



**التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث
لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة
"دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية"**

إعداد

أ.د/ عبد الحميد أحمد شاهين

أستاذ المراجعة ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة

وعميد كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

محمد رزق إسماعيل الشيخ

معيد بقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة

جامعة مدينة السادات

٢٠٢٠م - ١٤٤٢هـ

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

■ ملخص البحث:

استهدف البحث تبنى أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لقياس مدى الترشيح في تكلفة العمليات التي تقدمها البنوك التجارية، من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يقوم بها البنك وتصنيفها إلى أنشطة تضيف للقيمة وأخرى لا تضيف قيمة (يمكن استبعادها).

وقد تمثلت الدراسة الميدانية في البنوك التجارية العاملة في مصر سواء كانت بنوك تجارية عامة أو بنوك تجارية خاصة أو فروع لبنوك أجنبية والتي يبلغ عددها ٣٨ بنك تجارى. وتتكون عينة الدراسة من العاملين في إحدى البنوك التجارية العامة والخاصة أو فروع لبنوك أجنبية بمحافظة المنوفية والتي يبلغ عددها ١٠٦ فرع وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة قوامها ٤٢٤ العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة والفروع الأجنبية بمحافظة المنوفية ممن يحتلون مناصب إدارية هامة في فروعهم مثل (مدير فرع، رئيس قسم العمليات ، رئيس قسم الخدمات المصرفية، مصرفي) ونظراً لتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل فقد تم استخدام أسلوب العينات " العينة العشوائية البسيطة" وذلك لتجانس الأنشطة المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية وتم تحديد عينة الدراسة من ٢٠٠ مفردة حيث بلغت القوائم الصحيحة ١٤٠ بنسبة ٧٠%، وهي نسبة مرتفعة تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الإحصائي.

وخلصت نتائج البحث إلى أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لقياس وإدارة الطاقة غير المستغلة ، ويؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى تقدير الطاقات غير المستغلة والتكاليف المرتبطة بها، كما يتمتع هذا الأسلوب بالمرونة ، وبالتالي يناسب أسلوب TDABC المنشآت الخدمية التي تتمتع بنسبة عالية من الموارد البشرية والتكنولوجية والأنشطة التشغيلية، ويعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت على التخلص من مشكلات أسلوب التكلفة على أساس النشاط والأسلوب التقليدي والتي تتمثل في صعوبة التطبيق وإستهلاك الوقت وإرتفاع التكاليف وعدم المرونة. ويعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أداة من أدوات إدارة التكلفة ذات التوجه التشغيلي حيث يساعد أسلوب TDABC القطاع المصرفي إلى تقسيم الأنشطة إلى أنشطة تضيف للقيمة وأنشطة لا تضيف للقيمة ، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وعلى تقدير الطاقة غير المستغلة. كما كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء، حيث بلغت قيمة (١,٢١٦ = Chi-square) بمستوى معنوية (٧%).

الكلمات المفتاحية:

التكلفة على أساس النشاط – التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت – الموارد غير المستغلة

القسم الأول
الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تعد الصناعة المصرفية الركيزة الأساسية لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ وهي استراتيجية اعتمدها البلاد لتحقيق التنمية المستدامة ، من خلال تعبئة المدخرات والاستثمارات وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وحماية البنوك من الصدمات الخارجية، ومن أهم المجالات المستهدفة لتحقيق ذلك تطوير نظام دفع آمن وموثوق يضمن الانتقال السلس للأموال من العملاء والبنوك وكذلك بين البنوك بعضها البعض، واستخدام الخدمات الإلكترونية المصرفية مثل شبكات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية الإلكترونية وبطاقات الدفع، لزيادة الثقة في أنظمة الدفع القائمة على تكنولوجيا المعلومات (الصعيدى، ٢٠١٩).

وكنتيجة حتمية لإستخدام الخدمات الإلكترونية المصرفية وتحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ كان لابد من تطور مماثل في محاسبة التكاليف بصفة عامة وقياس التكلفة بصفة خاصة ،بالإضافة إلى تغير الفكر الإدارى والفلسفة التى تستخدمها الوحدة الإقتصادية في إدارة كافة شؤون الوحدة واتخاذ مختلف القرارات، وذلك لكى تتلائم هذه التطورات وهذا الفكر مع المتغيرات الحديثة، فشهدت نظم التكاليف مجموعة من التغيرات نتج عنها إعادة النظر في محاسبة التكاليف التقليدية والتي تعرضت للعديد من الإنتقادات لما قدمته من معلومات تفنقر إلى الدقة والملائمة. وفى ضوء تلك الإنتقادات ظهر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الذى يركز على تعدد مسببات التكلفة بدلا من نظام التكاليف القائم على الحجم الذى يعتمد على مسبب وحيد للتكلفة عند حساب تكلفة الخدمات المقدمة للعميل (أبوشعشيع، ٢٠١٩)، إلا أن هناك بعض الصعوبات صاحبت هذا النظام تتمثل في ارتفاع تكاليف المقابلات مع العاملين اللازمة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة، والحكم والتقدير الشخصى لتخصيص الوقت على أنشطة المنشأة ، وطول الفترة الزمنية لتطبيق هذا النظام ، وعدم القدرة على تحديد الطاقات غير المستغلة ، وعدم توجيه النظر لإمكانية إدارة الطاقات غير المستغلة ، وإنخفاض درجة الدقة فى تخصيص التكاليف الإضافية (خطاب، ٢٠١٣)

وقد أكدت العديد من الدراسات ومنها (اللافي، ٢٠١٨ ؛ زقزوق ، ٢٠١٨) على حاجة البنوك إلى نظام جديد للتكاليف يوفر طريقة ملائمة لقياس تكاليف الخدمات المقدمة بالشكل الذى يوفر تقريراً دقيقاً عن تكلفة الخدمة، وحجم الموارد التى استنفذت فى إنتاجها مع إمكانية الحصول على معلومات لمقابلة إحتياجات الإدارة لأغراض إتخاذ القرارات، فالإستخدام الأمثل للموارد يعتمد بشكل أساسى على القرارات الإدارية الملائمة، من حيث كيفية استخدام تلك الموارد، والتوقيت المناسب لإستخدامها، وهو ما يعتبر أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المهمة بالوقت، مثل أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كأداة لإدارة سليمة من حيث التكلفة ويوفر المزيد من البيانات على التكلفة، وكذلك يوفر الفرص لتصميم نماذج تكلفة دقيقة فى البيانات ذات الأنشطة المعقدة ويسمح بتعديل تصميم نظام التكاليف عندما تتغير المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويتسم هذا النظام بالدقة والبساطة ويساعد على تقدير نسبة إستغلال الطاقة المتاحة .

وفى ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في تبنى أسلوب التكلفة النشاط الموجه بالوقت كنظام تكاليف لقياس تكلفة وحدة المنتج، وكمدخل لإتخاذ القرارات الخاصة بإدارة وتخصيص الموارد المتاحة للوحدة الإقتصادية يُسهم فى ترشيد التكاليف الخاصة بالخدمات المصرفية ، وفى استبعاد الأنشطة التى لا تضيف قيمة ،ومن ثم تخفيض التكاليف غير المستغلة.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في تخفيض زمن أداء الخدمات المصرفية كمرتكز لترشيد تكاليف الطاقة غير المستغلة في البنوك التجارية المصرية؟
ثانيا الدراسات السابقة:

فيما يلي نستعرض ملخصاً لأهم الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت المجالات المختلفة لموضوع البحث، وذلك للتوصل إلي أهم نتائجها، وهي كما يلي:

1. تناولت دراسة (أبو شعيب، ٢٠١٩) بعنوان استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت لتحسين قياس تكلفة الخدمات الصحية – دراسة ميدانية، والتي استهدفت محاسبي التكاليف، المديرين الماليين، أعضاء مجلس الإدارة، الأكاديمين، واعتمدت الدراسة على عينة قوامها ٢٥٥ مفردة، وقد هدفت الدراسة إلى استخدام TDABC في تحسين وقياس ترشيد تكلفة الخدمات الصحية في مصر من خلال دراسة أهم مشكلات قياس وترشيد التكاليف في مجال الخدمات الصحية، واستعراض نظام TDABC بوجه عام، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
 - استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت يساهم في تحسين قياس ترشيد تكلفة الخدمة الصحية ولكن هناك عوامل أخرى تساعد أيضاً على الترشيد هي (المباني، التجهيزات، التكنولوجيا، الموارد البشرية).
 - يساهم نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحديد تكلفة الموارد غير المستغلة للأنشطة الخدمية، وذلك من خلال توفير معلومات تكاليفية التي تساعد في فهم العلاقة بين تكلفة الموارد المتاحة والطلب عليها بالشكل الذي يسفر عن تخفيض معدل تكلفة الطاقة وبالتالي خفض التكلفة النهائية للخدمة المقدمة للعميل.
2. وقد استهدفت دراسة (Zamrud, 2019) بعنوان دراسة مقارنة لتكلفة المنتج باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بهدف إجراء مقارنة بين أسلوب ABC و TDABC لحساب تكلفة المنتج من خلال إجراء دراسة حالة على شركة متخصصة في مجال المنتجات الكهربائية والإلكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أسلوب TDABC يحسن من دقة تقدير التكاليف وإدارة الطاقة غير المستغلة ويساعد على تقليل الفاقد من خلال معادلة زمنية على هيكل تكلفة الإنتاج، كما توصلت إلى أسلوب TDABC قادر على إعطاء معلومات تفصيلية حول الأنشطة والأنشطة الفرعية وكذلك الطاقة العلمية.
3. وقد تناولت دراسة (Keun-Hyo, 2019) بعنوان دراسة مقارنة بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة على النشاط الموجه بالوقت، بهدف توضيح الاختلافات بين الأسلوبين في تخصيص تكاليف الأنشطة المقدمة من المستشفى على المرضى ودراسة فعالية ودقة أسلوب TDABC، من خلال إجراء دراسة تطبيقية لأحد المستشفيات الجامعية بكوريا الجنوبية وبالتحديد في قسم الأطفال، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام أسلوب TDABC ساعد بشكل فعال على حساب تكلفة كل مريض بدقة، وساعد على تحسين الموارد غير المستغلة على جميع مستويات إدارة المستشفى.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٤. كما تناولت دراسة (أبو الفضل، ٢٠١٩) بعنوان استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسي، بهدف كيفية تطبيق نظام TDABC في النشاط المصرفي سعياً إلى زيادة دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء في البنوك التجارية السعودية، ومن ثم تسعير الخدمات المصرفية على نحو سليم مما يخلق ميزة تنافسية للبنك التجارى من خلال إجراء دراسة حالة على فرع لأحد البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية وهو فرع متخصص في نشاط التحويلات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها
- أن تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في البنك التجارى أوضح أن حجم الطاقة المستغلة فعلياً ٨٨% من الطاقة المتاحة، وبالتالي يجب حساب تكلفة الوحدة على أساس الطاقة المستغلة وليس على الطاقة المتاحة،
 - أهمية استخدام TDABC في توفير المعلومات التي تستخدم في تطوير سياسات تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ، ويوفر نظام TDABC معلومات عن الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية الأمر الذي يساعد البنك على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم تعظيم مركزها التنافسي.
٥. كما أكدت دراسة (اللافي، ٢٠١٨) بعنوان العلاقة بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت والرقابة على التكاليف وانعكاسها على ترشيد القرارات الإدارية، بهدف التعرف على آليات عمل أسلوب TDABC لتدعيم أعراض الرقابة وترشيد القرارات الإدارية المستخدمة في البنوك الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد مستوى الرقابة على التكاليف في البنوك الإلكترونية، والتعرف على واقع ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الإلكترونية، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على البنوك الإلكترونية بتصميم قائمة استقصاء موجه إلى المراكز الرئيسية للبنوك التجارية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أسلوب TDABC يوفر معلومات تفصيلية دقيقة عن الأنشطة وتكاليفها ومسبباتها وطاقة الموارد اللازمة لأدائها.
٦. وفي هذا السياق تناولت دراسة (عبدالمطلب، ٢٠١٨) بعنوان إطار مقترح لقياس التكاليف اللوجستية باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قطاع النقل البحري من خلال دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية نظام TDABC في قدرته على خفض التكلفة، من خلال تخصيصها، وتحديد وقت حدوثها، مما يساهم في تقديم تقارير أكثر واقعية للإدارة تساعدها في تحديد تكلفة النشاط المؤدى بدقة الأمر الذي ينعكس على جودة حسابات التكاليف ويعطى الموائى المصرفية ميزة تنافسية تميزها بين الموائى الحديثة على مستوى العالم وتوصلت الدراسة إلى :
- النظام المحاسبي المطبق بهيئة قناة السويس يستخدم نظام حكمى غير قادر على خفض التكلفة وغيرها من أوجه القصور المتمثلة في عدم كفاءة الرقابة على عناصر التكاليف وتقييم الأداء للعاملين والأنشطة التي تستهلك موارد هيئة قناة السويس من أجل إنتاج الخدمة للعميل بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب بسعر تنافسي يدعم قدرتها على النمو والإستقرار
 - اقتراح أسلوب TDABC وتطبيقه في قطاع خدمى مشابه في الخدمات التي تقدمها هيئة قناة السويس من خلال موائىها، يساهم في دقة تكلفة الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق هدف خفض التكلفة المقدمة للعميل، مما يساهم في تفعيل عمل الموائى.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٧. كما أكدت دراسة (Barros,2017) بعنوان تصميم نموذج لأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في الشركات البرتغالية بهدف تحديد مدى ملائمة أو تعقد أسلوب TDABC في الشركات الصناعية مع تصميم نموذج تجريبي، من خلال إجراء دراسة حالة على شركة GP وهي شركة برتغالية متخصصة في قطاع الأغذية المتجمدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نموذج TDABC مناسب لبيئات الإنتاج وقادر على التعامل مع تقلب العمليات، يمكن أن تستوعب المعادلات الزمنية المهام المختلفة المنفذة وأسلوب TDABC يبدو أكثر تعقداً في المنشآت الصناعية عن المنشآت الخدمية ويرجع السبب في ذلك إلى هناك نوعان من الموارد المستخدمة في مناطق الإنتاج هما (العمالة البشرية، الآلات) وبالتالي نحن في حاجة إلى تقسيم المهام والعمليات وإنشاء معادلتين لكل عملية وهو أمر لا يحدث في قطاع الخدمات.

٨. وقد قامت دراسة (خطاب، ٢٠١٧) بعنوان التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة الأداء المتوازن للأداء لقياس تكاليف وإدارة أداء الخدمة التعليمية، والتي استهدفت أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بالجامعات السعودية واعتمدت الدراسة على استبيان إلكتروني، وهدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة الأداء المتوازن لقياس تكاليف الخدمة التعليمية بالجامعات السعودية وقياس إدارة الأداء بتلك الجامعات من أجل إدارة وتحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق القدرة التنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أهمية استخدام الأساليب الحديثة لقياس تكاليف الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي وكيفية إدارة الأداء بفعالية، كما توصلت إلى نظام TDABC سيساعد المؤسسات التعليمية على حساب تكلفة الخدمة التعليمية بدقة أعلى، كما أن التكامل سيساعد الإدارة على تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق القدرة التنافسية.

٩. وقد قدمت دراسة (Badewy,2016) بعنوان التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت منهج جديد لتخصيص التكاليف في شركات التصنيع المصرية، بهدف بيان المشكلات المتعلقة بأسلوب ABC، وتطبيق أسلوب TDABC في البيئة الصناعية المصرية من خلال إجراء دراسة حالة على إحدى المنشآت الصناعية وهي شركة تعمل في مجال الصناعة الدوائية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أسهل وأسرع في بناء نماذج دقيقة عن أسلوب التكلفة على أساس النشاط، كما يوفر رؤية عملية لمعالجة الموارد والطاقات الفائضة، كما توصلت إلى أن نموذج TDABC يوفر معلومات عن التكلفة والربحية أكثر دقة مقارنة بأسلوب ABC

١٠. كما أكدت دراسة (الكومي، ٢٠١٦) بعنوان تقييم فعالية مدخل التكلفة على أساس زمن الأنشطة في تحديد تكلفة الموارد غير المستغلة في المشروعات الخدمية واعتمدت الدراسة على ٤٧ مفردة من قطاع مشروعات تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجامعة عين شمس، وهدفت الدراسة إلى تقييم مستوى فعالية استخدام مدخل التكلفة على أساس زمن الأنشطة في صناعة الخدمات وخاصة مجال نظم تكنولوجيا المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أسلوب TDABC يواجه بعض الاعتراضات التي تشير إلى عدم اعتباره أسلوب جديد شأنه شأن الأساليب المستحدثة.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

١١. فى حين قدمت دراسة (قنديل، ٢٠١٥) بعنوان دور قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC) فى دعم القدرة التنافسية، يهدف التعرف على دور منهج قياس التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بغرض دعم القدرة التنافسية، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية فى قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة تطبيق منهج TDABC فى جميع فروع بنك فلسطين لما يوفره من دقة فى حسابات تكلفة المنتجات والخدمة، وضرورة الإهتمام بالتحليل الإستراتيجى لبيانات التكلفة الناتجة من منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت.

١٢. وأخيرا تناولت دراسة (خطاب، ٢٠١٣) بعنوان تحسين جودة المعلومات التكاليفية بالتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء، بهدف وضع إطار مقترح للتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء، من أجل تحسين جودة المعلومات التكاليفية لخدمة أغراض إدارية متعددة، من خلال إجراء دراسة حالة أجريت على بنك الرياض التابع للملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن نظم التكاليف التقليدية التى تستند إلى الحجم ونظام التكاليف على أساس النشاط وجهت إليهم العديد من الإنتقادات ونظام TDABC طريقة تكاليفية تعتمد على نظام المعادلات ومن أهم ملامحه الرئيسية سرعة تقدير وتركيب متغيراته، إمكانية تطويره وتحديثه بسهولة

ومن استقراء الدراسات السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- تباينت الدراسات التى تناولت أسلوب TDABC من خلال عدة محاور، فركزت معظم الدراسات على تناول على التاصيل النظرى للأسلوب بهدف توضيح المفهوم والأهداف والخصائص وأهميته ومزايا وعيوب الأسلوب، كما ركزت البعض الأخر من الدراسات على تناول إجراء دراسة مقارنة بين أسلوب TDABC وأسلوب التكلفة على أساس النشاط، وأخيرا تناولت مجموعة من الدراسات التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وابتكارات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومن بينهما بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة على أساس النشاط وسلسلة القيمة وغيرها من الأساليب.
- يعمل أسلوب TDABC على التخلص من مشكلات أسلوب ABC التى تتمثل فى صعوبة التطبيق وإستهلاك الوقت وإرتفاع التكاليف وعدم المرونة فى الإستجابة للتغيرات الناتجة عن عمليات التحديث، كما يحافظ أسلوب TDABC على المزايا المقدمة من أسلوب ABC فى دقة قياس التكاليف والرقابة على التكاليف وإستبعاد الأنشطة التى لا تضيف قيمة.
- يعتبر أسلوب TDABC من الأساليب التى تهتم بتوفير معلومات مالية وكمية عن الأنشطة التى تعتمد عليها الإدارة فى إنتاج المنتج النهائى أو تقديم خدمة معينة، كما ساعد هذا الأسلوب على توفير المعلومات التى تساعد إدارة المنشآت فى إدارة تكلفتها ومنتجاتها وتعظيم الربحية كذلك يعمل على إستغلال معدلات الوقت خاصة أنه يتعامل مع حجم كبير من المعاملات.
- يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مجالات لقياس وإدارة الطاقة العاطلة، وأدى تطبيق هذا الأسلوب إلى تقدير الطاقات غير المستغلة والتكاليف المرتبطة بها، كما يتمتع هذا الأسلوب بالمرونة عند إجراء أى تغييرات فى مواصفات العمليات الإنتاجية، وبالتالي يناسب أسلوب TDABC المنشآت الخدمية التى تتمتع بنسبة عالية من الموارد البشرية والتكنولوجية والأنشطة التشغيلية.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

■ اتفقت معظم الدراسات على المزايا التي حققها أسلوب TDABC فى المنشآت التي تقوم بالخدمات التالية (شركات الأدوية ، الإتصالات، الطبية ، اللوجستية) ، وتباينت بعض من الدراسات حول تطبيق أسلوب TDABC فى المنشآت الصناعية

ثالثاً:اهداف البحث:

يتجسد الهدف الرئيسى للبحث فى تبني أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مدى الترشيح فى تكلفة العمليات التي تقدمها البنوك التجارية، من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يقوم بها البنك وتصنيفها إلى أنشطة تصيف للقيمة وأخرى لا تصيف قيمة (يمكن استبعادها).

رابعاً فروض البحث :

يمكن صياغة الفرض الرئيسى للبحث على النحو التالي :

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم فى تخفيض زمن أداء الخدمات وفى ترشيح تكاليف الطاقة غير المستغلة.

خامساً تنظيم البحث:سعيًا نحو تحقيق أهداف البحث، واختبار الفروض واستخلاص النتائج والتوصيات، سوف يتم تقسيم البحث على النحو التالي:

- القسم الأول: الإطار العام للبحث.
- القسم الثانى:دراسة تحليلية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمرتكز لترشيح تكاليف المؤسسات المصرفية
- القسم الثالث:أسلوب TDABC كمدخل لتطوير نظم إدارة التكاليف غير المستغلة بالقطاع المصرفي
- القسم الرابع: الدراسة الميدانية
- القسم الخامس النتائج والتوصيات

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

القسم الثاني

دراسة تحليلية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

كمرتكز لترشيد تكاليف المؤسسات المصرفية:

تزايدت أهمية العميل واتجهت معظم البنوك لتطوير أداء أنشطتها ووظائفها المختلفة لتحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في كسب ود العميل من خلال توفير الخدمات بالمتطلبات التي يحددها وزيادة درجة رضائه والاحتفاظ بولائه، وتتوقف قدرة البنوك على تحقيق تلك الأهداف على كمية الموارد المتاحة وحسن استغلال تلك الموارد بما يساعد على أداء هذه الوظائف بصورة ملائمة، لذلك تسعى البنوك إلى تحقيق الأداء الجيد والمنافسة في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية وذلك من خلال ترشيد التكاليف والتميز والمرونة والإبتكار والجودة.

الأمر الذي يقتضى بضرورة وجود أنظمة تكاليف حديثة تحقق القياس الدقيق والتوزيع العادل للتكاليف بما يدعم الإدارة في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها ويواكب تطورات بيئة الأعمال التنافسية بصفة عامة والبيئة الخدمية بصفة خاصة (Badewy, 2016). وذلك من خلال الإعتماد على تقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد في مجال إدارة التكلفة المهتمة بالوقت ومن بين هذه الأساليب أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت. وتستند فكرة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت على الإعتماد على الوقت كمسبب لتكلفة النشاط من خلال ركيزتين وهما: التركيز على الوقت المستنفذ، ومستوى الطاقة المستغلة مما يعكس على تشغيل العمليات وتحسين إدارة التكلفة والطاقة، كما يُمكن المديرين من الحصول على معلومات دقيقة عن التكلفة والربحية وترشيد الوقت (أبوشعيش، ٢٠١٦).

أولاً : طبيعة وأهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

١ - مفهوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

ظهر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مع تأسيس Anderson لشركة Acorn للإستشارات المحاسبية ومحاولتها المتكررة للتغلب على الصعوبات الموجودة في أسلوب التكلفة على أساس النشاط من خلال القدرة على توفير معلومات عن أوقات الصفقات خاصة مع تطور نظم المعلومات القادرة على توفير هذه المعلومات مثل نظم تخطيط موارد المشروع وإدارة علاقات العملاء (Kadous, 2018) ، وقد شكلت نجاحات النموذج الأول لشركة Hendlee دافعاً نحو التطوير والتحسين لمدخل التكلفة على أساس الصفقات، ليضع Kaplan & Anderson النموذج في شكله النهائي فيما يعرف بإسم أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (الواجد، ٢٠١٧).

ويعتمد هذا الأسلوب على تحويل محركات التكلفة إلى معادلات الوقت والتي تعبر عن الوقت الضروري لأداء النشاط ، وذلك على اعتبار أن معظم الموارد المتاحة تمتلك قدرات وطاقات يمكن أن يتم قياسها بسهولة ودقة بواسطة عنصر الزمن وبالتالي تكون الفترة الزمنية هي المسبب الرئيسي لوقوع تكلفة النشاط (Lahutta, 2015)، وبالتالي يمثل عنصر الزمن دوراً محورياً في تخصيص الموارد لأغراض التكلفة ، وفقاً لهذا الأسلوب لا يتم تعيين الموارد لأول مرة على الأنشطة بل يتم تجميعها في مستوى أعلى (عملية) ويتم تقدير استخدام الموارد مباشرة باستخدام معدلات زمنية والتي تعبر عن الوقت المطلوب لتنفيذ نشاط معين (Sophie Hoozée, 2017).

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

وعرفت دراسة (حلبوب، ٢٠١٧) أسلوب TDABC بأنه أسلوب لقياس التكلفة فى المنشآت الصناعية أو الخدمية، يعتمد على تكلفة الوحدة والوقت اللازم لأداء النشاط بالإعتماد على معادلات الوقت بدلاً من عملية تخصيص التكاليف على الأنشطة ومن ثم تخصيص تكاليف الأنشطة على تكلفة المنتج. وذلك عن طريق التعرف على الأنشطة التى لا تضيف قيمة إذا يتم حذف تلك الأنشطة مما يؤدي إلى تحسين أداء العمليات، وترشيد تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة وتقديم معلومات للإدارة عن الطاقات المتاحة والطاقات المستخدمة وتحديد الفرص المتاحة لإدارة الموارد.

كما أشارت بعض الدراسات (Öker H. A., 2016 ; Sigüenza Guzmán, 2014) أن أسلوب TDABC هو أسلوب تكاليفى يتميز بالقدرة على التكامل مع البيانات المتوفرة بالفعل من تخطيط موارد المشروع وأنظمة إدارة علاقات العملاء كما أنه لديه القدرة على التنبؤ بالطلب على الموارد كما أن صيانتها غير مكلفة وسريعة ويتطلب نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت تقدير معدل تكلفة وحدة الطاقة الموارد ومعدل استهلاك غرض التكلفة. وفى هذا السياق أوضحت دراسة (هاشم، ٢٠١٤) أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يوفر فرص جديدة لتصميم نماذج تكلفة دقيقة فى بيئات ذات أنشطة معقدة مثل منشآت التوزيع والخدمات اللوجستية، والمستشفيات، ومنشآت الخدمات بصفة عامة، ويسمح بالتحديث السهل لنظام التكلفة عند إجراء تغيير فى الخدمات المقدمة أو عند إعادة تخطيط تقديم الخدمات وهذه السمات تجعل الأسلوب ملائماً للبيئات سريعة التغير.

٢- أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

يحقق أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت العديد من الأهداف (أحمد، ٢٠١٥) :

- قياس التكاليف غير المباشرة وخاصة تكاليف الأنشطة الخدمية وإدارتها باستخدام معدلات الوقت وربطها بمسببات الوقت.
- إدارة الطاقة وخاصة الطاقة الفائضة يعتبر هدف رئيسى للمنظمة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت حيث يأخذ فى اعتباره الطاقة غير المستغلة.
- قياس وقت وتكلفة كل نشاط فى المنظمة عن طريق وقت انجاز النشاط أو وقت التشغيل ومن ثم يوفر للإدارة القدرة على اتخاذ القرار فى الوقت الملائم.
- قياس أداء المنظمة لتحديد كفاءة انجاز الأنشطة التى يتم أدائها باستخدام مجموعة أساليب مستحدثة متطورة مدعمة لأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت.
- قياس تكلفة الموارد المستهلكة فى الأنشطة الرئيسية بالمنظمة ومن ثم قياس تكلفة الطاقة المستغلة واستبعاد الطاقة غير المستغلة.

٣- خصائص أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

اتفقت معظم الدراسات (الحبرى، ٢٠١٣ ؛ عبدالمطلب، ٢٠١٨) على تحديد خصائص أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

- الدقة : ينفرد أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بالدقة فالعلاقات بين الموارد والطاقة واضحة فى صورة معدل تكلفة وحدة الطاقة، والعلاقة السببية بين طاقات الموارد وغرض التكلفة

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

النهائي مُعرفة بأنشطة متعددة المحركات قادرة على تحديد كمية الطاقة اللازمة لكل حالة من حالات النشاط اعتماداً على خصائص هذه الحالة التي تعكسها محركات استهلاك الطاقة. ويعتبر أقل مداخل التكاليف عرضه للخطأ التكاليفي في حالة عدم الإستغلال الكامل للموارد.

■ البساطة : يتميز نموذج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بالبساطة في انجازه لتخصيص الموارد على أغراض التكلفة النهائية وتوفير كافة المعلومات التكاليفية اللازمة للإستخدامات الإدارية باستخدام معيارين فقط المعيار الأول تكلفة وحدة طاقة المورد ، المعيار الثاني الطاقة المستهلكة بغرض التكلفة.

■ التكامل : يحقق أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أقصى درجات التكامل مما يجعل عمليات وأنشطة المشروع أكثر شفافية ويزيد من فعالية الموازنات على أساس النشاط ودعم عمليات التخطيط والرقابة.

■ التعرية : أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مُوجه بالطاقة ، ويلعب الوقت دوراً هاماً نظراً للإمكانيات الكبيرة التي يتمتع بها في التعبير عن الطاقة ،ويمكن التأكيد على أن الإبداع الجديد هو الإنتقال من منهجية التخصيص الثنائية التي اعتمدت عليها كافة مداخل التكلفة إلى التخصيص المباشر اعتماداً على المجهودات المبذولة لإنتاج أو تقديم أغراض التكلفة المختلفة.

■ المرنة : يتميز هذا الأسلوب بالقابلية للتطبيق في أي صناعة اي كانت درجة تعقيد العمليات والمنتجات والعملاء والقطاعات. كما يمكن استخدامه بين مختلف الصناعات والخدمات في ظل قيامها بأنشطة تشغيلية متعددة.

٤- التمييز بين أسلوب ABC وأسلوب TDABC :

إن منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يُبنى على نقاط ضعف التكلفة على أساس النشاط، ولا يقتصر الإختلاف بين الأسلوبين في تحديد تكاليف النشاط، فالتكلفة على أساس TDABC يُستخدم معادلات الوقت، بينما في أسلوب ABC يستخدم مسببات التكلفة، وأيضاً القدرة على تحديد الطاقة غير المستغلة فأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يهتم بتحديد الطاقة غير المستغلة، بينما في ظل نظام ABC لا يهتم بتحديد الطاقة غير المستغلة، وأيضاً من حيث تحديث النظام فأسلوب التكلفة على أساس النشاط يستغرق وقت لتحديث النظام بينما أسلوب TDABC لا يستغرق وقت لتحديث حيث يشمل جميع الجوانب الخاصة لنشاط معين.

وقد أشارت دراسة (محمد ، ٢٠١٦) أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يمثل مراجعة واقعية أو تعديل للتكلفة على أساس النشاط ، فقد وضعت التكلفة على أساس النشاط لقياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة وكذلك تقديم معلومات تتعلق بالتكلفة لإدارة أفضل لعمليات المنشأة إلا أنه فشل في ذلك، أما مدخل التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت فهو أسهل وأبسط وأكثر فعالية من أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

وذكرت دراسة (Todorovic, 2014) أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يعتمد على معادلات الوقت التي تتغير باستمرار، ومع تنوع الأنشطة والمنتجات وتعقيدها يمكن تحديث النظام وأن تطبيق معادلات الوقت ساعد على زيادة دقة حسابات التكاليف، على عكس ABC يتطلب الإجتماع مع الموظفين في نهاية كل فترة محاسبية من أجل إعادة تقدير الوقت اللازم لتقدير الأنشطة، ويمكن بيان

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

الإختلاف بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأسلوب التكلفة على أساس النشاط من خلال إجراءات التنفيذ الخاصة بكل نظام من هذه الأنظمة: ويشير الجدول رقم (١) بالإجراءات التنفيذية لكل من نظام ABC و TDABC

جدول رقم (١)

الإجراءات التنفيذية لكل من نظام TDABC وABC

م	أسلوب التكلفة على أساس النشاط	م	أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت
١	تحديد موضوع التكلفة	١	تحديد موضوع التكلفة
٢	تحديد وجمع الموارد	٢	تحديد وجمع الموارد
٣	انشاء وتصنيف مراكز تشغيل للتكلفة	٣	انشاء وتصنيف مراكز تشغيل للتكلفة
٤	التعرف على الأنشطة المستهلكة للطاقة	٤	تحديد تكلفة الوحدة من الطاقة المتاحة
٥	التعرف على البنود التشغيلية الخاصة بكل مركز تكلفة	٥	التعرف على الأنشطة ووقت التشغيل ومقدار العمل المطلوب
٦	التعرف على خطوات التشغيل وتفاصيل العمل لكل عملية	٦	التعرف على وظيفة الوقت لجميع الأنشطة بجانب التعرف على تكلفة جميع الأنشطة في المشروع
٧	التعرف على كمية الأعطال بكل نشاط	٧	وضع تقرير لجميع إدارات ABC غير هامة
٨	اعداد تقرير لجميع الإدارات ABC	٨	غير هامة

المصدر: (Huang, 2014)

٥- أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

اكتسب أسلوب TDABC أهميته لعاملين أساسيين ، العامل الأول ملائمته لمختلف أنواع القطاعات سواء صناعية أو خدمية أو تجارية فجميع هذه القطاعات يلعب الوقت عنصراً هاماً في احتساب تكاليفها وطريقة تخصيصها ، أما العامل الثاني كونه احد الأساليب المستحدثة في ادارة التكلفة لأغراض رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة بصفة عامة وداخل المنظمات الخدمية بصفة خاصة ، وكذلك السعي المستمر من قبل المنشآت الخدمية اتجاه الأساليب المحاسبية الحديثة والتي من شأنها الوصول إلى مستوى كفاءة أفضل في استغلال مواردها المتاحة والمساهمة في تدنية تكاليف الطاقة العاطلة، وأمكن استخدام هذا الأسلوب في الخدمات اللوجستية وشركات التوزيع ، والبنوك والمستشفيات (Azmi, 2018 ; Ashikur Rahman, 2017).

وأوضح (خطاب، ٢٠١٧) أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ساعد على اتخاذ الإجراءات الرقابية من خلال:

- إعداد التقارير المالية : استخدام التخطيط والتنبؤ المالي يساعد على الكفاءة في إعداد التقارير المالية الموحدة وبساطة أنشطة التدفقات النقدية وتيسير العمليات المالية وتخفيض التكاليف.
- شفافية التكلفة : القدرة على تجميع تكاليف كل نشاط داخل الإدارات حتى يمكن الحصول على تمثيل أدق وأكثر شمولية للتكاليف للإدارات.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

- تخصيص الموارد وتطوير الميزانية: الوصول إلى تخصيص دقيق لتكاليف الإدارات ويساعد في فهم القدر المستهلك من الموارد.
- الخدمات المشتركة : إن تطبيق أسلوب TDABC يؤدي إلى تبسيط اعداد الميزانية والتقارير سيجعل كل منظمة قادرة على ادارة الخدمات والبرامج المشتركة بكفاءة عالية وتخصيص التكاليف والموارد على كل الإدارات دون حدوث ازداوجية فى التخصيص

ثانيا : آليات تفعيل أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

يتميز أسلوب TDABC بأنه يأخذ فى الإعتبار مسببات متعددة لتحديد تكلفة النشاط .حيث أنه فى مدخل TDABC يكون عدد مسببات الوقت أو الفترات الزمنية فى معادلة الوقت غير محدد طالما ان الموظفين يؤدون مهام تنتمى لنفس مجمع الموارد (البتانوى، ٢٠١٣). وباستخدام معادلات الوقت يأخذ نموذج TDABC فى الاعتبار الأنشطة والعمليات المعقدة ويوفر معلومات أكثر دقة حول التكلفة، كما أنه قادر على تحديد الموارد والطاقة غير المستخدمة ، وبالتالي يوفر إدارة أفضل للموارد (Ostadi, 2019).

وقد أوضحت دراسة (Olsson, 2017) أن معادلات الوقت هى المكون الأساسى والفريد لمدخل TDABC والمعادلة الزمنية هى شكل ما لمعادلة الإنحدار الخطى المعروفة حيث يكون المتغير التابع هو فترة الزمن التى يحتاجها تنفيذ النشاط باستخدام طاقة مجمع الموارد ، والمتغير أو المتغيرات المستقلة هى المؤثرات (المسببات) الزمنية لطول فترة أداء النشاط، ويمكن تقدير الوقت بعدة طرق (عبدالرحمن، ٢٠١٣):

- الرصد المباشر والملاحظة الفعلية.
- متوسط الوقت المستنفذ لكل عملية.
- اجراء المقابلات أو عملية المسح للعاملين.
- تقدير الوقت عن طريق العمليات المماثلة فى المنظمات الأخرى.

١ - منهجية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

تتميز آلية عمل TDABC بتوجيه تكاليف الموارد مباشرة إلى وحدة التكلفة اعتمادا على الوقت كمسبب وحيد لإستهلاك تكاليف الموارد المتاحة، وتعتمد هذه الآلية على نوعين من التقديرات فقط للتطبيق وهما تكلفة الوحدة من الطاقة المتاحة والوقت اللازم لأداء كل نشاط .

أ - تحديد معدل تكلفة الوحدة من الطاقة المتاحة :

$$\text{معدل تكلفة الوحدة} = \text{إجمالى تكاليف الموارد المتاحة} \div \text{الطاقة العملية للموارد}$$

حيث يشار إلى تكاليف الموارد المتاحة بالأفراد أو الآلات التى تقوم بإنجاز الأعمال فعليا، بينما الطاقة العملية للموارد يمكن تحديدها من خلال تقدير الوقت الذى يقضيه العمال بالفعل فى القيام بأنشطتهم مع الموارد المتاحة فى مراكز التكلفة معينة ، ويقصد به مقدار الوقت الفعلى المخصص لذلك الأنشطة وليس مقدار الوقت النظرى المتاح للمنشأة

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

ب- تحديد مقدار الوقت المطلوب لتنفيذ معاملة أو نشاط :

يستخدم أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت معدل تكلفة الوحدة من الطاقة في تحميل تكاليف الموارد المخصصة للقسم على موضوعات القياس التكاليفي عن طريق تقدير الطلب على طاقة الموارد من خلال تحديد الزمن اللازم لأداء النشاط والأنشطة التي يتطلبها كل هدف تكاليفي ، وتتمثل الفكرة العامة في تحديد الوقت اللازم لتنفيذ النشاط (لأداء وحدة واحدة لكل نوع من أنواع النشاط) عن طريق الملاحظة المباشرة أو المقابلات الشخصية أو تحليل البيانات التاريخية ، ويتم تحديد ذلك وفقا للصيغة التالية:

تكلفة الوحدة = تكلفة النشاط

= معدل تكلفة الطاقة × وقت الوحدة

ويطلق عليه معدل سرعة التشغيل حيث أن وقت الوحدة يساوي الوقت الفعلي المطلوب للقيام بالنشاط (Meric, 2018)

٢- البناء الرياضي لنموذج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

في ظل استخدام نظام TDABC في بيانات الأعمال شديدة التعقد والتغير لا يستلزم أداء النشاط في كل مرة استهلاك نفس الكمية من الموارد المتاحة وتوضح معادلة الوقت العامة الوقت الذي يستهلكه مسبب وقت حدث النشاط ويعتبر النموذج بأكمله مبني على معادلات الوقت (شحاته، ٢٠٢٠)

$$T_{j, k} = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \dots + \beta_p.X_p$$

وتوضح هذه المعادلة العامة للوقت ، الوقت T المطلوب للحدث K في النشاط J في ظل P من مسببات الوقت الممكنة x ، حيث أن:

$$T_{j, k} = \text{الوقت المطلوب لإنجاز الحدث K في النشاط J.}$$

$$B_0 = \text{المقدار الثابت من الوقت للنشاط J ، لخصائص الحدث K.}$$

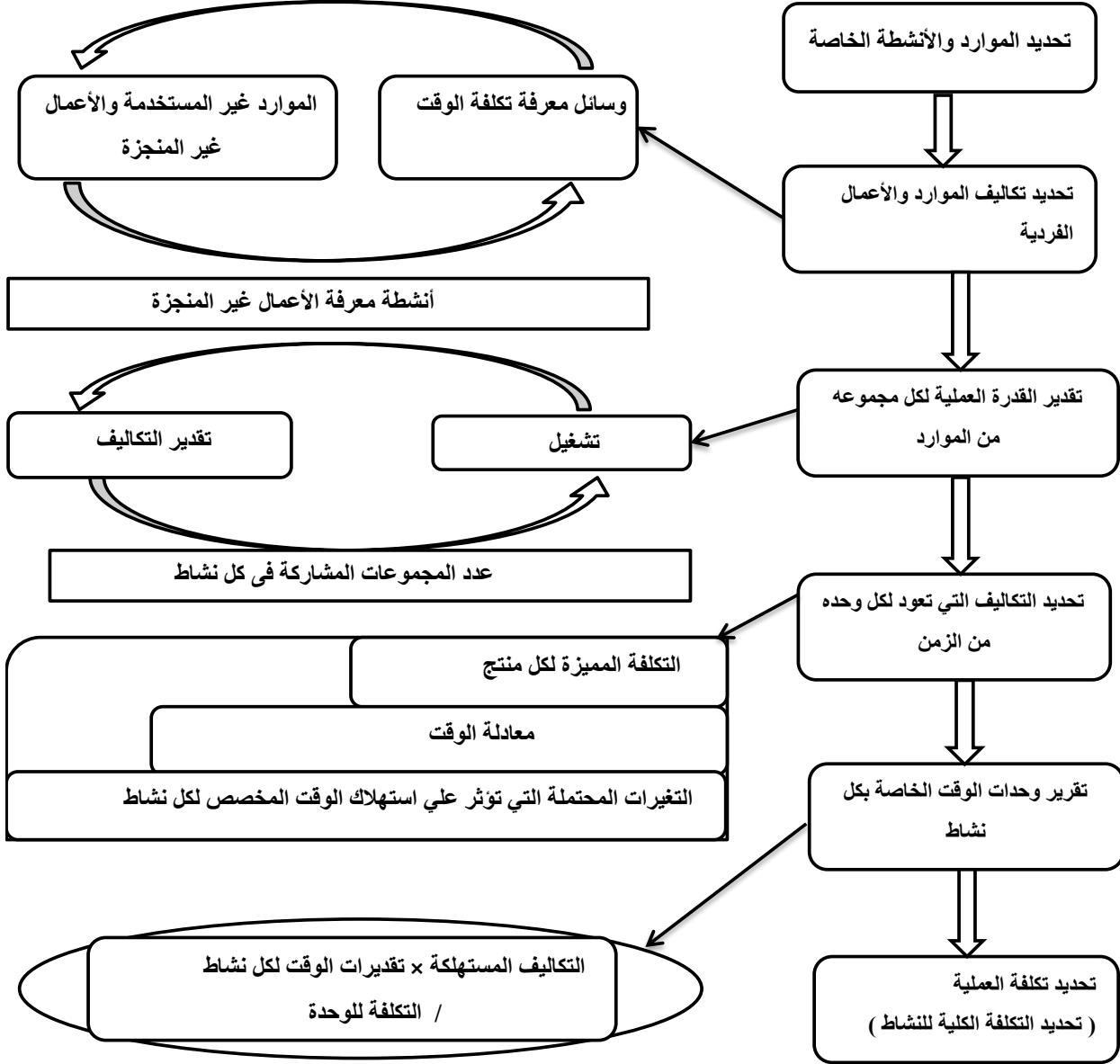
$$\beta_1 = \text{الوقت المستنفذ لوحد من مسبب الوقت ١ عندما تكون } X_2, X_3 \dots X_p \text{ كلها ثابتة.}$$

$$X_1 = \text{مسبب الوقت ١ ، } X_2 = \text{مسبب الوقت ٢ ، } \dots, X_p$$

$$P = \text{عدد مسببات الوقت التي تحدد الوقت المطلوب لإنجاز النشاط J.}$$

ويوضح الشكل التالي مراحل وضع تصميم لأسلوب TDABC :

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....



المصدر: (عبدالمطلب، ٢٠١٨) :

شكل رقم (١) مراحل وضع تصميم أسلوب TDABC

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٣- تقييم أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (المزايا والانتقادات):

٣-١ مزايا أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

تناولت العديد من الدراسات المزايا التي يحققها استخدام منهج قياس التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، فأكدت دراسة (Garry Billy Ardiansyah, 2017) على مزايا أسلوب TDABC من خلال قدرته على:

- توفير معلومات تفصيلية دقيقة ملائمة تساعد المستخدمين والمحاسبين على تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات بالمنظمات.
- يتكامل هذا المنهج بشكل جيد مع البيانات المتاحة من خلال برامج تخطيط موارد المؤسسة ERP وأنظمة إدارة علاقات العملاء، مما يجعل النظام أكثر فعالية وديناميكية وأقل كثافة عمالية، وانخفاض التكاليف التشغيلية للنظام.
- يوفر رؤية واضحة عن كفاءة العمليات والاستفادة من الطاقة بفعالية، وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة عن الموارد غير المستغلة
- يساعد على توفير معلومات ملائمة عن التكاليف والربحية بشكل اقتصادي سريع وبالتالي يمكن تشغيله شهريا.
- يبسط من تعقيدات أسلوب قياس التكلفة على أساس النشاط من حيث القضاء على مرحلة بناء الأنشطة وكيفية تحديد محركتها وبالتالي يتميز بالسرعة والسهولة تقدير البيانات
- سهولة اجراء التحديثات اللازمة في الظروف التشغيلية مثل زيادة عدد الأنشطة، ومن السهل تحديث معدلات مسببات التكلفة

٣-٢ الانتقادات الموجهة إلى أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

اتفق معظم الباحثين على أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لا يزال لديه بعض نقاط الضعف، وتناولت دراسة (Namazi, 2016) نقاط الضعف التي يعاني منها هذا الأسلوب:

- يقتصر تطبيق أسلوب TDABC على الحالات التي يمكن فيها استخدام عنصر الوقت كمحرك ومسبب أساسي للتكلفة وعدم إمكانية إجراء الملاحظة المباشرة للأنشطة.
- يضيف أسلوب TDABC خطوة غير ضرورية تتمثل في مشاركة المديرين بعض التقديرات الشخصية بخصوص الوقت، وهذا الإجراء يستغرق وقت طويل مما يؤدي إلى أخطاء في القياس ويخلق تباين (عدم تناظر) في المعلومات عن تكلفة المنتج والربحية
- يحتاج أسلوب TDABC عند تصميمه وتنفيذه لأول مرة معلومات مفصلة وهذا يتطلب تحديث النموذج وإعادة حسابه وتحديثه بمعادلات الوقت وأيضا تزداد صعوبة في حالة ما اذا كانت نظم المعلومات الحالية في المنشأة لا توفر معلومات التي يحتاجها النظام.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

- يواجه أسلوب TDABC فى حالة قيام معظم الإدارات بتنفيذ نشاطين أو أكثر يستهلكوا موارد مباشرة وغير مباشرة بنسب مختلفة داخل القسم الواحد هذا يتطلب نوع من الإستطلاع والحصص.
- يتجاهل أسلوب TDABC مرحلة تعريف وتحديد الأنشطة ويلغى مرحلة تتبع تكاليف الموارد المتاحة نحو الأنشطة ويركز على عمليات كل قسم والوقت اللازم لأداء كل قسم ، وبالتالي فإن الإفتقار إلى تحديد النشاط يحد بشكل كبير من عمل أسلوب TDABC فى المؤسسات ويعنى العودة إلى أنظمة التكاليف المستندة إلى الحجم (الأساس التقليدي).

القسم الثالث

أسلوب TDABC كمدخل لتطوير نظم إدارة التكاليف غير المستغلة

بالقطاع المصرفي

يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كأسلوب مستحدث للقياس الدقيق للتكلفة والتخصيص الأمثل للتكاليف غير المباشرة ، يتمثل هدفه الأساسى فى ترشيد وإزالة جوانب الفاقد والضياع فى كافة المراحل والأنشطة ، واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن ، لذلك فإن تقنية ضبط الوقت تحقق العديد من الآثار الإيجابية للقطاع المصرفي من أهمها ضبط وقت تسليم وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء مما يترتب عليه تدعيم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي ، حيث تستند نظم ترشيد التكاليف إلى أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ، فعند ادخال عنصر وقت الإنجاز كمحرك للتكلفة بهدف تخصيص التكلفة غير المباشرة ، يتم تقييم أداء الأنشطة وربط زمن أداء النشاط بما يتوافق مع مواصفات المنتج او الخدمة المقدمة وحاجات العملاء (الزيني، ٢٠١٩).

١ - قياس الطاقة غير المستغلة فى ظل مداخل إدارة التكلفة:

تعتبر الطاقة غير المستغلة مشكلة من أكبر المشاكل التى تواجه القطاع المصرفي فى عصرنا الحديث حيث من الممكن أن يمتلك القطاع المصرفي لطاقات بشرية وطاقات مادية وموارد دون الإستغلال الأمثل والإستفادة منها أكبر قدر ممكن وذلك لعدم وجود أى معلومات عن هذه الطاقة ، لذلك يُمثل الهدف الرئيسى هو الإستفادة من كافة الطاقات المتاحة دون وجود قصور يؤدي إلى زيادة التكاليف والتي ينتج عنها وجود طاقات غير مستغلة.

ويشير مفهوم الطاقة بمدى قدرة القطاعات الخدمية بصفة عامة والقطاع المصرفي بشكل خاص على تقديم المنتجات والخدمات المصرفية التى تشبع إحتياجات ومتطلبات العملاء ، وتأخذ هذه الطاقة العديد من الأشكال المتمثلة فى الموارد المتاحة ، ويعد إدارة هذه الموارد بكفاءة وفعالية والتحكم فيها بمثابة المحرك الأساسى لعمليات وإدارة التكلفة. وتحاول القطاعات الخدمية سعياً نحو تحقيق ميزة تنافسية فى التخلص من أعلى الأقل تقليل مستوى الطاقة غير المستغلة لديها فهى تعد من أهم التحديات الرئيسية التى تواجه مديرى القطاعات الخدمية ، فإن نجحت إدارة القطاعات فى إدارة وتخطيط هذا الجزء حققت الأهداف التى تسعى إليها (Santana A. e., 2017).

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

وعرفت دراسة (جرى، ٢٠١٦) بأنها ذلك الجزء المتبقى من الطاقة المتاحة بعد استبعاد الطاقة المستغلة، وهذه الطاقة لا تضيف قيمة للمنتج، ومن ثم يجب عدم تحمل تكلفتها على المنتجات والخدمات بحيث لا تكون عبئاً على الإنتاج المحقق، وإنما يجب تحميلها على قائمة الدخل. وقسمت الطاقة غير المستغلة إلى نوعين من الطاقات وهما:

- **الطاقة الفائضة:** ويقصد بها زيادة الموارد المتاحة عن حجم الطلب السوقى ويظهر هذا النوع من الطاقة عند القيام بإحتجاز جزء من الموارد المتاحة أو التسهيلات المتوفرة بهدف مقابلة ضرورية مستقبلية.
- **الطاقة العاطلة:** وتعرف بعدم الإستخدام الكامل للموارد المتاحة داخل المؤسسة ولكن بصفة مؤقتة وتعتبر تكاليف الإحتفاظ بها طاقة عاطلة وبمثابة تكاليف زمنية ترتبط بطول فترة مزاوله الأنشطة وليس بتصنيع المنتجات خلال هذه الفترة، وقد تلجأ بعض المنشآت إلى إعتبار الطاقة العاطلة نسبة من الضياع التى تواجهها بسبب عدم رضا العميل.

وأشارت دراسة (السوافيرى، ٢٠١٣) إلى الأهداف العامة التى تسعى إليها الوحدة الإقتصادية عند إجراء القياس والتقارير عن تكلفة الطاقة المستغلة والطاقة غير المستغلة تتمثل فى:

- ١) توفير معلومات ملائمة لعملية إتخاذ القرارات تتصف بالحدائثة والتطوير والواقعية.
- ٢) تأثير جودة المعلومات التكاليفية على جودة التقارير المالية.
- ٣) تحفير المديرين والعاملين من خلال تقييم أداء محاسبى عادل مستنداً فى عملية تخصيص علمية مقنعة فهناك عدة معايير يلتزم بها المحاسبون عند القيام بعملية تخصيص التكاليف وهى (معايير السبب والنتيجة، معيار الإستفادة المتحصل عليها، معيار العدالة ومعايير القدرة على التحمل).
- ٤) الإستخدام الأمثل للموارد وقياس الطاقة غير المستغلة التى تساعد على إيجاد فرص فى المستقبل فى خفض التكاليف من خلال معالجة أو التخلص من الطاقة العاطلة أو الفائضة وزيادة عائد العمليات الداخلية من خلال استخدام التكلفة العاطلة أو الفائضة فى إنتاج وبيع منتجات وخدمات أكثر فالتخلص من الطاقة العاطلة أو الفائضة بالبيع أو استغلالها فى إنتاج منتجات أكثر من خلال دراسة مستويات الطاقة فى خلال فترات زمنية عديدة والتى قد تظهر الطاقة غير المستغلة.

١-١ أوجه قصور أسلوب التكلفة على أساس الحجم وأسلوب التكلفة على أساس النشاط:

وجهت إنتقادات إلى أسلوب التكلفة على أساس الحجم أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى أنهما لا يعترفان بالطاقات غير المستغلة حيث يقوم على افتراض أساسى هو أن الموارد المادية والبشرية تعمل بكامل طاقتها، كما لا يقدموا أى معلومات عن تلك الطاقات، فأسلوب التكلفة على أساس الحجم يقوم بتحميل التكاليف غير المباشرة على الحجم، بينما نظام التكلفة على أساس النشاط يُخصص التكاليف بشكل أكثر دقة إلى أهداف التكلفة (المنتجات أو الخدمات أو العملاء) ويتم استهلاك الموارد من قبل الأنشطة، ويتم استخدام برامج تشغيل تكلفة متعددة لتخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات (Chompu-Inwai, 2017).

وأشارت دراسة (شاهين، ٢٠١٥) إلى المشاكل الأساسية لنظم قياس التكاليف التقليدية وعجزها عن توفير متطلبات المعلومات وإحتياجات الإدارة والتى تتمثل فى:

- **نقص الملائمة:** تنفرد أنظمة قياس التكاليف بأخذ الطابع المالى فى الأساس عند جمع المعلومات والتقارير عنها دون استخدام المؤشرات والمقاييس الكمية، فمعظم الأهداف فى الوحدة الإقتصادية

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

تكون فى صورة غير مالية متمثلة فى القيمة المقدمة للعملاء والجودة والمرونة وبالتالي تعد هذه الأنظمة غير ملائمة.

- **التحريف فى معلومات التكاليف:** تغيرت الأهمية النسبية لعناصر التكاليف فى السنوات الأخيرة حيث تناقصت الأهمية النسبية لتكاليف العمالة المباشرة وتزايدت الأهمية النسبية لعناصر التكاليف الإضافية نتيجة تزايد الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وبالتالي عند تطبيق هذه الأساليب فى البيئة الحديثة يؤدى إلى حدوث مجموعة من المشاكل ويرجع السبب فى ذلك صعوبة فصل التكاليف الخاصة بالأنشطة غير الضرورية عن تلك المتعلقة بالأنشطة الضرورية.
- **عدم المرونة:** تهتم أساليب المحاسبة التقليدية بالمعلومات الفعلية التى تخص الفترات الماضية ولا تهتم بتوفير بعض المؤشرات الحقيقية عن الكيفية التى يتم بها إجراء تحسينات فى المستقبل وبالتالي يواجه متخذى صعوبة للتعبير عن التحسينات فى المستقبل.
- **عدم الترابط بصورة ملائمة مع الحسابات المالية:** تتميز أساليب المحاسبة التقليدية بطول المدى الزمنى لدورة الإنتاج والإحتفاظ بأحجام كبير من المخزون ، على عكس الأونة الأخيرة تسعى الوحدات الإقتصادية إلى خفض زمن دورة التشغيل والإحتفاظ بمخزون أقل.
- كما أوضحت دراسة (شحاتة، ٢٠٢٠) المشاكل المصاحبة للتطبيق العملى لأسلوب التكلفة على أساس النشاط وتبرز هذه المشاكل فى كل من:
- **معدلات إستغلال الطاقة المتاحة:** غالباً لا يتم إستغلال الطاقة المتاحة لأحد الأنشطة وبذلك الجزء المرتبط من التكاليف الثابتة بهذا النشاط لا يجب توزيعها بالكامل على وحدة المنتج وإنما يتم تحميل المنتج بالجزء المستغل فقط.
- **إختيار مسببات التكلفة الملائمة:** تقتزن عملية تحديد الأنشطة التى تمارس داخل القطاع المصرفى بعدد كبير من مسببات التكلفة،ويمكن الإستعانة بالأساليب الإحصائية مثل أسلوب تحليل الإرتباط لإختيار مسببات التكلفة الملائمة.
- **إرتباط قيمة المنتج / الخدمة بالأنشطة:** هناك نوعية من الأنشطة التى تمارس فى القطاع المصرفى ولا تضيف قيمة للخدمة المصرفية وبالتالي يجب حصر هذه الأنشطة للتخلص منها نهائياً، وفى حالة عدم القدرة على التخلص من بعض الأنشطة التى لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية فلا بد من استبعاد التكاليف الخاصة بهذه الأنشطة.

٢-١ قياس الطاقة غير المستغلة فى نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أحد الأساليب المستحدثة فى مجال المحاسبة وبمثابة الإمتداد الطبيعى لأسلوب التكلفة على أساس النشاط فى القياس والتقارير عن الطاقة غير المستغلة فهو سهل الإستخدام وأكثر فاعلية وأقل تكلفة. ويمكن استخدام المعلومات الناتجة من تطبيق نظام TDABC فى قياس الطاقة العملية المتاحة للتشغيل ويمكن تحديد الطاقة غير المستغلة سواء فى الوقت المحدد أو فى صورة وحدات نقدية، من خلال فحص معدلات الطاقة غير المستغلة ويمكن تحديد ما إذا كانت المؤسسات تعمل عند المستوى المرغوب فيه من الكفاءة أو من الضرورى التخطيط لعمل التحسينات اللازمة (الجمال، ٢٠١٦)، وقدمت دراسة (الكومى، ٢٠١٦) ملامح أسلوب TDABC فى الكشف عن مواقع الموارد غير المستغلة من خلال النقاط التالية:

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

- يسمح أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بتغيير وقت وحدة الطاقة وفقا لخصائص كل نشاط من خلال استخدام معادلات الوقت في تقدير كمية الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط
 - يسعى أسلوب TDABC إلى تحديد وحساب تكاليف المنتج أو الخدمة عن طريق إستخدام بيانات كميات الموارد المستخدمة بالفعل، بدلا من بيانات كميات الموارد المتاحة ككل، وبالتالي يتم تتبع تكاليف الموارد المخصصة والمستخدمه داخل النشاط.
 - يعتمد أسلوب TDABC على تطبيق مفهوم الطاقة العملية للموارد المتاحة بالشكل الذى يسمح بحساب معدلات التحميل الذى تخص كل أمر، مما يساعد في إمكانية حصر وتحديد الأنشطة التى لا تضيف قيمة في ظل تغيرات التشغيل بغرض التخلص منها أو دمجها مع تلك التى تضيف قيمة.
 - يتأسس أسلوب TDABC على تطبيق مفهوم مسببات الوقت لتكون بمثابة حلقة الوصل بين مجموعات الموارد وأهداف التكلفة بشكل واضح ومباشر، ويؤدى ذلك إلى إمكانية تحديد طاقات الموارد غير المستغلة.
 - يهتم أسلوب TDABC بأعداد التقارير الدورية التى تفيد إبراز المستويات المختلفة لإستغلال الطاقة المتاحة، وبيان القيود والإختناقات التى تمنع من الوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد
- ٢- دوافع تبنى أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت فى القطاع المصرفى :**
- يسعى القطاع المصرفى لتطبيق الأساليب الحديثة في أنظمة التكاليف بهدف تحقيق ميزة تنافسية لتحسين الأداء بجانب تحقيق عدد من الأهداف الفرعية تتمثل فى:
 - **التخطيط الجيد للتكاليف:** وضع تنبؤات دقيقة للتكاليف اللازمة لإتمام المنتج او الخدمة في شكله النهائى، وتعتبر مرحلة تخطيط التكاليف من أهم المراحل في عملية إدارة التكلفة بهدف تخفيض التكاليف وترشيدها.
 - **القياس الدقيق للتكاليف :** تحقيق مستوى جيد من دقة القياس لتكاليف المنتج في ضوء تبنى أسلوب TDABC الذى يستخدم لتخصيص وتحميل التكاليف على المنتج.
 - **تخفيض التكاليف :** يمثل تخفيض التكاليف أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهم المزايا التنافسية والتى تدعمها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتحسين الربحية بعد خفض التكاليف .
 - **الرقابة على التكاليف :** تسعى أساليب المحاسبة الإدارية إلى دعم عمليات الرقابة على تكاليف المنتج أو الخدمة فى المراحل المختلفة والمتابعة بشكل مستمر
 - **ترشيد القرارات الإدارية :** تسعى مستحدثات المحاسبة الإدارية إلى توفير قاعدة بيانات فعالة ودقيقة تتمتع بدرجة عالية من التأكد والموضوعية لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة. (عبدالعظيم، ٢٠١٤)

وأوضحت دراسة (شاهين، ٢٠١٣) إلى مراحل تطورتصميم نظم التكاليف داخل البنوك التجارية بالاستناد إلى أربعة مراحل أساسية حتى يمكن الوصول إلى نظام متكامل لمعلومات التكاليف وتتمثل هذه المراحل كما يلي:

١- نظم التكاليف ذات جودة معلومات منخفضة:

تنسم هذه المرحلة بالأخطاء الجوهرية فى قياس التكاليف كما تحدث انحرافات غير متوقعة عند المقارنة بين المخزون الفعلى والقيم التقديرية للمخزون فى نهاية الفترة التكاليفية ، كما أن هناك نقص فى

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

التكامل والترابط مع نظم المحاسبة المالية ، كما تنتم هذه المرحلة بأنها لا تحتوى على حساب دقيق لتكلفة المواد والعمالة ولا يتم حساب تكلفة الإنتاج بدقة

٢- نظم تكاليف تهتم بالتقارير المالية الخارجية:

فى هذه المرحلة تعتبر معظم النظم التكاليفية معتمدة على نظام التكاليف على أساس الحجم وتتميز هذه المرحلة بوجود قدر كاف للتكامل والترابط مع نظم المحاسبة المالية، كما يوجد بعض الإجراءات والمعايير الرقابية على التكاليف ، ويرتكز الإهتمام بهذه المرحلة على توفير معلومات لأغراض التقارير الخارجية عن توفير معلومات لمساندة اتخاذ القرارات الإدارية

٣- نظم تكاليف تتلائم مع الإحتياجات الإدارية:

تتفرد هذه المرحلة بتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية كما تهتم بتوفير معلومات عن الرقابة التشغيلية واستخدام مقاييس خاصة بقياس الأداء كما تتزايد أهمية الإعتدال على تكنولوجيا تشغيل المعلومات وتتميز تقارير التكاليف فى هذا المرحلة بالدقة من خلال الإستناد على نظام التكلفة على أساس النشاط ونظام محاسبة استهلاك الموارد

٤- نظم التكاليف المتكاملة:

تتسم هذه المرحلة لتصميم نظام التكاليف بالإستناد على أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مع القيام بمزجها مع العديد من النظم التى تساعد فى العديد من أوجه النشاط ومنها نظم الرقابة التشغيلية وتحليل سلاسل القيمة للأنشطة والعمليات والإستفادة من إدارة القيود والتعامل مع الإختناقات فى إتخاذ القرارات فى الأجل القصير. ولأن نظرية القيود تستخدم فى الأصل لتخطيط عملية الإنتاج وتخصيص الأمثل للموارد ولكن محتواها يتحسن ومع تطور التكنولوجيا وزيادة المنافسة يمكن استخدامها كنوعا من فلسفة الإدارة ودمجها مع نظام محاسبة التكاليف.

وفى هذا السياق أشارت دراسة (زقزوق ، ٢٠١٨) أن القطاع المصرفى يتميز عن غيره من القطاعات الأخرى بخصائص معينة ، ويأخذ نظام محاسبة التكاليف خصائصه الأساسية من الخصائص العامة التى تتميز بها الخدمات المصرفية ومن أهم هذه الخصائص التى تؤثر على القياس الدقيق للتكلفة:

- الخدمة المصرفية طبيعتها غير ملموسة على إختلاف أنواعها لذلك يصعب قياس العوائد والمنافع التى تحقق منها فالبنك يعتمد على تسويق فكرة معينة تأخذ شكل خدمة و الخدمة ترتبط بأداء نشاط معين لتلبية لإحتياجات العميل.
- عدم التجانس وصعوبة تنميط الخدمة بالشكل الذى يصعب معه التنبؤ بجودة أداء الخدمة قبل تقديمها.
- الخدمة المصرفية تتصف بالترابط وعدم التجزئة حيث أن الخدمات تقدم وتستهلك فى آن واحد كما تتميز بصفة التكرار.
- الخدمة المصرفية غير قابلة للتخزين بسبب عدم إمكانية تخزين الخدمة بغرض إستخدامها فى وقت آخر لكن طبيعة تكوينها تشتمل على توفير البنك الإمكانيات المادية والبشرية.
- زيادة درجة الألية والإعتدال على التقنيات الحديثة التكنولوجية فى تقديم الخدمات المصرفية قد يودى إلى تحول العنصر البشرى إلى أنشطة داعمة فى الإنتاج ومن ثم تصبح تكاليف العنصر البشرى تكاليف غير مباشرة.
- تنوع الأنشطة والخدمات المصرفية فلم تعد تقتصر على عمليات الإيداع والإقتراض.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

**القسم الرابع
الدراسة الميدانية**

استكمالاً لما تم عرضه من أهمية وخصائص ومزايا أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت والمنهجية التي من خلالها يتم تحديد الطاقة غير المستغلة وإدراتها بشكل جيد وكفاء، وكذلك دوافع وأهداف تبنى أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج محاسبي مستحدث لإدارة التكلفة فى القطاع المصرفى. يتناول الباحث فى هذا القسم وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التى اتبعت لتحقيق الهدف من الدراسة من خلال المحاور التالية:

▪ طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، تحديد أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لأغراض التحليل)

▪ تحليل النتائج الإحصائية واختبار الفروض البحثية

أولاً: طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية:

١- مجتمع وعينة ووحدة المعاينة للدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى البنوك التجارية العاملة فى مصر سواء كانت بنوك تجارية عامة أو بنوك تجارية خاصة أو فروع لبنوك أجنبية والتي يبلغ عددها ٣٨ بنك تجارى. وتتكون عينة الدراسة من العاملين فى إحدى البنوك التجارية العامة والخاصة أو فروع لبنوك أجنبية بمحافظة المنوفية يبلغ عددها ١٠٦ فرع. ويشير الجدول التالى

جدول رقم (٢)

بيانات وفروع البنوك التجارية بمحافظة المنوفية

م	اسم البنك	عدد الفروع	م	اسم البنك	عدد الفروع
١	البنك الأهلى المصرى	١٢	٩	بنك قناة السويس	١
٢	بنك مصر	١٣	١٠	بنك العربى الإفريقى	١
٣	بنك القاهرة	٧	١١	بنك ناصر الإجتماعى	٥
٤	بنك التنمية الصناعية والعمال المصرى	١	١٢	بنك كريدى اجريكول	١
٥	البنك الزراعى المصرى	٥٠	١٣	بنك QNB	٢
٦	البنك العقارى المصرى	١	١٤	بنك التعمير والإسكان	٢
	إجمالى مفردات بنوك القطاع العام	٨٤	١٥	بنك الإتحاد الوطنى - مصر	١
٧	مصرف أبو ظبى الإسلامى - مصر	١	١٦	بنك الإسكندرية	٥
٨	البنك التجارى الدولى - مصر	٣		إجمالى مفردات بنوك القطاع الخاص والفروع الأجنبية	٢٢
	إجمالى مفردات بنوك القطاع العام والقطاع الخاص والفروع الأجنبية				١٠٦

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء البوابة الإلكترونية دليل الخدمات لمحافظة المنوفية

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة والفروع الأجنبية بمحافظة المنوفية ممن يحتلون مناصب إدارية هامة في فروعهم مثل (مدير فرع، رئيس قسم العمليات ، رئيس قسم الخدمات المصرفية، مصرفى بقسم الإئتمان) وهو ما يناسب متغيرات الدراسة إذا أن البنوك التجارية تسعى دائماً إلى تحقيق التميز والإبتكار بجانب المنافسة في تقديم الخدمات المصرفية وهذا ما يؤثر على العميل كما تسعى البنوك التجارية إلى الإستغلال الأمثل للموارد والقضاء على الأنشطة غير المضيفة ويؤدى إلى ترشيد تكاليف هذه الأنشطة.

وتم اختيار وحدة المعاينة بحيث تتكون من أربع مفردات وبلغت عينة الدراسة (١٠٦ × ٤) بـ ٤٢٤ مفردة ونظراً لتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل فقد تم استخدام أسلوب العينات " العشوائية البسيطة" وذلك لتجانس الأنشطة المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية وتم تحديد عينة الدراسة من ٢٠٠ مفردة في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% ومستوى معنوية ٥%.

وقد تم توزيع وتجميع قائمة الإستقصاء على المسؤولين بالفروع التى تدخل فى نطاق عينة الدراسة ويعكس الجدول التالى رقم (٣) نسبة الإستجابة والقوائم الصحيحة التى تصلح للإختبارات الإحصائية.

جدول رقم (٣)

■ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والقوائم المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي

الوظائف	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	نسبة الاستجابة	عدد القوائم السليمة	عدد القوائم المستبعدة	نسبة القوائم السليمة إلى القوائم الموزعة
مدير فرع	٣٥	٢٥	٧١,٤%	٢٣	٢	٦٥,٧%
رئيس الخدمات المصرفية	٣٥	٣٠	٨٥,٧%	٢٨	٢	٨٠%
رئيس العمليات	٤٠	٣٢	٨٠%	٢٩	٣	٧٢,٥%
مصرفى بقسم الإئتمان	٩٠	٦٥	٧٢%	٦٠	٥	٦٧%
إجمالى	٢٠٠	١٥٢	٧٦%	١٤٠	١٢	٧٠%

ويتبين من الجدول السابق تتمثل نسبة الاستجابة ٧٦% بواقع ١٤٠ مفردة وبفحصها تم استبعاد عدد ١٢ مفردة لعدم الثقة في إجابتها، وبذلك تصبح القوائم السليمة ١٤٠ قائمة بنسبة ٧٠%، وهي نسبة مرتفعة تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الإحصائي.

٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث فى جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية على:

- ١-٢ قائمة الإستقصاء : قام الباحث بإعداد قائمة الإستقصاء وتوزيعها على المسؤولين " مدير فرع ، رئيس الخدمات المصرفية ، رئيس العمليات ، مصرفى بقسم الإئتمان بفروع البنوك محل الدراسة بمحافظة المنوفية لإستخلاص دور كل من أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت فى قياس تكاليف الخدمات المصرفية وتحديد الطاقة غير المستغلة وإدارتها بكفاءة وفعالية وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسى Fifth Likert Scale للإجابة على الأسئلة الواردة بقائمة الإستقصاء حيث يسهل من خلاله تحويل الآراء الوصفية لعينة الدراسة إلى قيم كمية يمكن استخدامها لأغراض التحليل الإحصائى ، حيث يتم تحديد الأوزان كما يلى:

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

الإجابة الوصفية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
التحليل الرقمي	٥	٤	٣	٢	١

٢-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (spss) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ارتباط ألفا:** يتم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الإستقصاء للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المتعددة المحتوى المستخدم في الدراسة
- أسلوب تبعية التوزيع الطبيعي باستخدام test of normality shapiro wilk
- أسلوب تحليل كروسكال والاس Kruskal-Wallis : وذلك لتحديد الاختلافات بين المستقصى منهم (مدير فرع- رئيس الخدمات المصرفية – رئيس العمليات – مصرفى بقسم الإئتمان) حول دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكلفة الخدمات المصرفية ومن ثم ترشيد التكاليف غير المستغلة.
- أسلوب تحليل التمايز: فهم الاختلافات بين المستقصى منهم (مدير فرع- رئيس الخدمات المصرفية – رئيس العمليات – مصرفى بقسم الإئتمان) حول دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكلفة الخدمات المصرفية ومن ثم ترشيد التكاليف غير المستغلة.

ثانياً: تحليل النتائج الإحصائية واختبارات الفروض

١- اختبار الاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة

١/١- اختبار الاعتمادية / الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability والذي يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، وذلك بالاعتماد على اختبار ألفا للاعتمادية والثقة Alpha Test . ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن ٠,٦ . ويوضح الجدول التالي رقم (٤) معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha

جدول رقم (٤)

■ قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصلاحية
مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء	١٤	٦٤١,	٨٠١,

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٢/١ - اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بالتأكد من مدى كفاية العينة محل الدراسة وذلك من خلال تطبيق Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test. كما قام الباحث بإجراء اختبار Bartlett's Test لإختبار درجة المعنوية الكلية لمتغيرات الدراسة. وطبقاً لنتيجة الإختبارين تبين أن قيمة (KMO) ،٦٥٥ ، وقيمة (كا^٢) ٣٤٧٤,٢١٩ طبقاً لإختبار Bartlett's Test بمستوى معنوية (،٠٠٠) مما يعكس كفاية عينة الدراسة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

▪ اختبار (KMO) و Bartlett's Test للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المحاور الرئيسية للدراسة	
اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	٦٥٥
اختبار Bartlett's Test	مربع (كا ^٢)
	مستوى معنوية
	٣٤٧٤,٢١٩ (،٠٠٠)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

٣/١ - توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغيرات الشخصية:

قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين بفروع البنوك التجارية محل الدراسة بمحافظة المنوفية ، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (المؤهل العلمي، الوظيفة ، سنوات الخبرة). ويوضح الجدول رقم () توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية :

جدول رقم ()

▪ توزيع مفردات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٩٣	٦٦,٤ %
	دبلوم دراسات عليا	١٦	١١,٤ %
	ماجستير	٢٥	١٧,٩ %
	دكتوراه	٦	٤,٣ %
الوظيفة	مدير فرع	٢٣	١٦,٤ %
	رئيس الخدمات المصرفية	٢٨	٢٠ %
	رئيس العمليات المصرفية	٢٩	٢٠,٧ %
سنوات الخبرة	مصرفي	٦٠	٤٢,٩ %
	أقل من ٥ سنوات	٣١	٢٢,١ %
	أكبر من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٤٣	٣٠,٧ %
	أكبر من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	٣٤	٢٤,٣ %
إجمالي مفردات الدراسة	أكثر من ١٥ سنة	٣٢	٢٢,٩ %
	١٤٠ مفردة		١٠٠ %

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٢- عرض نتائج تحليل اختبارات الفروض البحثية:

يستعرض الباحث في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المستقصى منهم بهدف إختبار مدى صحة الفرض البحثي وذلك على النحو التالي:

١/٢ - نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرض الأول مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء :

يقضى الفرض الأول من فروض الدراسة بأنه " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم في أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم في تخفيض زمن أداء الخدمات وفي ترشيد تكاليف الطاقة غير المستغلة"، ولإختبار مدى صحة هذا الفرض يمكن الإعتماد على مؤشرات نتائج الإختبارات التالية:

▪ يوضح الجدول التالي رقم (٦) نتائج اختبار Kruskal-Wallis بشأن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم في تخفيض زمن أداء الخدمات وفي ترشيد تكاليف الطاقة غير المستغلة.

جدول رقم (٦)

▪ نتائج اختبار Kruskal-Wallis بشأن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم في تخفيض زمن أداء الخدمات وفي ترشيد تكاليف الطاقة غير المستغلة.

نتائج إختبار Kruskal-Wallis		دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تقليل الوقت لإتجاز أداء العمليات والأنشطة ومن ثم ترشيد التكاليف غير المستغلة.
مســــــــــــــتوى المعنوية	Chi-square	
٠,١	١٠,٥٤٠	١. يوفر معلومات تفصيلية دقيقة عن مسببات التكلفة للأنشطة المصرفية.
٠,٤	٨,٠٧٤	٢. يقدم معلومات تفصيلية ووقتية عن تكاليف الأنشطة المصرفية.
٠,٣	٨,٨٢٣	٣. يوفر معلومات عن طاقة الموارد اللازمة لأداء الأنشطة المصرفية.
٠,٥	٢,١٩٥	٤. يدعم الأنشطة التي تضيف قيمة.
٠,٣	٣,٣٦٩	٥. يقوم بتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف التخلص منها أو تخفيضها.
٠,١	٥,٣٩٤	٦. تساعد معلومات هذا الأسلوب في تخفيض الزمن اللازم لأداء الأنشطة المختلفة بالبنك.
٠,٠٥	١٣,٠٠٦	٧. يوفر معلومات تدعم الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة في مجال إدارة طاقة الموارد المتاحة.
٠,٤	٨,٠١٢	٨. يتكامل بشكل جيد مع البيانات المتاحة من خلال برامج تخطيط موارد المؤسسة وأنظمة إدارة علاقات العملاء.
٠,٢	٩,٠٤٨	٩. تحسين إدارة ورقابة التكلفة.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٠,٣	٨,٤٠٨	١٠. يوفر معلومات دقيقة تساعد على إدارة طاقة الموارد وتحسين كفاءة أداء العمليات والأنشطة.
٠,٣	٣,٤٢٠	١١. يوفر معلومات دقيقة عن تكاليف الطاقة المستغلة وغير المستغلة.
٠,٧	١,٢٨٣	١٢. يساهم في تحديد نوعية الموارد مما يدعم الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة
٠,٨	٦٧٢,	١٣. يساعد استخدام هذا الأسلوب في تحديد المجموعات المختلفة من الموارد التي تحتاج إليها الأنشطة المصرفية.
٠,٥	٢,٢٢٦	١٤. يساعد استخدام هذا الأسلوب في تخصيص تكاليف الأنشطة المصرفية على الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.
٠,٧	١,٢١٦	المقياس الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وتشير نتائج الجدول السابق رقم (٦) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم على المستوى الإجمالي بشأن مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء، حيث بلغت قيمة (Chi-square = ١,٢١٦) بمستوى معنوية (٠,٧). وعلى المستوى التفصيلي تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (١-٢-٣-٧-٨-٩-١٠) وتتوافق هذه النتائج ما أكدته دراسة (اللافي، ٢٠١٨؛ أبو الفضل، ٢٠١٩)، في حين أظهرت النتائج إلى وجود وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (٤-٥-٦-١١-١٢-١٣-١٤).

▪ نتائج اختبار تحليل discriminant Analysis: يتضمن الجدول التالي رقم (٧) نتائج تحليل التمايز بشكل إجمالي حول مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التمايز لمساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت

في تخفيض زمن الأداء

المتغير	wilks lambda	Chi-square	مستوى المعنوية p- v	معامل الارتباط الأساسي
مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء	,٩٧٩	٢,٩٥	٣,	,١٤٦

ويتضح من الجدول السابق أن نتائج تحليل التمايز تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء حيث بلغت قيمة معامل (wilks lambda = ,٩٧٩)، وقيمة (Chi-square = ٢,٩٥٥) بمستوى معنوية (٣٩٩).

وفي ضوء عرض وتحليل نتائج إختبار Kruskal-Wallis و discriminant Analysis بالجدولين رقم (٦) و(٧) يمكن رفض الفرض الأول للدراسة وقبول الفرض البديل والذي ينص على توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستقصى منهم (مدير فرع ، رئيس الخدمات المصرفية ، رئيس العمليات ، مصرفي) في أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم في تخفيض زمن أداء الخدمات وفي ترشيد تكاليف الطاقة غير المستغلة.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

القسم الخامس النتائج والتوصيات

مستنداً على عرض وتحليل المحاور الرئيسية لهدف البحث ومن واقع نتائج الدراسة الميدانية للفئات التي مثلت عينة الدراسة يمكن للباحث استخلاص مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة مجموعة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

1. يترتب على إعتقاد البنوك التجارية على أسلوب واحد لقياس تكاليف الخدمات والمنتجات المصرفية الإستفادة من مزايا هذا الأسلوب فقط ، ولكنها ستعاني من عيوبه ، فمن الأنسب تبنى عدة نظم لقياس التكاليف بصورة متكاملة وذلك لمحاولة الإستفادة من مزايا كل أسلوب.
2. يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت من الأساليب التي تهتم بتوفير معلومات مالية وكمية عن الأنشطة المصرفية ، كما يساعد هذا الأسلوب على توفير المعلومات التي تساعد في إدارة تكلفة الخدمات المصرفية ويعمل على إستغلال معدلات الوقت. فهو مدخل تكاليفي مستحدث يستخدم المعادلات الزمنية في مجال القطاعات الخدمية لحساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة بطريقة تُمكن من فهم وقياس التكاليف استناداً إلى الموارد ويتطلب تنفيذ أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت عاملين فقط هما تقدير تكلفة طاقة الموارد وكمية الطاقة المستنفذة
3. يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مجالات لقياس وإدارة الطاقة غير المستغلة ، ويؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى تقدير الطاقات غير المستغلة والتكاليف المرتبطة بها، كما يتمتع هذا الأسلوب بالمرونة ، وبالتالي يناسب أسلوب TDABC المنشآت الخدمية التي تتمتع بنسبة عالية من الموارد البشرية والتكنولوجية والأنشطة التشغيلية، ويعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت على التخلص من مشكلات أسلوب التكلفة على أساس النشاط والأسلوب التقليدي والتي تتمثل في صعوبة التطبيق وإستهلاك الوقت وإرتفاع التكاليف وعدم المرونة.
4. يتميز أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت عن الأساليب الأخرى لإدارة التكلفة الصعبة الجبرية لمعادلات الوقت فهي توضح كيفية تشغيل مسبب التكلفة باستخدام الوقت المستهلك في النشاط في البيانات المعقدة ، حيث أن الوقت المستنفذ لأداء النشاط يحدد باستخدام مسببات تكلفة متعددة.
5. يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كأسلوب مستحدث، يتمثل هدفه الأساسي في ترشيد وإزالة جوانب الفاقد والضياع في كافة المراحل والأنشطة، واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن، لذلك فإن تقنية ضبط الوقت تحقق العديد من الآثار الإيجابية للقطاع المصرفي من أهمها ضبط وقت تسليم وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء مما يترتب عليه تدعيم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي.
6. يعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أداة من أدوات إدارة التكلفة ذات التوجه التشغيلي حيث يساعد أسلوب TDABC القطاع المصرفي إلى تقسيم الأنشطة إلى أنشطة تضيف للقيمة وأنشطة لا تضيف للقيمة ، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وعلى تقدير الطاقة غير المستغلة.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

٧. يؤدي التكامل بين أسلوب TDABC كأحد المداخل المستحدثة في نظام محاسبة التكاليف ، وبين مستحدثات المحاسبة الإدارية إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال القياس الدقيق للتكلفة ، والإستخدام الأمثل للموارد. وينتج عن تكامل مدخل TDABC مع بعض الأساليب المحاسبية التي تأخذ عامل الوقت تحقيق هدف ترشيد التكاليف.
٨. كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء، حيث بلغت قيمة ($\text{Chi-square} = 1,216$) بمستوى معنوية (٧,٠).
٩. أكدت نتائج تحليل التمايز إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بشأن مدى مساهمة أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تخفيض زمن الأداء حيث بلغت قيمة معامل ($\text{wilks lambda} = 0,979$)، وقيمة ($\text{Chi-square} = 2,955$) بمستوى معنوية (٣٩٩,٠).

ثانيا توصيات البحث:

- في ضوء نتائج التي تم استخلاصها من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وسعيًا نحو تحقيق الهدف العام للبحث يمكن الباحث تقديم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:
- (١) يوصى الباحث بضرورة تطبيق نظام تكاليفي ملائم لطبيعة الصناعة المصرفية ويواجه التغيرات المتلاحقة وهذا ما يحققه أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت.
 - (٢) يتطلب التطبيق السليم لنموذج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت تطوير هيكل الرقابة الداخلية داخل البنك بما يوفر تهيئة المناخ العام من أجل التغيير.
 - (٣) الإعتماد على الأساليب الحديثة التي تهتم بخفض التكلفة والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتحسين المستمر وذلك في ضوء القيود المختلفة المؤثرة ومن بين هذه الأساليب أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأسلوب محاسبة إستهلاك الموارد وغيرها من هذه الأساليب.
 - (٤) الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي لدعم العملاء والإستماع إلى شكاوهم والرد على استفساراتهم خفضاً للتكاليف.
 - (٥) ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في قطاع البنوك التجارية عن كيفية التطبيق العملي للأساليب الحديثة مع الإهتمام بتأهيل العملى والعملى للكوارد بالبنوك التجارية العاملة في مصر.
 - (٦) تكثيف الجهود البحثية لتحديد أسباب إجمام البنوك عن استخدام ابتكارات المحاسبة الإدارية الحديثة ومن بين هذه الأساليب أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأسلوب محاسبة استهلاك الموارد وغيرها من الأساليب.
 - (٧) ضرورة قيام عمل الجامعات المصرية بإنشاء مراكز بحثية وتدريبية مرتبطة بتطبيق الأدوات المستحدثة في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- **الكتب:**
 - ١- شحاتة ، محمد موسى على ، " دراسات متقدمة فى نظم محاسبة التكاليف...التصميم - القياس - الرقابة " ، ٢٠٢٠.
- **الدوريات العلمية:**
 - ٢- أبو شعشيع، على مجاهد أحمد السيد و ياسر زكريا الشافعى و المعزلدين نبيل أحمد" استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت لتحسين قياس تكلفة الخدمات الصحية- دراسة ميدانية" ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، العدد السابع، ٢٠١٩.
 - ٣- أبو الفضل، عبدالعال مصطفى" استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت فى قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسى " ، مجلة البحوث المحاسبية ، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠١٩.
 - ٤- أبو شعشيع، أحمد مختار إسماعيل" دراسة تحليلية لتدعيم تكامل الأساليب الإدارية الاستراتيجية لإدارة تكاليف سلسلة الإمداد" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس المجلد الأول ، العدد السابع ، ٢٠١٦.
 - ٥- الواجد، على فاخر كاظم" تحليل ربحية العميل فى ظل استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت: دراسة ميدانية فى القطاع الصناعى العراقى" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٧.
 - ٦- الصعدي، محمد زيدان ابراهيم و شريف سعد "دور الشمول المالى فى تنشيط سوق الأوراق المالية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المقيدة بالبورصة المصرية " ، المؤتمر العلمى الثالث لكلية التجارة ، جامعة طنطا، التنمية المستدامة والشمول المالى ، ٢٠١٩.
 - ٧- الكومى، أمجاد محمد" تقييم فعالية مدخل التكلفة على أساس زمن الأنشطة فى تحديد تكلفة الموارد غير المستغلة فى المشروعات الخدمية دراسة ميدانية" ، مجلة الفكر المحاسبى، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد العشرون، العدد الثانى، ٢٠١٦.
 - ٨- أحمد ، أسماء عوض محمد منصور" تطوير مدخل التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لترشيد التكاليف فى الموانئ البحرية دراسة نظرية ميدانية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٥.
 - ٩- الحبرى، أديب عبد الوهاب قاسم" استخدام مدخل التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لتعظيم ربحية الشركات الصناعية بالتطبيق على المؤسسة اليمينة العامة لصناعة وتسويق الأسمنت" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.
 - ١٠- اللافي، سامي معمر المختار" العلاقة بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت والرقابة على التكاليف وانعكاسها على ترشيد القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على البنوك الإلكترونية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس ، المجلد التاسع ، العدد الثانى، ٢٠١٨.
 - ١١- خطاب، محمد شحاته خطاب" تحسين جودة المعلومات التكاليفية بالتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء- دراسة حالة" مجلة التجارة والتمويل:، جامعة طنطا ، ٢٠١٣.

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

- ١٢- -----" تحسين جودة المعلومات التكاليفية بالتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء- دراسة حالة "مجلة التجارة والتمويل"، جامعة طنطا ، ٢٠١٣ .
- ١٣- -----" التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة القياس المتوازن للأداء وإدارة أداء الخدمة التعليمية – دراسة ميدانية بالجامعات السعودية "مجلة البحوث المحاسبية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول، ٢٠١٧ .
- ١٤- زقزوق، ناصر نور الدين عبد اللطيف و السيد عبد المقصود ديبان و سمر عبده أحمد" ورقة عمل : نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت فى البنوك"، المؤتمر العلمى الثانى لقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية "الأبعاد المحاسبية والمهنية للشمول المالى فى إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ٢٠١٨ .
- ١٥- عبدالمطلب، مصعب خميس حمزه" إطار مقترح لقياس التكاليف اللوجستية باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨ .
- ١٦- قنديل، أشرف سعيد جوهر" دور قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC) فى دعم القدرة التنافسية -دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية فى قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٥ .
- ١٧- حلوب، عبد الله أحمد ناجى محمد" استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت فى إدارة تكلفة العنصر البشرى"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد الثامن، العدد الثالث، ٢٠١٧ .
- ١٨- محمد، فهيم أبو العزم محمد" التكامل بين مدخلى التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت وهندسة القيمة لإحتواء الفجوة بين التكاليف المستهدفة والمقدرة للمنتجات الجديدة-إطار مقترح ودراسة حالة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة السادسة والثلاثون، العدد الثانى، ٢٠١٦ .
- ١٩- عبدالعظيم، ولاء ربيع" إطار مقترح لتحقيق الإدارة الإستراتيجية للتكلفة خلال دورة حياة المنتج للوصول لمزايا تنافسية للمنشآت الصناعية -دراسة ميدانية"، المؤتمر السنوى الخامس -المحاسبة فى عالم متغير فى مواجهة التغيرات الإقتصادية والسياسية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٤ .
- ٢٠- البنانونى، علاء محمد،"تحليل ربحية العميل باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت - دراسة حالة "مجلة المحاسبة المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، العدد الخامس، السنة الثالثة، ٢٠١٣ .
- ٢١- الزينى، تامر ابراهيم على" مدخل تكاليف السمات كأداة لترشيد تكاليف بناء القاطرات البحرية بالتطبيق عى ترسانة بورسعيد البحرية "رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة بورسعيد ، ٢٠١٩ .
- ٢٢- جرد، ميعاد عبد الكاظم" قياس الطاقة غير المستغلة فى المداخل الحديثة لإدارة التكلفة -دراسة تطبيقية "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦ .
- ٢٣- السوافيرى، فتحى رزق ، النافع ، فهد بن سليمان " تطوير عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة وفق مدخل الأنشطة الموجه بالوقت ومحاسبة إستهلاك الموارد مع التطبيق على شركة أسمنت القصيم"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، المجلد الخمسون، العدد الثانى، ٢٠١٣ .

التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت كمنهج مستحدث لتحديد تكلفة الموارد غير المستغلة.....

- ٢٤- شاهين ,محمد أحمد محمد "دراسة تحليلية لاستخدام مدخل قياس التكاليف على أساس تدفقات القيمة في تنفيذ استراتيجية ترشيد الأعمال- دراسة تطبيقية" مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ ، الجزء الثاني، ٢٠١٥.
- ٢٥- ----- "دراسة تحليلية لخصائص النظم المختلفة لقياس التكاليف بهدف تطوير نموذج لزيادة دوافع الإدارة في ترشيد الطلب على الموارد" مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس المجلد ١٧ ، العدد ٣ ، ٢٠١٣.
- ٢٦- الجمل، أحمد السيد محمد محمد" أثر استخدام معلومات نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت في إضافة قيمة للمنشأة".المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس المجلد السابع ، العدد الثالث، ٢٠١٦.
- ٢٧- عبدالرحمن، سحر محمد" قياس التكلفة على أساس النشاط المبنى على الوقت وتحديد أسعار الخدمات - دراسة ميدانية "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ .
- ثانيا المراجع الأجنبية:

- 1.Zamrud, N. F., et al. "A Comparative Study of Product Costing by Using Activity-Based Costing (ABC) and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) Method." Proceedings of the International Manufacturing Engineering Conference & The Asia Pacific Conference on Manufacturing Systems (2019).
- 2.Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. D. C. **"Time-driven Activity-Based Costing: designing a model in a Portuguese production environment."** Qualitative Research in Accounting & Management, 14(1),. (2017): 2-20.
- 3.Badewy, Mohamed Khamis,et al. **"Time Driven ABC as a new approach for allocating costs in the Egyptian manufacturing companies-Case Study."** Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences (2016): 248-262.
- 4.SiguenzaGuzman, Lorena, et al. **"Using Time-Driven Activity-Based Costing to support library management decisions: A case study for lending and returning processes."** The Library Quarterly 84.1 (2014): 76-98.
- 5.Namazi, Mohammad. **"Time Driven Activity Based Costing: Theory, Applications and Limitations."** Iranian Journal of Management Studies 9.3 (2016): 457-482.
- 6.Ashikur Rahman, Md. Mohibul Islam and Md. Iqbal Hossain. **"Determination of Total Labor Cost Based on Time Driven."** 14th Global Engineering and Technology Conference (2017).
- 7.Azmi, Zul. **"Time Driven Activity Based Costing dan Implementasinya Pada Jasa Perawatan Kesehatan Time Driven Activity Based Costing and Implementation of Health Care Services. "** jurnal akuntansi ekonomi dan manajemen bisnis (2018).
- 8.Öker, Hümeýra Adıgüzel and Figen. **"Time-Driven Activity-Based Costing: An**

- Implementation in a Manufacturing Company."** Journal of Corporate Accounting & Finance (2016): 39-56.
9. Olsson, Jonas. **Time-driven activity-based costing within third-party logistics – Applications to drive productivity at PostNord Logistics TPL in Norrköping 2017.**
10. Ostadi, Bakhtiar, Reza Mokhtarian Daloie, and Mohammad Mehdi Sepehri. "A combined modelling of fuzzy logic and Time-Driven Activity-based Costing (TDABC) for hospital services costing under uncertainty." Journal of biomedical informatics 89 (2019): 11-28.
11. Chompu-Inwai, Rungchat, and Trasapong Thaiupathump. "Optimal cost driver selection in activity-based costing using Shuffled frog leaping algorithm." Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Rabat, Morocco, 2017. 973-980.
12. Huang, S. Y., Chen, H. J., Chiu, A. A., & Chen, C. P. "The application of the theory of constraints and activity-based costing to business excellence: the case of automotive electronics manufacture firms." Total quality management & business excellence (2014): 535.
13. Meric, E., & Gersil, M. . "Usability of Time Driven Activity Based Costing Methods in the Budgeting Process of SMEs." Business and Economics Research Journal, 9(4), (2018): 961-978.
14. Santana, A., et al. "Costing models for capacity optimization in Industry 4.0: Trade-off between used capacity and operational efficiency." Procedia Manufacturing 13 (2017): 1183 - 1190.
15. Siguenza Guzman, Lorena, et al. "Recent evolutions in costing systems: A literature review of Time-Driven Activity-Based Costing." Review of Business and Economic Literature 58.1 (2013): 34-64.