دور ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع المصارف العاملة بمدينة الابيض بالسودان

The role of strategic cost management tools in reducing the costs of banking service: Afield study applied to the branches of bank in Elobied city- Sudan

الصادق محمد ادم علي[1]، عبدالرحيم محجوب احمدمحمد [2] ،حياة جمعة بشير إبراهيم [3]

Elsadig Mohammed Adam Alir[1], Full name of the second author[2]Hayat Jumaa Bashir Ebrahim[3]

جامعة كردفان (السودان)؛ قسم المحاسبة والتمويل؛ elsadigshubka@yahoo.com ؛

جامعة كردفان (السودان)؛ قسم المحاسبة والتمويل؛ elsadigshubka@yahoo.com

وزارة المالية والتخطيط الإقتصادي (السودان)؛شمال كردفان؛ hyatgomaa83@gmail.com ؛

تاريخ الإرسال: 2024/02/07 **تاريخ القبول: 2024/03/02** **تاريخ النشر: 07/ 2024/07**

الملخص:

تناولت الدراسة دور أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، تمثلت مشكلة الدراسة في الطلب المتزايد علي الخدمات التي تقدمها المصارف وما تواجهها من مشاكل وتعقيدات في تحديد تكلفتها،لذا تسعي هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يمكن أن تساهم به ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية ممثله في التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن، في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ، تم استخدام المنهجي الاستنباطي والاستقرائي وكذلك المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة الي نتائج منها توجد علاقة ايجابية بين أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية . وقد تمت التوصية بالاستفادة من أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في خفض تكاليف الخدمات المصرفية وتذليل معوقات استخدامها بالمصارف.

كلمات مفتاحية: التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن، تكاليف الخدمات.

***Abstract**: (Do not exceed 150 words)*

The study examined the role of strategic cost management tools in reducing the costs of banking services. The problem of the study was the increasing demand for the services

[1] اسم ولقب الباحث المرسل: .د.الصادق محمدادم علي.؛ الايمايل: elsadigshubka@yahoo.com ....

provided by banks and the problems and complexities they face in determining their cost. Therefore, this study seeks to find out the role that strategic cost management tools, represented by target cost, value chains, benchmarking method, balanced scorecard, in reducing the costs of banking services. The deductive and inductive methodology, as well as the descriptive analytical method, was used to analyze the field study data. The study reached results including that there is a positive relationship between strategic cost management tools and reducing the cost of banking services. It has been recommended to take advantage of strategic cost management tools to reduce the costs of banking services and overcome obstacles to their use in banks.

Keywords: *Target costing, value chains, benchmarking method, balanced scorecard, service costs.*

مقدّمة:

تتمتع المحاسبة بقدرة كبيرة على التغيير لمواكبة التطورات المستمره في خصائص البيئة المحيطة ، وهذه المتغيرات ألقت على عاتق المحاسبة والوظيفه المحاسبية دور توفير المحتوى المعلوماتي. وتوفر للإدارة العليا إتخاذ القرار الصحيح ، خاصة وان السمات البارزه فى الوقت الحاضر فى كثير من الوحدات الخدمية والإقتصادية على حداً سواء هى زيادة الإنفاق بشكل لأيتفق مع حجم الموارد المتاحة لها يعتبر ذلك لطبيعة الطلب المتزايد على الخدمات من الوحدات فى الوقت الذي لم توجه قيمة للإيرادات المعنية بهذه الوحدات بعين الإعتبار للاساليب الحديثة في ادارة التكلفة والتى تدعم من قدراتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.إن القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي تتسم بالتغيير في تقديم خدماتها وتحديد دورها لذا راى الباحثان ان تكون هذه الدراسة في هذا القطاع.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية (التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

1- هل هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية .؟
2- هل هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية .؟

أهداف الدراسة:- هدفت الدراسة الي تحقيق مايلي:

1- معرفة ودراسة ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية.
2- معرفة ودراسة تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
3- معرفة ودراسة دور إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة كأدوات حديثة لادارة التكلفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
4- دراسة ومعرفة كيفية مساهمة إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن كأدوات حديثة لادارة التكلفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة:- تتمثل اهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

1. تتمثل الأهمية العلمية في الموضوع الذي تتناوله الدراسة حيث تناولت موضوع هام وحديث في مجال المحاسبة الادارية حيث أن ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية المتمثلة في التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من الأنشطة الحديثة عموماً.
2. إثراء المكتبة العلمية ببحوث تربط الجانب النظري بالعلمي في بيئة العمل.
3. استكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية وهي جهود متزايدة ومستمرة.

الأهمية العملية: إن تطبيق ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية وأساليبها الحديثة في القطاع المصرفي قد يساهم بصورة فعالة في تخفيض التكاليف وهى أدوات علمية متطوره لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين كفاءتها وصولاً إلي تحقيق معدلات اقتصادية في الموارد والإمكانيات المتاحة بإعتبار أن القطاع المصرفي من القطاعات المهمة جداً حيث أن الخدمات التي تقدمها المصارف يستفيد منها الكثير من المتعاملين .

فرضيات الدراسة:- في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تسعي الدراسة الي إختبار الفرضيتين التاليتين:

1- هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

2- هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

الحدود المكانية: فروع المصارف العاملة بمدينة الابيض.

الحدود الزمانية: 2022م

الحدود الموضوعية: ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية (التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

الدراسات السابقة: لأهمية الدور الذي تلعبه المحاسبة الادارية بصورة عامة أهتم الباحثون في الأواسط المهنية بدراسة دور ادوات إدارة التكلفة الاستراتيجية فهنالك دراسات ركزت على علي هذا الدور في اتجاهات متنوعة، وعليه فإن هذه الدراسات تناولت هذا الموضوع من زاويا مختلفة.

دراسة خلف (2006):هدفت الدراسة الي بيان دور تخفيض التكلفة علي أساس النشاط في زيادة جدوي وفعالية مفهوم التكلفة المستهدفة للوصول الي قرار تسعير يدعم الموقف التنافسي للمنشأة فى ظل المنافسة الكاملة ويحقق لها الميزة التنافسية.

دراسة بابكر (2011): تناولت الدراسة أثر التكلفة المستهدفة فى خفض تكلفة الإنتاج فى الشركات الصناعية. تمثلت مشكلة البحث في أن كثير من الشركات الصناعية السودانية تعاني من مشاكل تتعلق بالتكليف وكيفية التحكم فيها، خلصت الدراسة الي أن تطبيق التكلفة المستهدفة يؤدى إلى خفض تكلفة الإنتاج وذلك من خلال استمراريتها في مرحلة قبل حدوث التكلفة (مرحلة الإنتاج) ومرحلة التخطيط والتصميم.

دراسة علي (2011): تناولت الدراسة إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتدعيم القدرة التنافسية في القطاع المصرفي، هدفت الدراسة الي دراسة بعض النظم الإدارية والإنتاجية والمحاسبية المتطورة التى تساعد إسلوب التكلفة

المستهدفة على تحقيق أهدافه كذلك إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مدي إمكانية تطبيق إسلوب التكلفة المستهدفة في القطاع المصرفي، خلصت الدراسة الي أن على إدارات المصارف الهادفة للربح والراغبة في التطوير والمواكبة إستخدام الأساليب الحديثة والمعاصرة كإسلوب التكلفة المستهدفة في قياس تكلفة الخدمة المصرفية.

دراسة الصافي (2011): تناوت الدراسة دور مدخل التكاليف على أساس النشاط فى قياس تكلفة الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة الي التعرف على مدخل التكلفة علي اساس النشاط وإمكانية تطبيقه في المصارف العاملة بولاية شمال كردفان، توصلت الدراسة الي أن تطبيق النظم التقليدية في قياس تكلفة الخدمة المصرفية لا يقدم معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات.

دراسة Elhawaty (2013): هدفت الى بيان اهمية تكامل أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لتعظيم ارباح المنشأة وتدعيم المزايا التنافسية .وقد اسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها إمكانية تطبيق منهج تكامل ادوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ، ، ويرجع السبب فى عدم أخذ الشركات محل الدراسة بفكرة الربط والتكامل بين ادوات واساليب الأدارة الاستراتيجية للتكلفة بشكل منهجي وكامل، وإلي عدم دراية متخذي القرار فى بعض تلك الشركات بالمنافع المتوقعة من ناحية آخرى.اوصت الدراسة بضرورة بذل الجهود لاعادة النظر فى انظمة التكاليف المطبقة فى بعض الشركات الفلسطنية وتطويرها بما يتواكب مع متغيرات البيئة الحديثة.

دراسة : Gliaubicas and.Kanapickiene(2015):

تناولت الدراسة التاثير المحتمل لاستخدام الادارة الاستراتيجية للتكلفة فى الشركات اللتوانية وهدفت الى توضيح مدى إستخدام الشركات اللتوانية لادوات الادارة الستراتيجية للتكلفة أظهرت نتائج الدراسة بان المنافسة المكثفة لها اثر قوي علي استخدام الادارة الاستراتيجية للتكلفة

دراسة أيمان (2016م) : تناولت الدراسة دور المقارنه المرجعية في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بين بنك البركة الجزائري وبنك الخليج الجزائري، توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: المقارنة المرجعية تعتبر أداة هامة في تحسين في تقييم الأداء للقوائم المالية للبنك . اوصت الدراسة بضرورة إستخدام إسلوب المقارنه المرجعية في البنوك لان يسهم بفعالية في تحسين أداء هذه البنوك .

دراسة حمصي (2016) : تناولت الدراسة تطبيق المقارنه المرجعية فى المصارف السورية وأثر ذلك علي تحسين جودة الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة الي معرفة إمكانية تطبيقها في المصارف السورية وصعوبات التطبيق، خلصت الدراسة الي إمكانية تطبيق إسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية وفق خطوات محددة تم أقتراحها وتطبيقها من قبل الباحثه.ويلاحظ أنه الدراسة السابقة اهتمت بتطبيق المقارنة المرجعية في المصارف بينما دراسة الباحثين اهتمت باربعة اساليب لإدارة التكلفة الإستراتيجية بالمصارف.

دراسة نوح وسند(2023): تناولت دور التكامل بين تكلفة الإنجاز وسلسلة القيمة في تخفيض تكلفة المواد المباشرة وتكاليف التشغيل والتكاليف الإدارية بالمصانع وتوصلت الى أن هذا التكامل يؤدي الى خفض التكاليف المذكورة بالمصانع واوصت ببناء هذا التكامل في المنشأت الصناعية.ويتضح للباحثين أن الأختلاف بين الدراستين في أن الأولى ركزت على التكامل بين أسلوبين من إدارة التكلفة الإستراتيجية في حين الدراسة الحالية تناولت دور التكلفة المستهدفة،سلسلة القيمة ،القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

أولا. **الإطار النظري لادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية:**

مفهوم التكلفة المستهدفة: توجد عدة تعريفات للتكلفة المستهدفة وكل التعريفات تشترك فى خاصية تجمع بين إحتياجات السوق وأهداف المنشأت فى آن واحد ولكن يعتبر التعريف الذي اورده المجلس الإستشاري للتصنيع الدولي المتقدم بالشامل والذي عرف التكلفة المستهدفة " بأنها نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع

والتركيز على العميل وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملزم بتطبيق النظام ويتطلب تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال المنتج خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية (عيسى،2008،ص 31).

أهداف التكلفة المستهدفة : تتمثل في الأتي (الكلومي،2008،ص 79):

1 / الإدارة الكفء للتكلفة.

2/ رفع وتحسين أداء المنتج:

يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في نقل وتوزيع الإهتمام بعوامل التكلفة والأدء قيمابين مهندسي التصميم والتطوير بالمنشاة وبين الموردين والعملاء كاطراف خارج المنشاة وذلك من خلال :

أ- تحديد التكلفة المستهدف على مستوي مكونا المنتج.

ب- توفير المنتج وفقاً لرغبة العميل بما يعكس الجودة والسعر المناسبة له عن طريق التخطيط الهندسي للمنتج.

3/ المساهمة في إدارة الأرباح المستقبلية.

4/ رسم الخطط الاستراتيجية لتسعير المنتجات:

أن التكاليف المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات تقوم على البدء بتحديد سعر البيع الذي يتوافق مع متطلبات السوق ورغبات العميل ثم يتم تصنيع المنتج لتصدير مربحاً في ظل هذا السعر المستهدف وتحديد تكلفتة مما يسمح بزيادة القدرة التحليلية في قياس احتمالات نجاح المنتج قبل الخفض الفعلي للموارد المتاحة .

الخطوات التنفيذية لنظام التكاليف المستهدفة : تتمثل هذه الخطوات فيما يلي (لطفي،2010،ص 127):

1- تقدير سعر البيع المستهدف : حيث إنه عن طريق دراسة السوق وتحليل العلاقة بين العرض والطلب وحساسية سعر المنتج يتم تحديد سعر البيع المتوقع في السوق .

2- تقدير هامش الربح المستهدف والتكلفة المطلوه للإنجاز. الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التأكد من أن هداف الربحية والعائد على الإستثمار للمنظم يمكن أن يحقها المنتج .

3- حساب التكلفة المحتملة للمنتجات الجديدة :

وتتضمن هذه التكاليف ، تكاليف الإنتاج ، تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف التوزيع ويتم أخذ محددات المنتج الحالية والعمليات الضناعية الخاصة به في الأعتبار بالإضافة الى الإسترشاد بنمازج التكلفة وتحليل التكاليف الداخلية .

4- تحديد التكلفة المستهدفة : يتم تحديد التكلفة المستهدفة بطريقة معادلتين .

(أ) التكلفة المستهدفة= السعر المستهدف × (1 – معدل العائد علي المبيعات)

(ب) التكلفة المستهدفة = السعر المسهدف – ربح التشغيل .

5- مراجعة التكلفة المستهدفة

يقصد بذلك تحقيق بنود التكاليف المستهدفة بغرض إكتشاف فرص تخفيض التكاليف المحتملة في ضوء مراجعة بدائل تصميم المنتج

6- صيانة التكلفة: مع بداية الإنتاج تبدامرحلة صيانة التكلفة والتى تؤكد على التحسين المستمر في تكلفة المنتج، وتكلفة مكوناتة بهدف تدنية كل مرحلة من مراحل الإنتاج وسد أي فجوهة بين الفربح المستهدف والربح الفعلي .

مفهوم سلسلة القيمة : يقصد بسلسلة القيمة مجموعة الوظائف المتتالية التى تضاف فيها القيمة أي المنفق على المنتجات من البداية عندما كانت مجرد أفكار إلى نهاية عندما تستهلك عند العميل ومروراً بالتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع (عبدالحفيظ،2011،ص 143).

وأعضاء سلسلة القيمة مثل الموردين والموزعين والقائمين على خدمات الصيانة يعتبر جزءاً هاما من نظام التكاليف المستهدفة ويساعد فى عمليات خفض التكلفة من خلال تطبيق مفهوم سلسلة القيمة ويلاحظ أن أتباع نظام التكاليف المستهدفة يساعد على إشراك جميع أعضاء سلسلة القيمة في تطبيق خفض التكلفة ، وذلك على اساس أن النظام يعتمد علي خلق علاقات طويل الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين أعضاء سلسلة القيمة.

مفهوم اسلوب المقارنات المرجعية (القياس المرجعي):

عرفها Gatebuio بأنها (المقارنة ما بين العمليات أو الخطوات المتشابهه ما بين الشركات المختلفة والصناعات المختلفة لمعرفة أفضل التطبيقات وقد عرفها باسلي بأنها :(نقطة المفاضلة التى عندها يتم إجراء المقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المفضل وهي عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة عند أفضل مستويات الأداء (محمد الشباس،2011،ص 26). وكما يعرف القياس المقارن نفس المعني السابقة وذلك لانة يهتم القياس المقارن بمقارنة أداء المنظمة بالشركات والمنظمات المنافسة خاصة أفضل هذة الشركات وبالتالي مقارنتها بالمؤشرات العالمية (خطاب،2011،ص 291) .

أهداف المقارنات المرجعية (القياس المرجعي): تتلخص أهداف القياس المرجعي في(الجبوري،2010،ص 293).

1- تحسين الأداء ينم تحديد فجوات الأداء مقارنة بالشركات الرائدة ليتم عمليات تحسين الأداء

2- تسهيل عمليات التدريب: نحديد الفجوه بينما يمارس من قبل فريق التدريب وبين ما هو أفضل فضلاً عن توضيح الحاجة الى كوادر كفؤة تشرك فى طريق حل المشكلة وتحسين العملية .

3- تلبية متطلبات الزبائن : يتطلب التركيزعلى العمليات الداخلية والخارجية التى تشمل بين المجهزين والزبائن .

4- ضمات أفصل الممارسات على مستوي العمليات : الدفع بإتجاه البحث والنقديم المستمرين للبيئة الخترجية وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة أحياناً بالمحاكاة الخلاقة Imitation Creative Imitation . إذ يتم إكتشاف الفرق مع الشركة الرائده ونطبيقة بطريقو مبدعة خلافة بأحدث اتغيير تدريجي ثمين وليس قفزه فى النظام المطبق

5- تحقيق القايات المستندة الى حقائق : تشمل المقارنة إمتلاك الشركة للميزه التنافسية وهوما يتطلب حقيقة التنافس . 6- صياغة الإستراتيجية وتعديلها أذ يلاحظ أن أسواق اليوم هي أسواق ديناميكية ومن الممكن الخروج بمفاهيم جيدة وذلك من خلال دراسة ممارسات الآخرين وإستراتيجيتهم التنافسية .

7- إعادة هندسة العمليات ونظم الأعمال : تمنح المقارنة قدرة على الرؤية الجيدة للأشياء .

8- التعليم ونقص الأفكار وحل المشكلات ، أن الشركات التى تطبق المقارنة بنجاح ستكون كمن يقتنص غنائم قيمة لتبقي منفتحة نحو الافكار الجديدة والشركة نحو التغيير والتقنية المتطوره .

أنواع المقارنات المرجعية (القياس المرجعي) :

تشير الكتابات والدراسلت العلمية إلى وجود عدة أنواع اساسية للمقارنات المرجعية يمكن توضيحها كالأتى(محمد باشيخ،2011،ص 429):

1- المقارنات المرجعية الداخلية : Internal Benchmarkin

ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنات بين إدارات وأقسام تامنظمة وتعمل هذه المقارنات على تحقيق التنافس والإستفرار داخل المنظمة وذلك فيما يتعلق بخطوات وإجراءت سير العمل بها .

2- المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarkin

ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنات بين منظمتين أو اكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل قطاع صناعي (غنيم،2004،ص 437).

وتمكن هذه المقارنات المنظمة من تحديد نقاط الضعف والتغيرات الموجدة فى نظامها أو فى عملياتها واقتراح الوسائل للقضاء عليها كما تجعل المنظمة أيضاً تستفيد من المعلومات الناتجة عن عمليات المقارنات عمد قيامها بالتخطيط ورسم الإستراتيجية .

3- المقارنات المرجعية العامة : General Benchmarki

ويتم ذلك من خلال تحديد أفضل الممارسات العامة فى مجالصناعة معينة ثم تتم المقارنة بها والتعلم منها ويسلعد هذا النوع على مواجهة مشكلات المقارنة بين المنافسين كما ان الأفكار الإبتكارية تساهم فى احاث التحسين أويتم تقسيم هذا النوع من المقارنات الى عدة أنواع هي (غنيم،2004،ص 437). :

أ- المقارنات المرجعية الإسترانيجية Strategic Benchmarking تتصب المقارنات هنا على الجوانب الاستراتيجية فقط وذلك عند أعداد التصورات والرؤية الاستراتيجية للمنظمة .

ب- المقارنات المرجعية للعمليات : Process Benchmarking وتختص بأجراء المقارنات بين الممارسات التنظيمية أو بين الأساليب الأداء أوبين تنظيم العمليات .

ج- المقارنات المرجعية للأداء PerformanceBenchmarking وتختص بأجراء المقارنات بين مستويات الأداء الإقتصادية والعملية المطلقة .

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن : -

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: فى عام 1992 قدم إقتراح بطاقة القياس المتوازن للأداء بواسطة (Kaplane Norton) وتقوم هذه البطاقة الجديدة على عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم أداء المنشآت للأغراض الداخلية والخارجية فى ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الشديدة , وانة يجب تدعيمها بمقياس أداء أخري غير مالية (تشغيلية) مثل درجة رضاء العميل والتي يمكن قياسها بحصة السوق التى تستحوزعليها المنشأة أو بجودة الخدمات (الأحمر2005،ص 93) .

من التعريفات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وهي (أنها فلسفة إدارية متقدمة على تخفيز أعضاء التمظيم من أجل نحقيق اهداف المنشأة وتعبئة مجهود الأفراد . كما يعرفها البعض يعرفها (إطار عمل يعبر عن أستراتيحية المنشأة فى شكل مجموعة من الأهداف القابلة للقياس من وجهة نظر الملاك وأصحاب المصالح الاخرين والمستثمرين وبطاقة الأداء المتوازن أطلق عليها هذا الاسم لآنها (محمد،2012،ص 114):-

1- توازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية .

2- توازن بين المقاييس التاريخية والمقاييس المستقبلية .

3- توازن بين المقاييس الملموسة والمقاييس غير الملموسة .

4- توازن بين المقاييس الداخلية والمقاييسالخارجية .

5- توازن بين الأهداف قصيرة الاجل والأهداف طويلة الأجل .

ويتكون نظام بطاقة الأداء المتوازن من الأتي:

- ترجمة الرؤيا إلى أهداف تشغيلية .
- توصيل الرؤيا وربطها بالأداء الفردي .
- التخطيط .

ج- هدف بطاقة الأداء المتوازن :

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحديد أهداف دورية (سنوية مثلاً) بحيث لا يطغي جانب أو نشاط على الجوانب أو الانشطة الأخري , ففى كثير من الأحيان تهتم المنشأة بالجانب المالي أكثر من الجوانب الأخري . ومن الملاحظ أن منظمات الأعمال تستخدم **BSC** للمساهمة فى تحقيق الأهداف التالية(صالح،2011،ص 139) :

1- تحديد وتطوير أستراتيجية المنظمة .

2- تعميم أستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (أستراتيجية) .

3- مجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الأستراتيجية للمنظمة .

4- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل .

5- مراجعة دورية لأداء المنظمة وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية:

مفهوم التكلفة: التكلفة كلمة لها العديد من المعاني ، ويختلف مضمونها طبقاً لعدد من الإعتبارات فى وجهة نظر العامة يقصد بها الأعباء المالية أو النقدية التى تنشأ نتيجة إقتناء سلعة اوللحصول على خدمة لايتم تميز العامة بين التكلفة والنفقة والمصروف ، من وجهة نظرهم كل هذه المصطلحات تعتبر بدائل للتعبير عن المفهوم نفسه(المطارنة،2006،ص 16).

مفهوم الخدمات المصرفية:-

تعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غيرالملموسة والتى تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحيازة (الإمتلاك) وليس نتيجة لإنتقالها للمالك ، وبأنها (أي خدمة) والعمليات والفعاليات والأداء وإنهاء كل مايدرك أو يحس الزبائن بأنهم إشتروه من ردود أفعال أو يرافق ذلك تغير واضح فى العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس. وورد أيضاً أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستفيد نتيجة لإستخدام جهد بشري أو آلى ولا ينتج عن تلك المنافع حيازة شئ مادي ملموس ، وعرفت بكونها أداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة مامن غير أن يؤدي إلى تملكه لشئ ملموس(العجارمة،2005،ص 21).

والخدمة المصرفية هي أحد الأنشطة التي يقوم بها البنك بقصد مساعدة عملائه فى نشاطه المالي وإجتذاب عملاء جدد وزيادة موارده المالية ولا يتعرض عند أدائها لمخاطرة التجارة.

فالبنك يقوم بجانب العمليات المصرفية بأداء خدمات يقصد منها مساعدة عملائه فى نشاطهم المالي مقابل عمولة يتقاضاها.

أنواع الخدمات المصرفية:- هنالك مجموعة من الخدمات التي تقدمها المصارف هي(الراوي،2000،ص 32):

1- خدمة الصرافات الآلية: وتعرف على أنها هي أجهزة آليه تستخدم لتنفيذ العمليات المصرفية بإستخدام البطاقات الممغنطة من خلال قارئ الجهاز الذي يحلل المعلومات الموجودة على الشريط الممغنط للبطاقة

2- خدمة البطاقات الذكية: هي بطاقة إئتمانية تفاعلية تحمل معها إستشراقاًلمستقبل البطاقات البلاستيكية غير انه على الرغم من توافر التكنلوجيا اللازمة لإصدارها وإستعماله ، فإنها لم تحط بعد بالإصدار والإستعمال على نطاق واسع ، تتضمن البطاقة قطعة دقيقة أو شريط الكترومغناطيس قابل للقراءة الكترونياً

3- خدمة الهاتف المصرفي: يستخدم الهاتف المصرفي فى سداد فواتير الخدمات وفى تحويل الأرصدة النقدية من حساب العميل إلى حسابات أخرى وذلك من خلال غرفة المقاصة الآلية بإستخدام الهاتف أو كابل التلفون.

4- خدمة الصيرفة عبر الهاتف الجوال.

5- خدمة الصيرفة عبر شبكة الأنترنت.

تسعير الخدمات المصرفية :

أن الهدف الرئيسي للمصارف هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الإحتياجات المالية والإئتمانية للعملاء عند مستوي معين من الربحية التى تسعي إلي تحقيقها إدارة المصرف ، وإذا كان تقديم المصرف للخدمات المناسبة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا ترويجها لهم بالشكل الذي يساعد على إستمالة سلوكهم الشرائية لهذه الخدمات فإن السعر غير المناسب سيؤدي إلي عدم قبول العملاء لها, وسيترك هذا أثراً على ربحية المصرف , ولهذا فإن السعر يمثل بعداً إستراتيجياً في أي برنامج لتسويق الخدمة المصرفية(معلا،1994،ص 153) .

طرق تسعير الخدمات المصرفية: هنالك عدة طرق بالمصارف لتسعيرالخدمات المصرفية وهي:التسعير حسب القيمة للعميل : حيث ينظر هنا إلى القيمة التى يعلنها العميل على الخدمة وقد يتطلب الإمر إصافة بعض المزايا لها بحيث يكون سعرها في نظره أدني مما تستحقة ، وهوما يؤدي إلي زيادة حصة المصرف من السوق .

2- التميز في الأسعار: حيث يكون للخدمة سعرين أو أكثر (مع كون التكلفة واحده) تختلف باختلاف العملاء أوشكل الخدمة أو حسب المكان الموسم (الوقت).

3- السعر السائد: حيث يحدد المصرف سعر الخدمة أخذاً في الإعتبار أسعار المنافسين ، فيكون للتفاوت فى السعر مع الإختلاف الطفيف فى شكل الخدمة عما هو سائد لدي المنافسين أثر علي زيادة طلبها . وقد تلجأ بعض البنوك التى تتمتع بقيادة البنوك إلي ما يعرف بسياسة كشط السوق Skimming Policy عند تقديم خدمة مصرفية جديدة بالسوق وتعني هذه السياسة الدخول في السوق بسعر مرتفع ويلي ذلك تخفيض الاسعار إذا ما شعر البنك أن هناك محاولة للتغلغل في السوق من البنك الأخري ، من جانب أخر قد يتبع المصرف سياسة التغلغل من خلال تخفيض الأسعار لمنع المنافسين من الدخول في السوق رغم ضياع الفرصة البديلة علية والمتمثلة في العائد الذي كان يمكن الحصول علية(يعقوب،2010،ص 69).

ويري الباحثون أن هنالك عناصر أخرى تؤثر في أسعار الخدمات المصرفية مثل (العملاء، المنافسون، عوامل قانونية وتشريعية ، والعرض والطلب) إلا أن عنصر التكاليف هو الأهم على وجه التحديد. حيث تؤثر التكاليف فى تحديد سعر الخدمة وتهدف المصارف عند السعر أن تعطي كامل التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة وتحقيق هامش ربح معقول يقبلة البنك ، وفي ظل شدة المنافسة السائده فإنها لن تستطيع تحقيق الهامش الذي ترغب فيه إذا كان السعر أعلى من سعر السوق وستضطر إلى تخفيض السعر ليتوافق مع السعر السوق وبما لا يقل عن التكلفة(زعرب وأبوعودة،2002،ص242) .

أنواع تكلفة الخدمات المصرفية:

إحدى الحسنات إلتى يضيفها النظام المحاسبي التكاليفي فى البنوك هو توفيره لأساس يمكن من قياس تكلفة وحدة الخدمة المصرفية ، حيث تعتبر مهمة عند وضع سياسة التسعير لهذه الخدمات والرقابة على تكلفة هذه الخدمات ومحاولة خفضها. ان معظم التكاليف في البنوك هي التكاليف التى يتحملها البنك لأداء الخدمات وتكون في الغالب تكاليف ثابته إلى حد كبير. حيث يري الباحثون أن معظم التكاليف فى البنوك هو عبارة عن (المباني الضخمة الأبراج) ومرتبات الموظفين والإدارة العليا.. الخ) إذا الملاحظ إلي هذه التكاليف هي تكاليف ثابتة وأن كان هذا في المدى المنظور. ولكن تجدر الأشارة الى أ هنالك تكاليف أخرى مثل (عبيد،2002،ص 71):

1- تكاليف أداء وتنفيذ : وهي عباره عن مجموعة من عناصر التكاليف اللازمة لكل من:

أ- أداء الخدمات المصرفية مثل تكاليف التحصيل وشراء أو بيع الأوراق المالية ، فتح إعتماد مستندى ، عمليات الكمبيوتر وغيرها من تكاليف الخدمات التى تؤدي إلي العملاء والتى يحصل البنك مقابلها على إيراد وفي شكل عمولات ويسمى إيرادها إيراد خدمات مصرفية.

ب- تكاليف الحصول على الودائع. وهي عباره عن التكاليف اللازمة لإستقبال الودائع والمحافظة عليها وهي ناتجه من عمل الموظفين في البنوك .

2- تكاليف قيمية : وتشمل أعباء الفوائد التى يتحملها البنك نظير قبول ودائع العملاء وقد سميت بذلك لإرتباطها المباشر بقيمة هذه الودائع.

3- تكاليف توظيف الأموال: وهي عبارة عن التكاليف التى يتحملها البنك في سبيل خلق فرص إستثمار أو تشغيل الودائع وهي نوع من تكاليف الأداء أو التنفيذ ولكنها ترتبط بعمليات الاستثمار وتوظيف الأموال ولها علاقة بأداء خدمات للعملاء ، ومنها تكاليف دراسة ومنح قروض إئتمان تكاليف تحصل القروض وغيرها.

4- تكاليف العمولات المدفوعه: وهي العملات التى يدفها البنك إلي البنوك المحلية والمراسلين في الخارج نظير توسطها في تنفيذ عمليات كلفها البنك بتنفيذها فى مناطق أو بلاد ليس له فيها فروع ويدفع البنك هذه العمولات من العمولات التى حصل من عملة الذي كلفة بالعملية

5- تكاليف المصروفات الإدارية والعمومية: وهي المصروفات التى ستحملها البنك بإعتباره منشأة ولإنجاز أعماله مثل (المرتبات – البدلات والمكافآت ، والإيجارات بمعني آخر إنها التكاليف الثابته(السيسي،2011،ص 174).

ويرى الباحثون أن الخدمات المصرفية يتم تسعيرها بناء على تكلفتها ، فكلما كانت تكلفتها كبيرة أرتفع سعرها ، وكلما كانت تكلفتها منخفضة انخفض سعر خدماتها ، وأن المصارف تعمل على تخفيض تكاليف خدمتها لكي يتم تقديم هذه الخدمات بأسعار مناسبة حتى تستطيع المنافسة وكسب المزيد من العملاء .

ثانيا. **الدراسة الميدانية:**

1- إجراءات الدراسة الميدانية:

هدف الباحثون من إجراء الدراسة الميدانية الى اختبار فرضيات الدراسة بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية (التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، اسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن) ودورها في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

أ- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بفروع المصارف العاملة بمدينة الابيض والبالغ عددهم (120) شخصاً. ممثلين في كل من: المدير ،نائب المدير ،رئيس قسم ،محاسب ،مراجع داخلي ومراقب صالة

ب- اما عينة الدراسة فقد إعتمد الباحثون علي عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الموضح اعلاه وذلك بغرض الحصول علي البيانات المطلوبة حيث قام الباحثون بتوزيع عدد 60 إستمارة علي المستهدفين من عينة الدراسة واستجاب 56 فرد منهم بنسبة 76.9% حيث أعادو الإستمارات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة في محاور الإستبانة.

ب-أداة الدراسة :

اعتمد الباحثون في الحصول على بيانات الدراسة على استمارة الأستبانة التي عدت لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تكونت من جزئين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين بينما الجزء الثاني تضمن عشرون عبارة لفرضيتي الدراسة.

ج-الأساليب الأحصائية :

استخدمت الدراسة الأحصاء الوصفي للتحليل ومعامل الفاكرونباخ للصدق والثبات لأداة الدراسة واختبار (t) للعينة الواحدة وجوتمان لإختبار الفرضيات.

د-الثبات والصدق لأداة الدراسة:

تم إجراء الصدق الظاهري للإستمارة من خلال عرضها للتحكيم بواسطة الزملاء في قسم المحاسبة والتمويل حيث أخذ الباحثون ملاحظات التحكيم في الإعتبار والعمل بها.أما الصدق والثبات الداخلي أعتمد الباحثون في تم حساب معامل الثبات والصدق الداخلي لعبارات الإستبانة من العينة على معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول (1) نتائج الصدق والثبات الإحصائي لإجابات أفراد العينة.

جدول (1) الثبات والصدق الداخلي لعبارات الفرضيات

البيان	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ	معامل الصدق	النتيجة
الفرضية الأولى	10	0.78	0.97	الثبات والصدق لعبارات الفرضية
الفرضية الثانية	10	.77	0.81	الثبات والصدق لعبارات الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م .

يةهر الجدول (1) أن معامل ألفاكرونباخ كان 0.78 للفرضية الأولى و0.77 للفرضية الثانية مما يشير إلى درجة الثبات والإتساق لعبارات كل فرضية جيدة جداً، كما كانت قيمة معامل الصدق 0.97 للفرضية الأولى و0.81 للفرضية الثانية وهذا يوضح المصداقية لعبارات كل فرضية في أنها يمكن أن تحقق غرضها .

هـ-أساس الأحصاء الوصفي لمقياس ليكرت الخماسي :

لإجراء الإحصاء الوصفي والتحليلي واختبار الفرضيات اعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي لاجابات أفراد عين الدراسة حيث تم إعطاء وزن لكل فئة من الفئات الخمسة ، حيث أوافق بشدة وزنها 5 ،أوافق 4 ،محايد 3 ولا أوافق 2 وأخيراً لا أوافق بشدة وزنها 1.وعليه يعتبر الوسط الحسابي البسيط 3 وهو مجموع الأوزان الخمس (15)على عددها (5) وبالتالي يتم قبول الوسط الحساب للعبارات التي يزيد عن (3) والتي تعادل فئة محايد.

و-تحليل البيانات الشخصة للمبحوثين :

جدول رقم (1) المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	Frequency	Percent
تقني دبلوم	6	10.7
بكلاريوس	31	55.4
دبلوم عالي	13	23.2
ماجستير	6	10.7
Total	56	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يبين الجدول (2) أن مؤهل البكلاريوس أعلى تكراراً وبنسبة 55.4% ويليه الدبلوم العالي وبنسبة 23.2% بينما كل من مؤهل الدبلوم التقني والماجستير في الترتيب الأخير بسنبة 10.7% لكل منهما وعليه يتضح أن معظم المبحثوين مؤهلاتهم العلمية بين درجة البكلاريوس والدبلوم العالي مما يجعل المعلومات تساعد في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2) التخصص

التخصص	Frequency	Percent
محاسبة	11	19.6
ادارة الأعمال	13	23.2
اقتصاد	11	19.6
مصارف	17	30.4
نظم	1	1.8
اخري	3	5.4
Total	56	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يلاحظ من الجدول (3) أن أعلى تكرار 17 لتخصص المصارف بنسبة 30.4% ويلي ذلك تخصص إدارة الأعمال بتكرار 13 ونسبة 23.2% بينما كان التكرار 11 لكل من تخصص المحاسبة والإقتصاد وذلك بنسبة 19.6% لكل منهما في حين كان تكرار التخصصات الأخرى 3 وبنسبة مئوية 5.4% ومفردة واحدة تخصص نظم وبنسبة 1.8% ويتضح مما تقدم أن تخصصات العينة أغلبها في تخصصات ، المصارف، إدارة الأعمال ،والمحاسبة والإقتصادوهذا يزيد من الدقة في المعلومات من العينة المبحوثة.

الوظيفة	Frequency	Percent
مدير	4	7.1
نائب مدير	7	12.5
رئيس قسم	16	28.6
محاسب	25	44.6
مراجع داخلي	2	3.6
مراقب صالة	2	3.6
Total	56	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023 م

يتضح من الجدول (4) أن تكرار وظيفة المحاسبة 25 وهو الأعلى وبنسبة 44.6% وبعده تكرار وظيفة رئيس قسم 16 وبنسبة 28.6% ويلي ذلك نائب مدير ومدير بتكرار 7 و4 وبنسبة 12.5% و7.1% على التوالي وأخيراً كل من المراجع

الداخلي ومراقب الصالة بتكرار 2 ونسبة مئوية 3.6% لكل منهما ويشير هذه التحليل على أن أفراد العينة معظمهم في ظةيفة محاسب ورئيس قسم مما يدعم صلاحية المعلومات المقدمة من المبحوثين في التحليل الإحصائي للدراسة.

الخبرة	Frequency	Percent
أقل من خمسة سنوات	18	32.1
5 وأقل من 10	15	26.8
10وأقل من 15 سنة	11	19.6
15وأقل من 20سنة	4	7.1
20 سنة فأكثر	8	14.3
Total	56	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يلاحظ من الجدول (5) أن أكبر تكرار للذين خبرتهم أقل من خمس سنوات وبنسبة 32.1% ويليهم بتكرار 15 ونسبة 26.8% الذين خبرتهم خمس سنوات وأقل من عشر سنوات ثم يلي ذلك الذين خبرتهم عشر سنوات وأقل من خمس عشرة سنة بتكرار 11 ونسبة مئوية 19.6% بينما الذين خبرتهم عشرون سنة فأكثر في المرتبة الرابعة بتكرار 8 مفردات وبنسبة مئوية 14.3% وأخيراً الخبرة من خمس عشر سنة وأقل من عشرين سنة بتكرار 4 مفردات من العينة وبنسبة 7.1% ويشير هذا التحليل الى النسبة الإجمالية التراكمية للخبرة خمس سنوات فأكثر مما يزيد من أهمية وجودة المعلومات من المستجوبين في التحليل الإحصائي.

2- تحليل البيانات وإختبار الفرضيات:

اعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي لتحليل عبارات فرضيات الدراسة وذلك من خلال الوسط الحساب والإنحراف المعياري والترتيب حيث تعتبر العبارات تخدم اغراض البحث إذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي 3 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ولتحقيق هذا الهدف تم جمع استفسارات من المبحوثين حول مداركهم وكانت الإجابات محصورة في (أوافق بشدة - أوافق – محايد – لا أوافق بشدة- لا أوافق) ويتضح ذلك بنتائج التحليل بالجداول التالية:

الفرضية الأولي: هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

جدول (6) الأحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

Phrases	Mean	Std. Deviation	Ranking
لدي المصرف إستراتيجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على إيجاد طرق لخفض تكلفة الخدمات المصرفية.	4.55	.57	2
إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تقديم خدمة بجودة عالية وسعر منخفض يساهم بفعالية فى تحفيض تكلفة الخدمات المصرفية .	4.50	.63	3
الإدارة الكفء للتكلفة المستهدفة تساهم بفعالية فى تخفيض تكاليف	4.39	.68	5

			الخدمات المصرفية.
1	5.37	5.00	نظام التكاليف المستهدفة يساعد على إشراك جميع اعضاء سلسلة القيمة فى تخفيض تكاليف الخدمات .
6	.89	4.29	أنشطة سلاسل القيمة للمصارف وعلاقتها مع العملاء والموردين تساهم فى خفض تكاليف الخدمات المصرفية.
4	.66	4.45	طريقة معدل خفض التكلفة يعكس معدل التطور التكنلوجي فى أداء المهام مما يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
8	.69	4.18	هنالك تحسين مستمر فى بيئة العمل المصرفي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
7	.71	4.23	يساعد التحسين والتطوير المستمر فى تقديم خدمات جديدة تساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
10	.80	4.12	يؤدي عامل الوقت إلى نجاح وتطوير وتقديم خدمات باقل تكلفة مما يساعد على تخفيض تكلفة المصارف.
9	1	4.14	تطبيق التكلفة المستهدفة بأستخدام أسلوب هندسة القيمة يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

من الجدول (6) يتضح الأتي:

أ-كانت عبارة نظام التكاليف المستهدفة يساعد على إشراك جميع اعضاء سلسلة القيمة فى تخفيض تكاليف الخدمات في المرتبة الأولى بوسط حسابي 5 وإنحراف معياري 1 مما يعني عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة مما يجعلها صالحة للتحليل واختبار الفرضية الأولى للدراسة.

ب- لدي المصرف إستراتيجية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على إيجاد طرق لخفض تكلفة الخدمات المصرفية,كانت هذه العبارة في الترتيب الثاني بين جميع العبارات وبوسط حسابي 4.5 وإنحراف معياري 0.57 مما يعني وجود علاقة معنوية بينها وتخفيض التكاليف بالمصارف وبالتالي يمكن اعتمادها في التحليل.

ج-بينما كان في المرتبة الثالثة عبارة إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تقديم خدمة بجودة عالية وسعر منخفض يساهم بفعالية فى تحفيض تكلفة الخدمات المصرفية بوسط حسابي 4.50 والإنحراف المعياري 0.63 ويدل كذلك على تواجد علاقة ذات دلالة احصائية بين هذه العبارة وتخفيض التكاليف بالمصارف مما يخدم فرضية الدراسة الأولى.

د-الترتيب الرابع وبوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.66 كان لعبارة طريقة معدل خفض التكلفة يعكس معدل التطور التكنلوجي فى أداء المهام مما يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ويدل على أنه توجد علاقة معنوية بينها وخفض التكاليف بالمصارف عينة الدراسة ممايمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الأولى لهذه الدراسة.

هـ- الإدارة الكفء للتكلفة المستهدفة تساهم بفعالية فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية هذه كانت في المرتبة الخامسة الوسط الحسابي كان 4.39 أما الإنحراف المعياري 0.68 وايضاً يعني عدم وجود فروق معنوية بين اجابات العينة وبالتالي تعتمد في التحليل واختبار هذه الفرضية .

و-أما عبارة أنشطة سلاسل القيمة للمصارف وعلاقتها مع العملاء والموردين تساهم فى خفض تكاليف الخدمات المصرفية كان ترتيبها السادس بين العبارات ووسطها الحسابي 4.29 وانحرافها المعياري 0.89 وهذا يعني دورها في خفض التكاليف بالمصارف.

ز-الترتيب السابع بوسط حسابي 4.23 وانحرف معياري 0.71 للعبارة يساعد التحسين والتطوير المستمر فى تقديم خدمات جديدة تساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية الأمر الذي يجعلها صالحة للإعتماد عليها في التحليل واختبار هذه الفرضية.

ح-العبارة هنالك تحسين مستمر فى بيئة العمل المصرفي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية جاء ترتيبها الثامن بوسط حسابي 4.18 وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحرافها المعياري 0.69 مما يعني وجود دلالة احصائية بينها وتخفيض التكاليف بالمصارف ويمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضية.

ط-كان الوسط الحسابي 4.14 للعبارة تطبيق التكلفة المستهدفة بأستخدام أسلوب هندسة القيمة يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية والإنحراف المعياري 1 والترتيب التاسع وقبل الأخير ولكن يدل على وجود علاقة احصائية بينها وخفض التكاليف بالمصارف ولصالح الموافقين بشدة لهذه العبارة مما يخدم غرض الفرضية.

ي-في المرتبة العاشرة والأخيرة كانت عبارة يؤدي عامل الوقت إلى نجاح وتطوير وتقديم خدمات باقل تكلفة مما يساعد على تخفيض تكلفة المصارف والوسط الحسابي 4.12 عند انحراف معياري 0.80 ويشير أيضاً لوجود علاقة معنوية بينها وتخفيض التكاليف بالمصارف ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في الدراسة والتحليل .

يتضح للباحثين أن تحليل العبارات السابقة يسير في اتجاه صحة الفرضية الأولى للدراسة ويدعم اختبار هذه الفرضية والتي تنص علي (**هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية**).

الفرضية الثانية: هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

جدول (7) الأحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

phrases	Mean	Std. Deviation	Ranking
أستخدام أسلوب المقارنات المرجعية فى المصارف يساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.45	.69	1
تطبيق المقارنة المرجعية يساهم فى تجويد الأداء وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.34	.75	3
تساهم المقارنة المرجعية فى تحديد الفجوة على مستوي الاداء الإداري مما يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.36	.62	2
المقارنة المرجعية هي منهجية تبحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق التى تؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.30	.71	4
يتم أستخدام المقارنة المرجعية لترسيخ مقاييس للأداء التى تساعد على وضع اهداف وأفكار جديدة تسهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفي.	4.11	.76	7
استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.16	.68	5

6	.74	4.13	إكتشاف القصور فى العمليات الداخلية للمصرف يساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
9	.86	4.08	يوفر المقياس المتوارن للأداء أستراتيجية متكاملة مما يؤدي لتخفيض الخدمات المصرفية.
10	.95	4.04	منظور التعلم والنمو يضمن القدرة على التجديد والإستمرار و يساهم فى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.
8	.94	4.09	يعتبر المقياس المتوازن للأداء من النظور المالي يساهم فى خفض تكاليف الخدمات المصرفية.

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يتبين للباحثين من الجدول (7) ما يلي:

أ-العبارة استخدام أسلوب المقارنات المرجعية فى المصارف يساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية كانت في الترتيب الأول بوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.69 وهذ يدل على عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين فيما يخص هذه العبارة ولهذا يمكن الاعتماد عليها في التحليل واختبار الفرضية الثانية للدراسة.

ب-عبارة تساهم المقارنة المرجعية فى تحديد الفجوة على مستوي الاداء الإداري مما يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية جاءت في الترتيب الثاني بوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.62 مما يدل على وجود علاقة معنوية بين ما جاء في هذه العبارة وتخفيض التكاليف بالمصارف وبالتالي تصلح للتحليل واختبار الفرضية.

ج- تطبيق المقارنة المرجعية يساهم فى تجويد الأداء وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية كانت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 4.34 وانحرف معياري 0.75 وهذا يدل على وجود دلالة احصائية بين هذه العبارة وتخفيض التكاليف بالمصارف.

د-بينما كان الترتيب الرابع وبوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.71 للعبارة المقارنة المرجعية هي منهجية تبحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق التى تؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وهذه يعني امكانية الاعتماد على هذه العبارة في التحليل واختبارالفرضية الثانية للدراسة للدلالة الاحصائية لتخفيض التكاليف بالمصارف.

هـ-في حين كانت عبارة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في الترتيب الخامس بوسط حسابي 4.16 والانحراف المعياري كان 0.68 وايضاً ذلكل يشير الى وجود علاقة دلالة احصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء وتخفيض التكاليف بالمصارف.

و- إكتشاف القصور فى العمليات الداخلية للمصرف يساهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية هذه العبارة كان ترتيبها السادس بين عبارات هذه الفرضية ووسطها الحسابي 4.13 وتشتتها بانحراف معياري 0.74 مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية لصالح اثبات الفرضية الثانية للدراسة.

ز-الترتيب السابع بوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.76 كان للعبارة يتم استخدام المقارنة المرجعية لترسيخ مقاييس للأداء التى تساعد على وضع اهداف وأفكار جديدة تسهم فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ويدل على عدم وجود فروق معنوية بين اجابات عينة الدراسة ولصالح الموافقين لهذه العبارة مما يخدم هدف الفرضية الثانية للدراسة.

ح- يعتبر المقياس المتوازن للأداء من النظور المالي يساهم فى خفض تكاليف الخدمات المصرفية ترتيبها الثامن ووسطها الحسابي 4.09 وتشتتها بانحراف معياري 0.95 وهذا يجعلها مفيدة للتحليل واختبار فرضية الدراسة الثانية.

ط-كان الترتيب التاسع لعبارة يوفر المقياس المتوارن للأداء أستراتيجية متكاملة مما يؤدي لتخفيض الخدمات المصرفية بوسط حسابي 4.08 والانحراف المعياري لها 0.86 وهذا يدل على وجود الدلالة الاحصائية وفي صالح الفرضية الثانية للدراسة.

ي-جاء الترتيب العاشر والأخير للعبارة منظور التعلم والنمو يضمن القدرة على التجديد والإستمرار و يساهم فى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية ولكن بوسط حسابي 4.04 اكبر من الوسط الفرضي 3 والانحراف المعياري للتشتت 0.95 وهذا يعني وجود علاقة معنوية بين ما جاء بهذه العبارة وتخفيض التكاليف ولصالح اثبات الفرضية الثانية للدراسة.

يتكشف للباحثين من خلال ما تم عرضه من التحليل الإحصائي للعبارات السابقة المرتبطة بفرضية الدراسة الثانية ،هنالك اتجاه قوي لإثبات صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص علي:(**هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية**).

اختبار الفرضيات:

بالإضافة للتحليل السابق بالجدولين 6 و7 اعتمد الباحثون على استخدام مقياس جوتمان في اختبار الفرضيات من خلال حساب معامل الإرتباط ومستوى المعنوية ويمكن ايضاح ذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولي: هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

جدول (8) اختبار الفرضية الأولى للدراسة

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Average Measures	.29	-.032-	.54	1.40	54	495	.04

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يلاحظ من الجدول (8) أن معامل الارتباط لمتوسط قياسات جميع عبارات الفرضية الأولى 0.29 موجباً وإن كان ضعيفا وأن قيمة F عند درجة الثقة 95% كانت 1.40 بمستوى معنوية 0.04 عند درجة حرية 54 وتراكمية 495 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ايجابية بين استخدام كل من التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وعطفاً على ما ورد بالجدول (6) أن فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على:(**هنالك علاقة معنوية بين إسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيمة وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية**) قد تحققت.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية

جدول (9) اختبارالفرضية الثانية للدراسة

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Average Measures	.77	.664	.848	4.29	55	504	.00

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية2023م

يلاحظ الباحثين من الجدول (9) أن معامل الارتباط لمتوسط قياسات جميع عبارات الفرضية الثانية كان 0.77 وهو ارتباط موجب وقوي جداً، وأن قيمة F عند درجة الثقة 95% كانت 4.29 وبمستوى معنوية 0.00 عند درجة حرية 54 وتراكمية 504 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ايجابية بين استخدام كل من القياس المرجعي وبطاقة الأداء وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وعطفاً على ما ورد بالجدول (7) أن فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على:(**هنالك علاقة معنوية بين إسلوب القياس المرجعي و بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية)** قد تحققت.

الخاتمة:

النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1-يساعد استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف.

2-يرتبط تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية ارتباطاً ايجابياً بأسلوب سلاسل القيمة .

3-يلعب أسلوب القياس المرجعي دور ايجابي في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية في السودان

4-اسلوب بطاقة الأداء المتوازن يؤدي استخدامها لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية.

5-هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية وخفض تكاليف الخدمات المصرفية.

التوصيات:

بناءًعلي النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

1-الأستفادة من استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

2-على الإدارات بالمصارف السودانية مراعاة مزايا أسلوب سلاسل القيمة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية.

3-الإلتزام بأسلوب القياس المرجعي لدور الإيجابي خفض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف.

4-ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عند قياس تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف.

5-الأهتمام بتذليل الصعوبات والتحديات إدارة التكلفة الإستراتيجية وخفض تكاليف الخدمات المصرفية.

المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية

-الاحمر،يوسف أحمد العبد الله ،(2005), مدحل أستراتيجي لاستخدام نظام محاسبة تكاليف النشاط فى تحليل ربحية العميل , دراسة تطبيقية , جامعة عين شمس : رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة،مصر.
-أيمان ،أيمان ،**(2016)**، دور المقارنه المرجعية في تقييم الإداء المالي للبنوك التجارية، دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وبنك الخليج الجزائري ،جامعة ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير ، ماجستير مالية وبنوك ، الجزائر.
بابكر،رحاب ادم احمد،(2011)، أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية , رسالة ماجستير, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات العليا , قسم المحاسبة, السودان .
باشيخ ،عبد اللطيف محمد ،(2011)، نموزج مقترح لترشيد تكلفة المنتج لدعم الصناعة السعودية فى ظل الضغوط التنافسية الناشئة عن إنضمام المملكة لمنظة التجارة الدولية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية النجارة ،مصر،(1).
العجارمة ،تيسير ، **(2005)**،التسويق المصرفي ، عمان ، دار ألحامد للنشر ، الأردن.
الجبوري ،ميسر إبراهيم أحمد ،(2010)، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية ، معهد الإدارة العامة ،**الرياض** ،المملكة العربية السعودية.
حمصي ،الينا، (2016)،تطبيق المقارنة المرجعية في المصارف السورية وأثر ذلك على تحسين جودة الخدمات المصرفية وإمكانية تطبيقها في المصارف السورية ، مجلة جامعة البعث ،سوريا، 38(9).
خطاب ،عايدة سيد،(2011)، العولمة والإدارة الإستراتيجية للمزارد البشرية ،عين شمس ، دن ، مصر.
خلف ،عبد المحمود عبدة ,(2006)، مدخل مقترح للمحاسبة في التكلفة علي أساس النشاط لزيادة فعالية التكلفة المستهدفة لدعم القرارات التسعير,جامعة عين شمس , مصر ,(10).
الراوي ،خالد وهيب،(2000)، العمليات المصرفية الخارجية ، عمان ، دار المناهج للنشر, الأردن.
زعرب ،حمدي شحدة وأبوعودة، ياسر على أحمد (2002)، تحديد أسعار الخدمات المصرفية في البنوك التجارية ، دراسة تطبيقية ، كلية التجارة ، وإدارة الأعمال ، حلوان ، دن ، مصر.
السيسي ،صلاح الدين حسن ،(2011)، الموسوعه المصرفية العلمية والعملية (الجزء الاول، القاهره ، مجموعة البنك العربية للنشر , مصر.
الصافي،محمد احمد علي ،(2011)، دور مدخل التكاليف علي اساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية وعلي فروع المصارف السودانية , رسالة ماجستير,جامعة كرد فان , كلية الدراسات العليا قسم المحاسبة , السودان.
صالح ،رضاء إبراهيم ،(2011),أثر إستخدام المقياس المتوازن للأداء فى تطوير الأداء المالي الأستراتيجي للبنوك التجارية المصرية فى ظل الفلسفة المنافسة وتكنلوجيا المعلومات , المجلة العلمية (التجارة والتمويل) جامعة طنطا , كلية التجارة ,مصر، (1).
عبدالحفيظ،رغدة حسن ،(2011)، دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة ، المجله العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ،مصر، (2).
علي ،بكري موسي محمد ,(2011)، استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتدعيم القدرة التنافسية في القطاع المصرفي ,ماجستير المحاسبة ,جامعة كرد فان كلية الدراسات التجارية, السودان.
عيسى ،حسين محمد عيسي ،**(2008)**، الإتجاهات الحديثة المحاسبة الإدارية،القاهرة ،جامعة عين شمس ،مصر.
غنيم ،احمد محمد ،(2004)، مداخل إدارية معاصره لتحديث المنظمات ، المنصورة : د ن ، مصر.

الكلومي ،امجاد محمد ،(2008)، تصميم إطار فكري متكامل لتفعيل أسلوب التكلفة المستهدفة فى تحقيق أستراتيجية التميز التنافسي ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر،(12).
محمد الشباس ،مجي سامي محمد ،(2011)، استخدام مدخل إدارة التكلفة لخدمة ضنع القرار فى شركات التأمين ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان, رسالة ماجستير غير منشوره ، مصر.
محمد، الفيومي محمد ,(2012)، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ,جامعة الإسكندرية , مصر.
المطارنة ،غسان فلاح ،(2006)، معرفة فى محاسبة التكاليف ، عمان الاردن، دار وائل للنشر ، الأردن.
معلا ،ناجي ،(1994)،أصول النسويق المصرفي ، الجامعة الأردنية ،عمان ، دن ، الأردن .
ملطفي ،حمد علي،(2010)، استخدام أساليب تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج لتحسين أداء المنظمات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة،مصر ،(1).
نوح،محمد صلاح محمدوسند،ياسر تاج السر محمد(2023)،التكامل بين تكلفة الإنجاز وسلسلة القيمة ودوره في خفض التكلفة بالمنشآت الصناعية ،دراسة ميدانية على عينة من القطاع الصناعي بالسودان،مجلة مالية ومحاسبة الشركات JFCA ،الدزائر،3(2).
يعقوب،عبدالله يوسف،(2010),سياسات إستقطاب المدخرات بالمصارف , المصارف السودانية نموزجاً (ام درمان : د ن , 2010)، ص69,