



The Impact of Applying the Target Costing Technique on Cost Reduction and Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Commercial Banks in the "Ajdabiya" Municipality

Salma Essa Salih Salim^{1*}, Abraheem Abdulkarim Abraheem Boumuais²

¹ Department of Accounting, Economics and Political Science, Gulf of Sidra University, Ben Jawad, Libya.

²An employee of the National Anti-Corruption Commission, Ajdabiya branch, Libya.

أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية على المصارف التجارية بلدية "أجدابيا"

سالمة عيسى صالح سالم^{1*}، إبراهيم عبد الكريم إبراهيم بومويس²
¹ المحاسبة، الاقتصاد والعلوم السياسية، خليج السدرة، بن جواد، ليبيا
² الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، فرع أجدابيا، ليبيا

*Corresponding author: salmadabnon@gmail.com

Received: March 11, 2026

Accepted: April 25, 2026

Published: May 09, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to determine the impact of applying the Target Costing method on reducing costs and achieving competitive advantage in commercial banks within the "Ajdabiya Municipality." This was achieved by measuring its role in cost reduction, improving the quality of banking services, and enhancing operational flexibility. To achieve this objective, a modern methodology combining induction, deduction, and a descriptive-analytical approach was utilized, conducted through a field study involving a sample of branch managers, assistant managers, department heads, and other employees in the branches and agencies of commercial banks operating in the Ajdabiya Municipality. Data was collected via a questionnaire and analyzed using descriptive statistics and the One Sample T-Test at a significance level of (0.05). The study concluded that there is a positive impact of applying the Target Costing method in achieving competitive advantage in commercial banks by reducing the costs of banking services, improving their quality, and increasing the flexibility of these services. The study recommended increasing attention to qualifying and developing employees to keep pace with global developments in applying the Target Costing method to ensure the sustainability of competitive advantage, and to conduct further studies in this field.

Keywords: Target Costing- Competitive Advantage- Operational Flexibility- Quality of Banking Services, Libyan Commercial Banks.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة إثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية "بلدية أجدابيا"، من خلال قياس دوره في خفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتعزيز

مرونتها التشغيلية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الحديث الذي يجمع بين الاستقراء والاستنباط والمنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لعينة من مديري الفروع، مساعدي المدراء، رؤساء الأقسام، وغيرهم من الموظفين بفروع ووكالات المصارف التجارية العاملة ببلدية اجدابيا. وتم تجميع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان، التي تم فيها استخدام أدوات الإحصاء الوصفي واختبار (One Sample T-Test) عند مستوى معنوية (0.05). وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر إيجابي لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية من خلال خفض تكاليف الخدمات المصرفية وتحسين جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة الى زيادة المرونة لهذه الخدمات، واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين لمواكبة التطورات العالمية في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لضمان استدامة الميزة التنافسية واجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة - الميزة التنافسية - المرونة التشغيلية- جودة الخدمات المصرفية- المصارف التجارية الليبية.

المقدمة:

شهدت المحاسبة الادارية تطورات متسارعة بعدما أصبحت الأدوات التقليدية لا تلبى احتياجات بيئة الاعمال المعاصرة، في حين ان المصارف التجارية تعمل في بيئة تنافسية شديدة تتطلب تقديم خدمات عالية الجودة وبأسعار مناسبة، مما يجعل التحكم في التكاليف أمرا ضرورياً لتعزيز المنافسة، ويعد أسلوب التكلفة المستهدفة أداة فعالة تساعد المصارف التجارية على إدارة تكاليفها لتقديم خدمات متطورة تلئم احتياجات السوق، في حين إشارة بعض التقارير الرسمية (هيئة الرقابة الإدارية(1) 2017) الى ارتفاع تكلفة الخدمات في بعض المصارف التجارية ، مما يحدّ من قدرتها التنافسية.

الدراسات السابقة:

يهدف توضيح مشكلة الدراسة وبيان اهميتها، نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية على النحو التالي:

- دراسة: النايض(2) (2025) أثر استخدام نظام التكلفة المستهدفة (TC) في تخفيض التكاليف وتسعير الخدمات

المصرفية بالمصارف التجارية الليبية، هدفت الدراسة إلى: توضيح أثر استخدام نظام التكلفة المستهدفة (TC) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية داخل المصارف التجارية الليبية، والتعرف على مدى تأثير هذا النظام في عملية تسعير الخدمات المصرفية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على المصارف التجارية الليبية، اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (90) استبانة، استُرجع منها (82) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر إيجابي لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة (TC) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية، وجود أثر لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة (TC) في عملية تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية، التوصيات أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة تبني نظام التكلفة المستهدفة (TC) في المصارف التجارية الليبية، نظراً لما يقدمه من فوائد استراتيجية تعزز كفاءة وفعالية الأداء المصرفي وتدعم القدرة التنافسية في ظل التطورات المالية والتكنولوجية المتسارعة.

- دراسة (3) سالم واخرون (2024) دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم

القدرة التنافسية للمصارف التجارية المصرية هدفت إلى بيان دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء طبقت على عينة مكونة من 80 فرداً من المحاسبين والمراجعين الداخليين والمديرين الماليين ومسؤولي الائتمان في عشرة بنوك، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيق كل من التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن وتكاملها وبين دعم القدرة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأسلوبين بشكل متكامل لتحقيق الجودة وخفض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمصارف.

- دراسة (4) ابو شعالة (2024) أثر تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الرقابة على التكاليف: دراسة ميدانية

على الشركات الصناعية في ليبيا، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام محاسبة التكلفة المستهدفة في تحسين الرقابة على التكاليف في الشركات الصناعية في ليبيا، وكذلك التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي مرتفع بنسبة 73.7% بين تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وتحسين

- 1 - هيئة الرقابة الإدارية، التقرير السنوي للعام 2017م (طرابلس: هيئة الرقابة الإدارية، 2018) ص.178
- 2 - محمد المبروك النايض، "أثر استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية"، مجلة جامعة الزيتونة. (2025)
- 3 - عزة أحمد طه سالم، وعلي محمود مصطفى خليل، ومحمد عيد الله زكي أبو العزم، "دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية المصرية: دراسة ميدانية"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية 3، رقم 2 (2024): 332-359.
- 4 - بو شعالة، سالم، ونوار الدين "أثر تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الرقابة على التكاليف: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا". المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، العدد 10 (2024): 82-116.

الرقابة على التكاليف، كما أظهر تحليل ANOVA أن الفروق بين آراء أفراد العينة معنوية عند مستوى أقل من 5٪، وأن نظام التكلفة المستهدفة يفسر حوالي 54.4٪ من أثر تحسين الرقابة على التكاليف، أوصت الدراسة بضرورة توفير مقومات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة والعمل على تكامله مع الأدوات المحاسبية للرقابة على التكاليف في الشركات الصناعية، خاصة في ظل المنافسة الشرسية.

- دراسة (5) النحوي، ابو عزوم (2024) " أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراته" هدفت إلى بيان أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة مصراته من خلال أبعادها الثلاثة: تخفيض التكلفة، الجودة، والمرونة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمه استبانة مكونة من 30 سؤالاً وزعت على عينة غير عشوائية من 158 إدارياً ومالياً في الشركات الصناعية بمصراته، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج أن الشركات تمتلك معرفة بأسلوب التكلفة المستهدفة وتستخدمه في تحديد أسعار المنتجات بناءً على دراسات السوق، كما أن لتطبيقه أثراً إيجابياً على خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وزيادة المرونة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التكلفة المستهدفة كأداة استراتيجية لدعم القدرة التنافسية والاستجابة لتغيرات السوق.

- دراسة (6) Clermont, M., وآخرون. (2023). **Research on target costing: Past, present and future** هدفت إلى تطور منهجية التكلفة المستهدفة وتحليل الاتجاهات المستقبلية للبحوث في هذا المجال، وقد استخدمت منهجية تحليل شامل للأدبيات المنشورة في مجالات محاسبية رفيعة المستوى. واستعانت بجمع المقالات وتصنيفها ضمن تسع مسارات بحثية وثلاثة مجالات بحثية، وتحليلها لاستنتاج التحديات والفرص المستقبلية، وتوصلت إلى تحديد ست موضوعات واعدة لتطوير التكلفة المستهدفة، مع تسليط الضوء على القضايا التي يجب أن ينتبه لها المدبرون عند تطبيق هذا الأسلوب. وقد اوصى إلى تشجيع الباحثين على استكشاف الموضوعات الستة المستقبلية لتحسين منهجية التكلفة المستهدفة، وتوجيه المديرين للتركيز على النقاط الحرجة في الأداء.

- دراسة (7) الغرياني (2023) أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية هدفت إلى قياس أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية وخفض تكاليفها دون التأثير على جودتها، بما يعزز قدرة المصارف التجارية المصرية على مواجهة المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية. اعتمدت فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في القطاع المصرفي باستخدام استمارة استقصاء تم تحليلها عبر برنامج SPSS للتحقق من فرضيات الدراسة، وأظهرت النتائج إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصارف المصرية، نظراً لتوافر الإمكانيات والمقومات اللازمة. كما بينت النتائج وجود قناعة لدى المسؤولين بفوائده في تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب التكلفة المستهدفة وتفعيل آليات تطبيقه لدعم جودة الخدمات ورفع القدرة التنافسية.

- دراسة (8) الدباس، الحسني (2023) تأثير تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في الوحدات الاقتصادية هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تقنية الكلفة المستهدفة باعتبارها تقنية إدارية تتلاءم مع التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بما توفره من معلومات وأسس علمية في تخصيص التكاليف غير المباشرة والدقة في قياس الكلفة منذ البداية بعملية التخطيط للمشروع وصولاً للعملية الإنتاجية وبيان مدى تأثيرها في قرارات التسعير بما يساهم في علمية ترشيد قرارات التسعير في الوحدات الاقتصادية في ضوء المنافسة الشديد وتعدد البدائل.

- دراسة (9) العمري (2023) مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى: دراسة حالة على المشروعات الصغرى الخدمية (التعليمية) في مدينة سرت هدفت إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى التعليمية الخاصة بمدينة سرت استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة على شركتي الجانب البريطاني للتعليم والتدريب والعلم درجات، واعتمدت على المقابلات الشخصية والمشاهدة المباشرة وتحليل الوثائق كمصادر بيانات. أظهرت النتائج أن الشركات لا تستخدم أساليب محاسبة التكاليف بسبب ضعف الفهم بها، مما يؤثر سلباً على

5- النحوي، سماعيل محمد ونجاح عطية أبو عزوم، "أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراته"، مجلة السائل العلمية المحكمة، السنة الثامنة عشرة، العدد 73: (2024) 65-94.

6-M. Clermont, H. Ahn, and S. Schwetschke, "Research on Target Costing: Past, Present and Future," (Institute of Business Accounting and Management Control, Technische Universität Braunschweig, 2023).

7 - الغرياني، عبد العزيز مصطفى، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر*، ع. 30 (2023): 79-113.

8 - الدباس، وفاء عبد الأمير والحسني، أسيل عياد حمال، "تأثير تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في الوحدات الاقتصادية"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية* 18، عدد 63 (2023)

9 - العمري، مباركة، "مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى: دراسة حالة على المشروعات الصغرى الخدمية التعليمية في مدينة سرت"، *المجلة العلمية لجامعة فزان* 2، عدد 1 (2023): 72-93.

استمراريته، وأنها تركز على جودة الخدمة ورضا الزبائن، كما تبين أن تطبيق مبادئ التكلفة المستهدفة يمكن أن يحقق وفورات في التكاليف وأوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد لتطبيق هذا المدخل لما له من أثر إيجابي على التنافسية والاستدامة.

- دراسة (10) أبوشيبية وآخرون (2022) مدى إدراك أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية مدى إدراك أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المصارف التجارية الليبية للمزايا المتحققة من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها، ومعرفة أثر ملكية المصرف على هذا الإدراك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان وزُرع على مديري ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية بالمنطقة الغربية، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أظهرت النتائج أن المصارف تدرك مزايا تطبيق التكلفة المستهدفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لملكية المصرف، أوصت الدراسة بالإسراع في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية لما له من أثر إيجابي.
- دراسة (11) عبد الصمد (2022) أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في تسعير الخدمات المصرفية هدف الدراسة إلى تبيان أثر وأهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في عملية تسعير الخدمات المصرفية داخل القطاع البنكي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة غير عشوائية بسيطة من موظفي قسم المالية والمحاسبة بمصرف (BADR) في ورقلة وحاسي مسعود، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (24) استبانة، تم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث توصلت الدراسة إلى أن مصرف الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك المقومات والمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، كما أن تطبيق هذا الأسلوب يحقق مزايا تنافسية للمصرف، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين، وتوصلت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أسلوب التكلفة المستهدفة كاستراتيجية دائمة في تسعير الخدمات لضمان التميز في الأداء المالي.
- دراسة (12) كحول صورية (2021) دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح التحكم في التكلفة سالحا تنافسيا يضمن للمؤسسات البقاء في السوق خاصة في ظل المنافسة الشديدة وتقلبات أسعار السوق، مع المحافظة على جودة المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن. وقد توصلت الدراسة إلى أن تحديد سعر البيع المستهدف يحتوي على خاصية تمكنه من المنافسة وتخفيض تكاليف لإنتاج بالإضافة إلى ضمان جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُعد هذه الدراسة امتداداً علمياً حديثاً ومؤكداً للدراسات السابقة والتي تناولت التكلفة المستهدفة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية. وقد أجمعت الدراسات السابقة على الدور الأساسي لأسلوب التكلفة المستهدفة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية وتتفق هذه الدراسة مع الأبحاث المحلية والعربية (مثل النايض والنحوي) في تأكيد أثر هذا الأسلوب على خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بتركيزها التحليلي على "المرونة التشغيلية" في بيئة جغرافية محددة. كما لا تتفق نتائج الدراسة مع التوجهات الدولية (Clermont) بضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية وتطوير المهارات البشرية، وتبرز مساهمة هذه الدراسة في التوصية العملية بتأهيل وتدريب الموظفين، بما يعالج الفجوة المتعلقة بنقص الوعي والمعرفة التي أشارت إليها بعض الدراسات السابقة، لهذا تُعد هذه الدراسة مرجعاً تطبيقياً يعزز فاعلية تطبيق التكلفة المستهدفة كأداة استدامة تنافسية للمصارف التجارية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية تحديات متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اشتداد المنافسة والضغط المستمر لخفض تكاليف الخدمات المصرفية مع الحفاظ على الجودة والمرونة. وعلى الرغم من أهمية أسلوب التكلفة المستهدف كأحد أساليب إدارة التكاليف الحديثة، إلا أن دورها في دعم أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية غير واضح.

استنادا لما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

- ما أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية الليبية؟
ويتفرع عنه المسؤولات الفرعية التالية:

- أ. ما أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية؟
- ب. ما أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

10 - أبوشيبية، إبراهيم علي، أبودبوس، شعبان محمد، وسناء عبد الرحمن الرقيق، "مدى إدراك أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية"، مجلة البحوث الأكاديمية، عدد 22، 2022 ص. 1-13

11 - عبد الصمد، بوزيان، "أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-ورقلة)" (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022)، 11-12.

12 - صورية كحول، "دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية 21، رقم 02 (2021): ص. 758-759

ت. ما أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

- أ. توضيح دور أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية.
- ب. تقديم دليل من واقع ممارسات أسلوب التكلفة المستهدفة في ليبيا يؤيد الدراسات السابقة او يتناقى معها وتقديم توصيات بالخصوص.

أهمية الدراسة:

1. **الأهمية العلمية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المحاسبية حول أسلوب التكلفة المستهدف وربطه بأبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية.
2. **الأهمية العملية:** تساعد إدارات المصارف التجارية في استخدام أسلوب التكلفة المستهدف لخفض التكاليف وتحسين الجودة والمرونة وتعزيز الابتكار، بما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثان المنهج العلمي الذي يجمع ما بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي، وذلك على النحو التالي:

- أ. **الاستنباط:** يعرف الاستنباط بأنه الانتقال من العام إلى الخاص، أو من المسلمات والبدهييات إلى الاستنتاجات، وفي هذه الدراسة تم استنباط الفرضيات من خلال الخطوات التالية:
 - مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.
 - تحديد المتغيرات، ودراستها في ضوء بيئة الأعمال في ليبيا.
 - صياغة الفرضيات والاستنتاجات النظرية والتي تمثل تخميناً يضعه الباحثان كإجابة محتملة على تساؤلات الدراسة، على أن تكون قابله للقياس والاثبات أو النفي.
 - تصميم استمارة استبيان كوسيلة مناسبة لهذه الدراسة.
- ب. **الجانب العلمي:** توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بالمصارف التجارية بمدينة اجدابيا (المدراء، رئيسا الأقسام، المراجعين، المحاسبين) وغيرهم من المهنيين بهذه المصارف.
- ت. **الاستقراء:** هو الانتقال من الخاص (نتائج الدراسة) إلى العام مقارنتها مع الفرضيات المستمدة من الدراسات السابقة، في حال التطابق بين نتائج الدراسة والفرضيات المستمدة من الدراسات السابقة، يضيف الباحثين دليل من واقع بيئة الاعمال في ليبيا وفي حال اختلاف النتائج يقدم الباحثين مبررات عن ذلك.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية.

ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:

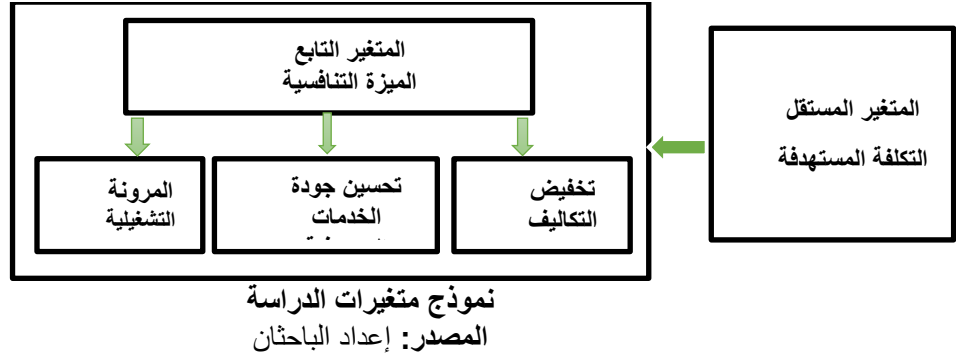
1. لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية.
2. لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
3. لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من المصارف التجارية الليبية في مدينة اجدابيا وهي: (مصرف الوحدة، المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية الفرع الرئيسي، مصرف الجمهورية فرع الوفاء، مصرف التجارة والتنمية، مصرف شمال افريقيا)

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يندرج هذا البحث ضمن موضوع دور التكاليف المستهدفة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية لخدمات المصارف التجارية.
 - **الحدود المكانية:** المصارف التجارية في مدينة اجدابيا.
 - **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية التي طبق فيها البحث 2026 م.
 - **الحدود البشرية:** العاملين بالمصارف التجارية المذكورة اعلاه
- متغيرات الدراسة:**
- **المتغير المستقل:** التكاليف المستهدفة.
 - **المتغير التابع:** الميزة التنافسية.



مفهوم التكلفة المستهدفة:

هو نظام إداري استراتيجي يعتبر التكلفة المستهدفة نظاماً محاسبياً حديثاً لإدارة التكاليف تقديم الخدمات المصرفية ، صمم خصيصاً للتكيف مع تحديات السوق المعاصرة ، منها حدة المنافسة ، تناقص دورة حياة المنتج ، وارتفاع توقعات العملاء فيما يخص جودة المنتجات، والخدمات المصرفية ومميزاته وأسعاره التنافسية حيث يركز أسلوب التكلفة المستهدفة على إدارة التكاليف سواء المنتجات او الخدمات المصرفية في مراحلها الأولية ، حيث يبدأ تطبيقه من مرحلة التصميم والتخطيط الى التنبؤ الاستراتيجي بحجم المبيعات أو حجم الخدمات المصرفية وتحديد سعر بيعها المستهدف ، مما يضمن موائمة المنتج مع متطلبات السوق المستهدف.(13)

وتُحسب التكلفة المستهدفة للخدمات المصرفية وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر السوق التنافسي} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

خصائص التكلفة المستهدفة:

- بناءً على التعريف السابق، يمكننا استخلاص أبرز سمات هذا النظام في النقاط التالية:
- أداة تخطيطية: تُعد إحدى الوسائل الأساسية في إدارة التكاليف التي تدعم عملية تخطيط الإنتاج وتوجيهه.
- تحسين الربحية والكفاءة: تهدف بشكل مباشر إلى تقليص التكاليف، وتحديد السعر المثالي للمنتج، وضمان تحقيق هامش الربح المستهدف.(14)

الدور الاستراتيجي لأسلوب التكلفة المستهدفة في تعزيز الميزة التنافسية:

يُعد أسلوب التكلفة المستهدفة أداة استراتيجية مستمرة تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، والارتقاء بالجودة عبر مراحل دورة حياة المنتج. ويرتكز هذا الأسلوب على السعر الموجه بالسوق واحتياجات العميل لإلغاء الأنشطة غير المضيئة للقيمة.

ويتجلى دورها في دعم الاستراتيجيات التنافسية الثلاث كالتالي:

- استراتيجية للرقابة على التكاليف: تهدف إلى تقليص الفجوة بين التكلفة المتاحة في السوق المصرفي وتلك التي يمكن للمؤسسة المصرفية تحملها. وتستعين في ذلك بأدوات متقدمة مثل هندسة القيمة (VE)، التي تعمل على موازنة الخدمات المصرفية الرقمية والتقليدية مع تطلعات العملاء ومعايير الجودة والأمان المصرفي.
- استراتيجية لتخطيط الأرباح (الربحية المصرفية) تساهم في تقديم رؤية استشرافية دقيقة حول ربحية الخدمات المصرفية مما تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات المالية المستقبلية للمؤسسة.
- استراتيجية تسويقية مصرفية: تبدأ العملية بتحديد "السعر المستهدف" للمنتج استناداً إلى تحليل بيانات المنافسين وتفضيلات العملاء، وهو السعر الذي يحدد بدوره سقف التكلفة المستهدفة التي يجب على المصرف الالتزام بها لضمان التنافسية.(15)

الميزة التنافسية:

تُمثل الميزة التنافسية الأصول الاستراتيجية (المهارات، التقنيات، والموارد) التي تمنح المصرف تفوقاً نوعياً يتيح له اكتساح حصة سوقية أكبر من خلال موازنة دقيقة بين التحكم في التكاليف، هيكله الأسعار، والحفاظ على جودة الخدمات، وتتمحور أبعاد الميزة التنافسية حول محورين رئيسيين:

- القيمة المدركة: شعور العميل بأن المصرف يقدم منفعة كلية (أمان، جودة، وسهولة وصول) تتجاوز تكلفة الخدمة.
- التميز (النفرد): ابتكار خدمات يصعب محاكاتها، مدعومة بموارد بشرية متخصصة وإمكانات تنظيمية مرنة.

13 - أبو شعالة، نوار الدين محمد مرجع سبق ذكره ص. 85.

14 - لعلاونة حفيظة، "أثر تطبيق نموذج التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة" (مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص

محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لغزور - خنشلة، 2023)، ص. 13

15 - شعبان، فراح - جيلالي، وسن عامر، "إمكانية استخدام التكلفة المستهدفة كأسلوب للتحليل الاستراتيجي لتحسين القرار المالي لوحدة الألواح الشمسية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس"، إضافات اقتصادية 09، رقم 01 (2025): 277-296.

وتكمن الأهمية الاستراتيجية لهذه الميزة في كونها:

1. وسيلة للسيطرة السوقية وتعزيز مكانة المصرف.
 2. سلاح استراتيجي للتصدي لتحديات المنافسين.
 3. دفع المصرف نحو التحول الرقمي والتطوير المستمر للنماذج الخدمية.
 4. وسيلة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق عوائد مالية مستدامة. (16)
- الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم تحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبيان من عينة الدراسة، وتتضمن البيانات الديموغرافية، والبيانات المتعلقة بالتساؤلات الرئيسية والفرعية للدراسة.

أداة جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات الأولية باستخدام استمارة استبيان صممت اعتماداً على الإطار النظري للدراسة، والجدول التالي يبين نسبة الاستجابة.

توزيع استمارة الاستبيان:

تم توزيع استمارات الاستبيان على المستجيبين بواسطة الباحث لضمان الحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة، وقد تم توزيع عدد (60) استمارة استبيان على المستجيبين، استلم منها (50) استمارة، وبالتالي فإن نسبة الاستمارات القابلة للتحليل هي 83% تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة:

جدول رقم (1): استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة من المبحوثين في الدراسة

الوظيفة	الموزعة	المجمعة	الاستمارات غير المرجعة	نسبة الاستجابة
مدير فرع/ او وكالة	5	4	1	80%
مساعد مدير	10	6	4	60%
رئيس قسم	12	10	2	83%
أخرى	33	30	3	91%
المجموع	60	50	10	83%

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات التي تم تجميعها بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام مجموعة الاختبارات الإحصائية بواسطة برنامج الإحصائي (SPSS) وذلك بعد مراجعة هذه البيانات وترميزها على النحو التالي:

اختبار الثبات والصدق:

للتحقق من ترابط فقرات الاستبيان، ومدى موثوقية الإجابات وثباتها، تم استخدام اختبار (Cornbrash's Alpha) للفقرات المتعلقة بكل فرضية على حده على النحو التالي:

جدول رقم (2): اختبار الثبات والصدق

م	البيان	اختبار الثبات	اختبار الصدق	التعليق
1	فرضية العدم الأولى	0.787	0.887	مقبولة إحصائياً
2	فرضية العدم الثانية	0.772	0.879	مقبولة إحصائياً
3	فرضية العدم الثالثة	0.747	0.864	مقبولة إحصائياً

وتتوقف موثوقية البيانات على قيمة (α) ، فعندما تتساوى أو تزيد قيمة (α) عن 60% فإنه من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية يعتبر الأمر مقبولاً، والبيانات يتوفر لها الثبات ويمكن الاعتماد عليها، والجدول رقم (2) يبين نتائج الثبات، ومنه يتضح أن البيانات المتحصل عليها تتمتع بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وتدل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض البحث، فقد تراوح معامل ثبات المحاور (0.747 - 0.787) وهي نسب عالية، كما يساعد معامل ألفا على حساب معامل الصدق، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا $\sqrt{\alpha}$ ، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الصدق تراوح بين (0.864 - 0.887) وهذا يدل على وجود ترابط قوي بين فقرات الاستبيان.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يهدف التعرف إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، وما يناسبها من الاختبارات المعلمية، فقد تم استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي نستطيع القول إن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

16- حورية الهادي مفتاح الفقي، "دور أبعاد جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية: دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية"، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، 6، رقم 2 (يونيو - ديسمبر 2024): 173-174.

جدول رقم (3): التوزيع الطبيعي

م	البيان	Asymp. Sig	التعليق
1	فرضية العدم الأولى	0.078	مقبولة إحصائياً
2	فرضية العدم الثانية	0.090	مقبولة إحصائياً
3	فرضية العدم الثالثة	0.064	مقبولة إحصائياً

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية:

يهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة ووصفها والتحقق من إدراكهم للفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان، فقد تم تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين على النحو التالي:
نتائج تحليل البيانات الديموغرافية:

جدول رقم (4): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
دبلوم متوسط	5	%10	%10	%10
دبلوم عالي/ بك	32	%64	%64	%74
ماجستير	13	%26	%26	%100
المجموع	50	100.0	100.0	-

من خلال إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (4) يتبين أن غالبية المبحوثين وبنسبة 64% لا تقل مؤهلاتهم عن درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبة 26% من المبحوثين لا تقل مؤهلاتهم عن درجة الماجستير، وهذا يعطي الباحث مؤشر على أن تأهيل المبحوثين مناسب لهذه الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم.
- أما بالنسبة لوصف عينة الدراسة حسب التخصص، فتظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (5): توزيع المشاركين حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
محاسبة	21	%42	%42	%42
إدارة أعمال	21	%42	%42	%84
تمويل ومصارف	8	%16	%16	%100
المجموع	50	100.0	100.0	-

من خلال إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (5) يتبين أن غالبية المبحوثين وبنسبة 84% متخصصين بالمناصفة في مجال المحاسبة ومجال إدارة الأعمال، وباقي المبحوثين متخصصين في مجالات (التمويل والمصارف، وتخصصات أخرى)، وهذا يدل على أن المبحوثين لديهم القدرة على فهم الفقرات الواردة في الاستبيان، بناء على تخصصاتهم العلمية وبالتالي يمكن الاعتماد على إجاباتهم.
- أما بالنسبة لتوزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي فتظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (6): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	8	%16	%16	16%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	%52	%52	%68
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	%24	%24	%92
من 15 سنة فأكثر	4	%8	%8	100.0
المجموع	50	100.0	100.0	-

يوضح الجدول رقم (6) توزيع المبحوثين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، حيث يتضح من الجدول أن فئة كبيرة من المبحوثين وبنسبة 52% لا تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بل إن 24% من المبحوثين لا تقل خبرتهم عن 10 سنوات في المجال المصرفي، وهذا يعطي الباحث مؤشر على أن تأهيل المبحوثين مناسب لهذه الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم.

- أما بالنسبة لتوزيع المبحوثين حسب الوظيفة، فيظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (7): توزيع المشاركين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
مدير فرع/ او وكالة	4	%8	%8	%8
مساعد مدير فرع	6	%12	%12	%20
رئيس قسم	10	%20	%20	%40
أخرى	30	%60	%60	%100
المجموع	50	100.0	100.0	-

ويظهر من الجدول (7) أعلاه أن (20%) من المبحوثين في الدراسة هم رؤساء اقسام بالمصارف المستهدفة بهذه الدراسة، وأن (8%) هم مديري فروع او وكالات مصرفية، وبلغت نسبة المبحوثين من الموظفين (60%) في حين ان نسبة مساعدي مدراء الفروع بلغت (12%) وتظهر هذه النتائج أن المبحوثين لديهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

اختبار الفرضيات:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 تم تحليل البيانات الأولية من خلال اختبارات الإحصاء الوصفي والاختبار الاستدلالي، حيث يتم قبول الفرضية إذا كان المتوسط الحسابي الافتراضي (3) أو أقل، بينما يتم رفضها إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3)، ووفقاً لنتائج الإحصاء الاستدلالي إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة الجدولية فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

1. التحليل الوصفي للفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية.

جدول رقم (8): الفقرات المتعلقة بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بخفض تكاليف الخدمات المصرفية.

ر. م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.1	يؤدي الاعتماد على أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تقليل التكاليف التشغيلية للخدمات المصرفية بشكل ملحوظ.	4.4400	.57711	1
2.1	يساهم تحديد "التكلفة المسموح بها" مسبقاً في الوصول إلى التكاليف المتلى للخدمات قبل طرحها.	4.1600	.84177	4
3.1	يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يخفض التكلفة الإجمالية للخدمة.	4.3400	.62629	2
4.1	يؤثر استخدام التكلفة المستهدفة إيجابياً في تقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية بالمصرف.	4.0200	.65434	7
5.1	يساعد هذا الأسلوب في التحكم الصارم في تكاليف الخدمات المصرفية الجديدة من مرحلة التصميم.	4.0400	.80711	6
6.1	يساهم تطبيق التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف الإدارية والعمومية المرتبطة بالعمليات المصرفية.	4.0000	.69985	8
7.1	يؤدي الالتزام بالتكلفة المستهدفة إلى تحسين الكفاءة المالية الإجمالية للمصرف مقارنة بالمنافسين.	4.0800	.63374	5
8.1	يؤثر التخطيط المسبق للتكاليف في زيادة قدرة المصرف على تحقيق الأرباح المستهدفة.	4.0000	.78246	8
9.1	يساهم هذا الأسلوب في توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات مالية تهدف لخفض التكاليف.	3.9200	.66517	10
10.1	يؤدي تطبيق التكلفة المستهدفة إلى تقليل التكاليف الناتجة عن إعادة تصميم الخدمات بعد إطلاقها.	4.2000	.75593	3
-	المجموع	4.2091	1.10039	-

يلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة اتفقوا على وجود اثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، حيث تراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.92: 4.44) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.10) يدل هذا على وجود تشتت بسيط في البيانات لكنه لا يؤثر على جوده المتوسط الحسابي وهذا يدل على اتفاق اجابات معظم المبحوثين حول قبول كل الفقرات.

جدول رقم (9): نتائج اختبار فرضية العدم الاولى

درجات الحرية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرضية العدم الفرعية الأولى
49	0.000	7.770	1.10039	4.2091	لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار فرضية العدم الثانية أن المتوسط الحسابي (4.2091) والانحراف المعياري (1.100)، اما نتائج اختبار الفرضيات (**One sample T – test**) فقد اظهرت ان مستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم الاولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على الآتي " يساهم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية".

2. التحليل الوصفي للفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

جدول رقم (10): الفقرات المتعلقة بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ر. م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.2	يضمن أسلوب التكلفة المستهدفة الحفاظ على معايير الجودة العالية رغم التوجه نحو خفض التكاليف.	4.2600	.75078	1
2.2	يؤدي التركيز على متطلبات العميل عند تحديد التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة الخدمة المدركة.	4.2200	.61578	2
3.2	يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الالتزام بمعايير الجودة الداخلية والرقابة عليها بشكل مستمر.	4.1600	.79179	4
4.2	يؤثر تطبيق التكلفة المستهدفة إيجابياً في تقليل الأخطاء والعيوب الفنية في الخدمات المقدمة.	4.2200	.70826	2
5.2	يساعد تحديد التكلفة المستهدفة في رفع أداء الموظفين بما يضمن تقديم خدمة ذات جودة متميزة.	4.0200	.55291	9
6.2	يؤدي توازن التكلفة والجودة في ظل هذا الأسلوب إلى تحسين السمعة الذهنية للمصرف في السوق.	4.1200	.43519	5
7.2	يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد الأولويات التي ترفع من مستوى رضا العميل النهائي.	4.0600	.61974	8
8.2	يساعد هذا الأسلوب في تقديم قيمة مضافة للعميل تفوق ما يقدمه المنافسون بنفس السعر.	3.9600	.57000	10
9.2	يؤدي استخدام تقنيات "هندسة القيمة" ضمن هذا الأسلوب إلى تحسين دقة المعاملات المصرفية.	4.1200	.55842	5
10.2	يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في بناء ثقة مستدامة مع العملاء من خلال استقرار جودة الخدمات.	4.0800	.72393	7
-	المجموع	3.9671	1.27595	-

يلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة اتفقوا على وجود أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث تراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.96: 4.26) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.275) يدل هذا على وجود تشتت بسيط في البيانات لكنه لا يؤثر على جوده المتوسط الحسابي وهذا يدل على اتفاق اجابات معظم المبحوثين حول قبول كل الفقرات.

جدول رقم (11): نتائج اختبار فرضية العدم الثانية

درجات الحرية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرضية العدم الفرعية الثانية
49	0.000	5.359	1.27595	3.9671	لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار فرضية العدم الثانية أن المتوسط الحسابي (3.9671) والانحراف المعياري (1.275)، اما نتائج اختبار الفرضيات (One sample T – test) فقد اظهرت ان مستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم الاولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على الآتي " يساهم تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية".

3. التحليل الوصفي للفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية.

جدول رقم (12): الفقرات المتعلقة بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر. م
9	.96129	3.8800	يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في تسريع عملية ابتكار وطرح منتجات مصرفية جديدة للسوق.	1.3
5	.86873	4.0200	يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى زيادة مرونة المصرف في تقديم حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.	2.3
5	.84491	4.0200	يساعد التخطيط المسبق للتكاليف في تحسين تصميم الخدمات المصرفية لتكون أكثر مرونة في الاستخدام.	3.3
8	.69985	4.0000	يدعم أسلوب التكلفة المستهدفة التفكير الإبداعي لدى فرق العمل عند تطوير الخدمات المصرفية.	4.3
1	.63374	4.0800	يساهم هذا الأسلوب في تسهيل دمج التكنولوجيا الحديثة والابتكار الرقمي في العمليات المصرفية.	5.3
7	.78246	4.0000	يؤثر تطبيق التكلفة المستهدفة في تعزيز قدرة المصرف على الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين.	6.3
1	.60068	4.0800	يساعد هذا الأسلوب في تنويع سلة الخدمات المصرفية بمرونة عالية تتناسب مع تقلبات السوق.	7.3
3	.42426	4.0600	يؤدي نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمصرف.	8.3
9	.55842	3.8800	يساهم هذا الأسلوب في زيادة الحصة السوقية للمصرف نتيجة التوازن بين الابتكار والتكلفة.	9.3
4	.80711	4.0400	يؤدي الاعتماد على التكلفة المستهدفة إلى جعل المصرف أكثر قدرة على التكيف مع التشريعات المالية المتغيرة.	10.3
-	1.25981	3.8686	المجموع	

يلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة اتفقوا على وجود أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية، حيث تراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.88 : 4.08) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.259) يدل هذا على وجود تشتت بسيط في البيانات لكنه لا يؤثر على جوده المتوسط الحسابي وهذا يدل على اتفاق اجابات معظم المبحوثين حول قبول كل الفقرات.

جدول رقم (13): نتائج اختبار فرضية العدم الثالثة

درجات الحرية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرضية العدم الفرعية الثالثة
49	0.000	4.875	1.25981	3.8686	لا يوجد أثر لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار فرضية العدم الثانية أن المتوسط الحسابي (3.868) والانحراف المعياري (1.259)، أما نتائج اختبار الفرضيات (**One sample T- test**) فقد أظهرت أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على الآتي " يساهم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في زيادة مرونة الخدمات المصرفية".

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار (One Sample T-Test) عند مستوى معنوية (0.05) إلى النتائج التالية:

1. أثبتت الدراسة وجود أثر جوهري لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات مرتفعة (تتراوح بين 3.92 و 4.44)، مما أدى إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.
2. أكدت النتائج أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بمتوسط حسابي عام (3.9671)، مما يعكس قناعة أفراد العينة بقدرة هذا الأسلوب على رفع مستوى الجودة مع الحفاظ على كفاءة التكلفة.
3. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعزز من مرونة الخدمات المصرفية، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي (3.868) يؤكد اتجاه العينة نحو الموافقة على دور هذا الأسلوب في جعل الخدمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.
4. أظهرت قيم الانحراف المعياري (التي تراوحت بين 1.10 و 1.27) وجود تقارب واتفاق ملحوظ بين آراء أفراد العينة حول فاعلية أسلوب التكلفة المستهدفة في كافة الأبعاد المدروسة، مما يضيف موثوقية عالية على نتائج الدراسة.
5. يشير الاتجاه العام (المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين) أنهم يوافقون على وجود أثر إيجابي لتطبيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، وتوافقه هذه النتيجة مع دراسة كل من: (النايض، 2025؛ أبو شعالة، 2024؛ الغرياني، 2023؛ كحول، 2021).
6. يشير الاتجاه العام (المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين) أنهم يوافقون على وجود أثر إيجابي لتطبيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية على تحسين جودة الخدمات المصرفية وتوافقه هذه النتيجة مع دراسة كل من: (النحوي وأبو عزوم، 2024؛ الغرياني، 2023؛ العمري، 2023؛ كحول، 2021).
7. يشير الاتجاه العام (المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين) أنهم يوافقون على وجود أثر إيجابي لتطبيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية على مرونة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، وتوافقه هذه النتيجة مع دراسة كل من: (النحوي وأبو عزوم، 2024؛ الدباس والحسني، 2023؛ سالم وآخرون، 2024).

التوصيات:

وفقاً لأهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة تبني الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية لأسلوب "التكلفة المستهدفة" كمنهج إداري أصيل ومستدام، وليس كإجراء مؤقت، نظراً لثبوت فاعليته في خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المصرفية بشكل منظم.
2. تأهيل وتدريب الكوادر المصرفية الليبية على آليات تطبيق التكلفة المستهدفة، بما يضمن ربط الأداء التشغيلي والفعلي بالتكاليف المخططة، ومواكبة التطورات العالمية لتعزيز الميزة التنافسية للمصارف.
3. تعزيز المرونة التشغيلية من خلال تطوير الأنظمة التقنية والخدمات الرقمية، لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة بتكلفة مدروسة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة بكفاءة عالية.
4. وضع نظام رقابي دوري وفعال لمتابعة وتحليل الانحرافات بين التكاليف الفعلية والمستهدفة، لضمان استدامة التوازن بين تحقيق الجودة العالية وترشيد التكاليف.
5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول معوقات تطبيق التكلفة المستهدفة في بيئات مصرفية متنوعة، لتعزيز شمولية التطبيق العملي لهذه النتائج في القطاع المصرفي الليبي.

قائمة المراجع:

أولاً: المقالات والدوريات العلمية

1. أبوشعالة، نوار الدين محمد سالم. "أثر تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الرقابة على التكاليف: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا." *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب، العدد 10 (2024): 81-116.*
 2. أبوشيبية، إبراهيم علي، شعبان محمد أبودبوس، وسناء عبد الرحمن الرقيق. "مدى إدراك أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية." *مجلة البحوث الأكاديمية، عدد 22 (2022): 1-13.*
 3. الدياس، وفاء عبد الأمير، وأسيل عياد حمال الحسني. "تأثير تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في الوحدات الاقتصادية." *مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد 63 (2023).*
 4. العماري، مباركة. "مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى: دراسة حالة على المشروعات الصغرى الخدمية التعليمية في مدينة سرت." *المجلة العلمية لجامعة فزان، عدد 1 (2023): 72-93.*
 5. الغرياني، عبد العزيز مصطفى. "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية." *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، ع. 30 (2023): 79-113.*
 6. كحول، صورية. "دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية." *مجلة العلوم الإنسانية، رقم 02 (2021): 758-759.*
 7. النايض، محمد المبروك. "أثر استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية." *مجلة جامعة الزيتونة (2025).*
 8. النحوي، إسماعيل محمد، ونجاح عطية أبو عزم. "أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراته." *مجلة الساتل العلمية المحكمة، السنة 18، العدد 73 (2024): 65-94.*
 9. شعبان، فراح، وسن عامر جيلالي. "إمكانية استخدام التكلفة المستهدفة كأسلوب للتحليل الاستراتيجي لتحسين القرار المالي لوحدة الألواح الشمسية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس." *إضافات اقتصادية، رقم 09 (2025): 277-296.*
 10. سالم، عزة أحمد طه، وعلي محمود مصطفى خليل، ومحمد عبد الله زكي أبو العزم. "دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية المصرية: دراسة ميدانية." *مجلة بنها للعلوم الإنسانية، رقم 2 (2024): 332-359.*
 11. حورية الهادي مفتاح الفقي، "دور أبعاد جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية: دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية"، *مجلة صرمان للعلوم والتقنية، رقم 2 (يونيو - ديسمبر 2024): 173-174.*
- ثانياً: الرسائل العلمية (ماجستير):**
1. عبد الصمد، بوزيان. "أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-ورقلة)." *رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022.*
 2. لعلاونة، حفيظة. "أثر تطبيق نموذج التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة." *مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لغرور-خنشلة، 2023.*
- ثالثاً: التقارير والإصدارات الرسمية:**
1. هيئة الرقابة الإدارية. التقرير السنوي للعام 2017م. طرابلس: هيئة الرقابة الإدارية، 2018.
- رابعاً: المراجع الأجنبية:**
1. Clermont, M., H. Ahn, and S. Schwetschke. "Research on Target Costing: Past, Present and Future." *Institute of Business Accounting and Management Control, Technische Universität Braunschweig, 2023.*