلية مضافاً إليها هامش الربح المطلوب بغض النظر عن أسعار الخدمات المقدمة من المصارف المنافسة.	3.48	1.119
3	يركز عملاء مصرفكم على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفتها.	3.77	1.037
4	ليس هناك إلزام على مصرفكم من أي جهة خارجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.	3.56	0.984
5	لا تتأثر قلة وزيادة عملاء مصرفكم بتغير تكلفة الخدمات.	3.53	1.175
6	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين سعر وجودة خدماتكم مقارنة بالخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.	2.54	1.130
7	هنالك ضعف في الإستجابة لتغير سعر وجودة الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.	2.66	1.310
8	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.	3.37	1.111
9	ليست هنالك حاجة بمصرفكم لتحسين جودة الخدمة وتخفيض زمنها كونها تضمن تسويق خدماتها.	2.41	1.182
10	لا يهتم مصرفكم بمدى وجود خدمات بديلة في السوق مثل التحويل عبر الصرافات والتلفونات.	2.44	1.206
	المتوسط العام	3.12	

المصدر : اعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م. يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام للفرضية الثانية بلغ (3.12) وقد حصلت هذه الفرضية على (درجة محايد) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفرضية مقارنة بالفرضية الأخرى في التسلسل (1)، ونجد أن أول الأسباب التي تؤدي إلى الدوافع التشجيعية لدى إدارات المصارف السودانية للرقابة على التكلفة وتخفيضها من وجهة نظر المبحوثين هي عبارة (يركز عملاء مصرفكم على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفتها) حيث بلغ متوسطها (3.77)، ويليهما (ليس هناك إلزام على مصرفكم من أي جهة خارجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء) بمتوسط (3.56)، وهكذا حيث نجد أن أقل العبارات أهمية من جهة المبحوثين هي (ليست هنالك حاجة بمصرفكم لتحسين جودة الخدمة وتخفيض زمنها كونها تضمن تسويق خدماتها) بمتوسط (2.41).  
**اختبار فرضيات الدراسة:**

جدول رقم (8): اختبار (t) للفرضية الأولى:

م	العبارة	القيمة المحسوبة لاختبار t	قيمة الاحتمال P.Value
1	نظام المعلومات المحاسبية بمصرفكم لا يوفر كافة المعلومات التكاليفية المطلوبة.	-2.034	0.045
2	يعتمد نظام تحديد تكلفة الخدمات بمصرفكم على البيانات التاريخية فقط.	-1.977	0.052
3	يهمل نظام التكاليف بمصرفكم الدراسة السوقية لاتجاهات أسعار الخدمات البنكية المقدمة بواسطة المنافسين عند تقدير التكاليف.	-1.297	0.199

0.199	2.737	هناك قلة للدورات العلمية والتدريب العملي للعاملين بمصرفكم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف.	4
0.008	-2.220	تتجاهل إدارة مصرفكم تشجيع وتطوير فرق العمل.	5
0.239	1.186	تقوم العلاقة بين مصرفكم والمستثمرين على أساس الربح والخسارة لاعلى أساس التعاون كأساس لأسلوب التكلفة المستهدفة.	6
0.000	-2.838	يقتصر تقديم المعلومات المتاحة في مصرفكم على بعض الإدارات بالمصرف دون الأخرى.	7
0.000	-6.042	لا توجد بمصرفك قنوات إتصال دائمة بينكم والمستثمرين.	8
0.000	-6.500	لا توجد بمصرفكم قنوات إتصال دائمة بين الإدارات والأقسام المختلفة.	9
0.002	3.145	تعتمد إدارة مصرفكم على مركزية السلطات مما يعيق الابتكار والابداع من قبل فرق العمل.	10
0.003	-3.104	لا تقدم الإدارة العليا بمصرفكم الدعم الكافي للعاملين للقيام بأعمالهم فيما يتعلق بالاساليب الحديثة للتكاليف.	11
0.010	-2.655	القيمة الكلية	

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.  
يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة t المحسوبة هي (-2.655) وقيمة الاحتمال هي (0.010) وهي أصغر من (0.05) وعليه نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل أي: لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق.

جدول رقم (9): اختبار (t) للفرضية الثانية:

م	العبارة	القيمة المحسوبة لاختبار t	قيمة الاحتمال P.Value
1	يعمل مصرفكم في سوق تتسم بالمنافسة العادية.	3.522	0.001
2	يتم تحديد سعر تقديم الخدمة بمصرفكم بناءً على تكلفتها الفعلية مضافاً إليها هامش الربح المطلوب بغض النظر عن أسعار الخدمات المقدمة من المصارف المنافسة.	3.820	0.000
3	يركز عملاء مصرفكم على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفتها.	6.617	0.000
4	ليس هناك إلزام على مصرفكم من أي جهة خارجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.	5.032	0.000
5	لا تتأثر قلة وزيادة عملاء مصرفكم بتغير تكلفة الخدمات.	4.022	0.000
6	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين سعر وجودة خدماتكم مقارنة بالخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.	-3.584	0.001
7	هنالك ضعف في الإستجابة لتغير سعر وجودة الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.	2.320	0.023
8	عملاء مصرفكم ليست لديهم القدرة في التمييز بين الأداء الوظيفي للخدمة التي يقدمها مصرفكم مقارنة بخدمات المنافسين.	2.936	0.004
9	ليست هنالك حاجة بمصرفكم لتحسين جودة الخدمة وتخفيض زمنها كونها تضمن تسويق خدماتها.	-4.472	0.000
10	لا يهتم مصرفكم بمدى وجود خدمات بديلة في السوق مثل التحويل عبر الصرافات والتلفونات.	-4.104	0.000
	القيمة الكلية	1.712	0.091

المصدر: إعداد الباحثين من البيانات الميدانية باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، 2021م.

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة t المحسوبة هي (1.712) وقيمة الاحتمال هي (0.091) وهي أكبر من (0.05) وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي: لا تتوفر الدوافع للرقابة على التكلفة وتخفيضها لدى المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق.

#### النتائج :

نتائج عامة: من خلال دراسة الأدبيات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يهتم أسلوب التكلفة المستهدفة بمختلف مراحل دورة حياة المنتج ولضمان النجاح يتم إشراك جميع العاملين بالمنشأة في ذلك.
- 2- من خلال استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة تزداد فرص النمو وتحقيق الربحية أمام المصارف التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة.
- 3- يهدف أسلوب التكلفة المستهدفة إلى خفض التكلفة وتطوير المنتجات لتحقيق رغبة العملاء وإشباع حاجاتهم وتحقيق هدف المنشأة في الأرباح والمنافسة على المدى الطويل.
- 4- يتطلب نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة وجود نظام جيد للتكاليف ودعم من قبل الإدارة العليا وتدريب وتأهيل العاملين على استخدامه.
- 5- هناك مجموعة من الدوافع تشجع المصارف على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة منها عدم سيطرة المصارف على السعر بالقدر الذي تتوقعه، ومعظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها في السوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية المصرف.

النتائج الخاصة ومناقشتها: من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطرلي، 2018) والتي أكدت على أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلى توافر بيئة ملائمة من حيث المعدات وإمكانيات وكوادر بشرية وإلى توافر معلومات واضحة ومفصلة عن تكاليف المنتجات، وتختلف مع دراسة (Aladwan and others, 2018م) ودراسة (العماري وآخرون، 2019) واللذان أكدتا على أنه تتوفر بالشركات موضوع الدراسة مجموعة من المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 2- قلة في الدورات العلمية والتدريب العملي للعاملين بالمصارف عينة الدراسة فيما يتعلق بالأساليب الحديثة للتكاليف، هذه النتيجة تختلف مع دراسة (Aladwan and others, 2018م)، و دراسة (كليب، 2020) التي أكدت على أن الشركات الصناعية في حضرموت تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة بدرجة عالية (مما يعني أن الموظفين مدربين ومؤهلين لتطبيقه)، يرجع الاختلاف بين هذه النتيجة والدراسات السابقة المشار إليها إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة.
- 3- هنالك دوافع للرقابة على التكلفة وتخفيضها لدى إدارات المصارف السودانية العاملة بولاية النيل الأزرق، هذه النتيجة تتفق ضمناً مع دراسة (العماري وآخرون، 2019) التي أكدت على أن هناك معرفة من قبل المديرين



والموظفين المشاركين في الدراسة بالمزايا التي يحققها تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، ودراسة (أسماء، 2020) التي أكدت على أن أسلوب التكلفة المستهدفة قائم على التحديد المسبق لسعر البيع وهامش الربح وبالتالي تحديد طريقة الإنتاج في حدود التكلفة المستهدفة.

4- ليس هناك إلزام على المصارف عينة الدراسة من أي جهة خارجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.

5- يركز عملاء المصارف عينة الدراسة على جودة الخدمة بغض النظر عن تكلفة هذه الخدمة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (كليب، 2020) التي أكدت على أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية بالأبعاد التي تم دراستها وهي التكلفة والجودة والابداع.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالآتي:

- 1- على المصارف عينة الدراسة أن تسعى لتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 2- زيادة الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف في مجال الأساليب الحديثة للتكاليف.
- 3- على المصارف السودانية فتح قنوات اتصال دائمة بين البنك والمستثمرين.
- 4- على الجهات الإشرافية والرقابية إصدار توجيهات ملزمة للمصارف بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.

#### المراجع :

- 1 . أبو عودة، علي عدنان ، (2010م)، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 2 . أبو عواد، محمد راجح خليل، (2008م) ، أهمية استخدام التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 3 . أسماء، حبشي ، (2020م)، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية "دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بسكرة"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4 . الدليمي، خليل والمومني، حازم علي عبدالله، (2016م)، أثر تطبيق إحتساب طريقة التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير المنتجات، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 13، العدد 39، ص ص 381 - 398.
- 5 . العشماوي، محمد عبد الفتاح ،(2011م)، محاسبة التكاليف - المنظورين التقليدي والحديث، (عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع).

- 6 . الطرلي، محمد مفتاح ،(2018م)، المعوقات التي تواجه تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الليبية، مجلة المنتدى الأكاديمي، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص 92 – 115.
- 7 . العماري، حنان سليمان والسريتي، الحسين رمضان والدنفور، ابراهيم عبدالله ، (2019م)، مدى توفر مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالشركات الصناعية الليبية. مجلة البحوث الأكاديمية، ص 47 – 61.
- 8 . درفو، سالمة محمد عمر، (2021م)، مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد (2)، العدد (3)، ص 171 – 212.
- 9 . ساتي، عصام الدين يوسف محمد (2012م)، تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ومحدداته في المنشآت الصناعية السعودية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة - ود مدني.
- 10 . كليب، سالم عبدالله (2020م)، أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الريان للعلوم الانسانية والتطبيقية، المجلد (3)، العدد (1)، ص 392 – 417.
- 11 . عابدين، حسين عابدين محمد (2015م)، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الانسانية - المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص ، 293 – 324.
- 12 . قاقيش، محمود حسن وطوالية، إيهاب يوسف، (2010م) ، مدى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة لدى الفنادق الأردنية المصنفة خمسة نجوم، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية، جامعة أربد - الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة وقسم العلوم المالية والمصرفية، 28 – 29 أبريل .
- 13 . محمد، محمد الفيومي وقنديل، ياسر سعيد وبلتاجي، يسري محمد (2011م)، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).
- 14 . محمد، محمد أبكر أحمد وخالد، حسن عوض حسن، (2017م)، نظام التكلفة المستهدفة وأثره على قياس التكلفة وتحقيق جودة المنتج في المنشآت الصناعية السودانية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين ، المجلد (7)، العدد (28)، ص 59 – 79.
15. El- Dalahmeh, Suleiman Mustafa (2018), Extent of Implementing Target Costing and Value Engineering Approach to Reducing Costs: A Survey in Jordanian Shareholding Companies for Food Industries, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 10, No. 1, Pp 390 – 406.
16. Aladwan, Mohammad & others, (2018), THE APPLICABILITY OF TARGET COSTING IN JORDANIAN HOTELS INDUSTRY, Academy of Accounting and Financial Studies Journal Volume 22, Issue 3, Pp 1 – 13.
17. Al-Khateeb, Abdul Hakim Naser Mahmud & others, ( 2021), The Effect of Using the TARGET COSTS on Reducing Costs in the Tourism Companies in Agaba Special Economic Zone Authority, Journal of Sustainable Finance & Investment, Pp 1 – 16.

18. Al-Hosban, Atallah & others, ( 2021), TARGET COSTS AND THE ROLE OF PRODUCT DESIGN IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE IRAQI COMPANIES , International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. VII, Issue 2, Pp 425 – 440.
19. Sani, Alireza Azimi & Mohdi Allahverdizadeh(2012): Target and Kaizen Costing", World Academy of Science, Engineering and Technology, 2012, Vol 62. pp 47 -53.
20. Zengin, Yasmein & Ada, Erhan,( 2010):" Cost Management through Product design: Target Costing approach, International Journal of Production Research ,Vol .48, No.19,October.pp 5593- 5611.