

Achieving Marketing Leadership through Time-Driven Resource Consumption Accounting (TD-RCA)

Aqeel Dakhil Naeem

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies, University of Baghdad
Aqeel.dahkel1001e@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 2/10/2024

Assist. Prof. Dr. Hanan Abdullah Hasan

Post Graduate Institute for Accounting and Financial
Studies, University of Baghdad
hanan.hasan@dcec.uobaghdad.edu.iq

Accepted: 7/11/2024

Published: 30/9/2025

Abstract

This research aims to highlight the importance of time-oriented resource consumption accounting technology in achieving marketing leadership, as the researcher used the inductive method in the theoretical aspect by conducting a survey of studies that presented the research variables with the aim of extracting ideas and compiling the theoretical foundations presented in books, theses, dissertations and local, Arab and foreign periodicals and using the analytical method in the practical aspect in linking between the research variables, and the research reached the most important results: - Time-oriented resource consumption accounting technology leads to the achievement of marketing leadership, in addition to enhancing the competitiveness of the economic unit.

Keywords: Time-Driven Resource, Marketing Leadership.

تحقيق الريادة التسويقية في ظل تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت

أ.م.د. حنان عبد الله حسن

عقيل داخل نعيم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى ابراز أهمية تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت في تحقيق الريادة التسويقية، اذ قام الباحث باستعمال المنهج الاستقرائي في الجانب النظري من خلال القيام بمسح للدراسات التي عرضت متغيرات البحث بهدف استخلاص الأفكار وتجميع الأسس النظرية المطروحة في الكتب والاطاريح والرسائل والدوريات المحلية والعربية والاجنبية واستعمال المنهج التحليلي في الجانب العملي في الربط بين متغيرات البحث، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:- ان تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت تؤدي الى تحقيق الريادة التسويقية، فضلاً على انها تعزز من تنافسية الوحدة الاقتصادية وجعلها رائدة في قطاع الفنادق.

الكلمات المفتاحية: محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت، الريادة التسويقية.

المقدمة: Introduction

شهد العالم بيئة تنافسية شديدة في الوقت الحاضر، أدى ذلك إلى تحول جذري في إدارة الوحدات بكافة ممارساتها، وتطوراً غير مسبوق في التواصل بين الوحدات وزيائنها، اذ تسعى دوماً للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة والاسعار المناسبة التي تتوافق مع توقعاتهم، فضلاً عن عدم دقة وملائمة النتائج الناتجة عن الأساليب والإجراءات والمقاييس المحاسبية المستخدمة، وإنعكاس ذلك على قرارات إدارية غير سليمة، توجب في ظل كل تلك الظروف البحث عن تقنيات متطورة، اذ تعد تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) من أهم تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية لما توفره من بيانات تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية

السليمة التي تلبي متطلبات البيئة التنافسية ولا سيما قرارات التسعير والتي بدورها تنعكس على الريادة التسويقية، وبالتالي تكسب رضاهم ولا يتحقق ذلك الا من خلال التسعير الملائم للخدمة الفندقية للوصول للريادة التسويقية.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة & The Methodology of Research

أولاً: منهجية البحث Research Methodology

١-١ مشكلة البحث Research Problem

أدت المنافسة الشديدة بين الفنادق المصنفة خمس نجوم الى استعمال كافة الطرق والاساليب للحصول على ميزة تنافسية ومركز رائد في السوق البحث، ينطلق البحث من مشكلة مفادها ان الخدمة الفندقية في الفندق محل البحث لا يتم تسعيرها بصورة صحيحة وينعكس ذلك على تنافسية الفندق في قطاع الفنادق خمس نجوم، وعليه يمكن طرح التساؤلات الاتية: -
أ- هل ان استعمال تقنية محاسبة استهلاك الوارد الموجهة بالوقت تعزز من الريادة التسويقية؟
ب- هل تبني الريادة التسويقية ضرورة ملحة في البيئة التنافسية؟

٢-١ أهمية البحث Research Importance

تتبع أهمية البحث فيما تمثله تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت من أهمية كبيرة في تحقيق الريادة التسويقية من خلال تطبيق ابعاد الريادة التسويقية.

٣-١ اهداف البحث Research Objectives

- أ- توضيح دور تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت في تحقيق الريادة التسويقية.
- ب- تسليط الضوء على أهمية الريادة التسويقية ومتطلباتها.

٤-١ فرضية البحث Hypotheses

يستند البحث الى الفرضية الاتية:
ان استعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت سيجقق الريادة التسويقية من خلال ابعادها.

٥-١ حدود البحث Limitation

- ١-٥-١ الحدود المكانية: تم اختيار فندق المنصور ميليا عينة للبحث.
- ٢-٥-١ الحدود الزمانية: تم دراسة وتحليل بيانات الفندق محل البحث لسنة/٢٠٢٣.

ثانياً: دراسات سابقة previous studies

١- دراسة عامر وحسين (٢٠٢١)

تحقيق الريادة التسويقية من خلال ابعاد الميزة التنافسية: بحث تطبيقي، بحث منشور في مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، هدفت الدراسة الى تحديد أثر ابعاد الميزة التنافسية في الريادة التسويقية، تقديم جملة من العمليات والخطط التي تؤدي الى تحول كبير في اتجاهات الوحدات الاقتصادية مما يسهم في الريادة التسويقية لتلك الوحدات الاقتصادية، وتوصل الباحث الى نتائج أهمها وجود علاقة وأثر معنوي بين ابعاد الريادة التسويقية وابعاد الميزة التنافسية، وجود علاقة ارتباط بين الريادة التسويقية والميزة التنافسية.

٢- دراسة حمدون ويعقوب (٢٠٢٣)

ادارة المخاطر التسويقية ودورها في تحقيق الريادة التسويقية، دراسة ميدانية في عدد من فروع مصرف الرافدين في مدينة الموصل، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة المخاطر التسويقية في تحقيق الريادة التسويقية والتعرف على علاقات الارتباط والانحدار بين ادارة المخاطر التسويقية والريادة التسويقية، وتوصلت الى نتائج اهمها ان الريادة التسويقية لا تتحقق الا بتوافر مقومات ادارة المخاطر التسويقية، هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل من ابعاد ادارة المخاطر التسويقية وابعاد الريادة التسويقية.

٣- دراسة الصافي (٢٠٢٣)

(توظيف تقنيتي محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت وتكاليف تدفق القيمة لتخفيض التكاليف)
هدفت الدراسة الى توظيف التقنيات الحديثة كتقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت في مجال المحاسبة الادارية لتخفيض التكاليف بالاضافة الى توظيف التكامل بين تقنيتي محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت وتكاليف تدفق القيمة في تخفيض تكاليف الانتاج وتوصل الباحث الى استنتاجات اهمها ان استعمال محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت يؤدي الى تطوير نظم التكاليف في الوحدات الحكومية، وكانت اهم التوصيات هي ضرورة تطبيق محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت في الوحدات الحكومية.

المبحث الثاني: - التأطير النظري

٢-١ مفهوم تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت:

هي احدى تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية التي وجدت لمعالجة القصور في تقنية (RCA) (من ناحية توفير المعلومات اللازمة عن التكلفة والوقت لما يمثلان من اهمية في اتخاذ القرارات وتقييم مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد بشكل كفوء (الطائي، ٢٠٢٣: ٣٤) او هي نهج جديد قادر على تخصيص التكاليف بناءا على الانشطة وامكانيتها من التعرف على الموارد الخاملة والتي يمكن تحديدها وفقا لمستوى النشاط على اساس حجم المخرجات ومستوى كل مورد او مجموعة الموارد المتجانسة عن طريق الانتقال من تحليل قدرة الموارد الاجمالية الى تحليل الموارد الفردية عن طريق الاستبعاد الكامل للقدرات اذا لم تكن الموارد الزامية او عن طريق توجيه تكاليف هذه القدرات بعيدا عن اغراض التكلفة النهائية او استخدام طريقة التخصيص العكسي وموجهات الوقت التي تتميز بالمرونة (Hadi & Hatif 2023: 397) .

٢-٢ ابعاد تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت:

الأبعاد الأساسية لتقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت هي: (شعبان، ٢٠٢٣: ١٠٢٤) (حامد، ٢٠٢٣: ٧٣٣) (الطائي، ٢٠٢٣: ٣٧)

١- الوقت اللازم لإتمام الأنشطة: تعتمد تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت على تقدير الوقت المطلوب

لتنفيذ كل نشاط بشكل سليم يتم تحديد هذه الأوقات من خلال دراسات زمنية أو استنتاجات من الممارسات الفعلية.

٢- تكلفة الوحدة الزمنية: يتم حساب تكلفة الوحدة الزمنية (مثل تكلفة الدقيقة أو الساعة) لكل نوع من الموارد المستخدمة، يشمل ذلك (تكلفة العاملين، المعدات، والموارد الأخرى)

٣- قدرة الموارد: تشير إلى العدد الإجمالي للساعات أو الدقائق التي يمكن أن يعمل فيها المورد خلال فترة زمنية محددة، مثل يوم أو شهر، تشمل القدرة الزمنية المتاحة الوقت الفعلي المتاح للعمل بعد خصم الأوقات غير الإنتاجية مثل الاستراحات والصيانة.

- ٤- تخصيص التكاليف بناءً على استهلاك الوقت: يتم تخصيص التكاليف للأنشطة بناءً على الوقت الفعلي المستغرق لتنفيذ كل نشاط، يتم ضرب الوقت المستغرق في تكلفة الوحدة الزمنية للمورد المستخدم.
- ٥- المرونة والتكيف مع التغيرات: ان تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت تتصف بالمرونة وتسمح بتعديل سريع للوقت وتكلفة الوحدة الزمنية عند حدوث تغييرات في العمليات أو الكفاءة أو التكاليف.
- ٦- البساطة والشفافية: تعتبر هذه التقنية أبسط وأكثر شفافية مقارنة بمحاسبة التكاليف التقليدية، لأنها تعتمد على معادلات مباشرة لتخصيص التكاليف بدلاً من العمليات المعقدة.

٢-٣ مفهوم الريادة التسويقية :- رغم ظهور مفهوم الريادة التسويقية خلال العقدين الماضيين كتطور مهم في نظرية التسويق وتطبيقاتها، إلا أنه من الصعب تحديد تاريخ اعتماده كمفهوم أكاديمي بدقة، لكن المعلومات تشير إلى ظهوره عقب اللقاءات البحثية عن التسويق والريادة في أعقاب الحلقة الدراسية التي أقامتها جمعية التسويق الأمريكية (AMA) والمجلس الدولي للأعمال الصغيرة (ICSB) عام ١٩٨٣، ثم سنة ١٩٨٧ حتى سنة ١٩٨٩، اذ نظمت عدة ندوات وورش عمل أسهمت في التقديم ببعض الأوراق البحثية بهذا الخصوص، وامتد البحث حتى عام ٢٠٠٦ بعد عقد لقاءات بين (AMA) وأكاديمية التسويق في المملكة المتحدة والمعنيين في الموضوع في أستراليا، نيوزيلندا وألمانيا، التي تركزت على توضيح مفهومها وتصميم مسافات تركز على بناء المعرفة التي تمكن من ابتكار أسواق جديدة من خلال المؤسسات كثيفة التقنية وذات معدلات النمو المرتفعة، وتم نشر كتب عدة مهمة في المجال قبل انعقاد هذه اللقاءات، (Ferreira ٢٠٢٠، ١٨)، وما شجع ذلك تأسيس مجلة البحوث في التسويق والريادة أول مجلة متخصصة في الريادة التسويقية عام ١٩٩٩ ومنذ ذلك الحين أصبحت الريادة التسويقية مهمة في المجالات الأكاديمية وبدأت المؤسسات الأكاديمية تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي وزاد الاهتمام به وخاصة في الدول المتقدمة، (الملا حسن وال مراد، ٢٠٢٠: ٢٨٠).

والجدول الآتي يوضح باختصار اسهامات الباحثين في تعريف الريادة التسويقية:

الجدول رقم (١) اهم تعريفات مفهوم الريادة التسويقية على وفق وجهات نظر بعض الباحثين

ت	الباحثين	تعريف الريادة التسويقية
١	(Lukiyanto Wijayaningtyas, 2020:555)	التكامل التام بين التسويق وريادة الاعمال، ولا يقتصر تطويرها على ربط أدوات التسويق وعملية ريادة الاعمال فحسب ، بل يشمل أيضاً جميع الجوانب الادارية للتسويق وريادة الاعمال
٢	(الملا حسن وال مراد، ٢٠٢٠: ٢٨٥)	نشاط غير رسمي يعتمد على الحدس وقدره جعل الاشياء قابلة للتحقيق او طرائق تسويقية فاعلة بقدره الوحدة الاقتصادية على تمييز ادراك الفرص وتقدير مخاطرها وتوليد وابتكار مصادر جديدة وتعزيز الانتاجية للمصادر الحالية بفاعلية الابتكار وردها السريع على التحولات في اوليات الزبائن وتعزيز علاقة طويلة معهم
٣	(Teguh et al.,2021 :128)	عبارة عن مجموعة من الممارسات غير التقليدية التي يمكن ان تساعد الوحدات الاقتصادية الناشئة وتظهر للوحدات ميزة تنافسية في الاسواق
٤	(العباسي و عبد الفتاح، ٢٠٢٢: ٣٢٩)	إستثمار وإستغلال للفرص السوقية بفعالية شديدة وذلك من أجل المحافظة وكسب الزبائن المربحين من خلال تبني المداخل الابتكارية والإبداعية في إدارة المخاطر وكذلك مداخل تحقيق القيمة للزبائن القادرة على الاحتفاظ بهم كزبائن مربحين ودائمين
٥	(الطحان، ٢٠٢٤: ٣)	هي مفهوم يتضمن الادارة الفعالة واستخدام استراتيجيات التسويق والموارد داخل الوحدة الاقتصادية وهي تشمل العديد من الجوانب الرئيسة مثل الابتكار والتركيز على الزبون وحصص السوق.

وبالاستناد الى ما سبق يتفق الباحث مع تعريف (الطحان، ٢٠٢٤: ٣) اذ ان الريادة التسويقية (EM) هي مجموعة من الممارسات التسويقية ذات التوجه الريادي تمارسها الوحدة الاقتصادية من خلال تطبيق ابعادها لكي تكون رائدة في السوق مما يحقق لها قيمة عالية للزبائن وتحقيق اهدافها في الربحية والتنافسية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

١-٣ الريادة التسويقية في ظل تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت:

١- نبذة عن الفندق محل البحث:- تم انشاء فندق المنصور ميليا (خمس نجوم) في سبعينيات القرن العشرين، وجرى افتتاحه في بداية عام ١٩٨٠، ويُعرف باسم المنصور ميليا، سُمي الفندق نسبة إلى أبي جعفر المنصور، مؤسس بغداد العاصمة العباسية، ويقع الفندق على الضفة الغربية من نهر دجلة مباشرة، في منطقة الكرخ تحديداً، وبالقرب من جسر السنك، ومقابل بنايتي الإذاعة والتلفزيون والسينما والمسرح، تم منح إدارة الفندق في بداياته لشركة ميليا الإسبانية (Sol Meliá) وبسبب ذلك عرف باسم المنصور ميليا، وهو من أوائل الفنادق الكبرى في بغداد، وذلك قبل أن تبنى الفنادق الأخرى مثل: فندق بابل في الكرادة، وفندق الرشيد في الكرخ، وفندق عشتار شيراتون وفندق فلسطين ميريدان في الرصافة وما سواها من الفنادق، وقد تحول هذا الفندق إلى مركز لإقامة النشاطات الاجتماعية والثقافية، وصولاً إلى النشاطات السياسية، ويحتوي الفندق على ١٧ طابق، مساحة كل طابق ٢٢٤٠٠م^٢، باستثناء طابقين للاستعلامات والخدمات فكانا بمساحة ٢٦٠٠٠م^٢، وقاعة اجتماعات حديثة تتسع لـ ٨٠٠ شخص، وثلاث مساح صيفية دائرية بأطوال مختلفة (١١م و ١٥م و ٣٠م)، وكازينوهات متعددة ومساحة الواحد منها ٢١٢٠٠م^٢.

٢- التسعير وفق طريقة الفندق محل البحث:- تجدر الإشارة ان الفندق محل البحث لا يستعمل اي طريقة في تسعير خدماته، اذ يقوم مجلس ادارة الفندق سنويا بتسعير خدمات الفندق دون الاعتماد على اي معيار او اساس علمي في التسعير وفي نفس السياق ادناه جدول يوضح اسعار خدمات الفندق الفعلية والتي يتم اقرارها استنادا الى قرارات مجلس ادارة الفندق محل البحث وكالاتي:

جدول رقم (٢) اسعار غرف الفندق محل البحث وفق طريقة الفندق

ت	نوع الغرفة	سعر الغرفة/دينار
١	الغرفة المفردة	٢١٠٠٠٠
٢	الغرفة المزدوجة	٢٦٠٠٠٠
٣	الغرفة المفردة VIP	٢٩٠٠٠٠
٤	الغرفة المزدوجة VIP	٣٣٥٠٠٠
٥	السويت المتوسط VIP	٣٩٠٠٠٠
٦	السويت المتوسط	٣٢٠٠٠٠
٧	السويت الكبير	٣٦٠٠٠٠
٨	السويت الديلوكس	٤٢٠٠٠٠
٩	السويت الممتاز	٤٧٠٠٠٠

المصدر: بالاعتماد على تقارير الفندق

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اسعار الغرف في الفندق محل البحث تتفاوت حسب طبيعة الغرفة واطاللتها على النهر او المسبح فضلا عن تميزها بالمساحة اذ بلغ اعلى سعر (٤٧٠٠٠٠) دينار للسويت الممتاز، في حين ان الغرفة المفردة كان سعرها (٢١٠٠٠٠) دينار.

٣- تطبيق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت:

الخطوة الاولى: تحديد الموارد المتاحة وتكلفة الموارد التي تم صرفها على الخدمات:

يتم حصر وتحديد الموارد التي صرفت على العمليات الخدمية خلال سنة/٢٠٢٣ واستنادا الى الاوليات التي تم الحصول عليها من الفندق وكالاتي:

جدول رقم (٣) التكاليف المصروفة على الخدمات في الفندق محل البحث خلال سنة/٢٠٢٣

الدليل المحاسبي	اسم الحساب	المبلغ /دينار
٣١٢	الرواتب والاجور	٢٢٥٩٢٨١٧٤٩
٣١٥	المساهمة في الضمان الاجتماعي	١٦٣٧٠٥٦٨٠
٣٢١١١	البقولات	١٩٩١٦٥٦٦٨
٣٢١١٢	فواكه وخضر	٨٣٣٧١٩٨٥
٣٢١١٣	لحوم	١٣٥٣١١٦٧٩
٣٢١٢	المشروبات	٣٨٦٠٥٤٥٣
٣٢٢	الوقود والزيت	٢٨٨٣٤٥٥٠٠
٣٢٥١١	البياضات	٥٥٩٠٠٠
٣٢٥١٢	الزجاجيات	٦٥٠٠٦٤٣
٣٢٥١٣	لوازم النظاء	١٧٠٩٣٦٠٢٤
٣٢٥٢	القرطاسية	٢٩٧٣٦٩٧٢
٣٢٦	تجهيزات للعاملين	٦٩٢٩٨٠٨١
٣٢٧١	المياه	٣٤٢٤٢٤٠
٣٢٧٢	الكهرباء	٣٩١٣٠٠٧٠٧
٣٣١	خدمات صيانة	٢١٥٢٠٢٨٢٥
٣٣٣	دعاية وطبع وضيافة	١٥١٦٥٦٣٤
٣٣٤١	نقل العاملين	١٥٤٨٧٩٥٩٤
٣٣٤٢	نقل السلع	٢٧٣٨٣٩٥
٣٣٤٤٠٢	انترنت	٣٨٧٦٧٠٦٠
٣٣٤٤٠٤	اشترك في booking	١١٨٠٤١٠٠
٣٣٦١	اشترك GPS	٤٨٥٠٠٠
٣٣٦٢	اقساط التأمين	٦٤٦٨٦٨١٨
٣٣٦٩	مكافحة الحشرات والقوارض	٨٤٨٤٠٠٠
٣٣٦٨	رفع نفايات	٦٦٠٠٠٠٠
٣٣٦٧	مواد تنظيف الغرف	٢٥٠٠٠٠٠
٣٧	الاندثار	٣٨٠٣١٣٣٧
٣٨٤	الضرائب والرسوم	٢٠١٣٦٦١٨٥
المجموع		٤٩٤٢٥٣٦٣٢٩

المصدر: بالاعتماد على البيانات المالية للفندق

الخطوة الثانية: تحديد مجتمعات الموارد وتكلفتها وموجهاتها:

وفي هذه الخطوة يتم تحديد مجتمعات الموارد من خلال تجميع الموارد المتجانسة والمتشابهة في مجتمعات موحدة ومعرفة كلفتها وتحديد موجه الوقت الخاص لكل مورد وكالاتي:

جدول رقم (٤) تحديد الموارد المتماثلة في مجتمعات متجانسة

ت	مجمع الموارد	مجموعات تكلفة الموارد/دينار	موجهات تكلفة الموارد/ساعة	المجموع/دينار
١	مجمع موارد المواد المباشرة			
	البقولات	١٩٩١٦٥٦٦٨	ساعات عمل الوجبة	٦٣٣٨٩١٤٥٢
	اللحوم	١٣٥٣١١٦٧٩		
	الفواكه والخضر	٨٣٣٧١٩٨٥		
	المشروبات	٣٨٦٠٥٤٥٣		
	الزجاجيات	٦٥٠٠٦٤٣		

			١٧٠٩٣٦٠٢٤	لوازم النزلاء	
٢		مجمع موارد العمل المباشر			
	٢٧٦٥٠٣٣١٩٤	عدد العاملين	٢٤٢٢٩٨٧٤٢٩	رواتب العاملين في الاقسام الخدمية	
			١١٧٨٦٨٠٩٠	المساهمة في الضمان الاجتماعي	
			٦٩٢٩٨٠٨١	تجهيزات للعاملين	
			١٥٤٨٧٩٥٩٤	نقل العاملين	
٣		مجمع موارد العمل غير المباشر			
	٧٤٣٦٧٧٥٣٣	ساعات العمل	٦٧٨٤٣٦٤٨٠	رواتب العاملين في الاقسام الادارية	
			٤٥٨٣٧٥٩٠	المساهمة في الضمان الاجتماعي	
			١٩٤٠٣٤٦٣	نقل العاملين	
٤		مجمع القوى المحركة			
	٦٨٣٠٧٠٤٤٧	ساعات التشغيل	٢٨٨٣٤٥٥٠٠	وقود وزيوت	
			٣٩١٣٠٠٧٠٧	كهرباء	
			٣٤٢٤٢٤٠	ماء	
٥		مجمع الموارد اليومية			
	٥١٠٥٦١٦٠	ساعات الاستخدام	٣٨٧٦٧٠٦٠	الانترنت	
			١١٨٠٤١٠٠	اشترك في booking	
			٤٨٥٠٠٠	اشترك GPS	
٦		مجمع المباني			
	٤٤٥٠٠٠١٥٥	ساعات الاستخدام	٦٤٦٨٦٨١٨	تامين الفندق	
			٣٨٠٣١٣٣٣٧	الاندثار	
٧		مجمع خدمات الصيانة الدورية			
	٢٣٢٧٨٦٨٢٥	ساعات الصيانة	٢١٥٢٠٢٨٢٥	خدمات صيانة	
			٨٤٨٤٠٠٠	مكافحة الحشرات والقوارض	
			٢٥٠٠٠٠٠	مواد تنظيف الغرف	
			٦٦٠٠٠٠٠	رفع النفايات	
٨		مجمع البياضات			
	٥٥٩٠٠٠	ساعات الاستخدام	٥٥٩٠٠٠	البياضات	
٩		مجمع الضريبة			
	٢٠١٣٦٦١٨٥	ساعات العمل	٢٠١٣٦٦١٨٥	الضرائب والرسوم	
١٠		مجمع الدعاية والاعلان			
	٤٤٩٠٢٦٠٦	ساعات العمل	١٥١٦٥٦٣٤	الدعاية والاعلان	
			٢٩٧٣٦٩٧٢	القرطاسية	
١١		مجمع نقل السلع			
	٢٧٣٨٣٩٥	ساعات التنفيذ	٢٧٣٨٣٩٥	نقل السلع	

المصدر: بالاعتماد على البيانات المالية للفندق

الخطوة الثالثة: الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة في مجتمعات الموارد

ويتم في هذه الخطوة من خطوات تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت تصنيف التكاليف الكلية الى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة لكل مجمع مورد وكالاتي:

جدول رقم (٥) التكاليف الثابتة والمتغيرة لمجمعات الموارد

ت	مجمع الموارد	التكاليف الثابتة/دينار	التكاليف المتغيرة/دينار	المجموع/دينار
١	مجمع موارد المواد المباشرة			
	البقوليات	-	١٩٩١٦٥٦٦٨	٤٥٦٤٥٤٧٨٥
	اللحوم	-	٨٣٣٧١٩٨٥	

		١٣٥٣١١٦٧٩	-	الفواكه والخضر
		٣٨٦.٥٤٥٣	-	المشروبات
	٦٥٠.٦٤٣	١٣٠.١٢٩	٥٢٠.٥١٤	الزجاجيات
	١٧.٩٣٦.٢٤	١٣٦٧٤٨٨١٩	٣٤١٨٧٢.٥	لوازم النظلاء
٢	مجمع موارد العمل المباشرة			
	٢٤٢٢٩٨٧٤٢٩	-	٢٤٢٢٩٨٧٤٢٩	رواتب العاملين في الاقسام الخدمية
	١١٧٨٦٨.٩٠	-	١١٧٨٦٨.٩٠	المساهمة في الضمان الاجتماعي
	٦٩٢٩٨.٨١	-	٦٩٢٩٨.٨١	تجهيزات العاملين
	١٥٤٨٧٩٥٩٤	-	١٥٤٨٧٩٥٩٤	نقل العاملين
٣	مجمع موارد العمل غير المباشر			
	٦٧٨٤٣٦٤٨٠	-	٦٧٨٤٣٦٤٨٠	رواتب العاملين في الاقسام الادارية
	٤٥٨٣٧٥٩٠	-	٤٥٨٣٧٥٩٠	المساهمة في الضمان الاجتماعي
	١٩٤.٣٤٦٣	-	١٩٤.٣٤٦٣	نقل العاملين
	مجمع القوى المحركة			
٤	٢٨٨٣٤٥٥٠.٠	٧٢.٨٦٣٧٥	٢١٦٢٥٩١٢٥	وقود وزيوت
	٣٩١٣.٠٧.٧	٢٥٤٣٤٥٤٦.٠	١٣٦٩٥٥٢٤٧	كهرباء
	٣٤٢٤٢٤.٠	٢٢٢٥٧٥٦	١١٩٨٤٨٤	ماء
	مجمع الموارد اليومية			
	٣٨٧٦٧.٦.٠	-	٣٨٧٦٧.٦.٠	الانترنت
٥	١١٨.٤١٠.٠	-	١١٨.٤١٠.٠	اشتراك في booking
	٤٨٥.٠.٠.٠	-	٤٨٥.٠.٠.٠	اشتراك GPS
	مجمع المباني			
	٦٤٦٨٦٨١٨	-	٦٤٦٨٦٨١٨	تامين الفندق
	٣٨.٣١٣٣٣٧	-	٣٨.٣١٣٣٣٧	الاندثار
٧	مجمع خدمات الصيانة الدورية			
	٢١٥٢.٢٨٢٥	٢١٥٢.٢٨٢٥	-	خدمات صيانة
	٨٤٨٤.٠.٠.٠	٣٣٩٣٦.٠.٠	٥٠٩.٤.٠.٠	مكافحة الحشرات والقوارض
	٢٥.٠.٠.٠.٠.٠	١.٠.٠.٠.٠.٠	١٥.٠.٠.٠.٠.٠	مواد تنظيف الغرف
	٦٦.٠.٠.٠.٠.٠	٢٦٤.٠.٠.٠.٠	٣٩٦.٠.٠.٠.٠	رفع النفايات
٨	مجمع البياضات			
	٥٥٩.٠.٠.٠	٥٥٩.٠.٠.٠	-	البياضات
	مجمع الضريبة			
	٢.١٣٦٦١٨٥	٢.١٣٦٦١٨٥	-	الضرائب والرسوم
	مجمع الدعاية والاعلان			
١٠	١٥١٦٥٦٣٤	١.٦١٥٩٤٤	٤٥٤٩٦٩.٠	الدعاية والاعلان
	٢٩٧٣٦٩٧٢	١١٨٩٤٧٨٩	١٧٨٤٢١٨٣	القرطاسية
	مجمع نقل السلع			
	٢٧٣٨٣٩٥	-	٢٧٣٨٣٩٥	نقل السلع

المصدر: بالاعتماد على البيانات المالية للفندق

الخطوة الرابعة: تحديد الطاقة النظرية والعملية ومعدل التكاليف الثابتة والمتغيرة لمجمعات الموارد

ويتم في هذه الخطوة وبعد ان تم الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة لمجمعات الموارد في الخطوة السابقة، تحديد الطاقات النظرية والعملية لمجمعات الموارد وكالاتي:

جدول رقم (٦) الطاقات النظرية والعملية لموارد المجمعات ومعدلات تحميل التكاليف الثابتة والمتغيرة

المورد	الطاقة النظرية ساعة/سنويا	الطاقة العملية ساعة/سنويا	معدل تحميل التكاليف الثابتة دينار/ ساعة	معدل تحميل التكاليف المتغيرة دينار/ ساعة	معدل التحميل الكلي دينار/ساعة
مجمع موارد العمل غير المباشر					

٣٣٦٦	-	٣٣٦٦	٤١٥٨٠.٨	٥١٩٧٦٠	رواتب العاملين في الاقسام الادارية
٨٨	-	٨٨	٤١٥٨٠.٨	٥١٩٧٦٠	المساهمة في الضمان الاجتماعي
٧٤٨	-	٧٤٨		٢٥٩٢٩	نقل العاملين
					مجمع القوى المحركة
٥٣٠	١٥٦	٣٧٤	٤٦٣١٠.٤	٥٧٨٨٨٠	وقود وزيوت
١٧٦	١٢٣	٥٣	٢٠٧٣٦٠.٠	٢٥٩٢٠.٠	كهرباء
١.٥٣	١.٠٧	٠.٤٦	٢٠٧٣٦٠.٠	٢٥٩٢٠.٠	ماء
					مجمع الموارد اليومية
١٥	-	١٥	٢٠.٤٤٨٠	٢٥٠.٥٦٠	الانترنت
٠.٢	-	٠.٢	-	٣٧٤٧٧٧٦.٠	اشتراك في booking
٠.١	-	٠.١	-	٤٣٧٤٧٧٧٦.٠	اشتراك GPS
					مجمع المباني
٠.١٤	-	٠.١٤	-	٤٣٧٤٧٧٧٦.٠	تامين الفندق
٠.١٨	-	٠.١٨	-	٤٣٧٤٧٧٧٦.٠	الانتثار
					مجمع خدمات الصيانة الدورية
١٢٨	١٢٨	-	١٦٨١٩٢٠		خدمات صيانة
١.٤٩	٠.٦٨	٠.٨١	٥٢٩٧٦٦٤.٠	٦٢٢٠.٨٠٠	مكافحة الحشرات والقوارض
١.٣٦	٠.٦٢	٠.٧٤	١٦٠.٣٥٨٤	٢٠٠.٤٤٨٠	مواد تنظيف الغرف
٣.٦	١.٦	٢	١٦٠.٣٥٨٤	٢٠٠.٤٤٨٠	رفع النفايات
					مجمع البياضات
٠.٠٠٥	٠.٠٠٥	-	٩٨٥٦٧٥٢.٠	-	البياضات
					مجمع الضريبة
٩٠	-	٩٠	-	٢٢٣٧٧٦.٠	الضرائب والرسوم
					مجمع الدعاية والاعلان
١٥	١١	٤	٩٤٠.٣٢	١١٧٥٠.٤٠	الدعاية والاعلان
٤٥	٢٠	٢٥	٥٨٠.٦٠٨	٧٢٥٧٦.٠	القرطاسية
					مجمع نقل السلع
٢	-	٢	-	٢٣٦٧٣٦.٠	نقل السلع

المصدر: بالاعتماد على البيانات المالية للفندق

تم احتساب الطاقة النظرية والعملية ومعدلات تحميل التكاليف الثابتة والمتغيرة وفق الاتي:
معدلات الطاقة النظرية والعملية :

$$\begin{aligned} \text{الطاقة النظرية} &= ٢٥٩ * ٣ * ٢٩٢٠ = ٢٢٦٨٨٤٠ \text{ ساعة/عامل} \\ \text{الطاقة العملية} &= ٢٢٦٨٨٤٠ * ٨٠\% = ٨١٥٠٧٢ \text{ ساعة / عامل} \end{aligned}$$

احتساب معدل التحميل للتكاليف الثابتة والمتغيرة لمجمعات الموارد وفق المعادلة الاتية:

$$\begin{aligned} \text{معدل التحميل الموجهة بالوقت للتكاليف الثابتة} &= \text{اجمالي تكاليف المورد} / \text{اجمالي الطاقة النظرية للمورد} \\ \text{معدل التحميل الموجهة بالوقت للتكاليف المتغيرة} &= \text{اجمالي تكاليف المورد} / \text{اجمالي الطاقة العملية للمورد} \end{aligned}$$

الخطوة الخامسة: تحديد وتخصيص تكاليف مجمعات الموارد على الانشطة

في هذه الخطوة يتم تحديد مجمعات الموارد المستهلكة وفقا للانشطة ثم توزيع التكاليف على الانشطة ويتم التوزيع في كل مجمع من الموارد بقدر استهلاكه للانشطة وكالاتي:



جدول رقم (٧) توزيع تكاليف مجمعات الموارد للتكاليف غير المباشرة على الانشطة الخاصة بالفندق محل البحث وفق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت

المورد	نشاط المكتب الامامي /دينار				نشاط التدبير الفندقى /دينار				نشاط المطعم /دينار		نشاط اللندري	
	التحريب بالزبون	تدوين معلومات الزبون	فتح حساب للزبون	غلق حساب الزبون	تحضير الغرفة قبل دخول الزبون	تنظيف الغرفة طيلة اقامة الزبون	تغيير المناشف والملايات	تحضير الفطور الصباحي	تنظيف المطبخ وغسل الاواني	غسل وكي الملابس	نشاط القاعات دينار	نشاط اللندري دينار
مجمع موارد العمل غير المباشر												
رواتب العاملين في الاقسام غير الخدمية	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٥٣٨٣٣٩٢٠
المساهمة في الضمان الاجتماعي	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٨٥٠١١٢٠
نقل العاملين	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٠٥٧٨٢٤٠
مجمع موارد القوى المحركة												
الوقود والزيت	1476580	2952630	1968420	3445000	12057500	11196250	6890000	5905790	3936840	7381840	54135260	
الكهرباء	1850112	3700224	2466816	4316928	15109248	14030016	8633856	7400448	4933632	9250560	67837440	
الماء	٠	٠	٠	٠	11755602	10915785	6717465	5757849	382653	7197273	52780257	
مجمع الموارد اليومية												
الانترنت	1386105	2772210	1848135	3234240	11319855	10511295	6468495	554445	369630	6930525	50823885	
اشتراك في booking	18481.4	36962.8	24641.8	43123.2	150931.4	140150.6	86246.6	7392.6	4928.4	92407	677651.8	
اشتراك GPS	1848.1	3696.3	2464.2	4312.3	0	0	0	0	0	0	246418.8	
مجمع موارد المباني												
تامين الفندق	310487.66	620975.32	413983.5	724471.3	2535649.34	2354531.62	1448942.46	1241950.78	827967.14	1552438.44	11384548.56	
الاندثار	412490.88	824981.76	549987.84	962478.72	3368675.52	3128055.84	1924957.44	1649963.52	1099975.68	20624576.4	15124665.6	
مجمع خدمات الصيانة												
خدمات صيانة	201856	403712	269056	470912	1648256	1530496	941824	807296	538240	1009152	7400448	
مكافحة الحشرات والقوارض	27234.22	54469.93	36312.79	63548.5	22370.86	20772.09	12782.71	108939.86	72625.58	136174.08	998609.92	
مواد تنظيف الغرف	125673.52	251347.04	167564.24	293237.76	1026333.52	953024.08	586476.88	50269.68	33513.12	628367.6	4608032.24	
رفع النفايات	34635.6	69274.8	46148.4	80820	282873.6	262666.8	161640	138549.6	92365.2	173185.2	1270036.8	
مجمع موارد البياضات												
البياضات	0	0	0	0	17788.355	16517.76	10164.775	5544.425	3696.28	6930.53	50823.875	
مجمع موارد الضرائب والرسوم												
الضرائب والرسوم	966690	1933470	1288980	2255670	7894800	7330860	4511340	3866850	2577870	4833540	35446140	
مجمع موارد الدعاية والاعلان												



3102105	423015	1185600	1692060	394815	641565	690930	197400	112800	169200	84600	الدعاية والاعلان
5747985	783810	418050	627075	731565	1188810	1280250	365760	209025	313515	156780	القرطاسية
مجمع موارد نقل السلع											
1041638	142040	208326	312490	75754	123102	132572	0	0	0	0	نقل السلع
المجموع											

المصدر: بالاعتماد على بيانات الفندق.

الخطوة السادسة: احتساب الطاقة العاطلة للفندق محل البحث

جدول رقم (٨) تحديد الطاقات العاطلة في الفندق محل البحث

مجمعات الموارد	التكاليف الفعلية لسنة ٢٠٢٣ (١)	التكاليف الموزعة وفق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (٢)	تكاليف الطاقة العاطلة (٢-١) = (٣)	نسبة الطاقة العاطلة الى التكاليف الفعلية
مجمع القوى المحركة				
وقود وزيوت	٢٨٨٣٤٥٥٠٠	٢٤٦٠٦٨٤٠٠	٤٢٢٧٧١٠٠	%١٥
كهرباء	٣٩١٣٠٠٧٠٧	٣٠٨٣٥٢٠٠٠	٨٢٩٤٨٧٠٧	%٢١
ماء	٣٤٢٤٢٤٠	٢٣٩٩١٠١	١٠٢٥١٣٩	%٣٠
مجمع الموارد اليومية				
الانترنت	٣٨٧٦٧٠٦٠	١٥٤٠١١٧٥	٢٣٣٦٥٨٨٥	%٦٠
اشترك في booking	١١٨٠٤١٠٠	٣٠٨٠٢٣٥	٨٧٢٣٨٦٥	%٧٣
اشترك GPS	٤٨٥٠٠٠	٣٠٨٠٢٣	١٧٦٩٧٧	%٣٦
مجمع المباني				
تأمين الفندق	٦٤٦٨٦٨١٨	٥١٧٤٧٩٤٨	١٢٩٣٨٨٧٠	%٢٠
الاندثار	٣٨٠٣١٣٣٣٧	١٣٥٦٠٤٨٠٠	٢٤٤٧٠٨٥٣٧	%٦٤
مجمع خدمات الصيانة الدورية				
خدمات صيانة	٢١٥٢٠٢٨٢٥	١٦٨١٩٢٠٠٠	٤٧٠١٠٨٢٥	%٢٢
مكافحة الحشرات والقوارض	٨٤٨٤٠٠٠	٤٥٣٩١٣٦	٣٩٤٤٨٦٤	%٤٦
مواد تنظيف الغرف	٢٥٠٠٠٠٠	٢١٨٠٨٧٤	٣١٩١٢٦	%١٣
رفع النفايات	٦٦٠٠٠٠٠	٥٧٧٢٩٠٢	٨٢٧٠٩٨	%١٢
مجمع البياضات				
البياضات	٥٥٩٠٠٠	٢٣١٠١٨	٣٢٧٩٨٢	%٥٩
مجمع الضريبة				
الضرائب والرسوم	٢٠١٣٦٦١٨٥	١٦١١١٨٧٢٠	٤٠٢٤٧٤٦٥	%٢٠
مجمع الدعاية والاعلان				

الدعاية والاعلان	١٥١٦٥٦٣٤	١٤١٠٠٤٨٠	١٠٦٥١٥٤	%٧
القرطاسية	٢٩٧٣٦٩٧٢	٢٦١٣٠٦٠	٢٧١٢٣٩١٢	%٩١
مجمع نقل السلع				
نقل السلع	٢٧٣٨٣٩٥	٢١٣٠٦٢٤	١٦٠٧٧٧١	%٥٩
المجموع	٢٤٤٧٥٨٣٦٦١	١٥٢٦٧٥٣٧٧٦	٩٢١٨٢٩٨٨٥	%٣٨

المصدر: بالاعتماد على نتائج الجداول المرقمة (١) و (٥)

الخطوة السادسة: توزيع تكاليف الانشطة على الخدمات

بعد ان تم توزيع تكاليف مجتمعات الموارد على الانشطة وتحديد التكاليف العاطلة ومعرفة نسبة التكاليف العاطلة لكل مورد، في هذه الخطوة سنقوم بتوزيع تكاليف الانشطة على خدمات الفندق وكالاتي:

جدول رقم (٩) يوضح توزيع وتحديد التكاليف غير المباشرة وفق تقنية محاسبة استهلاك الموارد من خلال معدل تحميل النشاط الموجهة بالوقت

النشاط	اجمالي تكاليف النشاط	موجه النشاط بالوقت	معدل تحميل النشاط بالوقت	توزيع وتحديد التكاليف
الترحيب بالزبون	٧٠٥٣٥٧٤	١٥٤٠١١٧٥	٠.٤٥	٧٠٥٣٥٧٤
تدوين معلومات الزبون	١٤١٠٦٦٦٨	٤٢٠٤٨	٣٥٥	١٤١٠٦٦٦٧
فتح حساب للزبون	٩٤٠٤٣٣٤	٤٢٠٤٨	٢٣٣	٩٤٠٤٣٣٤
غلق حساب الزبون	١٦٤٥٧٩٠١	٤٢٠٤٨	٣٩١	١٦٤٥٧٩٠١
تحضير الغرفة قبل دخول الزبون	٦٩٢٩٣٦٣٥	٣٤٣٣٩٢	٢٠١	٦٩٠٢١٧٩٢
تنظيف الغرفة طيلة اقامة الزبون	٦٤٣٤٣٨٩٧	٣٢٢٣٦٨	١٩٩	٦٤١٥١٢٣٢
تغيير المناشف والملابس	٣٩٥٩٦٣٢٤	٢٥٢٢٨٨	١٥٦	٣٩٣٥٦٩٢٨
تحضير الفطور الصباحي	٣٠١٢٦٩١٣	١١٩١٣٦	٢٥٣	٣٠١٤١٤٠٨
تنظيف المطبخ وغسل الاواني	١٦٦٨٥٩١٢	٦٣٠٧٢	٢٦٤	١٦٦٥١٠٠٨
غسل وكي الملابس	٦١١٦٥٨٣٤	١٤٠١٦	٤٣٦٤	٦١١٦٥٨٢٤
القاعات	٣٤٣٢٥٤١٨٥	٢٨٠٣٢	١٢٢٤٥	٣٤٣٢٥١٨٤٠
مجموع التكاليف الموزعة غير المباشرة	٦٧١٤٨٩١٧٧			٦٧٠٧٦٢٥٠٨

المصدر: بالاعتماد على تقارير الفندق

الخطوة السابعة: احتساب تكاليف الخدمات وفق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت
احتساب تكاليف الخدمات وفق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت
اولاً- خدمة الغرف:

جدول رقم (١٠) احتساب خدمة الغرف للفندق محل البحث

نوع الغرفة	التكاليف غير المباشرة/دينار	التكاليف المباشرة/دينار	المجموع/دينار	عدد الزبائن	تكلفة الخدمة للزبون الواحد/دينار
الغرفة المفردة	٢٦٦٣٤٤٨٤٤	٢٤٦٨٤٣٨٩١٧	٢٧٣٤٧٨٣٧٦١	٤٢١٩٥ زبون	٦٤٨١٣
الغرفة المزدوجة	٢٦٦٣٤٤٨٤٤	٢٤٩٣١٢٣٣٠٦	٢٧٥٩٤٦٨١٥٠		٦٥٣٩٨
الغرفة المفردة VIP	٢٦٦٣٤٤٨٤٤	٢٤٦٨٤٣٨٩١٧	٢٧٣٤٧٨٣٧٦١		٦٤٨١٣
الغرفة المزدوجة VIP	٢٦٦٣٤٤٨٤٤	٢٤٩٣١٢٣٣٠٦	٢٧٥٩٤٦٨١٥٠		٦٥٣٩٨
السويت المتوسط	٢٦٩٠٠٨٢٩٢	٢٥١٨٠٥٤٥٣٩	٢٧٨٧٠٦٢٨٣١		٦٦٠٥٢
السويت المتوسط VIP	٢٦٩٠٠٨٢٩٢	٢٥١٨٠٥٤٥٣٩	٢٧٨٧٠٦٢٨٣١		٦٦٠٥٢
السويت الكبير	٢٧١٦٩٨٣٧٥	٢٥٤٣٢٣٥٠٨٤	٢٨١٤٩٣٣٤٥٩		٦٦٧١٢
السويت الديلوكس	٢٧١٦٩٨٣٧٥	٢٥٤٣٢٣٥٠٨٤	٢٨١٤٩٣٣٤٥٩		٦٦٧١٢
السويت الممتاز	٢٧١٦٩٨٣٧٥	٢٥٤٣٢٣٥٠٨٤	٢٨١٤٩٣٣٤٥٩		٦٦٧١٢

المصدر: بالاعتماد على الجداول المذكورة اعلاه

وتأسيساً على ذلك وبعد ان تم احتساب تكاليف الخدمة الفندقية باستعمال محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) وتسعيرها ومقارنتها مع خدمات الفندق المسعرة بطريقتهم، سنوضح دور تسعير الخدمة الفندقية باستعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) ومدى انعكاسها على ابعاد الريادة التسويقية للفندق محل البحث وكالاتي:

١- بعد ايجاد القيمة: تم تحديد التكاليف الفعلية للخدمة الفندقية للفندق محل البحث مما انعكس على تسعير الخدمات بصورة أكثر ملائمة مما يساعد على بناء ثقة الزبائن وزيادة رضاهم وجذبهم وادناه جدول يوضح ذلك:

جدول رقم (١١) اسعار الخدمة الفندقية للفنادق المصنفة خمس نجوم في محافظة بغداد ومقارنتها مع اسعار

الخدمة الفندقية للفندق محل البحث لسنة/٢٠٢٣

ت	اسم الفندق	الغرفة المفردة	الغرفة المزدوجة	الغرفة المفردة VIP	الغرفة المزدوجة VIP	السويت المتوسط	السويت المتوسط VIP	السويت الكبير	السويت الديلوكس	السويت الممتاز
١	روتانا بابل	٢٦٠٠٠	٣١٥٠٠	٢٩٠٠٠	٣٥٢٠٠	٥١٥٠٠	٥١٢٠٠	٥٥٤٠٠	٥٢٥٠٠	٥٥٠٠٠
٢	بغداد	١٥٠٠٠	١٨٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٥٠٠٠٠
٣	فلسطين	١٦٥٠٠	١٧٥٠٠	١٧٠٠٠	٢٣٠٠٠	٢٩٠٠٠	٢٧٠٠٠	٣٥٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤	المنصور	٩٤٠٠٠	٩٩٠٠٠	١٠٥٠٠	١١٠٠٠	١١٣٠٠	١١٦٠٠	١٢١٠٠	١٢٤٠٠	١٢٧٠٠
٥	السدير	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٦	عشتار	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	معدل نسبة الانخفاض للفندق محل البحث مقارنة باسعار بقية الفنادق	%٥١	%٥٦	%٥١	%٥٩	%٦٩	%٦٨	%٧٢	%٧٣	%٧٥

المصدر: بالاعتماد على تقارير الفنادق

يلاحظ من الجدول اعلاه ان استعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) ساعدت الفندق محل البحث في تخفيض اسعار خدمات الغرف اذ بلغت نسب الانخفاض (%٥١، %٥٦، %٥١، %٥٩، %٦٩، %٦٨، %٧٢، %٧٣، %٧٥) على التوالي مما ينعكس على تعزيز القدرة التنافسية للفندق محل البحث وب بدوره ينعكس على الريادة التسويقية من

خلال بعد ايجاد القيمة اذ سيراغي الزبائن ان المنفعة اعلى من التكلفة قياسا بالفنادق الاخرى، كون الفندق يتمتع بمعايير تصنيف الفنادق خمس نجوم من ناحية خدمات الغرف التي تم ذكرها سابقا .

٢- بعد الاستباقية: من خلال جودة الخدمات التي يقدمها الفندق والتي تهدف الى وضع الفندق في موقع ريادي في السوق، الامر الذي يبني علاقات قوية مع الزبائن من خلال الاهتمام باقتراحات الزبائن وتلبية رغباتهم وتوقع احتياجاتهم المستقبلية لتعزيز ولائهم، يلاحظ ان فندق بابل روتانا وبقية الفنادق لها استراتيجيات ريادية استباقية وكما موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (١٢) الخدمات المميزة التي تقدمها الفنادق المصنفة خمس نجوم في محافظة بغداد

اسم الفندق	نوع الخدمة	عدد الزبائن/خلال سنة ٢٠٢٣	سعر الخدمة/دينار	الايادات خلال سنة/٢٠٢٣ دينار
بابل روتانا	مطعم فاخر يقدم اكالات عالمية	٢٧٠٠٠	٤٥٠٠٠	١٢١٥٠٠٠٠٠
	مركز سبا بودي لاينز الصحي كامل الخدمات	٢٢٠	٣٨٥٠٠٠٠	٨٤٧٠٠٠٠٠
بغداد	مطعم فاخر يقدم اكالات عالمية	١٤٧٦٠	٤٠٠٠٠	٥٩٠٤٠٠٠٠٠
	نادي صحي بالاضافة الى المسبح	١٢٠	١٨٠٠٠٠٠	٢١٦٠٠٠٠٠٠
فلسطين	مطعم فاخر يقدم اكالات عالمية	٥٤٠٠	٣٥٠٠٠	١٨٩٠٠٠٠٠٠
	نادي صحي بالاضافة الى المسبح	٧٥	١٢٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠٠٠٠
المنصور	مطعم يقدم اكالات محلية وعربية فقط	٩٠٠٠	٣٣٦٢٦	٣٠٢٦٣٤٠٠٠
	لا يوجد نادي صحي	-	-	-
السدير	-	-	-	-
عشتار	-	-	-	-

المصدر: المصدر: بالاعتماد على تقارير الفنادق

يلاحظ من الجدول اعلاه ان الفندق محل البحث لكي يضع له موقع ريادي في السوق ويعزز من بعد الاستباقية يجب ان يطبق بعض المعايير التي يفتقدها والتي هي موجودة في فندق روتانا بابل وبقية الفنادق الاخرى ومنها (تقديم اكالات عالمية ومشهورة ومميزة للزبائن، افتتاح مركز سبا كامل الخدمات وباشتراك سنوي او فصلي او شهري) اذ ان تقديم هذه الخدمات سيعزز من مكانة الفندق محل البحث السوقية لكي يكون رائدا في السوق.

٣- بعد الابتكار والابداع : من خلال استعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) وتحليل موارد الفندق محل البحث التي من خلالها يتم تخصيص الموارد على الانشطة التي استهلكتها وبالتالي توزيع التكاليف على الخدمات بصورة ملائمة وتخفيضها بالنهاية، اذ ان اي خدمة جديدة سيوفرها الفندق محل البحث ستعكس ايجابا على بعد الابتكار والابداع للريادة التسويقية، اذ من خلال استعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) تم تخصيص تكاليف الموارد على الانشطة بواسطة معدلات تحميل موجهة بالوقت مما ساعد على تسعير الخدمات بصورة سليمة، ومن اهم الخدمات الجديدة التي يمكن للفندق توفيرها هي خدمات التكنولوجيا الذكية مثل تجهيز الغرف باجهزة تحكم ذكية لتعديل الاضاءة والحرارة وستائر النوافذ عبر الاوامر الصوتية، فضلاً عن اعداد الغرف وفق تفضيلات الزبائن مقل اختيار نوع البياضات والعلطور، فضلاً عن خدمات علاجية مستدامة تعتمد على المنتجات العضوية .

وادناه جدول بالخدمات الجديدة المقترحة التي يقدمها الفندق وايراداتها السنوية

جدول رقم (١٣) الخدمات الجديدة المقترحة للفندق محل البحث

ت	نوع الخدمة	عدد الزبائن المقترحة = عدد الزبائن الفعلي * ١٠٪	الاشتراك السنوي/دينار	الايادات السنوية/دينار
١	مركز سبا علاجي متكامل الخدمات	٤٢٢٠	٣٨٥٠٠٠٠	١٦٢٤٧٠٠٠٠٠
٢	نادي رياضي صحي		١٨٠٠٠٠٠	٧٥٩٦٠٠٠٠٠
٣	ملاعب تنس وكرة سلة وطائرة		١٨٠٠٠٠٠	٧٥٩٦٠٠٠٠٠

المصدر: بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع موظفي شعبة التكاليف علما ان الاسعار تقديرية بالاعتماد على اسعار بقية الفنادق.

يلاحظ من الجدول اعلاه ان التزام الفندق محل البحث بتوفير هذه الخدمات سيعزز من ريادته السوقية، علما انه يمتلك ملاعب تنس وكرة سلة لكنها غير مستغلة.

٤- **بعد التركيز على الفرص:** لكي يتم تحقيق ريادة سوقية للفندق محل البحث ومن خلال معايير تصنيف الفنادق خمس نجوم نجد ان فرصة التركيز على معيار الطاقة المتجددة وإدارة النفايات بشكل مستدام ينعكس بصورة ايجابية على الفندق محل البحث كرائد في السوق ان هذه الاستراتيجيات مطلوبة لتحقيق نمو طويل الاجل ومركز ريادي في السوق.

٥- **بعد الاستفادة من الموارد:** وهو من اهم ابعاد الريادة التسويقية المرتبط باستعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) اذ يتم الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق اهداف الفندق محل البحث، الامر الذي يقضي تقديم قيمة مضافة للزبائن وزيادة القدرة التنافسية للفندق محل البحث وادناه جدول بالموارد غير المستغلة للفندق محل البحث:

جدول رقم (١٤) الموارد غير المستغلة للفندق محل البحث ونسبها قياسا بالموارد الفعلية خلال سنة/٢٠٢٣

مجمعات الموارد	التكاليف الفعلية لسنة/٢٠٢٣ (١)	تكاليف الطاقة العاطلة (٢-١) = (٣)	نسبة الطاقة العاطلة الى التكاليف الفعلية
مجمع موارد العمل غير المباشر	٧٨٦١٠٣٨٨٨	٣٨٣١٩٠٦٠٨	%٤٩
مجمع القوى المحركة	٦٨٣٠٧٠٤٤٧	١٢٦٢٥٠٩٤٦	%١٨
مجمع الموارد اليومية	٥١٠٥٦٦٠	٣٢٢٦٦٧٢٧	%٦٣
مجمع المباني	٤٤٥٠٠٠١٥٥	٢٥٧٦٤٧٤٠٧	%٥٨
مجمع خدمات الصيانة الدورية	٢٣٢٧٨٦٨٢٥	٥٢١٠١٩١٣	%٢٢
مجمع البياضات	٥٥٩٠٠٠	٣٢٧٩٨٢	%٥٩
مجمع الضريبة	٢٠١٣٦٦١٨٥	٤٠٢٤٧٤٦٥	%٢٠
مجمع الدعاية والاعلان	٤٤٩٠٢٦٠٦	٢٨١٨٩٠٦٦	%٦٣
مجمع نقل السلع	٢٧٣٨٣٩٥	١٦٠٧٧٧١	%٥٩
المجموع	٢٤٤٧٥٨٣٦٦١	٩٢١٨٢٩٨٨٥	%٣٨

المصدر: بالاعتماد على نتائج الجداول اعلاه

وعليه يتضح للباحث ان النتائج التي اسفرت عن استعمال تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) في تسعير الخدمة الفندقية تؤيد اثبات فرضية البحث اذ ان توظيف هذه التقنية ساعد في توزيع التكاليف بصورة ملائمة وحل مشكلات تخصيص التكاليف في الفندق الامر الذي ادى الى تخفيض تكاليف الخدمات وتسعيرها بصورة سليمة مما انعكس هذا الامر على الريادة التسويقية للفندق محل البحث، ولا يفوتنا ان ننوه ان تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) ساعدت الفندق محل البحث في تحديد الطاقة العاطلة وامكانية توظيفها من قبل الادارة .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

١-٤ الاستنتاجات:

١- إن تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) تعد الجيل الثاني لتقنية محاسبة استهلاك الموارد وهي ناتجة من دمج تقنيتي محاسبة التكلفة الالمانية وتقنية التكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت (TDRCA)، اذ تعمل

- تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) على تحليل موارد الوحدة الاقتصادية في كل مجمع من مجمعات الموارد وفق مبدأ السببية والاستجابة، فضلاً عن تحليل الأنشطة المستهلكة للموارد.
- ٢- إن أهمية تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) تتمثل في أنها تقدم نهجاً جديداً قادراً على تخصيص التكاليف بناءً على الأنشطة التي تعتمد على الحجم والموارد، بطريقة تمكن الوحدة الاقتصادية من تقليل التكلفة والاحتفاظ بالقيمة المقدمة للزبائن في الوقت نفسه.
- ٣- ان تطبيق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت في الفندق محل البحث أدى الى تسعير خدمات الفندق بصورة سليمة الامر الذي انعكس على الريادة التسويقية للفندق بسبب تخفيض اسعار الفندق.
- ٤- ان تطبيق تقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت ادت الى رفع القدرة التنافسية للفندق وبالتالي وضع الفندق كرائد في قطاع الفنادق ذات تصنيف خمس نجوم.

٢-٤ التوصيات:

- ١- ضرورة التزام الفندق محل البحث بمعايير تصنيف الفنادق ذات فئة خمس نجوم لرفع القدرة التنافسية للفندق ووضع الفندق لكي يكون رائداً في قطاع الفنادق خمس نجوم.
- ٢- ان تطبيق الفندق لتقنية محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت (TDRCA) يؤدي الى زيادة ايرادات الفندق السنوية من خلال المنافسة في اسعار الخدمات المقدمة ومن ثم ارتفاع الحصة السوقية للفندق الأمر الذي ينعكس على الريادة التسويقية.

References

- ١- حامد، منال حامد فراج، (٢٠٢٣)، "استخدام نظام محاسبة استهلاك الموارد الموجه بالوقت في تطوير نظم قياس التكاليف في الوحدات الحكومية في ظل استخدام النظم الرقمية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد (٩)، العدد (١٦).
- ٢- شعبان، نوار ناصر رحيم، (٢٠٢٣)، "تكاملاً محاسبة التكلفة الألمانية والتكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ٣- الصافي، احمد نجاح هادي، (٢٠٢٣)، "توظيف تقنيتي محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت وتكاليف تدفق القيمة لتخفيض التكاليف"، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ٤- الطائي، فائزة عماد حسن، (٢٠٢٣)، "دور تقنيتي محاسبة استهلاك الموارد الموجهة بالوقت وإعادة هندسة العمليات في ترشيد تكلفة المنتج"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ٥- الطحان، عماد عبد الخالق، (٢٠٢٤)، "أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٥)، العدد (١)، مصر.
- ٦- العباسي، ايناس محمد، وعبد الفتاح، عهد محمد بكر، (٢٠٢٢)، "التسويق الريادي في منظمات خدمات التعهيد بالقرية الذكية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (٣)، العدد (١).
- ٧- الملا حسن، محمد حامد، وال مراد، نجلة يونس، (٢٠٢٠)، "التسويق الريادي نظرة تكاملية"، دار الايام، الطبعة الاولى، الاردن.
- 8- Ferreira, Caitlin, (2020), The Marketing-Entrepreneurship Interface: An Evaluation, Of Hybrid Entrepreneurs, the degree service failure attribution, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers Asia Pacific, Journal of Tourism Research, Vol (20), No (٣).

- 9- HadI, Ahmed Najah, Hatif, Majeed Abdel Hussein, (2023) “APPLY VALUE STREAM COSTING AND TIME-DRIVEN RESOURCE CONSUMPTION TO REDUCE COSTS AND ENHANCE COMPETITIVENESS IN THE CEMENT INDUSTRY”, Article in Journal of EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS), Volume: 10 | Issue: 3|March 2023.
- 10- Lukiyanto, Kuku &, Wijayaningtyas, Maranatha, (2020), Technology Adoption as an Innovation in Entrepreneurial Marketing Dimension Allowing to Improve Micro and Small Businesses' Performance, European Research Studies Journal, Vol (23), No (1).
- 11- Teguh, Sriwidadi &, Hartiwi, Prabowo, &, Ridho, Bramulya Ikhsan, &, Bachiar, Simamora H.&, Synthla, Atas Sari, and, Noor, Hazlina Ahmad, (2021), Innovation Capability and Sustainable Competitive Advantage: An Entrepreneurial Marketing Perspective, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol (8) No (5).