



كلية التجارة

الدراسات العليا

قسم المحاسبة والمراجعة

**دور قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)
في دعم القدرة التنافسية
(دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)**

***"The role of Measuring Time driven activity – based
costing to support Competitiveness"
"An Applied Study in Palestinian Banks in Gaza Strip"***

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

أشرف سعيد جوهر قنديل

إشراف

أ.د/ سماسم كامل موسي

أستاذ المحاسبة والمراجعة

قسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ صبري ماهر مشتهد. / أسامة محمد سرور

أستاذ المحاسبة

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

جامعة القدس المفتوحة

مدرس المحاسبة والمراجعة

قسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة عين شمس



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

رسالة ماجستير في المحاسبة

مقدمة من الباحث/ أشرف سعيد جوهر قنديل

بعنوان: دور قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)

في دعم القدرة التنافسية

(دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)

لجنة الإشراف

السيد الأستاذ الدكتور/ أحمد فرغلي محمد حسن رئيساً

أستاذ محاسبة التكاليف البيئية بجامعة القاهرة

السيد الأستاذ الدكتور/ محمد صبري ندا عضواً

أستاذ المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة – جامعة عين شمس

السيدة الأستاذ الدكتور/ سماسم كامل موسى مشرفاً

أستاذ المحاسبة الخاصة – كلية التجارة – جامعة عين شمس

السيد الأستاذ الدكتور/ صبري ماهر مشتهي مشرف بالإشتراك

أستاذ المحاسبة – كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة

السيد الدكتور/ أسامة محمد سرور مشرف بالإشتراك

مدرس المحاسبة والمراجعة- كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 201

ختم الإجازة

2015 / /

موافقة مجلس الكلية

2015 / /

أجيزت الرسالة بتاريخ

2015 / /

موافقة مجلس الجامعة

2015 / /



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

صفحة العنوان

إسم الطالب : أشرف سعيد جوهر قنديل

الدرجة العلمية : ماجستير محاسبة

القسم التابع له : المحاسبة والمراجعة

إسم الكلية : كلية التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المنح : 2015

شروط عامة :

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ}

صدق الله العظيم

سورة التوبة من الآية {105}

المستخلص

دور قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC) في دعم القدرة التنافسية

"دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور منهج قياس التكلفة على أساس الوقت بغرض دعم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، ومدى مساهمته في حل المشكلات التي واجهت تطبيق منهج قياس التكلفة على أساس النشاط (ABC)، وذلك من خلال التعرف على آليات منهج قياس التكلفة على أساس الوقت مع توضيح العلاقة بين قياس التكلفة على أساس الوقت وتخفيض التكلفة وتحليل ربحية العميل.

ولتحقيق هذا الهدف إعتد الباحث على التأصيل النظري من الكتب والمراجع والدراسات العربية والأجنبية مدعمة بدراسة حالة لتحقيق الربط بين قياس التكلفة على أساس الوقت ودعم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.

وخلصت الدراسة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قياس التكلفة على أساس الوقت وبين كل من تخفيض الوقت المستنفد في أداء أنشطة منح القروض، ودعم القدرة التنافسية فيما يتعلق بتخفيض تكاليف أداء أنشطة منح القروض.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة الإهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيانات التكلفة الناتجة عن تطبيق قياس التكلفة على أساس الوقت التي تصب في صياغة دقيقة لاستراتيجية البنك من خلال تحليل التكاليف وتوزيعها للخدمات على أساس الوقت الذي يقدم معلومات للإدارة بمقدار التكلفة المستنفدة في كل خدمة، وضرورة الإسراع في تطبيق المنهج في جميع فروع بنك فلسطين المحدولما يوفره هذا المنهج من دقة في حساب تكلفة المنتج أو الخدمة وتحليل ربحية العميل من خلال الإعتماد على معادلات الوقت.

الكلمات المفتاحية : (منهج قياس التكلفة على أساس النشاط، منهج قياس التكلفة على أساس الوقت، دعم القدرة التنافسية، تحليل ربحية العميل).

ABSTRACT

The role of Measuring Time driven activity – based costing to support Competitiveness

"An Applied Study in Palestinian Banks in Gaza Strip"

This study aims at identifying the role of Time –Driven Activity-Based Costing approach (TDABC) to support the competitiveness of the economic units and the extent of its contribution of solving problems , which Activity Based Costing approach faced though getting to know some techniques of Time- Driven Activity –based costing approach and clarifying the correlation among time driven activity based costing (TDABC) , cost reduction and customer profitability analysis.

To achieve this objective, the researcher relied on the theoretical side of books, references, and Arabian and foreign studies, supported with case study to make linkage between time driven activity based costing approach (TDABC) and competitiveness of economic units support .

The study found a moral correlation with statically significance among applying time driven activity based approach, reducing the time spent in implementing loan-grants activities and supporting competitiveness which related to reducing the cost of loan grants activities.

Focusing on the results found by the study, there are a plenty of recommendations that the researcher sets:

- The importance of the strategic analysis of the cost data , caused by applying time driven activity based costing approach (TDABC) , which leads to accurately formulation for the bank's strategy through analyzing the costs , distributing them to the services depending on time that provides information to the administration regarding to the cost needed for each service.
- The importance of applying the strategy in all Palestine bank's branches , since this strategy can accurately calculate the cost of a product or a service, and analyze customer profitability by drawing on time equations.

keywords:Activity Based Costing approach,Time –Driven Activity-Based Costing approach (TDABC),support Competitiveness, Customer profitability analysis .

الإلهـــــــــــــــــداء

إلى روح والدتي الغالية وشقيقتي الشهيدة طيب الله ثراهما وتغمدهما برحمته وأسكنهما فسيح جناته.

إلى أبي الغالي حيث كان وما زال منارة اهتدي بها إلى جادة السبيل.
إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي وبناتي زينة الحياة ولبسمها وبراعم شوقها الذين قرأت بعيونهم كلمات جددت آمالي في الحياة.

إلى من شاطروني الألم والأمل إخوتي الأعزاء.
إلى أصدقائي وزملائي وإلى من قدم لى العون في إنجاز هذه الدراسة.
إلى الأكرم منا جميعاً، الشهداء الذين بذلوا أرواحهم رخيصة في سبيل الله ، وعلى رأسهم الشهيد القائد الرمز ياسر عرفات.

إلى كل من غرس شجرة... أو بذر بذرة... أو أضاء شمعة... لتنبث كرامة ... وتبني حرية...
وتحيا أمة.

الباحث
أشرف سعيد جواهر قنديل

شُكْرُ تَقَاتِي

الحمد لله أولاً وأخيراً أهل الثناء والشكر، الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة وهياً لي من الأساتذة والأهل والآحبة من آزرني في مشوار دراستي فله الحمد بكرةً وعشياً.
واقراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى والتقدير والعرفان نبع العلوم والمعرفة الأستاذ الدكتور/ أحمد فرغلي حسن أستاذ محاسبة التكاليف البيئية بكلية التجارة بجامعة القاهرة، وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية حالياً، الذي زادني شرفاً بقبول مناقشة هذا العمل، وإثرائه بملاحظاته القيمة انتفاعاً بعلمه رغم ضيق وقته، فجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.
وقد زادني شرفاً أن يكون من بين أعضاء لجنة المناقشة والحكم الأستاذ الفاضل صاحب الأخلاق الرفيعة والعلم الوفير الأستاذ الدكتور/ محمد صبري ندى أستاذ المحاسبة المالية بكلية التجارة بجامعة عين شمس فلسيادته مني كل شكر وعرفان لقبول مناقشة هذا العمل العلمي المتواضع على الرغم من كثرة أعبائه ومسئوليته، أشكر لسيادته كرمه وطيب أخلاقه، وأدعو الله عز وجل أن يجعل له ذلك في ميزان حسناته وأن يجزيه عني خير الجزاء.

وفي مقام الاعتراف بالفضل والجميل أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الإنسانية التي تميزت بكل ما تحمل الإنسانية من معاني جميلة، العالمة القديرة التي رعتني وأولتني برعايتها الكبيرة حتى شملتني غمرتي، أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة/ سماسم كامل موسى أستاذ محاسبة التكاليف بكلية التجارة بجامعة عين شمس، التي شرفت بإشرافها على هذه الرسالة، وما لمسْتُ من خلقٍ رفيعٍ لعالمٍ محبٍ للعلم وأهله، تمثل في توجيهاته وإرشاداته التي أثرت هذه الدراسة في شكله، ومضمونه، هذه حقيقة لا بد من ذكرها في صفحات ناصعة البياض لأستاذتي الفاضلة، فأدام الله عليه الصحة، وزاده علماً ورفعةً في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ صبري ماهر مشتهى أستاذ المحاسبة بكلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القدس المفتوحة لتوجيهاته الرشيدة ونصائحه السديدة ودماثة أخلاقه وعلمه الفياض ودقة ملاحظاته ولا يملك الباحث إلا أن يدعو الله له بدوام الصحة والعافية ومزيد من التقدم والرفق، جزاه الله عني خير الجزاء.
ومن الوفاء أن يتقدم الباحث بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ أسامة محمد سرور مدرس المحاسبة بكلية التجارة بجامعة عين شمس لرعايته الكريمة

ومساعدته الدائمة بعلمه العزيز وتواضعه الشديد، ولما قدمه من جهد صادق وعون متواصل وتوجيه رشيد تعجز الكلمات أن توفيه حقه فقد كان لتوجيهات سيادته البناءة خير عون في إثراء هذه الدراسة وإنجازها، حيث أحاطني بكل الحب والرعاية والاهتمام والتوجيه، أتمنى لسيادته دوام التقدم و مزيداً من الرقي، له مني كل الحب و الوفاء، وأدعوا الله له بدوام الصحة والعافية ومزيد من التقدم والرقي، جزاه الله عني خير الجزاء.

وأخيراً.... اللهم إني أشهدك بأنني قد بذلت ما يسرت لي من جهد، فلست أدعي لهذا العمل الكمال، فالكمال لله وحده، وحسبي أنني حاولت، باذلاً كل جهد و طاقة لإنجاز هذا العمل بهذه الصورة فإن وفقت فهذا فضل من الله ونعمة، وإن كانت الأخرى فمن نفسي، وحسبي أنني حاولت. أساتذتي الكرام هذا نتاجكم ، وامتداد ما غرستموه فينا، والله المستعان، وعليه قصد السبيل.

الباحث
أشرف سعيد جوهر قنديل

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	محتويات الدراسة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
3-2	أولاً : المقدمة
4-3	ثانياً : مشكلة الدراسة
4	ثالثاً : أهداف الدراسة
5-4	رابعاً : أهمية الدراسة
5	خامساً : حدود الدراسة
14-6	سادساً : الدراسات السابقة
15	سابعاً : فروض الدراسة
16-15	ثامناً : منهجية الدراسة
17-16	تاسعاً : خطة الدراسة
	الفصل الثاني : آليات منهج قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)
20-19	مقدمة
21	المبحث الأول : منهج قياس التكلفة على أساس النشاط (ABC) – المبررات و الانتقادات
21	مقدمة
22-21	أولاً : مبررات استخدام منهج قياس التكلفة على أساس النشاط
22	ثانياً : مشكلات تطبيق منهج قياس التكلفة على أساس النشاط
23-22	ثالثاً : الانتقادات الموجهة لمنهج قياس التكلفة على أساس النشاط
24	المبحث الثاني : منهج قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC) – المفهوم، والأهمية، والمعوقات
24	مقدمة
25-24	أولاً : مفهوم منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
27-25	ثانياً : أهمية منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
33-27	ثالثاً : مكونات منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
34 -33	رابعاً : مراحل بناء نموذج منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
38-34	خامساً : الخطوات العملية لتطبيق منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
39-38	سادساً : معوقات استخدام منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
42-39	سابعاً : مداخل دعم وتطوير منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
43	المبحث الثالث : دراسة مقارنة لمنهجي قياس التكلفة على أساس النشاط وقياس التكلفة على أساس الوقت
43	مقدمة

رقم الصفحة	محتويات الدراسة
46-44	أولاً : أوجه الاختلاف بين منهج قياس التكلفة على أساس النشاط ومنهج قياس التكلفة على أساس الوقت
48 -46	ثانياً : الآراء الانتقادية لمنهج قياس التكلفة على أساس الوقت
49-48	ثالثاً : التكامل بين منهج قياس التكلفة على أساس النشاط ومنهج قياس التكلفة على أساس الوقت
51-50	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دعم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية في ظل استخدام منهج قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)
53	مقدمة
54	المبحث الأول : القدرة التنافسية - المفهوم والأهمية ومجالات التطوير
54	مقدمة
56-54	أولاً : مفهوم وأهمية القدرة التنافسية
59-56	ثانياً : خصائص وأبعاد ومجالات القدرة التنافسية
62-59	ثالثاً : مداخل الميزة التنافسية في البنوك
63	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ومصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT) والاستراتيجيات التنافسية
63	مقدمة
66-64	أولاً : الإدارة الاستراتيجية للتكلفة
72-67	ثانياً : مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)
75-73	ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية - المفهوم والأنواع Competitive Strategies - Concept and Types
76	المبحث الثالث : دور منهج قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC) في دعم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية
76	مقدمة
79-76	أولاً : تخفيض تكاليف المنتج باستخدام منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
86-79	ثانياً : تحليل ربحية العميل باستخدام منهج قياس التكلفة على أساس الوقت
88-87	ثالثاً : الأدوات التنافسية في بنك فلسطين المحدود
90-89	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية
93-92	مقدمة

رقم الصفحة	محتويات الدراسة
94	أولاً : التعريف بحالة الدراسة - بنك فلسطين المحدود - قطاع غزة - فرع الرمال
96	ثانياً : أسباب إختيار حالة الدراسة - بنك فلسطين المحدود - قطاع غزة - فرع الرمال
96	ثالثاً : أسباب إختيار منهج قياس التكلفة على أساس الوقت للتطبيق على حالة الدراسة
100-96	رابعاً : إطار دراسة الحالة لمنهج قياس التكلفة على أساس الوقت
100	خامساً : اختبارات الفروض
113-100	١ - اختبار الفرض الأول
118-113	٢ - نتائج اختبار الفرض الأول
129-119	٣ - اختبار الفرض الثاني
134-129	٤ - نتائج اختبار الفرض الثاني
	الفصل الخامس : الخلاصة والنتائج والتوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية
136	مقدمة
140-136	أولاً : خلاصة الدراسة
141-140	ثانياً : نتائج الدراسة
142-141	ثالثاً : توصيات الدراسة
142	رابعاً : مقترحات لدراسات مستقبلية
152-144	المراجع العربية والأجنبية
	ملاحق الدراسة
158-154	ملخص الدراسة باللغة العربية
163-159	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	تبويب مسببات ومحركات التكلفة طبقاً لمراحل معالجة التكاليف غير المباشرة	29
2	الخطوات العملية لتطبيق منهج قياس التكلفة على أساس الوقت	37
3	مداخل دعم وتطوير منهج قياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)	42
4	أبعاد القدرة التنافسية	58
5	مكونات مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)	68
6	البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الوحدة الاقتصادية	75
7	بطاقة الإنتاج الخاصة بكيفية تحديد تكلفة وحدة المنتج	78
8	الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين المحدود	95

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	أوجه الاختلاف التي تناولتها بعض الدراسات بين منهج (ABC) ومنهج (TDABC)	45
2	أوجه المقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية	61
3	تحليل مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)	69
4	تحليل البيئة الداخلية والخارجية لبنك فلسطين المحدود	72
5	تكاليف العملاء المربحين والعملاء غير المربحين	83
6	المقابلات مع العاملين في بنك فلسطين المحدود	97
7	نتائج اختبار كولمنجروف - سمرنوف	99
8	الوقت اللازم لأداء نشاط قروض الأفراد بناءً على سؤال العاملين	102
9	الوقت اللازم لأداء نشاط قروض بضمان ودائع بناءً على سؤال العاملين	103
10	الوقت اللازم لأداء نشاط قروض بضمان رهن عقاري أو تجاري بناءً على سؤال العاملين	104
11	إجمالي الوقت اللازم في أداء النشاط الواحد بناءً على سؤال العاملين	105
12	إجمالي الوقت اللازم في أداء أنشطة منح القروض بناءً على سؤال العاملين	106
13	الوقت المستنفد في أداء الخطوات التفصيلية لأداء نشاط قروض الأفراد بناءً على	107

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الملاحظة الفعلية (TDABC)	
108	الوقت المستنفد في أداء الخطوات التفصيلية لأداء نشاط قروض بضمان ودائعيناء على الملاحظة الفعلية (TDABC)	14
109	الوقت المستنفد في أداء الخطوات التفصيلية لأداء نشاط قروض بضمان رهن عقاري أو تجاريناء على الملاحظة الفعلية (TDABC)	15
110	إجمالي الوقت المستنفد في أداء النشاط الواحد بناءً على الملاحظة الفعلية (TDABC)	16
111	بناء معادلات الوقت لأداء أنشطة منح القروض طبقاً لمنهج (TDABC)	17
113	إجمالي الوقت المستنفد في أداء أنشطة منح القروض بناءً على الملاحظة الفعلية (TDABC)	18
114	الفرق في بيانات الوقت المستنفد في أداء أنشطة منح القروض بناءً على التطبيق العملي	19
115	نتائج اختبار الفرض الأول عن الوقت المستنفد في أداء نشاط قروض الأفراد - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	20
115	نتائج اختبار الفرض الأول عن الوقت المستنفد في أداء نشاط قروض بضمان ودائع - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	21
116	نتائج اختبار الفرض الأول عن الوقت المستنفد في أداء نشاط قروض بضمان رهن عقاري أو تجاري - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	22
117	نتائج اختبار الفرض الأول عن الوقت المستنفد في أداء أنشطة منح القروض - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	23
118	نتائج اختبار الفرض الأول - مجتمعة	24
119	تكاليف الموارد الإجمالية وفقاً لمنهج (ABC)	25
120	تحليل الطاقة العملية للعاملين في الأقسام الثلاثة	26
121	الفرق بين منهج (ABC) ومنهج (TDABC) في قياس تكاليف الأنشطة	27
122	تحليل معدل التكلفة الكلية لكل قسم وفقاً لمنهج (ABC)	28
123	تحليل معدل تكلفة الطاقة العملية وفقاً لمنهج (TDABC)	29

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
124	إجمالي تكاليف أداء أنشطة منح القروض وفقاً لمنهج (ABC)	30
125	بناء معادلات الوقت تمهيداً لقياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)	31
128	إجمالي تكاليف أداء أنشطة منح القروض وفقاً لمنهج (TDABC)	32
130	الفرق بين تكاليف أداء أنشطة منح القروض المختلفة طبقاً لقياس التكلفة على أساس النشاط (ABC) وطبقاً لقياس التكلفة على أساس الوقت (TDABC)	33
131	نتائج اختبار الفرض الثاني عن تكاليف أداء نشاط قروض الأفراد - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	34
132	نتائج اختبار الفرض الثاني عن تكاليف أداء نشاط قروض بضمان ودائع - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	35
132	نتائج اختبار الفرض الثاني عن تكاليف أداء نشاط قروض بضمان رهن عقاري أو تجاري - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	36
133	نتائج اختبار الفرض الأول عن تكاليف أداء أنشطة منح القروض - نتائج اختبار T-Test للعينات المرتبطة	37
134	نتائج اختبار الفرض الثاني - مجتمعة	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	ملخص الدراسة باللغة العربية	159-1555
2	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	164-160