

مدى الامكانية توفر مقومات تنفيذ نظام التكلفة المستهدفة في المصارف

دراسة ميدانية لعينة من المصارف- إقليم كردستان

The extent to which the implementation of the target cost system is available in banks

Field study of a sample of banks - Kurdistan Region

المدرس المساعد گوران حسين قادر

كلية الإدارة والإقتصاد / الجامعة اللبنانية الفرنسية

المدرس المساعد دهرباز أنور إسماعيل

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة نولج

المدرس الدكتور راميار رزكار أحمد

كلية الإدارة والإقتصاد / الجامعة اللبنانية الفرنسية

المخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت تتوفر لدى البنوك إقليم كردستان القناعة وكذلك المتطلبات المادية والشروط اللازمة تنفيذ نظام التكلفة المستهدفة، وذلك من خلال استقراء وجهة نظر الإدارات المتخصصة بالبنوك كردستان العراق، أظهرت نتائج التحليل توفر مقومات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في البنوك إقليم، أوصت الدراسة بالعمل على تشجيع البنوك في إقليم على تبني نظام التكلفة المستهدفة وذلك لتوفر مقومات تطبيق النظام، العمل على تطوير أقسام أو إدارات التكاليف بالبنوك في إقليم للقيام بدورها بصورة مثلى في تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في ترشيد القرارات.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٨/٢/٢٥

القبول: ٢٠١٨/٣/٢٧

النشر: ربيع ٢٠١٨

Doi:

10.25212/lfu.qzj.3.2.25

الكلمات المفتاحية:

Elements

Cost Implementation

Target System bank

physical requirements

Cost System application

Information decision

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

تتميز صناعة الخدمات المصرففة بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة وخاصة بعد ظهور خدمات مصرففة جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية التي كانت سائدة في السابق؁ إضافة إلى نظم المعلومات المتطورة التي يتم استخدامها؁ الأمر الذي أدى إلى تسابق هذه البنوك في اعتمادها على هذه الأساليب بهدف تسهيل تنفيذ أنشطتها المصرففة وإرضاء الزبائن. وفي ظل هذه التطورات وتزايد عدد البنوك العاملة تشتد المنافسة السائدة بينها في تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا الزبائن واستمالتهم لغرض التعامل معه؁ ومع أن زيادة الحصة السوقفة للبنك تعتمد على مجموعة من المعايير مثل سعر الخدمة؁ جودتها والسرعة في تقديم الخدمة؁ وحسن المعاملة التي يتلقاها الزبون. إلا أن السعر الذي يدفعه الزبون للحصول على الخدمة يأتي في قمة سلم أولوياته للتعامل مع البنك وعليه فإن سياسة تسعير الخدمات المصرففة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نجاح وتقدم المؤسسات المصرففة وزيادة قدرتها التنافسفة.

وتعتبر سياسة تحديد السعر للخدمات المصرففة من العمليات الصعبة والمعقدة وعليه فإن تحديد السعر يجب أن يتم وفق أسس وقواعد مدروسة لا تأخذ بعين الاعتبار العرض والطلب وأسعار المنافسين فحسب؁ بل أيضاً والأهم تكلفة الخدمة نفسها. ويلاحظ أنه بينما يقع عامل العرض والطلب وعامل أسعار المنافسين خارج نطاق سيطرة إدارة البنك الداخلية فإن عامل تكلفة الخدمات المصرففة هو وحده الذي يقع ضمن نطاق السيطرة (مطر؁ 1989م)؁ والذي قد يساعد في تحديد أسعار تتناسب مع أسعار المنافسين وتؤدي إلى زيادة الحصة السوقفة من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الذين يطلبون هذه الخدمة.

مشكلة الدراسة:

إن تصاعد حمى المنافسة في سوق الخدمات المصرففة وكذلك تعدد وتنوع هذه الخدمات بالإضافة إلى تعاظم استخدام التكنولوجيا في تقديمها يضع البنوك أمام عدة تحديات وذلك في سعيها للنجاح والاستمرارية إذ أصبح لزاماً عليها ليس فقط السعي إلى ابتكار خدمات تلبف رغبة العملاء وإنما أيضاً الحرص على تقديم تلك الخدمات بالجودة وبالسعر الذي يرضي العميل ويكون قادراً على دفعه ثمناً لتلك الخدمة.

في ظل تلك المعطيات تكون إدارة البنك أمام خيارين لا ثالث لهما وهما:
الخيار الأول: الاستمرار في تطبيق المنهج التقليدي للتسعير الذي يبدأ من تحديد التكلفة الفعلية للخدمة ليضاف هامش الربح المرغوب فيه وصولاً للسعر الذي يطلب من العميل أن يدفعه مقابل الخدمة، علماً بأن حرية إدارة البنك في تطبيق هذا المنهج محدودة في ظل المنافسة الشديدة السائدة في سوق الخدمات المصرفية من جهة ولأن بعض هذه الخدمات تكون أسعارها محددة مسبقاً بموجب تعليمات من قبل البنك المركزي من جهة أخرى.

الخيار الثاني: هو الأحدث والذي يسير في اتجاه معاكس للخيار الأول يتمثل في تطبيق منهج التسعير القائم على التكلفة المستهدفة. إذ يبدأ هذا المنهج من السعر الذي يرغب العميل به ويكون قادراً على دفعه ثمناً للخدمة وبناءً على هذا السعر يتم تحديد هامش الربح المستهدف وصولاً للتكلفة المستهدفة (خليل، 2008م).

لكن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة ومن ثم التمكن من تحديد أهدافه ليس مرهوناً فقط برغبة إدارة البنك في تبني هذا المنهج ، وإنما كذلك أن يتوفر لدى البنك المتطلبات المادية والشروط اللازمة لتطبيقه . وعليه نجد أن مشكلة البحث تتمحور في الإجابة على التساؤلات الآتية :

أ/ هل تتوفر لدى البنوك في اقليم القنعة في تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ؟

ب/ هل تتوفر لدى البنوك في اقليم المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت تتوفر لدى البنوك القنعة وكذلك المتطلبات المادية والشروط اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث منهجاً حديثاً لتسعير الخدمات المصرفية هو منهج التسعير القائم على مفهوم التكلفة المستهدفة والذي يجعل من العميل أو الزبون المحور الأساسي في تسعير الخدمات المصرفية ، وتخدم الدراسة والنتائج التي تسفر عنها البنوك العاملة في اقليم إلى سد مواطن الخلل والعوامل التي تعوق تنفيذ نظام التكلفة المستهدفة وصولاً لأهدافها المرجوة في الاستمرار وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : تتوفر لدى البنوك في اقليم القنعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء .

الفرضية الثانية : تتوفر لدى البنوك في اقليم المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء .

طرق جمع البيانات :

تم جمع البيانات من المصادر التالية :

1 - البيانات الثانوية : من خلال الكتب والدوريات والرسائل الجامعية لبناء الإطار النظري والدراسات السابقة .

2 - البيانات الأولية : من خلال الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض .

ثانياً : الدراسات السابقة

دراسة : منصور، محمد (2008م)⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان مراحل تطبيقها والمزايا المحققة منها والصعوبات التي تحول دون تطبيقها وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من المزايا لتطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية أهمها ، أن ذلك يوفر للبنك منهجاً رقابياً شاملاً يخضع تكلفة الخدمة في جميع مراحل حدوثها للتحليل وتصويب ما يحدث من انحرافات .

دراسة : خليفة ، إسراء حسن(2011م)⁽⁴⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة والتعرف على مفهوم وأهمية التسعير والتعرف على طرق التسعير المستخدمة في المصارف والتعرف على دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ، توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تسعير أفضل للخدمات المصرفية .

دراسة : مؤمن ، حسام مراجع (2015م)⁽⁶⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على احد منتجات الشركة لغرض تحقيق خفض في التكاليف والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق المزايا التنافسية للشركة المترتبة عن خفض الاستراتيجي للتكلفة والذي ينعكس على سعر المنتجات ، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يوفر معلومات هامة تنبه إلى ضرورة تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات .

دراسة : عبد الماجد ، صفاء احمد (2016م)⁽⁸⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة وعرض وتحليل لأسلوب التكلفة المستهدفة وبيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية ، توصلت الدراسة إلى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصرف مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكاليف فعال في المصرف وأن المصرف على معرفة تامة بالمزايا المتنوعة والمتحققة من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

ثالثاً: الإطار النظري

1/ وظائف البنوك التجارية وأنظمة تكاليفها

أ/ قبول الودائع ومنح التمويل والإقراض والاقتراض وتحريير وقبول وتظهير وتحصيل الأوراق المالية والتعامل فيها بأي صورة.
ب/ إصدار الشيكات السياحية وبطاقات الإقراض والشيكات المصرفية والشيكات المعتمدة وشراء وبيع النقد الأجنبي وشراء وبيع الأسهم وذكوك التمويل والاكتتاب فيها وإدارتها والتعامل في أسواق الأوراق المالية واستلام شهادات الأسهم وذكوك التمويل .

ج/ ممارسة أعمال الوكالة عن الغير

د/ تملك العقار والمنقول وحيازته والتصرف فيه بالبيع والرهن والإجارة وحيازة سندات الرهن أو أي سند بمصلحة في عقار أو منقول وبيع المرهون أو محل المصلحة لاستيفاء حقوق المصرف المعني بشرط الحصول على موافقة المحافظ الكتابية .

ه/ تطوير العمل المصرفي بكافة وسائل التقانة الممكنة

و/ العمل على دعم وتنسيق وتطوير التعاون الاقتصادي والتجاري بين العراق والدول الأخرى

وأن نظام التكاليف في البنوك التجارية يرتبط بدرجة كبيرة بنظام محاسبة التكاليف الصناعية من حيث كونه يقوم على نفس النظريات والمبادئ التي تقوم عليها محاسبة التكاليف الصناعية وكذلك على نفس الأسس والإجراءات بعد تطويرها لتلائم طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك، فالمنتج في البنوك خدمة وهذه الخدمة تعتمد على العنصر الإنساني وهي حساسة للسرعة والدقة إلى تأديتها إضافة إلى أن الخدمات التي تقدم تعتبر بطبيعتها غير نمطية وتختلف من عميل إلى آخر ومن أهداف نظام التكاليف في البنوك التجارية الآتي :

أ/ قياس تكلفة المنتج : ويقصد بالمنتج كل خدمة يقدمها البنك لعملائه ، وكذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام المختلفة التي يضمها البنك (بدوي، 1995م).

ب/ الرقابة على عناصر التكاليف : يمكن تعريف الرقابة بأنها العملية التي يمكن من خلالها التأكد من أن أنشطة المنشأة تطابق المخطط له والأهداف الموضوعه ، فلا وجود للرقابة دون وجود أهداف وخطط موضوعة ، وعملية الرقابة على التكاليف مرتبطة بشكل كبير بتحديد التكلفة سواء للأقسام أو الخدمات حيث تكون هناك خطط موضوعة مقدماً ومن ثم تقارن التكاليف الفعلية مع ما هو مخطط له مسبقاً وبيان الفرق بينهما ليتم تقصي أسبابه وتحديد المسؤولين عنه لكي يتم اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة (Thomson, 2005).

ج/ المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية : تعتمد الإدارة عند اتخاذها للقرارات الإدارية المختلفة على جزء كبير من المعلومات التي تقدمها محاسبة التكاليف فمثلاً عند قيام إدارة البنك بدراسة فتح فرع جديد لها فإنها تحتاج إلى العديد من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية مثل النفقات الرأسمالية اللازمة للفرع والنفقات التشغيلية وحجم الاستثمار اللازم كما تساهم في عملية التخطيط من خلال وضع الموازنات التقديرية لتقدير حجم الإيرادات والنفقات المتوقعة (ابونصار، 2005م).

2/ مفهوم التكلفة المستهدفة وخصائصها :

أكدت الدراسات والبحوث أن جذور التكلفة المستهدفة تعود إلى اليابان حيث استخدمت مؤسسة " تايوتا " الإدارة بالتكلفة المستهدفة سنة 1963م ، ثم بدأ هذا المفهوم يظهر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في أواخر سنوات الثمانينيات (عطوي،2008م)

عرفت التكلفة المستهدفة للوحدة من الخدمة المصرفية بأنها التكلفة المقدر على المدى الطويل للخدمة والتي إذا ما تم بيعها بالسعر المستهدف فإنها تمكن البنك من تحقيق هامش الربح ويمكن حسابها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف .

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف

ويعرف السعر المستهدف بأنه السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغبه الزبون أو العميل ويكون قادراً على دفعه (foster, 2006)

وعرفت أيضاً بأنها " التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج أو (الخدمة) التي تساعد المؤسسة على الحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف (القبايني،2006م)، وعرفت كذلك بأنها " تكاليف التصنيع وتسويق المنتج التي تتضمن الوصول إلى السعر المستهدف وتحقيق أيضاً العائد المطلوب (أيمن،2006م) ، وقد ذكرت العديد من الدراسات أن نظام التكاليف المستهدفة يتميز بالعديد من الخصائص أهمها (عبد الرحمن،2000م) :

أ/ يساعد نظام التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق .

ب/ أنه منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل على الداخلي والخارجي معاً.

ج/ يعتبر أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد .

د/ يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم مما يزيد من أهميته خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتج .

مفهوم إدارة التكلفة

مهما اختلفت آراء الكتاب والباحثين الموضحة ادناه في تحديد مفهوم إدارة التكلفة الاستراتيجية والموضحة أدناه إلا أن تلك الآراء تصب في رافد واحد هو بناء وتعظيم المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية في سوق المنافسة وكالاتي:

فقد عرفها (W I son) في بحثه الموسوم (S t r a t e g i c c o s t A n a l y s i s) على أنها "تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي يهتم بتحليل التكلفة في إطار واسع، واستعمال معلوماته في صياغة وتطوير الاستراتيجيات واختيار الأفضل منها للتمايز وتعزيز القدرة التنافسية" . (W I son, 1990: 42)

بينما وصفها كل من (y o u n g , S , & S e l t o , F .) أنها "كل ما تقوم به الإدارة من دراسة لهيكل التكاليف بالوحدة الاقتصادية، وتخطيط ورقابة هذه التكاليف بهدف تخفيضها - دون المساس بالجودة- وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة بكفاءة بما يحقق للوحدة الاقتصادية مزايا تنافسية تحصل بمقتضاها على مستوى أكبر من رضاء الزبون. (Y o u n g , S , & S e l t o , F . 2007:)

- أما (Hilton) فقد أعطاها مفهوماً أكثر من مجرد علمفة قفاس وإعءاء للقرارف عن كلف المءءءاء أو الخءماء وءءءها من وءءاء نظر ثلاثة ءسءءء ءءققف أكبر قفمة بأقل ءلفة ممكئة، وهف كالأء:
- 1- موقف (Attitude)- ءأءء ءءءءءة موقفاً مءالفاف فف ءءءء ءلفة المءءءاء أو الخءماء باءءبارها (علمفة اءءاء قراراء ءءارفة مسءءرمة) ءءءف ءل ءءسفن وءءطوفر وءءفف ءءالف.
 - 2- فلسفة (Philosophy)- ءمءل ءءءءة ءلفة ءءسفن المسءمر من اءل ءلء أكبر قفمة بأقل ءلفة للمءءء من وءءة نظر الزبون.
 - 3- مءءوءة من ءءقنفاء Set of Techniques - ءسءءل ءءءءة ءولففة من ءءقنفاء الملاءمة ءءف ءءممن مقاففس مالفة (مءاسبفة) وأءرف ففر مالفة (ففر مءاسبفة) لءوففر المءلوماء الملاءمة وءءقق عءالة القفاس وإفءاء الءلول للمءشكلاء ءءف ءواءها ءءءة الءوءة الاقءصاءفة من أءل ءءسفن ءوءة أءاء أنشءة سلسلة القفمة وبأقل ءلفة ممكئة.
 - ء- لءص كل من Ki nney & Ki nsey مفهوم ءءءءة ءلءءءة السءراءففة ووصفها بأنها نظام له سءة أءءاف أساسفة:-
(Ki nney & Ki nsey , 2006)
- 1- ءطوفر ءفة قفاس ءكالف المءءء من ءلال اسءءءال موءءاء ءلفة للأنشءة ءءف ءسبب بالءكالف علف أساس علاقاء السبب - والأءر
 - 2- الءول إلى أفضل أءاء لءورة ءفاة المءءء أو الخءمة
 - 3- ءطوفر فهم واءء للعملفاء والأنشءة فف سلسلة القفمة.
 - 4- قفاس وءقوفم أءاء أنشءة سلسلة القفمة للوءة الاقءصاءفة.
 - 5- الرقابة علف ءكالف والموارء المءصصة للأنشءة.
 - 6- مءابءة ءنففء ءسءراءففاء الءوءة الاقءصاءفة وءءءلها وققاً لمءءفرء السوق.
 - ه- اما (Hor ngr en) ركز علف الإءراءاء المءءءة من قبل المءفرفن فف الءوءة الاقءصاءفة من اءل ءءقق رقابة وءفف ءلفة بصورة مسءمرمة، وضاءن كسب رضا الزبون وءسفنه فف الوقت نفسه
 - و- وقءم (Barnes) فهماً واسعاً لءءءة ءءءة ووصفها بأنها "مفهوم فنطق من إطار فلسفة ءءءة الءءراءة السءراءففة فف ءصمف مءءوءة من ءءقنفاء ءسءءء ءفففف ءلفة فف مءلاءاء ءمءل فرصاً ءوءرفة للءفففف ، من ءلال ءءسفن المسءمر فف هفكل ءلفة وءلك عن ءرفق" :-
(Barnes , 2003)
- 1- ءءسفن قفاس وءءلل سلوك ءكالف.
 - 2- ءءسفن قفمة الءوءة الاقءصاءفة بالاسءءاءة من نءاءء ءءءفة الراءة للمءلوماء المالفة وففر المالفة.
 - 3- ءءقق كفافة وفاعلفة ءءاءفة الموارء المسءءلكة من قبل أنشءة سلسلة القفمة المءسببة بها باسءءءال مءمءاء ءكالف الأنشءة المءءءاءة (مصارء الطلب) وموءءاء ءلفة (الكمة والوصففة) المءربءة بالأنشءة من أءل ءءءء ءكالف أءءاف ءلفة النءاءفة بءفة مءقولة و عءالة أكثر.

4- تطبيق محاسبة المسؤولية على أساس الأنشطة الاستراتيجية بدلاً من الأساس الوظيفي لقياس وتقويم الأداء بمقاييس مالية وغير مالية.

5- تخفيض تكاليف العمليات والمنتجات من خلال تعديل التكلفة الكلية المتحققة إلى مستوى التكلفة المستهدفة باستعمال هندسة القيمة والهندسة العكسية وبرامج التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات وأسلوب إدارة التكلفة على أساس النشاط ABC/ M والمقارنات المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الدقة والعدالة في تخصيص تكاليف إنتاج وتقديم المنتجات، وبمستوى جودة متميزة مقارنة بالمنافسين في الصناعة.

والباحث إذ يعزز المضمون الفلسفي الذي قدمه (Barnes) عن مفهوم إدارة التكلفة فضلاً عن إعطائها بعداً استراتيجياً إذ يعرفها بأنها (مفهوم يشير إلى فلسفة الوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة نحو توجيه مواردها [قدراتها وإمكانياتها المادية والمعرفية) للأنشطة المضيئة للقيمة من خلال استعمال أساليب وتقنيات محاسبية وإدارية فعالة في المجالات التي تمثل فرصاً جوهرية لتخفيضات التكلفة وتحسين مستوى جودة المنتج أو العملية لتحقيق ميزات تنافسية فريدة وقوية تعزز بها المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية وتحقق لها عوائد مستهدفة مستقبلية.

ومن هذا التعريف يفهم منه انه قد اكد على إدارة التكلفة كنظام للمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية، يحقق التكامل الترابطي مع النظم الفرعية الأخرى ضمن نظام المعلومات الكلي للإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن مساهماته المباشرة وغير المباشرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية والعمل على صياغة وتطبيق وتقويم استراتيجياتها التنافسية خلال دورة حياة المنتج) .

ثانياً - أهمية إدارة التكلفة (Cost management Importance)

يعيش عصرنا الحالي ثورة معلوماتية واسعة جداً بسبب تنوع وتعقد وتعدد أنظمتها وتقنياتها مع وجود الدافع المستمر للبحث عن أفضل استعمال لها بأقل تكلفة.

إذ أن " المعلومات المفيدة والملائمة لأغراض الإدارة أصبحت ثروة ذات قيمة عالية تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وبالتالي تؤثر إيجابياً على موارد وثروات ونمو الوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الجديدة، ومن بينها تعتبر عملية استعمال المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية التي توفرها إدارة التكلفة في مجال اتخاذ القرارات ظاهرة عملية من ظواهر تلك البيئة".

ويؤكد الباحثين على إن مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية تتجسد أهميته الأساسية من كونه مصدراً مهماً وفعالاً للمعلومات المالية عن التكاليف والإيرادات، والمعلومات غير المالية حول الجودة والإنتاجية والوقت والسرعة في الاستجابة للزبائن، هذه المعلومات مجتمعة تساعد على تحقيق العديد من المزايا (مثل زيادة الإنتاجية، مضاعفة الإنتاج، زيادة الربحية، رفع كفاءة إدارة الموارد المادية والبشرية والمعرفية...الخ) التي تعزز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية، وبما أن هناك علاقة تأثير واضحة بين القرار الإداري المتخذ والتكلفة المترتبة على هذا القرار فإن إدارة التكلفة تعمل من منظور فكري وسلوكي متطور بقصد تقديم منتج بمواصفات أداء وجودة تشبع أذواق الزبائن المتجددة بصفة مستمرة سواء من الناحية الجمالية أو الاستعمالية للمنتج وتكاليف منخفضة. (Bl ocher , 2002)

زء على ذلك أن إءارة الكلفة تساءء الوءءة الاقءصاءفة من ءلال ءوليفة ءقنفاء وأسالفب ءءفة فف اءءفار أفضل ءشكفلة من المءءءاء فف ظل ما هو مءاء من موارد. (ءءءاء و باسفلل، 1997)
وفف ضوء ما سبق، نءء إن أهمفة إءارة الكلفة ءءركز فف اسءءءافها ءءقق رضا الزفون من ءلال ءلاءة أنشءة أساسفة هف: - (Young, S, & Sel t o, F, 2007,)
1- ءءطفء ءالكفلف والمواء باسءعمال مءءل إءارة ءالكفلف على أساس النشاء (ABC/ M) وءقنفة نظرفة القفوء (TOC).
2- الإشراف والرءابة على ءالكفلف باسءعمال ءقنفاء إءارة الكلفة المسءءءة (TC) وءءفء ءكالف ءورة ءفاة المءءء (PLCC) وبطاقة الأءاء المءوازن (BSC).
3- ءءففض ءالكفلف باسءعمال ءقنفاء ءءسفن المسءمر (ءءف كافرن) (CI) وهءءسة (ءءللل) القفمة (VE) وإءاءة هءءسة العمفلاء (O-RE) والمقارناء المرءعفة (BM) وإءارة الآوءة الشاملة (TQM) ونظم ءءزفن والإءءاء وءوزفء فف الوءء المءءء (JI T).

رابعاً : ءءارة المفءائفة

فءءو فءا الآءة على إءراءاء ءءارة المفءائفة ، والأسالفب الإءصائفة المسءءءمة فف ءءارة ، بالإضافة لاءءبار فرضافاء ءءارة .

مءءم وعفنة ءءارة :

أءربء فءا ءءارة على عفنة من مءراء الإءراءاء والمءاسبفن بالبنوك فف اقلفم، وقء ءم اءءفار عفنة عشوائفة ممءلة للمءءم، ءفء قام الباءء بءوزفء عءء (25) اسءمارة على عفنة ءءارة وبلءء نسبة الرءوء (80%).

المعالءاء الإءصائفة :

لءءللل بفاءاء ءءارة اسءءءم الباءء الأءواء الإءصائفة ءالفة :

1- إءراء اءءبار ءءباء لأسئلة الاسءبائة وذلك باسءءاء كل من :

أ . اءءبار الصءق الظاهرف :

ءم اسءءءامه لءءقق من أن العبارةاء ءءف اسءءءمء للقفاس ءقفس مفهوماً معفنأ بالفعل ولا ءقفس أبعاء أءرف .

2_ أسالفب الإءصاء الوصفف :

ءم اسءءءام أسالفب الإءصاء الوصفف وذلك لوصف ءصائص مفءراء عفنة البءء من ءلال ءوزفء ءءرارف والوسءء الحسابف والانءراف المعفارف .

3- اءءبار كاف ءربفء :

ءم اسءءءام فءا اءءبار لاءءبار ءءالة الإءصائفة لفروض ءءارة عءء مسءوى معنوفة 5% وفعنف ذلك أنه إذا كانء قفمة (كاف ءربفء) المءسوبة عءء مسءوى معنوفة أقل من 5% فرفض فرض العءم وهءا فعنف (وءوء فروق ءاء ءءالة معنوفة

وتكون الفقرة إيجابية). أما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

ثبات وصدق أداة البحث :

للتحقق من الثبات الإحصائي للاستبانة أتبع الباحث طريقة ألفا كرونباخ ويتم التحقق من الصدق الإحصائي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكان الثبات والصدق الذاتي كما هو موضح أدناه.

نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض البحث

الفروض	عدد العبارات	اختبار الثبات	اختبار الصدق
الفرضية الأولى	7	0.86	0.93
الفرضية الثانية	6	0.82	0.91

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م .

خصائص عينة الدراسة :

بيان	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	9	45%
	2	10%
	8	40%
	1	5%
	20	100%
المركز الوظيفي	4	20%
	3	15%
	3	15%
	10	50%
	20	100%
التخصص العلمي	6	30%
	6	30%
	3	15%
	5	25%
	20	100%
سنوات الخبرة	2	10%
	6	30%

المصدر: إعداد	أكثر من 15 سنة	12	60%
الباحث بالاعتماد	المجموع	20	100%

على بيانات

الاستبيان، 2017م

من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد العينة ، تم جمع المعلومات المتعلقة بخصائص العينة وتغطي هذه المعلومات المؤهل العلمي، المركز الوظيفي ، التخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة . ومن خلال تحليل تلك المعلومات تبين أن عدد كبير من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية البكالوريوس ومن تخصص المحاسبة، وهذا يشير إلى أنهم درسوا محاسبة التكاليف الحديثة من خلال مرحلتهم الجامعية مما يجعل إجاباتهم أكثر دقة . كما أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة التي تزيد عن أكثر من (15) سنة وهذا يعزز مقدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبانة .

الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق بشدة	4.25	0.786	المعرفة التامة بنظام التكلفة المستهدفة من حيث المفهوم والجدوى الاقتصادية من قبل الإدارة العليا
1	أوافق بشدة	4.55	0.604	رغبة وميول العميل هي المحرك الأساسي في سوق بيع الخدمات المصرفية
2	أوافق بشدة	4.40	0.994	تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يرغب في الحفاظ على حصته السوقية السعي نحو تخفيض تكلفة الخدمة بدلاً عن رفعها
7	أوافق	3.65	1.23	التكلفة التي تحدد بناء على قدرة الزبون على دفع ثمن الخدمة أكثر ملائمة لتسعير الخدمات المصرفية من التكلفة الفعلية
5	أوافق	3.80	1.00	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون منفعة أو ميزة إضافية يجب أن لا تعتبر جزءاً من تكلفة الخدمة المصرفية التي بناءً عليها تسعر الخدمة المصرفية
6	أوافق	3.75	1.07	تحديد الهامش أو العلاوة عند تسعير الوحدة من الخدمات المصرفية يجب أن يكون نسبة من سعر بيع الوحدة للعميل وليس نسبة من تكلفتها الفعلية
4	أوافق	3.85	1.18	القدرة على تحمل المسؤولية من قبل المديرين وعدم تخوفهم من اتخاذ أي خطوات في اتجاه التغيير من النظام التقليدي
		4.04	0.981	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

فءضء من المءءول ما فلف :

- 1/ أن جمفع العبارة الفف عبارة من ءور (فرضفة ءراسة الأولى) ففءء مءوسطها عن الوسط الفرضف (3) وهءه الفففءة ءءل على موافقة أفراء العفنة على جمفع عبارة من ءور (فرضفة ءراسة الأولى).
- 2/ أهم عبارة من عبارة من ءور (فرضفة ءراسة الأولى) هف العبارة (رغبة ومفول العمفل هف المءرك الأساسي فف سوق بفف ءءمارة المصرفة) (ففء بلع مءوسط إجاباء أفراء العفنة على العبارة (4.55) بانءراف معفارف (0.604) فلفها فف المرءبة الفاففة العبارة (ءسوء سوق ءءمارة المصرفة منافسة شءفءة ءءم على المصرف الءف فرغب فف الءفاظ على ءصءه السوافة السعف فءو ءءففض ءكلفه ءءمة بءلاً عن رفعا) (ففء بلع مءوسط العبارة (4.25) بانءراف معفارف (0.994).
- 3/ أقل عبارة من ففء موافقة هف العبارة (ءكلفه الفف ءءءء بفاء على ءءرة الزبون على ءفع ءمن ءءمة أكثر ملائمة لءسعفر ءءمارة المصرفة من ءكلفه الفعلفة) (ففء بلع مءوسط العبارة (3.65) بانءراف معفارف (1.23).
- 4/ بلع مءوسط جمفع العبارة (4.04) بانءراف معفارف (0.981) وهءا فءل على أن غالبفة أفراء العفنة فوافقون بشءة على جمفع العبارة الفف ءقفس عبارة من ءور فرضفة ءراسة الأولى.

الإءصاء الوصفف لعبارة الفرضفة الفاففة

العبارة	الانءراف المعفارف	المءوسط	ءءالة	الفرءب
فوفء فف المصرف ءسم مءءصص أو إءارة مءءصصه لإءارة ءءالف	1.23	3.95	أوافق	4
فمءلك البنك الكوارء اللازمة ممن لءفهم المعرفة والءبرة الكاففءان لءطبفق نظام ءءلكه المءءءفة	0.79	4.25	أوافق بشءة	3
ءوفء فف البنك إءارة مءءصصه لءصمفم ءءمارة المصرفة وءطوفرها	0.73	4.30	أوافق بشءة	2
ءوفء فف البنك إءارة مءءصصه لءسوفق ءءمارة المصرفة	0.761	4.50	أوافق بشءة	1

5	أوافق	3.90	1.12	توجد في البنك إدارة متخصصة لهندسة القيمة للأنشطة المصرفية وذلك لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء
3	أوافق بشدة	4.25	0.91	توفر ربط مباشر بين الإدارات المختلفة كقسم التكاليف مع الإدارات الأخرى
	أوافق	4.19	0.923	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

يتضح من الجدول ما يلي :

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية).
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) هي العبارة (توجد في البنك إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.50) بانحراف معياري (0.761) ، تليها في المرتبة الثانية العبارة (توجد في البنك إدارة متخصصة لتصميم الخدمات المصرفية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.30) بانحراف معياري (0.73) .
- 3/ أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (توجد في البنك إدارة متخصصة لهندسة القيمة للأنشطة المصرفية وذلك لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.90) بانحراف معياري (1.12) .
- 4/ بلغ متوسط جميع العبارات (4.19) بانحراف معياري (0.923) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور فرضية الدراسة الثانية.

اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	الدالة
المعرفة التامة بنظام التكلفة المستهدفة من حيث المفهوم والجدوى الاقتصادية من قبل الإدارة العليا	4.25	13.2	0.000	قبول
رغبة وميول العميل هي المحرك الأساسي في سوق بيع الخدمات المصرفية	4.55	9.1	0.000	قبول
تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يرغب في الحفاظ على حصته السوقية السعي نحو تخفيض	4.40	18.0	0.000	قبول

تكلفة الخدمة عوضاً عن رفعها				
قبول	0.000	4.5	3.65	التكلفة التي تحءء بناء على قءرة الزبون على ءفع ءمن الخدمة أكثر ملائمة لتسعفر الخدمات المصرففة من التكلفة الفعلفة
قبول	0.000	2.4	3.80	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون منفعة أو مفةة إضاافة ففب أن لا فعفر جزءاً من تكلفة الخدمة المصرففة التي بناءً عليها تسعر الخدمة المصرففة
قبول	0.000	5.2	3.75	تحءفء الهامش أو العلاوة عند تسعفر الوءءة من الخدمات المصرففة ففب أن فكون نسبة من سعر بفع الوءءة للعمفل ولفس نسبة من تكلفتها الفعلفة
قبول	0.000	8.0	3.85	القءرة على فعمل المسؤلفة من قبل المءفرفن وعدم فعوفهم من افعاء أي فطوات فف افعاه الفعفر من النظام الفقلفءف
		8.6	4.04	إجمالف العبارات

المصدر: إءاء الباعفن بالاعءماء على بفانات الاسءبفان، 2017 م .

بلغت قفمة (كاف فرففع) لجمعف عبارات محور فرضفة ءءاسة الأولى (8.6) بمسءوى معنوفة (0.000) وهءه القفمة أقل من مسءوى المعنوفة (5%) وعلفه فأن ءلك فشففر إلى وءوء فروق ءاء ءءالة إحصاءفة بفن مءوسء العبارة (4.43) والوسء الفرضف للءءاسة (3) ولصالح المواقفن بشءة على جمعف عبارات محور فرضفة البءء الأولى.

ملخص نءاء فرضفة البءء الأولى

ففما فلف ءءول فوض ملخص لنءاء فرضفة البءء الأولى

ملخص نءاء فرضفة الأولى

الفرضفة الأولى	المءوسء العام	نسبة الموافقة	قفمة كاف فرففع	مسءوى المعنوفة	نءففة الفرضفة
ففوفر لءف البنوك فف اقلفم القناعة لتطفق منهء التكلفة المسءهءفة فف تسعفر فءاماتها المصرففة المقءمة للعملاء	4.04	80.8%	8.6	0.000	قبول

مما ءقءم نسنءءج أن فرضفة البءء الأوئل والنل نصل على أن (ءءوفر لءل البنوك فل اقللم القناعة لءطبفل منءج ءءكفة المسءهءفة فل ءسعفر ءءمءءها المصرفة المءقءمة للعملاء) فعءبر فرض مقبول بنسبة موافقة بلغت (80.8)%.

اءءبار كاء رربع لءالة الفروق لعباراء الفرضفة ءءائف

عباءاء الفرضفة	المءوسء	قفمة كاء رربع	مسءوئل المعنوففة	ءءالة
فوءء فل المصرف قسم مءءءص أو إءارة مءءءصفة لإءارة ءءكالف	3.95	5.2	0.000	قبول
فمءءك البنك الكواءر اللازمفة ممن لءفهم المعرفة والخبرة الكاففءان لءطبفل نءام ءءكفة المسءهءفة	4.25	13.2	0.000	قبول
ءوءء فل البنك إءارة مءءءصفة لءصمفم ءءمءاء المصرفة وءءوفرها	4.30	3.1	0.000	قبول
ءوءء فل البنك إءارة مءءءصفة لءسوفل ءءمءاء المصرفة	4.50	9.1	0.000	قبول
ءوءء فل البنك إءارة مءءءصفة لهءءسة القفمة للأنسءة المصرفة وءلك لءءففض ءكفة ءءمءاء المصرفة المءقءمة للعملاء	3.90	14.8	0.000	قبول
ءوفر ربء مباءر بفن الإءاراء المءءلفة كقسم ءءكالف مع الإءاراء الأءرى	4.25	7.9	0.000	قبول
الإءمالف	4.19	8.9	0.000	قبول

المصءر: إءءاء الباءءفن بالاعءماء على بفانااء الاسءبفان، 2017 م.

بلغء قفمة (كاء رربع) لءمفع عباراء مءور فرضفة البءء ءءائف (8.9) بمسءوئل معنوففة (0.000) وهءه القفمة أقل من مسءوئل المعنوففة (5%) وعلفه فإن ءلك فشففر إلى ووءء فروق ءاء ءءالة إءصائففة بفن مءوسء العبارة (3.96) والوسء الفرضف للءراءة (4.28) ولصالح الموافقفن بشءة على لءمفع عباراء مءور فرضفة البءء ءءائف.

ملءص نءاءج فرضفة البءء ءءائف

ففما فلف ءءول فوض ملءص لءءاءج فرضفة البءء ءءائف

ملءص نءاءج الفرضفة ءءائف

الفرضفة ءءائف	المءوسء العام	نسبة الموافقة	قفمة كاء رربع	مسءوئل المعنوففة	النءفءة
ءءوفر لءل البنوك اقللم المءءلباء الماءفة والشروط اللازمفة لءطبفل نءام ءءكفة المسءهءفة فل ءسعفر ءءمءءها المصرفة المءقءمة للعملاء	4.19	83.8%	8.9	0.000	قبول

مما تقدم نستنتج أن فرضية البحث الثانية والتي نصت على أن (تتوفر لدى البنوك اقليم المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء) يعتبر فرض مقبول بنسبة موافقة بلغت (83.8%).

خامساً : النتائج والتوصيات

1/ النتائج :

- تناولت فرضيات الدراسة تحليل مدى توفر مقومات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في البنوك اقليم وجاءت نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات كما يلي :
- أ - بنسبة موافقة بلغت 80.8% تحققت جميع عبارات الفرضية القائلة بأنه " تتوفر لدى البنوك في اقليم القناعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء " وتمثل أهم نتائج اختبار الفرضية في الآتي :
- رغبة وميول العميل هي المحرك الأساسي في سوق بيع الخدمات المصرفية.
- تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يرغب في الحفاظ على حصته السوقية السعي نحو تخفيض تكلفة الخدمة بدلاً من رفعها.
- المعرفة التامة بنظام التكلفة المستهدفة من حيث المفهوم والجدوى الاقتصادية من قبل الإدارة العليا .
- ب - بنسبة موافقة بلغت 83.8% تحققت جميع عبارات الفرضية القائلة بأنه " تتوفر لدى البنوك اقليم المتطلبات المادية والشروط اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء " وتمثل أهم نتائج اختبار الفرضية في الآتي :
- توجد في البنك إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية .
- توجد في البنك إدارة متخصصة لتصميم الخدمات المصرفية وتطويرها .
- يمتلك البنك الكوادر اللازمة ممن لديهم المعرفة والخبرة الكافيتان لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة .

2/ التوصيات :

- أ/ تشجيع القطاع المصرفي إقليم على تبني نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ، وذلك لتوفير مقومات تطبيق هذا النظام مما يساعد النظام المصرفي في تخفيض تكلفة الخدمة وتحقيق زيادة في الأرباح .
- ب/ العمل تطوير أقسام أو إدارات التكاليف بالبنوك اقليم للقيام بدورها بصورة مثلى في تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في ترشيد القرارات .

مراجع الدراسة :

- 1/ محمد مطر ، كيف تستخدم التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية ، مجلة البنوك - الأردن ، العدد 8، 1989 م .

- 2/ محمد راجح ءللل أبو عواء، أهمفة اسءءءام منهج ءءءفة المسءءءفة فف ءءسفن كفاءة ءسعفر ءءءماء المصرفةفة، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة، جامعة الشرق الأوسط للءراساء العلفا، 2008م.
- 3/ محمد منصور، ماهفة ءءءالف المسءءءفة ، بءء ءءرونف من ءلال ءلفل المءاسبفن
- 4/ إسراء ءسن ءلففة ، أسلوب ءءءفة المسءءءفة وءوره فف ءسعفر ءءءماء المصرفةفة ، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة ، ءلفة الءراساء العلفا ، جامعة السوءان للعلوم وءءءنولوجفا ، 2011م .
- 5/ صءفق أءم محمد أبكر، الأسالف ءءءفة لمءاسبء ءءءالف وءورها فف ءءكم وءءففض ءءءالف فف المنشآاء الصناعفة ، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة ، ءلفة الءراساء العلفا ، جامعة السوءان للعلوم وءءءنولوجفا ، 2014م .
- 6 / ءسام مرابع مؤمن،مءى قءرة شركة الإنماء للأسلاك وءابلاء على ءبفف أسلوب ءءءفة المسءءءفة، مجلة المءءار الاقءصاءفة، ءلفة الاقءصاء، جامعة عمر المءءار، العءء الرابع، 2015م.
- 7/ عماء عبء ءءلق الشفء النور، ءءءفة المسءءءفة وءورها فف ءعم القءرة ءءافسفة للقطاع الصناعف السوءانف، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة، ءلفة الءراساء العلفا، جامعة السوءان للعلوم وءءءنولوجفا، 2015م .
- 8/ صفاء أءم عبء الماءء ، ءور ءءءالف المسءءءفة فف كفاءة ءسعفر ءءءماء المصرفةفة ، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة ، ءلفة الءراساء العلفا ، جامعة السوءان للعلوم وءءءنولوجفا ، 2016م.
- 9/ هاءفة عثمان محمد الماءف ، ءور نظام ءءءفة المسءءءفة فف ءرشفء قراءاء ءسعفر ، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة ، ءلفة الءراساء العلفا ، جامعة البءر الأحمر ، 2017م .
- 11/ طارق محمد سعفء ءءو ، مءاسبء ءءءالف فف المصارف المءرءة فف سوق عمان المالف ، رسالة ماجسءفر ءفر منشورة ، الجامعة الأردنفة ، عمان ، 1995م .
- 12 /Drury , colin " management Accounting for Business ' Thomson , Uk (2005).
- 13/ محمد أبو نصار، المءاسبء الإءارفة ، عمان ، ءار وائل للنشر ، 2005م .
- 14/ راضفة عءوفا ، ءور ءءءفة المسءءءفة وءللل القفمة فف ءءففض ءءءالف ، بءء ءكمفلف لئفل ءرءة الماآسءفر ءفر منشور ، جامعة ءءل لءضر ، باءنة ، البءائر ، 2008م .
- 15 /Horngren , C.G. foster,S.Dater, " cost accounting a managerial Emphasis ' 12th edition, prentice Hall , (2006).
- 16/ ءناء على القبانف ، قفاس وءءصفص مءاسبء ءءءالف ونظم إءارة ءءءفة ، ءار الجامعة ، الإسءنءرفة ، مصر ، 2006م .

- 17/ الشنطي أيمن وعامر شقر ، المحاسبة الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006م .
- 18/ عاطف عبد المجيد عبد الرحمن ، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية ، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر ، العدد 28 ، 2000م .
- 19- Atkinson, Anthony, A., Kaplan, Robert, Mat, Sumura, Ellamae & Young, S., Mark, S., "Management Accounting", 5th ed., Pearson Prentice Hall, 2007.
- 20- Kinney Barfield, Jesse, Bern, Cecily & Kinney, Michael, "Cost Accounting: Traditions and Innovations", 5th ed., South-Western, Inc., 2003
- 21- Barnes, John, "Cost Management Control and Profitability", <http://media-wiley.com./product-data/except/23/0470845023.pdf>.2003.

ABSTRACT

The Extent of Providing Elements to the System of Targeted Cost Implementation in Sudanese Banks

The study aimed at exploring whether that Kurdistan banks have conviction as well have physical requirements and necessary conditions for implementing the System of Targeted Cost that through extrapolating specialized departments point of view in Kurdistan banks. The analysis results showed availability of the components of the application of the Targeted Cost System. The study recommended for encouraging Kurdistan banks to adopt the Targeted Cost System as long as its application ingredients is available, to work on developing Cost administrations and departments in Kurdistan banks so as to do its role optimally in providing information that helps rationalize decisions.