

إستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) للرقابة على التكاليف في القطاع المصرفي، دراسة تطبيقية لبنك التنمية المحلية BDL، وكالة أدرار.

**Utilization of Time-Driven Activity Based Costing (TD-ABC) for Cost Control in the Banking Sector, An Applied Study at the Local Development Bank (BDL), Adrar Agency.**

أ.د. بن الدين أحمد

ط.د. نبو مجيد

مخبر التكامل الإقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر .

مخبر التكامل الإقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر .

mhd.bendine@univ-adrar.dz

nebboumajid@univ-adrar.dz

تاريخ القبول: 2020/03/26

تاريخ الاستلام: 2019/09/29

**الملخص:** تهدف الدراسة إلى تقديم الإطار العملي لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في القطاع المصرفي من خلال إبراز دورها في التخصيص الدقيق للتكاليف غير المباشرة على الخدمة المصرفية وكذا الرقابة على التكاليف بالتطبيق على بنك التنمية المحلية BDL- من خلال وكالته بأدرار، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام (TD-ABC) بالبنك محل الدراسة يساهم في التخصيص الدقيق للتكاليف غير المباشرة، فضلا عن أنه يوفر معلومات هامة للرقابة على هذه التكاليف وذلك من خلال الكشف عن الطاقة غير المستغلة والتي بلغت 78.72% من مجموع الطاقة المتاحة وهو ما يساعد إدارة البنك على إستغلال هذه الطاقة أو ترشيدها.

**الكلمات المفتاحية:** التكاليف، التكاليف غير المباشرة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، مسببات التكلفة الوقتية، الخدمة المصرفية.

**Abstract :** The current study aims to provide a practical framework for the application of Time-Driven Activity-Based Costing (TD-ABC) in the banking sector by highlighting its role in the accurate allocation of indirect costs to the banking service, as well as controlling costs by applying to the BDL- Through his agency in Adrar city. Our study found that the application of the TD-ABC system in the bank under consideration contributes to the accurate allocation of indirect costs, in addition to providing important information to control Indirect costs Through the detection of unused energy, which amounted to 78.72% of the total available energy, which helps the management of the bank to exploit this energy or rationalization

**Key Words:** Costs, Indirect costs, Time-driven activity-based costing, Causes of time cost, Banking service.

**JEL Codes :** G21, M41.

\*بن الدين احمد (mhd.bendine@univ-adrar.dz).

## المقدمة:

لقد أدى التطور التكنولوجي الكبير في مجال تقديم الخدمات المصرفية في البنوك التجارية إلى زيادة التكاليف فيها وبخاصة التكاليف غير المباشرة التي أضحت تشكل نسبة معتبرة من مجموع التكاليف الأمر، الذي جعل من إدارة هذه البنوك تواجه مشاكل كبيرة في عملية تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة ومراقبتها والسيطرة عليها، في ظل اعتماد نظام التكاليف التقليدي (Traditional Cost System (TOC)، حيث يعتمد هذا النظام في الغالب على تحميل التكاليف غير مباشرة بمعدل تحميل واحد الأمر الذي يؤدي إلى عدم التخصيص الدقيق لهذه التكاليف مما يؤدي إلى تشوه تكلفة الخدمة. بالإضافة إلى ضعف هذا النظام في توفير معلومات كافية وصحيحة تخدم عملية الرقابة على عناصر التكاليف غير المباشرة.

انطلاقاً مما سبق وكنتييجة للانتقادات الموجهة لنظام التكاليف التقليدي، ظهرت الحاجة إلى نظام جديد لمعالجة التكاليف غير المباشرة ألا وهو نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing System (ABC) الذي يقوم بإتباع تكاليف الموارد إلى الأنشطة التي استهلكت تلك الموارد، ثم يعمل على إتباع تكاليف الأنشطة إلى المنتجات التي تستهلك تلك الأنشطة، وبالتالي فإن هذا النظام يتجنب تشوهات التكلفة الناتجة عن التخصيص الحكمي للتكاليف غير المباشرة. لكن وبالرغم من أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كان جذاباً من منظور أنه كان فاعلاً في مجال التخصيص الدقيق للتكاليف غير المباشرة فضلاً عن أنه يوفر معلومات دقيقة عن تكاليف وربحية المنتجات، العمليات، الخدمات والعملاء، إلا أنه لم يعد مقبولاً بصفة عامة نتيجة المشكلات التي واجهت المؤسسات التي قامت بتطبيقه لا سيما مشكلة التحديد الدقيق لمسببات تحميل التكاليف، وكذا عدم تحديد الطاقات غير المستغلة وافتراس الإستغلال الكامل للموارد.

إنطلاقاً من الإنتقادات الموجهة لنظام (ABC) قام كل من (Kaplan and Anderson, 2007) بعرض نظام جديد سمي بـ (Time Driven Activity Based Costing system (TD-ABC) الذي يعد نظاماً جديداً في حقل قياس التكاليف، الغرض منه تجاوز نقاط ضعف الأنظمة السابقة، والتحول من نظام تكاليف معقد إلى نظام يقدم معلومات مفيدة ودقيقة للإدارة، في مجال الرقابة على التكاليف غير المباشرة والسيطرة عليها وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وبأقل تكلفة ممكنة.

إشكالية الدراسة: بالرغم من مرور أكثر من عقد من الزمن على ظهور نظام (TD-ABC)، وإثباته لنجاعته في مجال إحكام عملية الرقابة على عناصر التكاليف غير المباشرة في الكثير من المنظمات الحديثة، فإن تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص يبدو محتشماً إن لم نقل منعدماً على غرار باقي النظم والأساليب الكمية الحديثة، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لأنظمة التحكم في التكاليف والتسعير غير الكفئ للمنتجات والخدمات المصرفية المؤداة، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن استخدام مخرجات نظام محاسبة التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في إحكام عملية الرقابة على التكاليف غير المباشرة بينك التنمية المحلية (BDL)؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظام التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TD-ABC)؟ وما هي مبررات اللجوء إلى استخدامه؟

- فيما تتمثل خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت؟

- كيف يمكن تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمة المصرفية ببنك التنمية المحلية BDL من خلال وكالته بأدرار باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت؟ وفيما يتمثل دور مخرجات هذا النظام في مجال الرقابة على التكاليف غير المباشرة؟

**هدف الدراسة:** يتمثل الهدف العام للدراسة في بحث كيفية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في النشاط المصرفي بهدف زيادة دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية بشكل عام، وإحكام عملية الرقابة على التكاليف غير المباشرة بشكل خاص.

**منهجية الدراسة:** من أجل معالجة الدراسة تم استخدام كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، فالمنهج الوصفي لغرض تحليل العلاقة النظرية بين نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) والرقابة على التكاليف غير المباشرة، أما منهج دراسة الحالة فاستخدم لغرض محاولة تطبيق نظام (TD-ABC) ببنك التنمية المحلية BDL- وكالة أدرار لغرض زيادة دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية وإحكام عملية الرقابة على عناصر التكاليف غير المباشرة.

**تقسيمات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- مدخل إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC).
- إسهامات نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في مجال الرقابة على التكاليف.
- أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) على النشاط المصرفي.
- مقترح لكيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الزمني (TD-ABC) للرقابة على التكاليف على مستوى بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

## 1. مدخل إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC)

### 1-1 من الأنظمة التقليدية محاسبة التكاليف إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC):

تعتبر عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة والرقابة عليها من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة وأكبرها، وتعد عملية تخصيصها على المنتجات أو الخدمات من أهم العمليات التي يقوم بها المحاسب داخل المؤسسة، حيث تخدم العديد من الأهداف منها: تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة، وخدمة إدارة المؤسسة من خلال توفير المعلومات الملائمة والمفيدة بغرض مساعدتهم في القيام بمهامهم بكفاءة، كما تساعد في المقارنة بين البدائل بهدف إتخاذ

القرارات الإدارية اللازمة (عقل، أبو غبن، 2013، ص: 26) ولقد تم معالجة مشكلة تخصيص التكاليف المباشرة من خلال عدة مداخل وأنظمة يمكن إنجازها فيما يلي:

أ. النظام التقليدي لمحاسبة التكاليف: لقد ظل هذا المدخل هو الأسلوب الأمثل والأكثر شيوعاً لتخصيص التكاليف غير المباشرة لعدة سنوات، وعلى الرغم من وجود مزايا عديدة يتمتع بها النظام التقليدي لتخصيص التكاليف، فإن هذا النظام يواجه مشكلات وانتقادات عديدة تتمثل في (الحري، 2016، ص: 23):

- يعتبر النظام التقليدي أن تكلفة العمل المباشرة تشكل جزءاً كبيراً من تكلفة المنتج وهذا الفرض لم يعد قائماً الآن، حيث أن هذه التكلفة تضاءلت وعليه فإن تكلفة العمل المباشر لم تعد أساساً مناسبة لتحصيل التكاليف غير المباشرة على وحدة المنتج،

- أن النظام التقليدي لا يخدم عملية الرقابة على التكلفة وقياسها بشكل دقيق بسبب التأخير الذي يحصل في الفترة الزمنية ما بين طلب التقارير المالية والانتهاؤ من إعدادها وتحليل النتائج، مما يؤثر سلباً على عملية التغذية المرتجعة والفوائد المرجوة منها في اتخاذ القرارات،

ب. نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): نتيجة التطورات العالمية الحديثة في القطاع الصناعي والتقدم التكنولوجي، أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing) كنظام بديل للنظام التقليدي بسبب قصور هذا الأخير في توفير معلومات تكاليفية دقيقة وتحقيق رقابة فاعلة على التكاليف غير المباشرة في الشركات الصناعية (أبو الفضل، 2018، ص: 251).

ومن أوائل الدراسات التي تناولت أسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) دراسة الباحثان (Kaplan & Cooper) ويقوم هذا النظام على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد، وأن الأنشطة هي التي تسبب الكلف وليس المنتجات، إذ يقوم هذا النظام بتتبع الكلف إلى مراكز الأنشطة أولاً ومن ثم إلى المنتجات (Kaplan, 1988, P:38). ويمكن تعريف نظام (ABC) بأنه "نظام لتخصيص التكاليف يقوم على تحميل تكلفة الموارد المستخدمة على المنتجات أو أي هدف آخر استناداً إلى الأنشطة من خلال إيجاد علاقة سببية بين الموارد المستخدمة والأنشطة والإنتاج، ويختلف على الأنشطة التقليدية بأنه لا يقوم بتجميع التكاليف في مراكز تكلفة رسمية في المؤسسة، وبدلاً من ذلك ينظر إلى التكاليف من منظور التكاليف المشتركة وذات العلاقة وبذلك يتجنب تحميل المصاريف غير المباشرة من خلال طرق التحميل التقليدية وبدلاً من ذلك يحملها استناداً إلى الأفعال المتسببة في حدوث المصاريف ويطلق على هذه المسببات إسم "مسبب التكلفة" (السيدية، المرعي، 2006، ص: 113).

ويقوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بتوزيع وتخصيص التكاليف على المنتجات وفق خطوتين أساسيتين هما (نمر، سويسبي، 2013، ص: 74):

- تخصيص التكاليف غير المباشرة على العمليات الإنتاجية الرئيسية في المؤسسة ويطلق عليها مراكز الأنشطة (مجمعات الأنشطة)،

- تحميل تكاليف هذه الأنشطة انطلاقاً من مسببات التكلفة.

وبالرغم من المزايا التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والمتمثلة أساسا بمساهمته في قياس الأداء بفعالية وبصورة أدق من خلال إدارة التكلفة بتحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف والتي تحقق منفعة وإضافة للمنتج، ومن ثم استبعاد أو تقليص الأنشطة عديمة المنفعة، مما يتيح للإدارة إعادة توزيع الموارد المتاحة بصورة أكثر دقة (شفقة، 2007، ص: 66)، فضلا عن أنه يولد معلومات تفصيلية حول الأنشطة والموارد المستخدمة لتنفيذ هذه الأنشطة والتي تعمل على التحديد الدقيق لتكلفة المنتجات والخدمات (الذهبي، إسماعيل يعقوب، 2014، ص: 5)، إلا أن التطبيق العملي لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في العديد من الوحدات الاقتصادية أظهر العديد من نقاط الضعف (زملط، 2013، ص: 40) نورد بعضها فيما يلي:

- إرتفاع تكاليف إجراء المقابلات الخاصة ببناء نموذج (ABC) الأنشطة.  
- صعوبة الحفاظ على استمرارية النموذج عند حدوث تغيرات على العمليات واستخدام الموارد مثل تنوع الأداء، العملاء، الأنشطة.

- كبر الوقت المستنفذ في حصر ومعالجة بيانات التكاليف ضمن نظام (ABC) مما جعل المؤسسات المطبقة لهذا المنهج إما أن تتخلى عنه أو توقف تحديثه،

- عملية تحديث نظام (ABC) يتطلب إعادة تحليل الأنشطة وإعادة تحديد كمية الوقت المستنفذ للأنشطة التي تسبب التكلفة الغير مناسبة والنتائج في الوقت غير المناسب،

ج. نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC): نتيجة المشاكل التي واجهت تطبيق

نظام (ABC) قدم الباحثان (Kaplan and Anderson) نظام محاسبة تكاليف جديد يطلق عليه نظام (Time Driven Activity Based Costing)، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت كبديل لنظام (ABC)، (البتانوني، 2016، ص: 191)، ويتميز نظام (TD-ABC) بأنه أقل صعوبة وأقل تكلفة وأكثر قوة من نظام (ABC) التقليدي، فنظام (TD-ABC) يبسط عملية حساب التكلفة من خلال القضاء على الحاجة لإجراء المقابلات واستطلاع آراء الموظفين من أجل توزيع تكاليف الموارد قبل تحميلها على أهداف التكلفة (المشراوي، 2015، ص: 310). وتقوم فلسفة نظام (TD-ABC) على فكرة تحويل موجبات التكلفة (Cost Drivers) إلى معدلات الوقت التي تعبر عن الوقت المطلوب في إنجاز الأنشطة كوظيفة لبعض الموجبات وهذه الخصائص تدعى بموجبات الوقت (Time Drivers) تحدث نتيجة لإستهلاك وقت النشاط (Adkins, 2008, P:8)، وعليه ومن خلال ماسبق يمكن القول أن نظام (TD-ABC) يركز على خطوتين أساسيتين هما (عبد السلام أمين، 2019):

- تحديد القدرة الفعلية للموارد وتكلفة كل منها، كأساس لحساب التكلفة تجنباً للمبالغات في التكلفة نتيجة تحميل الطاقة غير المستغلة.

- تقدير الزمن اللازم لتأدية كل نشاط، أي أن نظام (TD-ABC) يعتمد على تقدير الوقت المطلوب لكل عملية أو حدث من عمليات النشاط الواحد بناء على الخصائص المتعددة.

## 1-2 مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) وخطوات تطبيقه:

أ. مقومات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC): تركز فلسفة نظام

(TD-ABC) على مجموعة من المفاهيم تتمثل في:

- **التكلفة على أساس الأنشطة:** تعرف فلسفة التكلفة على أساس النشاط بأنها مجموعة من الإجراءات المحاسبية المترابطة والمتكاملة الهادفة إلى قياس هيكل وربحية المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة من خلال تجزئة الأداء إلى مجموعة من الأنشطة وتحديد تكلفة كل نشاط، (عقل، أبو غبن، 2013، ص: 39)،

- **مسيبات ومحركات التكلفة:** تعتبر مسيبات الوقت (Time Drivers) متغيرات تحدد الوقت المطلوب للقيام بنشاط ما، وتأخذ المتغيرات المسببة للوقت ثلاثة أشكال كما يلي (عبد السلام، 2019، ص: 58):

- الشكل الأول: وهو متغير مسبب للوقت المتصل مثل الوزن والمسافة بالكيلومتر،

- الشكل الثاني: وهو متغير مسبب للوقت المنفصل مثل عدد الأوامر، وعدد خطوط الإنتاج،

- الشكل الثالث: وهو متغير مسبب للوقت في شكل مؤشرات أو متغيرات وهمية تأخذ صورة صفر أو واحد مثل نوع العميل، نوع الأمر، وخصائص إستلام الأمر،

- **معادلات الوقت:** تعد معادلات الوقت (Time Equations) إحدى خطوات تطبيق نظام (TD-ABC)

حيث تستخدم معادلات الوقت للتعبير عن وقت إنجاز النشاط أو الحدث باستخدام موجحات الوقت (Cost Drivers) (التميمي، الجبوري، 2013، ص: 101)، ويمكن التعبير عن معادلة الوقت كما يلي (البتانوني، 2015، ص: 209):

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

حيث أن:

-  $T_{j.k}$ : الوقت المطلوب لإنجاز الحدث K في النشاط j،

-  $\beta_0$ : المقدار الثابت من وقت النشاط j، المستقبل لخصائص الحدث k،

-  $\beta_1$ : الوقت المستنفذ لوحدة من مسبب الوقت 1 عندما تكون  $X_1, X_2, \dots, X_p$  جميعها ثابتة،

-  $X_1 =$  مسبب الوقت 1،  $X_2 =$  مسبب الوقت 2،  $X_p =$  مسبب الوقت P،

- P: عدد مسيبات الوقت التي تحدد الوقت المطلوب لإنجاز النشاط j.

ويتم تجميع كل تكاليف الأنشطة للوصول إلى التكلفة الكلية للمنتجات أو الخدمات من خلال ما يلي

(علاء سلامة أحمد، 2017):

$$CT = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^i T_{kj} C_i$$

حيث أن:

• CT، التكلفة الكلية لهدف التكلفة،

•  $C_i$  : وحدة تكلفة الوقت الخاصة بمجموعة الموارد (i)،

•  $T_{j,k}$  : الوقت المستنفذ للعملية (k) في النشاط j،

• n : عدد الموارد ، m : عدد الأنشطة ، i : عدد أوقات النشاط j المستهلكة.

ب. خطوات تطبيق تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC): إن عملية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) تمر بالخطوات التالية (Everaert et al, 2008, P :172):

- تحديد المجموعات المختلفة من الموارد التي تنفذ التكلفة،

- تقدير تكلفة كل مجموعة من الموارد،

- تحديد وقت الطاقة العملية لكل مجموعة من مجموعات الموارد (ساعات العمل المتاحة)،

- حساب تكلفة الوحدة لكل مجموعة وذلك بقسمة إجمالي تكاليف الموارد على حجم الطاقة العملية،

- تحديد الوقت المطلوب لكل حدث من أحداث النشاط بناء على مسببات الوقت باستخدام معدلات الوقت،

- حساب التكلفة الكلية لموضوع القياس (الهدف)، وذلك بضرب تكلفة الوحدة في الوقت المطلوب.

**1-3 مزايا نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC):** يحقق استخدام نظام (TD-ABC) العديد من المزايا لعل من أهمها ( صائب، 2016، ص: 344):

- السهولة والسرعة في الاستخدام والتطبيق والتقدير،

- تخفيض عدد الأنشطة المستخدمة لأن معدلات الوقت توضح الاختلاف في الأوامر وسلوك الزبائن بدون أي زيادة تتسبب في تعقد نموذج الوقت،

- الكشف عن الطاقة غير المستغلة وتوفير رؤية واضحة عن كفاءة العمليات التشغيلية وتخفيض أخطاء القياس حيث يتم قياس الوقت بالدقيقة أو الساعة،

- يمكن استخدامه في أي صناعة أو مؤسسة، مع التعقيدات المختلفة ( الزبائن، المنتجات، والقنوات، والقطاعات، والعمليات).

**2- إسهامات نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في مجال الرقابة على التكاليف:**

إذا ما حاولنا الربط بين هذا المفهوم التقليدي للرقابة، وبين هدف الرقابة على التكاليف بشكل خاص، أمكننا تحديد مفهوم الرقابة على التكاليف، باعتبارها مجموعة الإجراءات والأساليب التي تكفل لإدارة المؤسسة التحقق من أن عملية الإنفاق وفق الحدود والأهداف التي حددتها لها سلفاً، والتي تؤدي أيضاً إلى محاولة الإرتقاء بالأداء الفعلي للتطابق مع الأداء المنشود (الشوشة، 2005، ص: 144).

وباعتبار الرقابة على التكاليف من بين أهداف محاسبة التكاليف، وفي ظل الانتقادات الموجهة للنظم التقليدية لمحاسبة التكاليف، يمكن توضيح إسهام نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) في مجال الرقابة على التكاليف من خلال النقاط التالية:

- لنظام (TD-ABC) القدرة على فك علاقة الإرتباط (السبب والنتيجة)، من خلال توسيط الطاقة بين الموارد وأهداف التكلفة (المنتجات)، وهذا ما يمكن من تتبع تكلفة الموارد المستهلكة وفقا لحالات النشاط المختلفة، فالعلاقة بين الموارد وطاقتها واضحة ومحددة في صورة معدل تكلفة وحدة الطاقة، والعلاقة السببية بين طاقات الموارد وغرض التكلفة النهائي معرفة بأنشطة متعددة المحركات قادرة على تحديد كمية الطاقة اللازمة لكل حالة من حالات النشاط اعتمادا على خصائص هذه الحالة التي تعكسها بمحركات إستهلاك الطاقة (اللافي، 2018، ص: 429).

- يعطي نظام (TD-ABC) تمثيلا أكثر دقة عن الطاقة من خلال التعبير عنها بوحدات من الزمن ويسلط الضوء على طاقة الموارد غير المستغلة، ويعمل على حساب تكاليف الطاقة غير المستغلة بهدف إدارة تلك التكاليف، فهو يخصص فقط تكاليف الوقت (أو الجهد) الذي تم إنفاقه على المخرجات، ولا يوزع تكلفة الطاقة غير المستغلة على أهداف التكلفة (أبو رحمة، حماد، 2019، ص: 219).

- من خلال المعدلات الزمنية لنظام (TD-ABC) يمكن الكشف عن الأنشطة التي تتطلب وقتا أطولا، والتي تؤدي إلى التكلفة المرتفعة، وتحديد الأنشطة التي قد تمثل قيادا يؤثر على أداء المنشأة بهدف تحقيق الموازنة بين العرض والطلب على الموارد، وبالتالي يصبح أمام الإدارة رؤية لمجالات الترشيح والتحسين ويكون ذلك من خلال إجراء التعديلات اللازمة في معاملات الوقت (اللافي، 2018، ص: 430).

### 3- أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) على النشاط المصرفي:

يمكن توضيح أهمية تطبيق نظام (TD-ABC) على مستوى المؤسسات المصرفية من خلال النقاط التالية:

- تطبيق نظام (TD-ABC) على النشاط المصرفي يؤدي إلى زيادة دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية وبالتالي تحسين الوضع الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات تساعد على الإستمرار والبقاء قوية في بيئة الأعمال (أبو الفضل، 2018، ص: 291).

- يمكن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الزمنية عن الكشف عن طاقة الموارد المتاحة والمستغل منها وهو ما يوفر للمصارف رؤية واضحة عن درجة كفاءة التشغيل (الذهبي، 2014، ص: 10).

- أهمية نظام (TD-ABC) في حساب الطاقة العملية لمجموعة الموارد التي تؤدي النشاط وتكلفة الوحدة والوقت المطلوب لكل عمل داخل النشاط بناء على مسببات الوقت المختلفة بهدف توجيه إدارة المصرف إلى التكاليف الهامة والمؤثرة على ربحية المنتج المصرفي (أبو الفضل، 2018، ص: 291).



#### 4. مقترح لكيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الزمني (TD-ABC) للرقابة على التكاليف

على مستوى بنك التنمية المحلية BDL وكالة أدرار:

##### 4.1 تقديم بنك التنمية المحلية BDL:

هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسست بتاريخ 1985/04/30 حسب المرسوم 86/85 في إطار إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، من أجل تفعيل النظام البنكي في الجزائر وإعادة بعث التنمية المحلية، ويسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الإقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الإستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (CNAC, ANJEM, ANSEJ) وتبالي فهو على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، ويضم بنك التنمية المحلية شبكة تجارية مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات متخصصة في منح القروض على الرهن، وهو نشاط ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

##### 4.2 الهدف من المقترح:

يهدف المقترح إلى توضيح كيفية إستخدام نظام (TD-ABC) في التخصيص الدقيق للتكاليف الإضافية على الخدمة المصرفية، ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار، وتبيان الدور الفعال لهذا النظام في الرقابة على عناصر التكاليف الغير مباشرة من خلال ما يتيح من معلومات تكاليفية تفي لهذا الغرض، ولتوضيح إجراءات تطبيق نظام (TD-ABC) ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار سيتم التعرض إلى كيفية تحديد تكلفة منح القرض على مستوى مصلحة القروض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار وذلك بأخذ حالات خدمة منح القرض العقاري، والقرض الإستهلاكي، والقروض الممنوحة في إطار (CNAC, ANJEM, ANSEJ) من خلال تتبع الأنشطة التي تخص هذه الخدمات، وبالرغم من عدم توفر معلومات دقيقة عن كيفية تحديد تكلفة خدمة منح القروض على مستوى البنك بالإضافة كذلك إلى عدم توفر دوائر محاسبية مستقلة تعمل على التحديد الدقيق لهذه التكاليف لاسيما التكاليف الغير المباشرة، إلا أنه وفي ضوء ما أتيجح لنا من معطيات يمكننا تحديد تكلفة الخدمة وفقا للمحاسبة التقليدية المعتمد من طرف البنك لسنة 2018، ثم محاولة تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بإستخدام مدخل TD-ABC.

##### 4.3 تكلفة الخدمة المصرفية لسنة 2018 وفقا للمحاسبة المعتمدة من طرف البنك:

أحصت مصلحة القروض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار 274 ملف مودع للحصول على قرض من مختلف أنواع القروض المتاحة، تم تمويل 232 قرض وهذا ما يوضحة الجدول التالي:

## الجدول (1): القروض الممنوحة ببنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة أدرار لعام 2018.

المجموع	القروض الممنوحة في إطار			القرض الإستهلاكي	القرض العقاري	البيان
	ANJEM	CNAC	ANSEJ			
274	43	14	33	86	98	عدد الملفات المودعة
232	30	11	28	76	87	عدد الملفات الممولة

المصدر: إعداد الباحثان وفقا للمعطيات المقدمة من بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

وتبين من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها بأن مصلحة القروض بوكالة أدرار، تحتوى على 04 عمال يتقاضون شهريا رواتب تتراوح ما بين 60.000.00 دج إلى 92.000.00 دج، ولمباشرة إجراءات دراسة ومنح القرض يتطلب الأمر إستعمال أدوات ولوازم مكتبية ( أفلام، قرطاسية، ... الخ)، ومطبوعات بنكية حيث قدر ما يكلفه ملف واحد من اللوازم المكتبية بـ 145 دج، أما يكلفه ملف واحد من المطبوعات البنكية فقد قدر بـ 184 دج، تكلفة إستغلال أجهزة الإعلام الألي وصيانتها بـ 117.000.00 دج سنويا، والكهرباء والهاتف والتكليف بـ 112.000.00 دج سنويا، ويمكن توضيح حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية كمايلي:

## الجدول (02): كيفية حساب تكلفة الخدمة المصرفية وفقا للطريقة التقليدية. الوحدة: دج

المبالغ	البيان
	- تكلفة الرواتب والأجور (مصلحة القروض) :
720.000.00	12 X 60.000.00
1.140.000.00	12 X 95.000.00
1.080.000.00	12 X 90.000.00
1.040.000.00	12 X 92.000.00
3.980.000.00	مجموع الرواتب والأجور
	- تكلفة اللوازم والمود المكتبية
42.688.00	- المطبوعات البنكية : 232 X 184
33.640.00	- أدوات مكتبية أخرى: 232 X 145
76.328.00	مجموع تكلفة الأدوات واللوازم المكتبية
4.056.328.00	مجموع التكاليف المباشرة
117.000.00	- إستخدام وصيانة أجهزة الإعلام الألي
112.000.00	- مصاريف الكهرباء والهاتف والتكليف
229.000.00	مجموع التكاليف الغير مباشرة
4.285.328.00	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على المعطيات التقديرية المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد تكلفة الخدمة المصرفية انطلاقاً من معدل التحميل للتكاليف على أساس عدد الخدمات المؤداة أي عدد القروض الممنوحة من الأنواع الثلاثة والمقدر بـ 54 قرض مقدم فيكون:

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف}}{\text{عدد القروض الممولة}} \\ = \frac{4.285.328.00}{232} = 18.471.24 \text{ دج لكل قرض.}$$

#### 4.4 قياس تكلفة الخدمة المصرفية وفقاً لمدخل TD-ABC:

لتحديد تكلفة خدمة منح القرض وفقاً لأسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، يتعين المرور بالمراحل التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وسنوضح فيما يلي كيفية تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة من خلال الاعتماد على المعطيات التقديرية المتحصل عليها ببنك BDL.

أ. تحديد الأنشطة المرتبطة بخدمة منح القرض: من خلال دراسة طبيعة عمل الذي تقدمه مصلحة القروض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار والمتابعة الميدانية فقد تم تحديد الأنشطة الرئيسية التي تمس خدمة القرض في:

- إستقبال ملف الزبون: يتم من خلال هذا النشاط إستقبال الزبون وإستلام طلبات الزبائن وجمع كافة المعلومات المتعلقة بملف القرض.
- فرز طلبات القروض: يتم في هذا النشاط فرز طلبات القروض المقبولة والمستوفية للبيانات اللازمة (التحقق من مدى صحة الوثائق اللازمة).
- مراجعة ملف الزبون (دراسة الجدوى): وتتم فيها وضع نتائج التحليل والاستعلام وعمل تقدير عن المنافع والتكاليف وفقاً لمعايير التقييم المعترف بها من طرف إدارة البنك.
- إعداد وثيقة تقييم طلبات القروض: يتم من خلال هذا النشاط تسجيل الطلبات بشكل تسلسلي في سجل مفتوح قصد إرسالها إلى لجنة القروض بالوكالة.
- تقديم ملفات القروض لدى لجنة القروض للإطلاع والموافقة.
- الموافقة على منح القرض.
- رفع طلب التسديد مرفوق بالطلب.
- متابعة تحصيل الأقساط.

ب. تحديد التكاليف: يتم هنا تحديد تكاليف الأنشطة التي تتعلق بمصلحة القروض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار، والمتمثلة في عناصر التكاليف غير المباشرة والتي تم تحديدها سابقاً والمقدرة بـ 229.000.00 دج.

ج. تحديد الطاقة العملية للأنشطة: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد الطاقة العملية للأنشطة الخاصة بخدمة منح القرض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار كما يلي:

- الطاقة العملية بالدقيقة = عدد أيام العمل الفعلي في السنة X عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم X 60 دقيقة.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة = عدد أيام السنة 365 يوم - 104 يوم عطلة نهاية الأسبوع - 12 يوم أعياد دينية ووطنية = 240 يوم.

وتقدر ساعات العمل العملية ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار بـ 8 ساعات في اليوم، مع تخصيص ساعتين ( للإستراحة، الصلاة، تناول وجبة الإفطار.. ) وعليه تكون :

- ساعات العمل الفعلية في اليوم = عدد ساعات العمل اليومي 8 ساعات - (ساعتين للإستراحة) وعليه تكون الطاقة العملية بالدقيقة =  $60 \times 6 \times 240 = 86400$  دقيقة.

ولتحديد الطاقة الفعلية للأنشطة بالدقيقة يتم حسابها كما يلي:

- الطاقة الفعلية للأنشطة = عدد الموظفين \* الطاقة العملية =  $86400 * 4 = 345600$  دقيقة.

د. حساب تكلفة وحدة الوقت (دقيقة): = إجمالي التكاليف الفعلية/الطاقة العملية للأنشطة

=  $229000$  دج /  $345600$  دقيقة =  $0.66$  دج/ دقيقة.

هـ. تحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأنشطة المتعلقة بتقديم خدمة منح القرض ببنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد الوقت المطلوب لأداء للأنشطة لكل نوع من أنواع القروض المتاحة على أساس معدلات الوقت وذلك بضرب إجمالي وحدة الوقت في عدد ملفات القروض.

جدول (3): تحديد الوقت المطلوب لكل نوع من القروض الممنوحة على أساس معدلات الوقت

الوحدة: دج

أنواع القروض			وحدة الوقت (دقيقة)	الأنشطة
القرض الإستهلاكي	القرض العقاري	القرض الممنوحة في إطار ANSEJ, CNAC, ANJEM		
15	20	25		إستقبال ملف الزبون
30	45	60		فرز طلبات القروض
60	90	100		مراجعة ملف الزبون
35	50	75		إعداد وثيقة تقييم طلبات القروض
70	90	120		تقديم ملفات القروض لدى لجنة القروض للإطلاع والموافقة
10	15	20		الموافقة على منح القرض
7	12	10		رفع طلب التسديد مرفوق بالطلب
15	30	45		متابعة تحصيل الأقساط
242	352	355		إجمالي وحدة الوقت
76	87	69		عدد الملفات الممولة ( القروض الممنوحة )
18392	30624	24495		إجمالي الوقت ( دقيقة )
73511				المجموع ( إجمالي الوقت للأنواع الثلاثة)

المصدر : إعداد الباحثان بناء على المقابلات والملاحظات الشخصية التي تم القيام بها مع مسؤولي بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

و. تحديد تكلفة كل نوع من أنواع القروض الممنوحة: تم في هذه الخطوة حساب التكلفة النهائية لخدمة منح القرض لأنواع الثلاثة من القروض الممنوحة وذلك بتحديد نصيبها من التكاليف الغير مباشرة وذلك بضرب إجمالي الوقت في تكلفة وحدة الوقت، ثم تحديد نصيبها من التكاليف المباشرة إنطلاقاً من معدل التحميل التالي: معدل تحميل التكاليف المباشرة = مجموع التكاليف المباشرة / عدده الملفات الممنوحة

$$= 232/4.056.328.00 = 17.484.17 \text{ دج}$$

الجدول (4) يوضح تكلفة خدمة منح القروض لأنواع الثلاثة وفق لنظام (TD-ABC) - الوحدة: دج

أنواع القروض	القرض العقاري	القرض الاستهلاكي	القروض الممنوحة في إطار ANSEJ, CNAC, ANJEM
إجمالي الوقت	30624	18392	24495
تكلفة الوقت (دقيقة)	0.66	0.66	0.66
إجمالي التكاليف الغير مباشرة	20211.84	12138.72	16166.7
عدد الملفات الممولة	87	76	69
نصيب الوحدة من التكاليف غير المباشرة	232.32	159.72	243.3
نصيب الوحدة من التكاليف المباشرة	17484.17	17484.17	17484.17
تكلفة الوحدة (قرض)	17716.49	17643.89	17727.47

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على البيانات المقدمة من بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

5.4 إسهامات نظام (TD-ABC) في الرقابة على عناصر التكاليف غير المباشرة: لتبيان دور نظام (TD-ABC) في الرقابة على التكاليف غير المباشرة يجدر بنا الإشارة إلى المقارنة بين النظامين ( نظام TD-ABC والنظام التقليدي) من حيث عملية تخصيص عناصر التكاليف الغير مباشرة .

الجدول (5): يوضح المقارنة بين النظام التقليدي ونظام أُل (TD-ABC) في تحديد تكلفة خدمة منح القرض.

الوحدة: دج

النظام التقليدي (طريقة التكاليف الإجمالية)				
القروض الممنوحة في إطار ANSEJ, CNAC, ANJEM	القرض العقاري	القرض العقاري	البيان	
17484.17	17484.17	17484.17	نصيب الوحدة من التكاليف المباشرة	
987.06	987.06	987.06	نصيب الوحدة من التكاليف غير مباشرة	
18.471.23	18.471.23	18.471.23	تكلفة الخدمة ( الوحدة )	
نظام أُل (TD-ABC)				
17484.17	17484.17	17484.17	نصيب الوحدة من التكاليف المباشرة	
243.3	159.72	232.32	نصيب الوحدة من التكاليف غير المباشرة	
17.727.47	17.643.89	17.716.49	تكلفة الخدمة ( الوحدة )	
حساب الطاقة المستغلة وغير مستغلة				
النسبة	مجموع التكاليف	النسبة	مجموع الوقت	البيان
%21.28	48517.26	%21.28	73511	الطاقة المستغلة
%78.72	180482.72	%78.72	272089	الطاقة الغير المستغلة
%100	229000	%100	345600	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على البيانات المقدمة من بنك التنمية المحلية BDL - وكالة أدرار.

من خلال الجدول يتضح أن هناك إختلاف بين تحديد تكلفة خدمة منح القرض للأنواع الثلاثة باستخدام النظام التقليدي، وتحديد تكلفة منح القرض باستخدام نظام (TD-ABC)، بحيث إنخفضت تكلفة منح القرض من 18.471.23 دج للأنواع الثلاثة من القروض الممنوحة في ظل النظام التقليدي إلى 17.716.49 بالنسبة للقرض العقاري، 17.643.89 دج بالنسبة للقرض الإستهلاكي، 17.727.47 دج بالنسبة للقرروض الممنوحة في إطار ANSEJ, CNAC, ANJEM، في ظل نظام (TD-ABC) ويعزى هذا الإختلاف إلى طريقة تخصيص التكاليف الغير مباشرة.

ويرجع إرتفاع تكلفة خدمة القرض في ظل النظام التقليدي إلى التخصيص الغير الدقيق للتكاليف الغير مباشرة بسبب إستخدام معدل تحميل (على أساس الحجم) غير دقيق ولا يراعي العلاقة السببية بين التكلفة والأنشطة المسببة لها، بينما يفسر إنخفاض تكلفة خدمة منح القرض في ظل نظام (TD-ABC) إلى التخصيص الدقيق لعناصر التكاليف الغير المباشرة، بحيث يتم تخصيصها بشكل مباشر على وحدات قياس التكلفة إستنادا على تكلفة وحدة الوقت، والوقت المطلوب لتأدية الأنشطة المختلفة، ومن هنا تظهر أهمية نظام (TD-ABC) في التحديد الدقيق لتكلفة الخدمة.

ومن جهة أخرى يتجلى دور نظام (TD-ABC) في الرقابة على التكاليف غير المباشرة من خلال الكشف عن الطاقة المستغلة والتي بلغت 48.517.26 دج بنسبة 21.28 %، والطاقة غير المستغلة بمقدار 180.482.72 دج بنسبة 78.72% وعدم تخصيصها على أهداف التكلفة (خدمة منح القرض).

#### الخلاصة:

- على ضوء الجانب النظري والعملي للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات نوجزها فيما يلي:
- رافق تطبيق نظام التكاليف التقليدي (TC) مجموعة من الانتقادات أهمها اعتماد هذا النظام على التخصيص التحكمي للتكاليف غير المباشرة مما يؤدي إلى تشوه تكلفة المنتجات، وهو ما أدى إلى ظهور نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) والذي رافق تطبيقه العديد من المشاكل منها الجهد والتكلفة وتعقد الأسلوب، وكنتيجة لذلك ظهر نظام (TD-ABC) كنظام جديد في مجال محاسبة التكاليف لتذليل تعقيدات الأنظمة السابقة.
  - تميز نظام (TD-ABC) بسهولة التطبيق مقارنة بنظام (ABC) التقليدي، والقدرة على إستخدام موجّهات وقت مختلفة وإدخالها في معادلة الوقت، وسهولة تحديثه.
  - يضمن نظام (TD-ABC) التوزيع الدقيق للتكاليف غير المباشرة على أهداف التكلفة، كما يوفر هذا النظام معلومات تكاليف هامة لتحقيق الرقابة على التكاليف والسيطرة عليها من خلال الكشف عن الطاقة غير مستغلة، وعدم توزيعها على أهداف التكلفة.
  - أظهرت نتائج الدراسة عجز نظام التكاليف التقليدي (TC) عن التحديد الدقيق لتكلفة الخدمة المصرفية وذلك بسبب الإعتماد على التخصيص التحكمي (الإعتماد على معدل تحميل واحد) لتحمل التكاليف غير المباشرة، وهذا ما يفسره إرتفاع تكلفة الخدمة المصرفية للأنواع الثلاثة في ظل النظام التقليدي وإنخفاض تكاليفها بالنسبة لنظام (TD-ABC)
  - إن تطبيق نظام (TD-ABC) على النشاط المصرفي تؤدي زيادة دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية وبالتالي تحسين الوضع الإستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية.
  - سهولة تحديد نصيب الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة من التكاليف غير مباشرة بإستخدام نظام (TD-ABC) وذلك بضرب إجمالي الوقت في تكلفة وحدة الوقت.
  - إن تطبيق نظام (TD-ABC) بينك التنمية المحلية BDL- وكالة أدرار أوضح أن حجم الطاقة المستغلة فعليا هي 21.28 %، وحجم الطاقة الغير مستغلة بنسبة 78.72 % وعدم تخصيصها على أهداف التكلفة الأمر الذي يؤدي إلى تجنب التشوّهات في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية، ويساعد إدارة المؤسسة في الرقابة على التكاليف من خلال العمل على إستغلال الطاقة الغير المستغلة أو ترشيدها.
- التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة يوصي الباحثان بالآتي:

- تبني نظام (TD-ABC) من قبل المصارف التجارية العمومية في الجزائر، نظرا لسهولة تطبيقه ودقة تخصيصه للتكاليف غير المباشرة على الخدمات المصرفية.
- ضرورة إحداث التغييرات اللازمة في الأنظمة المحاسبية والمعلوماتية في المصارف التجارية والتي تساعد وتسهل إجراءات تطبيق النظام.
- العمل على تخفيض وترشيد الطاقة الغير مستغلة بقسم القروض ببنك التنمية المحلية BDL- وكالة أدرار والمقدرة بـ 78.72 % من الطاقة المتاحة.

#### قائمة المراجع :

- أبو الفضل عبد العال مصطفى، (2018)، إستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسي، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11- العدد 02، الصفحات 245-298، السعودية.
- البتانوي محمد علاء، (2016)، دراسات متقدمة في المحاسبة الإدارية والتكاليف (مدخل نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- التميمي مرتضي إبراهيم، الجبوري نصيف جاسم، (2016)، توظيف منهج التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت لتسعير الخدمات في القطاع الفندقي " دراسة تطبيقية في فندق مجمع زمزم السياحي عينة البحث"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة- النجف الأشرف، المجلد 01-العدد 40، الصفحات 95-133، العراق.
- الحريري محمد سرور، (2016)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيدية محمد علي أحمد، المرعي منى سالم حسين، (2006)، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة أسلوب جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الصفحات 110-129، العراق.
- الشوشة علاء الدين الطاهر حمر، (2005)، الرقابة على التكاليف بإستخدام التكاليف المعيارية: دراسة تحليلية في مجمع أبي كماش الصناعي، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- اللاني سامي معمر المختار، (2018)، العلاقة بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت والرقابة على التكاليف وإنعكاسها على ترشيد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على البنوك الإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09- العدد 02، الصفحات 424-427، مصر.
- المشهراوي زاهر حسني، (2015)، تقييم نظام تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت TD-ABC في الشركات الصناعية: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 02، الصفحات 301-332، مصر.



- زملط إياد سليم، (2013)، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- شفقة خليل إبراهيم عبد الله، (2007)، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي (دراسة تطبيقية على قسم الدم والتخثر والميكروبيولوجي)، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- صائب سالم محمد، (2016)، تحليل ربحية الزبون (CPA) باستخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) دراسة تطبيقية على أحد الفنادق ببغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 34، الصفحات 336-361، العراق.
- عبد السلام أيمن يوسف، (2019)، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقل هيثم محمد، أبو غبن إسماعيل، (2013)، نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) وأثره على سياسة توزيع الأرباح لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الذهبي جلييلة عيدان حليحل، إسماعيل يعقوب ابتهاج، (2014)، مدخل المحاسبة عن التكاليف وإمكانية تطبيقه في البيئة العراقية، مجلة جامعة ذي القار، المجلد 09- العدد 04، الصفحات 01-16، العراق.
- محمود علاء سلامة أحمد محمود، (2017)، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- نمر محمد الخطيب، سويسي هوارى، (2013)، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في قطاع الخدمات الجامعية - دراسة حالة الإقامة الجامعية 2000 سرير بورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الصفحات 71-89، الجزائر.
- Adkins, T. (2008). Activity-Based Costing Under Fire. Five Myths about Time-Driven Activity-Based Costing. Beye Network, <http://www.b-eye-network.com/view/7050>., Visited on:01/10/2019
- Everaert Patricia and others, (2008), Cost modeling in logistics using time-driven ABC: Experiences from a wholesaler, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 38-No03, Pages , 172-191.
- Kaplan Robert S, (September 1988). Relevance regained. Management Accounting (UK).