

(دور التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في  
تحسين وتعزيز جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في المصرف  
العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية)\*

**The Role of Time-Driven Activity-Based Costing in  
Enhancing the Quality of Banking Services: An Empirical  
Study at the Iraqi Islamic Bank for Investment and  
Development**

الباحثة/ اية نمير عبد الأمير

أ.د. عبد الرضا لطيف جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية

ridhaj69@yahoo.com

Utayoyo1997@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/٥/٦

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤/٤/٧

**المستخلص**

تهدف هذه البحث إلى بيان أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في أحد المصارف العاملة. اعتمدت البحث على منهج وصفي تحليلي مدعوم بمنهج تطبيقي، شمل جمع البيانات من المصرف المعني وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي. أظهرت نتائج البحث أن تطبيق نظام TDABC يساهم في تحسين دقة احتساب تكاليف الخدمات المصرفية، ويكشف عن مواطن الهدر في الوقت والموارد، ما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. وخلصت



مجلة العلوم المالية والمحاسبية  
العدد التاسع عشر / ايلول ٢٠٢٥  
الصفحات ١٤٣ - ١٧٢

بحث مستل من رسالة ماجستير

البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعميم تطبيق النظام في القطاع المصرفي، وتوفير التدريب اللازم للكوادر لتنفيذه بكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، جودة الخدمات المصرفية.

## Abstract

This study aims to demonstrate the impact of applying the Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) system on enhancing the quality of banking services, through an applied study in one of the operating banks. The study adopted a descriptive analytical approach supported by an applied methodology, which involved collecting data from the concerned bank and analyzing it using both quantitative and qualitative analysis tools. The findings revealed that the implementation of the TDABC system contributes to improving the accuracy of banking service cost calculations and identifies areas of time and resource waste, which directly reflects on the enhancement of service quality. The study concluded with several recommendations, most notably the necessity of generalizing the application of the system across the banking sector and providing the necessary training for staff to implement it efficiently.

**Keywords:** Time-Driven Activity-Based Costing, Quality of Banking Services.

## المقدمة

تواجه المؤسسات المصرفية تحديات متزايدة في بيئة عمل ديناميكية تتسم بالمنافسة الحادة وتغير احتياجات الزبائن، وتسعى المصارف الحديثة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي تطلعات الزبائن، وتعزز قدرتها التنافسية في بيئة مالية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. في هذا السياق، برزت الحاجة إلى أدوات محاسبية أكثر دقة وفعالية في تخصيص التكاليف وتحليل العمليات. ويعد نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) أحد هذه الأدوات التي تم تطويرها لتجاوز قيود

النظم التقليدية، حيث يعتمد على تحديد التكاليف وفقاً للأنشطة الفعلية والوقت المستغرق في أدائها. ومن هنا جاءت هذه البحث لتسلط الضوء على دور نظام TDABC في تحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال تطبيقه في أحد المصارف المحلية وتحليل نتائجه وتأثيره على كفاءة الأداء وجودة الخدمات. ويسهم هذا النظام في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تمكين الإدارة من قياس الكفاءة وتحليل العمليات وتحديد الهدر في الموارد.

## ١- المبحث الأول: منهجية البحث

### ١.١- مشكلة البحث

تعاني العديد من المصارف من ضعف دقة نظم التكاليف التقليدية في تحديد التكاليف الحقيقية للأنشطة والخدمات، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: ما مدى إسهام تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في تحسين وتعزيز جودة الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث؟

### ٢.١- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونها تسلط الضوء على نظام حديث في محاسبة التكاليف يمكن أن يحدث تحولاً إيجابياً في أداء المصارف وجودة خدماتها. كما تكمن أهميتها في تطبيقها العملي داخل بيئة مصرفية فعلية، مما يضيف على نتائجها طابعاً واقعياً يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء المصرفي على مستوى أوسع.

### ٣.١- أهداف البحث

١. التعرف على مفهوم وآلية عمل نظام TDABC.
٢. تحليل أثر تطبيق TDABC على جودة الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث.
٣. قياس مدى كفاءة النظام في تخصيص التكاليف الفعلية للأنشطة المصرفية.
٤. تقديم توصيات عملية تدعم تبني النظام في المصارف الأخرى.

#### ٤.١ - فرضية البحث

١. هل تساهم TDABC في تحسين دقة احتساب تكاليف الخدمات المصرفية.
٢. يؤدي تطبيق TDABC إلى تقليل الوقت والجهد المبذول في تقديم الخدمات.
٣. يساهم النظام في تعزيز رضا الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمات.

#### ٢- المبحث الثاني: الإطار النظري لتقنية التكاليف على أساس النشاط الموجّه بالوقت

##### ١.٢- نشأة التكاليف على أساس النشاط الموجّه بالوقت وتطورها

أدت كثرة الانتقادات التي تعرّضت لها تقنية ABC والحدود الضيقة التي تعمل في نطاقها إلى عزوف الكثير من الوحدات الاقتصادية عنها، وقيام المديرين بالبحث عن تقنيات حديثة لمعالجة الانتقادات التي تعرّضت لها، وفضلاً عن ذلك إيجاد تقنية بديلة تعمل بشكل أسهل وأقل تكلفة. إذ جاء Kaplan and Anderson بأفكار تعمل كجيل ثانٍ تحت عنوان التكاليف على أساس النشاط الموجّه بالوقت، و يرمز لها بالرمز TD-ABC إذ تعود هذه التقنية إلى عام ١٩٩٧م واصبحت قابلة للتطبيق عام ٢٠٠١م، ومن أجل تطوير المعلومات الكفوية التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية لاتخاذ القرارات الإدارية التي تُعدّ من التحديات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة ( Alishah & Zohreh, 2011:57 ).

وبسبب الضغوط المستمرة على الوحدات الاقتصادية لتحسين المنتجات والخدمات وارتفاع تكلفة تطبيق تقنية ABC التي تحتاج إلى بيانات تفصيلية كثيرة، ونقص الخبرات والتدريب لتلافي القصور في تقنية ABC والتحول إلى تقنية جديدة تقدم بيانات أكثر دقة للإدارة وبأقل تكلفة، تمّ تبني TD-ABC نسخة جديدة من ABC (Guzman, 2014:160)، ويعتمد في تطبيقه على الوقت المستهلك المتمثل بالطاقة المستغلة التي تساعد في إتمام عملية تخصيص التكلفة، وكذلك تعتمد على معادلات الوقت التي تحدّد من عدد الأنشطة التي يلزم إنتاج المنتج، ولا يلزم تطبيقها

سوى تطبيق معلّمتين، وهما: معلّمة تكلفة وحدة الوقت لمجموعة الموارد المختلفة المحسوبة على أساس الطاقة المتاحة، والمعلّمة الأخرى وقت أداء أنشطة كلّ مجموعة من مجموعات الموارد، وهنالك عدد من المفاهيم التي تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، إذ قدّم مفهوم آخر لتقنية TD-ABC بأنها أحد أشكال تقنية ABC التي تهدف إلى أن تكون أبسط وأسهل بناءً على أوقات تنفيذ الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، إذ يتمّ تقديم تقنية TD-ABC في شكل معادلات وقتية تعكس تكلفة هدف التكلفة المختلفة مع مراعاة خصوصيات استهلاك النشاط التي تميّز عمليات الإنتاج لكلّ منتج معين (المعموري، ٢٠٢٠: ٣٧٢).

## ٢.٢ - مكونات تطبيق التكاليف على أساس النشاط الموجّه بالوقت

يمكن بيان أهم مكونات التي تتألف منها تقنية TD-ABC وكما يأتي:

١. **موجهات التكلفة:** تعتبر موجهات التكلفة المؤثر الأساس الذي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض التكاليف وحسب استخدامه، وقد تؤثر في تكاليف المعاملات وحساب عدد المرات التي ينفذ بها النشاط، فعلى سبيل المثال: عدد الأوامر، عدد الطلبات. ويوضح التمييزي محركات التكلفة بأنها الأحداث التي ترتبط بالنشاط الذي يؤدي إلى استهلاك موارد الوحدة الاقتصادية، إذ تستخدم محاسبة التكاليف التقليدية موجه تكلفة واحد (ساعات العمل) كأساس لتخصيص التكاليف الصناعية، وهذا يمكن أن يكون غير دقيق ومضلاً وقد يتسبب في تشويه تكلفة المنتج أو الخدمة (التمييزي، ٢٠١٦: ٣٧).

٢ - **موجهات الوقت:** هي السمات التي من خلالها يتم تعيين الوقت المطلوب من أجل أداء الأنشطة، وتكون هذه السمات على ثلاث صور: الأولى هي سمة موجه الوقت التي تكون في حالة مستمرة على سبيل المثال: (المسافة بالكيلومتر)، أما الصورة الثانية: فهي سمة موجه الوقت التي تكون على شكل منفصل أو متقطع على سبيل المثال: (عدد فواتير الدفع، وعدد الأوامر)، وأخيراً يمكن أن تكون هذه السمات بصورة مؤشرات وهمية تأخذ شكل الصفر والواحد فمثلاً: (نوع العميل أهو عميل قديم أم عميل جديد؟ ، وكذلك نوع الأمر يمكن أن يكون عادياً ويمكن إن يكون مستعجلاً (Terungwa,2012:37).

٣- **معادلات الوقت:** هي عبارة عن معادلات خطية سهلة وبسيطة ودقيقة تسمح بتحديد الوقت اللازم لتحقيق نشاط معين، وعند تطبيق معادلات الوقت يتم التعبير عن الوقت اللازم لتحقيق نشاط معين من خلال الموجهات الزمنية المختلفة، (العبيدي، ٢٠١٧: ٣٣-٤٤).

### ٣.٢- متطلبات تطبيق تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت

محل الاهتمام لكافة الوحدات الاقتصادية باختلاف أحجامها إن تطبيق تقنية TD-ABC تمثل وأشكالها، وذلك بسبب الفوائد التي تعود عليها جراء استعمالها، ويتعلق هذا بمجموعة من المتطلبات وتتمثل بالآتي (غبيي، ٢٠١٩: ٣٩):

١. تنوع الزبائن والمنتجات: تتطلب تقنية الـ TD-ABC التنوع في المنتجات والزبائن.
  ٢. متابعة البيانات: أن جوهر عمل تقنية الـ TD-ABC المتابعة مستمرة للبيانات التشغيلية التي تدرج ضمن معدلات.
  ٣. تكرار للعمليات: تتطلب تقنية الـ TD-ABC تكرار العمليات لأن تكرار العملية يؤدي إلى سهولة درج العملية في معادلة الوقت.
  ٤. توزيع التكاليف على مستوى الإدارة والأعمال: يجب تحقيق أقصى قيمة مضافة عند تطبيق تقنية الـ TD-ABC مع توزيع وتخصيص عادل للتكاليف الصناعية غير المباشرة على مستوى الإدارة والأعمال.
  ٥. تنوع البيانات: تتطلب تقنية الـ TD-ABC تنوع في البيانات لذلك يجب أن تكون هنالك ملائمة لتطبيق التقنية وتخطيط الموارد.
  ٦. زيادة في التكاليف الصناعية غير مباشرة: تتطلب تقنية الـ TD-ABC زيادة في التكاليف الصناعية غير مباشرة؛ لذلك على الوحدة الاقتصادية عند حصول الزيادة في التكاليف الصناعية غير المباشرة تطبيق تقنية الـ TD-ABC.
- ### ٤.٢- أهداف التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت

يمكن أن تحقق تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت الأهداف الآتية اذا ما تم تطبيقها (الكواز، ٢٠١٦: ٦٣)، (Dejnega & Republic, 2011:8):

١. قياس تكاليف النشاط بشكل أكثر عدالة ودقة من خلال توفير المعلومات التفصيلية عن الاداء الوظيفي وعدم اقتصار تحديد التكاليف عند مستوى إنتاج معين.
٢. تحديد الوقت اللازم للإنتاج والعمل ضمن نطاق الطاقة المستغلة.
٣. تساعد في توفير المعلومات التي من شأنها أن تؤدي إلى تطبيق الاستراتيجية الملائمة التي من خلالها يمكن للوحدة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية.
٤. توفير المعلومات الملائمة عن تكاليف الإنتاج والتي يمكن أن تساعد في إجراء التحليل الاستراتيجي على عناصر التكاليف وتحليلها ودراسة مدى إمكانية تخفيضها.
٥. توفير المعلومات المهمة التي تساعد في تخطيط تكاليف المنتجات عند مستوى الوظائف التي تتلاءم مع متطلبات الزبون وتفضي إلى إضافة قيمة له أي الخروج من حلقة التركيز الداخلي للعمليات التشغيلية.
٦. تأكيدها على العمل ضمن مبدأ الفريق ويتضمن: الزبائن، المجهزين، وبقية المهارات الداخلية.

## ٥.٢ - مفهوم الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساس في تطوير الأنشطة المصرفية أي أنها تؤدي دوراً مهماً في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على رغبات الزبائن وتفضيلاتهم. وقد تعرف الخدمات المصرفية هي العمليات التي تكون ذات مضمون منفعي في العناصر الملموسة وغير الملموسة المدركة من قبل الوحدات والأفراد أو من خلال قيمتها المنفعية التي تشكل في الوقت نفسه مصدر للربحية (الطائي، ٢٠١٩: ٢٠١٠). وأشار عبد الملك بأنها عبارة عن كل ما يقدمه المصرف إلى الزبائن من منافع ولا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، وتعتبر مصدر لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية الحالية والمستقبلية وتعتبر مصدر من مصادر إرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين المصارف والزبائن (عبد الملك، ٢٠١٥: ٧). كما تعرف الخدمات المصرفية بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والفعاليات والأدوات الموجهة للزبائن لتحقيق المنافع للطرف المستفيد منها لإشباع حاجاته ورغباته، ونتيجة لاستعمال الجهد البشري أو آلي فهي

تمثل مصدراً للربح من وجهة نظر المصرف، وعليه يمكن النظر إلى الخدمات المصرفية من ثلاث زوايا وهي ( آل شبيب، ٢٠١٥: ٣١-٣٢):

١- **جوهر الخدمات:** يتمثل جوهر الخدمات في البعد الذي يرتبط بالدافع الذي يقف وراء طلب الخدمات المصرفية، أي مجموعة المنافع الجوهرية التي يستهدف الزبائن تحقيقها من وراء طلبهم للخدمات التي تحقق رغباتهم.

٢- **الخدمات الحقيقية:** تشمل مجموعة من الأبعاد التي تختص بجودة الخدمات نفسها، والتي يرتقي مضمونها بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن وتوقعاتهم من وراء الخدمات.

٣- **الخدمات المدعمة:** وهي تلك الخدمات التي تمثل مضموناً متكاملًا يشير إلى جوهر الخدمات وحقيقتها، فضلاً عن مجموعة من الخصائص المقترنة بتقديمها، وهذا يجب النظر إلى الخدمات المصرفية ليس فقط من زاوية جوهرها، وإنما كحل يسعى الزبائن إليه وصولاً لتحقيق إشباع رغباتهم .

٦.٢- **استخدام نظام التكاليف على اساس النشاط الموجه بالوقت لتحسين جودة الخدمات المصرفية**

تعد تقنية التكاليف على اساس النشاط الموجه بالوقت TD-ABC من التقنيات والاساليب المحاسبية الحديثة التي تقوم بالاعتماد على ربط التكاليف بالأنشطة الفعلية والوقت المستغرق لإنجازها، بدلاً من طرائق التوزيع التقليدي للتكاليف في القطاع المصرفي، إذ تتعدد الخدمات والأنشطة التشغيلية، كما يمكن لهذه التقنية أن تكون أداة فعالة في قياس الأداء، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف التشغيلية وهنالك مجموعة من الخطوات العملية لاستخدام TD-ABC في المصارف كما هي:

١. **تحديد الأنشطة المصرفية:** تحديد الأنشطة المصرفية التي تتمثل في: فتح الحسابات، التحويلات البنكية، إصدار البطاقات، خدمات الزبائن، معالجة الشكاوى.

٢. قياس الوقت الفعلي المستغرق لكل نشاط من الأنشطة الخدمية في المصرف: يُحسب الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من الأنشطة الخدمية بشكل دقيق من خلال المراقبة.

٣. تحديد تكاليف الدقيقة الواحدة لكل وحدة عمل: يتم حساب التكاليف للدقيقة الواحدة من خلال المعادلة التالية:

تكاليف الدقيقة = إجمالي تكاليف الوحدة / عدد الدقائق المتاحة للعمل

٤. احتساب تكلفة كل خدمة من الخدمات بناءً على الوقت والموارد: يتم احتساب تكلفة الخدمات من خلال المعادلة الآتية:

تكلفة الخدمات = الوقت × تكلفة الدقيقة

٥. تحليل الفجوات والأنشطة غير الفعالة (الأنشطة غير المستغلة): يتم تحليل النتائج لتحديد:

أ- ما هي الخدمات التي تأخذ وقتاً طويلاً؟

ب- هل هناك أنشطة متكررة يمكن أتمتتها؟

ت- هل يمكن تقليل خطوات بعض الإجراءات دون التأثير على الجودة؟

٦. إعادة تصميم العمليات لتحسين الجودة: يُعاد تصميم إجراءات الخدمات بهدف

تخفيض الوقت المستغرق وتحسين دقة التنفيذ، مما يؤدي إلى:

أ- تسريع الخدمات.

ب- تقليل أخطاء الموظفين.

ت- تحسين تجربة العميل.

٧. المتابعة والتقييم المستمر: تتم مراقبة الأداء بشكل دوري وفعال باستخدام مؤشرات

زمنية وجودة لضمان الإستدامة في الجودة.

### ٣- المبحث الثالث/ تطبيق توظيف تقنيتي التكاليف المستهدفة والتكاليف على

أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين جودة الخدمات المصرفية

#### ١.٣- تطبيق تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TD-ABC في المصرف محل البحث

لتحديد تكاليف خدمات منح القرض وفقا لتقنية التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TD-ABC ، يتعين المرور بالمراحل التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وسنوضح فيما يلي كيفية تحديد تكاليف الخدمات المصرفية بالمصرف محل البحث من خلال الاعتماد على المعطيات التقديرية المتحصل عليها من المصرف العراقي الإسلامي للإستثمار والتنمية أذ يتم تطبيق تقنية TD-ABC من خلال القيام بعدة خطوات وهي كالآتي:

##### ١.١.٣- الخطوة الأولى : تحديد أنشطة الخدمات المصرفية

تحديد الأنشطة التي ترتبط بخدمات منح القرض خلال دراسة طبيعة عمل الذي تقدمه مصلحة القروض بالمصرف العراقي الإسلامي للأستثمار و التنمية والمتابعة الميدانية فقد تم تحديد الأنشطة الرئيسية التي تمس خدمات القروض في:

- **إستقبال ملف الزبون:** يتم خلال هذا النشاط إستقبال الزبائن وإستلام طلباتهم 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 الزبائن:** وتتم فيها وضع نتائج الاستعلام و التحليل وكذلك عمل تقدير عن المنافع والتكاليف وفقا لمعايير التقييم المعترف بها من جانب إدارة المصرف.
- **إعداد وثيقة تقييم طلبات القروض:** يتم خلال هذا النشاط تسجيل الطلبات بشكل تسلسلي في سجل مفتوح قصد إرسالها إلى لجنة القروض.
- **جمع معلومات الزبائن**
- **ضمانات الإيصالات من الكفيل**

■ مراجعة بيانات الزبائن إلكترونياً

■ دراسة طلب الزبائن

■ رفع الطلب إلى الإدارة

■ تقييم الطلب على إدارة الائتمان

■ القبول أو رفض الطلب

■ تحقق من الشروط

■ تحقق من الطلب من قبل قسم التدقيق

■ رفع الطلب إلى الإدارة

■ إيداع المبلغ للزبائن

### ٢.١.٣- الخطوة الثانية: تحديد مجمع التكاليف الإجمالية لأنشطة الخدمات المصرفية

يتم هنا تحديد تكاليف الأنشطة التي تتعلق بمصلحة القروض بالمصرف العراقي الإسلامي للأستثمار والتنمية والمتمثلة في عناصر التكاليف، ومن خلال عملية تحليل التكاليف تم التوصل إلى مجموعتين من التكاليف:

**أولاً: التكاليف الخاصة:** تتكون التكاليف الخاصة من التكاليف الآتية: تكاليف الرواتب والأجور، تكاليف صناعية غير مباشر، المستلزمات ذات الصلة بالقروض.

**ثانياً: التكاليف العامة:** تتكون التكاليف العامة من تكاليف: الكهرباء والصيانة العامة والتدفئة والتبريد وتأمين المبنى وتكاليف أخرى، وتتميز هذه المجموعة بأنها عناصر تكاليف عامة تخص المصرف بشكل عام.

وبما أن تقنية الـ TD-ABC تقوم باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة أذ توصلت إلى استبعاد جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة للقروض. وتتمثل هذه الخطوة في إحتساب إجمالي التكاليف التي تتمثل في: التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة لكل مجموعة من مجموعة الأنشطة، وبعد المعايشة الميدانية للمصرف محلّ البحث واللقاء مع المسؤولين والموظفين وباقي الشعب في المصرف، ولكون هناك تداخل بالأنشطة التي تتعلّق بعمل المصرف محلّ البحث وعدم وضوحها و وضوح الأحداث

التي ترتبط بكل نشاط قامت الباحثة بطلب المساعدة من الكوادر الإدارية و الفنية بهدف تحديد الأنشطة الرئيسة مما أدى للاستعانة بهم بغرض رسم وتتبع تطبيق TDABC في المصرف محل البحث، ومن الضروري جمع البيانات من هذا المصرف. ترتبط هذه البيانات بالخدمات المصرفية الموجودة في المصرف مثل: الخدمات المصرفية للأفراد، الخدمات المصرفية للأعمال، الخدمات المصرفية للاستثمار. وتكون هذه البيانات معنية بعدد من الموظفين. وساعات العمل اليومية التي كانت ٧ ساعات يومياً. وكذلك عدد أيام العمل الشهرية كان ٢١ يوماً. كما يحتوي المصرف محل البحث على أربعة أنواع من القروض: قروض الموظفين وقروض الشركات وقروض السيارات وقروض البناء. وفيما يأتي تكاليف كل قسم من اقسام المصرف الموضحة في الجدول رقم (١):

**الجدول رقم (١) تكاليف الخدمات المصرفية**

| (جميع مبالغ التكاليف بالدينار) |                             |                             | التفاصيل              |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| الخدمات المصرفية<br>للاستثمار  | الخدمات المصرفية<br>للاعمال | الخدمات المصرفية<br>للافراد |                       |
| ٣٥٦٣٥٠٠٠                       | ٤٠٣٣٥٠٠٠                    | ٧٧٣٩٤٠٠٠                    | رواتب الموظفين        |
| ٣٢١٥٠٠٠                        | ٢٢٥٠٠٠٠                     | ٦٨٧٠٠٠٠                     | اندثار الأثاث         |
| ٥٧٠٠٠٠٠                        | ٢٣٢٠٠٠٠                     | ١٠٩٧٠٠٠٠                    | اندثار قيمة أجهزة     |
| ١٣٢٥٠٠٠                        | ٣٨٢٤٠٠٠                     | ٣٤٥٠٠٠٠                     | الكمبيوتر             |
| ٢٢٢٠٠٠٠                        | ٢٨٥٠٠٠٠                     | ٤٧٥٠٠٠٠                     | القرطاسية             |
| ٢٣٠٠٠٠                         | ٤٣٠٠٠٠                      | ٩٢٥٠٠٠                      | والمطبوعات            |
| ٣٥٠٠٠٠                         | ٨٥٠٠٠٠                      | ٦٥٠٠٠٠                      | نفقات التشكيل         |
| ٥٤٢٠٠٠                         | ٥٥٠٠٠٠                      | ٦٢٠٠٠٠                      | نفقات الصيانة         |
|                                |                             |                             | الماء والكهرباء       |
|                                |                             |                             | رسوم الإنترنت         |
| ٤٩٢١٧٠٠٠                       | ٥٣٤٠٩٠٠٠                    | ١٠٥٦٢٩٠٠٠                   | إجمالي تكاليف التشكيل |

**المصدر:** إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المتوفرة في المصرف محل البحث.

يتضح من الجدول أعلاه أن التكلفة الإجمالية ( أجمالي تكاليف التشكيل) في قسم الخدمات المصرفية للأفراد بلغت ١٠٥٦٢٩٠٠٠ دينار ، في حين بلغت التكلفة الإجمالية في قسم الخدمات المصرفية للأعمال ٥٣٤٠٩٠٠٠ دينار. بينما بلغت التكلفة الإجمالية في قسم الخدمات المصرفية للاستثمار ٤٩٢١٧٠٠٠ دينار ، وبالتالي ، فإن إجمالي التكاليف للأقسام الثلاثة ٤٩٢١٧٠٠٠ دينار.

**٣.١.٣- الخطوة الثالثة: تقدير الطاقة العملية لكل نشاط من أنشطة الخدمات المصرفية**  
يتم خلال هذه الخطوة تحديد الطاقة العملية للأنشطة الخاصة بخدمة منح القروض بالمصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية، إذ يتم تحديد ساعات العمل لأسباب التوقف المفاجئ في الطاقة الكهربائية، الصيانة.....الخ، وهذا ما تم بيانه في الجانب النظري، مع ملاحظة أن المصرف محلّ البحث لم يقوم باحتساب الطاقة المستغلة (الطاقة العملية) والطاقة غير المستغلة (الطاقة غير العملية) في عمله، وفيما يأتي تحديد الطاقة المستغلة (العملية) لكل نشاط من الأنشطة التي تمر بخدمة منح القروض بالمصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية، ومن ثم توزيع الطاقة المستغلة لكل قسم على كل نشاط من الأنشطة الرئيسة للمصرف وسوف يتم بيان ذلك في الجدول رقم (٢)

**الجدول رقم (٢) يوضح الطاقة النظرية لكل قسم من اقسام المصرف**

| الخدمات المصرفية                  | عدد الموظفين | ساعات العمل | عدد الايام | عدد اشهر السنة | الطاقة النظرية |
|-----------------------------------|--------------|-------------|------------|----------------|----------------|
| <b>الخدمات المصرفية للأفراد:-</b> |              |             |            |                |                |
| ١. حسابات الادخار                 | ٥            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٩٢٤٠           |
| ٢. الحسابات الجارية               | ٣            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٥٥٤٤           |
| ٣. حسابات الوديعة                 | ٤            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٧٣٩٢           |
| ٤. حسابات النخبة                  | ٣            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٥٥٤٤           |
| ٥. البطاقة الالكترونية            | ٦            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ١١٠٨٨          |
| ٦. المنتجات الإسلامية             | ٢            | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٣٦٩٦           |
|                                   |              |             |            |                | ٤٢٥٠٤          |
| <b>الخدمات المصرفية للأعمال:-</b> |              |             |            |                |                |
| ١. حسابات الأعمال                 | ١٠           | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ١٨٤٨٠          |
| ٢. تمويل التجارة                  | ١٢           | ٧           | ٢٢         | ١٢             | ٢٢١٧٦          |
|                                   |              |             |            |                | ٤٠٦٥٦          |

| الخدمات المصرفية للاستثمار :- |          |    |   |   |                                              |
|-------------------------------|----------|----|---|---|----------------------------------------------|
| ١٦٦٣٢                         | ١٢       | ٢٢ | ٧ | ٩ | ١. سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال. |
| ١٢٩٣٦                         | ١٢       | ٢٢ | ٧ | ٧ | ٢. الالتزام بقانون الإمتثال الضريبي (FATCA). |
| ٢٩٥٦٨                         |          |    |   |   |                                              |
| ١١٢٧٢٨                        | الأجمالي |    |   |   |                                              |

المصدر: إعداد الباحثة

### ٤.١.٣ - الخطوة الرابعة: احتساب كلفة الوحدة لكل مجموعة موارد

احتساب تكلفة الوحدة الواحدة لكل مجموعة وذلك بتقسيم اجمالي تكاليف التشكيل (المقدرة في الخطوة الثانية) على ساعات العمل المتاحة (المقدرة في الخطوة الثالثة)، بمعنى يتم احتساب معدل تكلفة وحدة الوقت اللازم لأداء كل نشاط من الأنشطة الرئيسة عن طريق قسمة تكاليف التشكيل (الرواتب والأجور المباشرة + تكاليف صناعية غير مباشرة) لكل نشاط مع الأنشطة الرئيسة على الطاقة المستغلة، حيث يوضح الجدول التالي اجراءات عملية الاحتساب لمعدل تكلفة الوحدة من موجه التكلفة للأنشطة الرئيسة في المصرف محلّ البحث. ويمكن حساب التكلفة في الساعة لكل قسم كما في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣) احتساب التكاليف في الساعة لكل خدمة من الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث

| (جميع المبالغ بالدينار)    |                          |                          | الإجمالي              |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| الخدمات المصرفية للاستثمار | الخدمات المصرفية للأعمال | الخدمات المصرفية للأفراد |                       |
| ٤٩٢١٧٠٠٠                   | ٥٣٤٠٩٠٠٠                 | ١٠٥٦٢٩٠٠٠                | إجمالي تكاليف التشكيل |
| ÷                          | ÷                        | ÷                        | ÷                     |
| ٢٩٥٦٨                      | ٤٠٦٥٦                    | ٤٢٥٠٤                    | الطاقة النظرية        |
| ١٦٦٥                       | ١٣١٤                     | ٢٤٨٥                     | تكلفة الساعة الواحدة  |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (١) و الجدول رقم (٢).**

إذ يتبين من الجدول رقم (٣) احتساب معدل تكاليف كل خدمة من الخدمات و ذلك من خلال قسمة إجمالي تكاليف التشكيل لكل نشاط من الأنشطة على الطاقة النظرية (الطاقة العملية السنوية).

**٥.١.٣-الخطوة الخامسة: تحديد الوقت المطلوب لكل حدث في النشاط على اساس معادلة الوقت لإنجاز الأنشطة التي تتعلق بتقديم خدمات منح القروض بالمصرف العراقي الإسلامي للأستثمار والتنمية.**

يتم خلال هذه الخطوة تحديد الوقت المطلوب لأداء الأنشطة لكل نوع من أنواع القروض المتاحة على أساس معدلات الوقت وذلك بضرب إجمالي وحدة الوقت في عدد ملفات القروض.

أذ يتم تحديد الوقت المطلوب لكل نوع من أنواع القروض الممنوحة على أساس معدلات الوقت، كما يمكن تكوين معادلة الوقت لكل نشاط من الأنشطة الرئيسة للمصرف محلّ البحث، بحسب ما هو مبين في الجدول رقم (٤):

**أولاً: نشاط الخدمة المصرفية للأفراد**

يقدم المصرف الخدمات المصرفية للأفراد أذ تشمل مجموعة متنوعة، ومتسعة من أنواع الحسابات، والبطاقات الالكترونية، بما يلبى احتياجات وتطلعات زبائن المصرف وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية وتتكون هذه الخدمات من (حسابات الادخار، الحسابات الجارية، حسابات النخبة، حسابات الودیعة، البطاقة الالكترونية) وحسب الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها في المصرف وكما مبين في الجدول رقم (٤):-

## الجدول رقم (٤)

## الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها الإجراءات في المصرف

| ت   | الأنشطة الفرعية للخدمات المصرفية للأفراد                                                                                                                                                                                                    | قروض الموظفين                        | قروض الشركات                                | قروض السيارات                               | قروض البناء                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|
| ١ - | <u>حسابات الادخار :</u><br>استقبال الزبائن<br>جمع معلومات الزبائن<br>ضمانات الإيصالات<br>مراجعة بيانات الزبائن إلكترونياً<br>دراسة طلب الزبائن<br>رفع الطلب إلى الإدارة                                                                     | ٢<br>٩<br>٤<br>٦<br>١٠<br>٨          | ٥<br>٣٠<br>١٥<br>٢٣<br>٣٥<br>٢٦             | ٦<br>٢٥<br>١٢<br>١٦<br>٣٥<br>٢٢             | ١<br>٤<br>٥<br>٣<br>٦<br>٥           |
| ٢ - | <u>الحسابات الجارية:</u><br>استقبال الزبائن<br>جمع معلومات الزبائن<br>ضمانات الإيصالات من الكفيل<br>مراجعة بيانات الزبائن إلكترونياً<br>دراسة طلب الزبائن<br>رفع الطلب إلى الإدارة<br>تقييم الطلب على إدارة الائتمان<br>القبول أو رفض الطلب | ٣<br>٨<br>٤<br>٥<br>٦<br>٨<br>٤<br>٥ | ٦<br>٢٨<br>١٥<br>٢٢<br>٢٥<br>٣٠<br>١٨<br>١٩ | ٨<br>٢٦<br>١٠<br>١٧<br>٢٠<br>٢٥<br>١٨<br>١٥ | ١<br>٤<br>٢<br>٣<br>٤<br>٣<br>٦<br>٣ |
| ٣ - | <u>حسابات الودیعة :</u><br>استقبال الزبائن<br>جمع معلومات الزبائن<br>مراجعة بيانات الزبائن إلكترونياً<br>تقييم الطلب على إدارة الائتمان<br>رفع الطلب إلى الإدارة<br>إيداع المبلغ للزبائن                                                    | ٢<br>٥<br>٤<br>٧<br>١٠<br>١٣         | ٥<br>١٥<br>٩<br>١٧<br>١٩<br>٣٠              | ٦<br>١٨<br>١٥<br>٢٠<br>٢٤<br>٢٩             | ٢<br>٤<br>٣<br>٤<br>٦<br>٧           |

|     |                                                                          |            |             |            |             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| ٤ - | <b>حسابات النخبة :</b>                                                   | ١          | ٣           | ٤          | ٢           |
|     | استقبال الزبائن                                                          |            |             |            |             |
|     | تعبئة استمارة معلومات الزبائن                                            | ٧          | ١٥          | ١١         | ٤           |
|     | استلام المستندات المطلوبة                                                | ٩          | ٢٠          | ١٨         | ٥           |
|     | استلام الضمانات اللازمة                                                  | ١٤         | ٣٥          | ٢١         | ٨           |
|     | الاستعلام عن كل من الزبائن                                               | ٤          | ١٠          | ٧          | ٣           |
|     | التأكد من صحة الضمانات                                                   | ٥          | ١٢          | ٩          | ٤           |
|     | رفع طلب الزبائن إلى المركز الرئيسي                                       | ١٢         | ٢٥          | ١٨         | ٧           |
|     | القبول أو رفض الطلب                                                      | ٤          | ١٠          | ٨          | ٣           |
| ٥ - | <b>البطاقة الالكترونية :</b>                                             | ٢          | ٥           | ٣          | ٢           |
|     | أ- استقبال طلب اصدار البطاقة.                                            |            |             |            |             |
|     | ب- التأكد من المعلومات على الطلب صحيحة و مطابقة.                         | ٥          | ٣٠          | ٢٧         | ٨           |
|     | ت- توقيع الزبون وموظف خدمة الزبائن وتعرض على مدير الفرع لأغراض الموافقة. | ١٦         | ٢٨          | ١٥         | ٦           |
|     | ث- يتم عمل جدول (أكسل) يتم فيه ذكر معلومات الحساب.                       | ٨          | ٢٣          | ٢٥         | ٤           |
|     | ج- يتم إرسال إلى قسم البطاقات لأغراض طباعة البطاقة.                      | ٥          | ٢٦          | ٢٤         | ٣           |
|     | <b>أجمالي الوقت بالدقائق</b>                                             | <b>٢١٥</b> | <b>٦٣٤</b>  | <b>٥٥٧</b> | <b>١٣٥</b>  |
|     | <b>أجمالي الوقت بالساعات</b>                                             | <b>٣.٥</b> | <b>١٠.٦</b> | <b>٩.٣</b> | <b>٢.٢٥</b> |

**المصدر:** إعداد الباحثة بالاستناد على المقابلات والملاحظات الشخصية التي قامت بها مع مسؤولي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية.

يتبين مما سبق تم احتساب إجمالي الوقت بالدقائق والساعات بالاعتماد على وقت كل نشاط من أنشطة الخدمات في المصرف محل البحث بعد حذف الأوقات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمات المصرفية التي تخص الأفراد التي يقدمها المصرف.

### ٢.٣- نشاط الخدمة المصرفية للأعمال

إن فريق مدراء العلاقات التجارية لدى المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية يعمل جاهداً مع الشركات لفهم متطلباتهم لكي تحظى بخدمات سريعة، بكفاءة عالية، وباهتمام شخصي وتتكون هذه الخدمات من ( حسابات الأعمال، وتمويل التجارة التي تكون على نوعين الأعمال المستنديه و خطابات الضمان) التي سيتم بيانها حسب الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها في المصرف وتتكون هذه الخدمات من الآتي وكما مبين في الجدول رقم (٥):-

#### الجدول رقم (٥) الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها في المصرف

| ت  | الأنشطة الفرعية للخدمات المصرفية للأعمال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | قروض الموظفين                                    | قروض الشركات                                      | قروض السيارات                                     | قروض البناء                                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ١- | حسابات الأعمال :<br>أ- استحصال الموافقة حول فتح الحساب.<br>ب- استقبال الطلب من الزبائن ضمن النموذج المعتمد داخل الفرع يتضمن المستمسكات كاملة.<br>ت- نقل المعاملة لضابط الارتباط مكتب غسيل الأموال والتأكد من المعلومات الواردة في الطلب.<br>ث- استحصال موافقة مدير الفرع الرئيسي على الطلب والتهميش عليه مع التوقيع وتوجيه الطلب.<br>ج- توقيع الزبائن على استمارة فتح الحساب.<br>ح- المباشرة بإدخال معلومات الزبائن على النظام البنكي.<br>خ- عرض المعلومات المدخلة على المخول بالفرع لغرض الموافقة<br>د - اعداد رقم حساب الزبائن.<br>ذ- توجيه الزبائن إلى الصندوق لأغراض الايداع. | ٦<br>٥٠<br>١٤<br>٢٦<br>٢<br>٣٠<br>٤٥<br>١٤<br>١٣ | ١١<br>٩٠<br>٢٧<br>٥٠<br>٥<br>٦٠<br>٤٨<br>٢٩<br>٢٥ | ١٠<br>٦٥<br>٢٠<br>٣٠<br>٦<br>٤٢<br>٣٥<br>٢٠<br>١٧ | ٥<br>٣٥<br>١٣<br>١٧<br>٣<br>٢٥<br>٣٥<br>١٢<br>١٠ |

| ٢- تمويل التجارة يكون على نوعين:<br>أ- الاعتمادات المستندية: |      |     |     |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ٧                                                            | ١٥   | ١٣  | ٥   | استحصال الموافقة حول فتح الحساب.                                                     |
| ٤٨                                                           | ٩٥   | ٦٢  | ٢٨  | استقبال الطلب من الزبائن ضمن النموذج المعتمد داخل الفرع يتضمن المستمسكات كاملة.      |
| ١٦                                                           | ٣١   | ٢٢  | ١١  | نقل المعاملة لضابط الارتباط مكتب غسيل الأموال والتأكد من المعلومات الواردة في الطلب. |
| ٢٨                                                           | ٥٥   | ٤١  | ٢٣  | استحصال موافقة مدير الفرع الرئيسي على الطلب والتهميش عليه مع التوقيع وتوجيه الطلب.   |
| ٤                                                            | ٨    | ٥   | ٣   | توقيع الزبائن على استمارة فتح الحساب.                                                |
| ٣٥                                                           | ٧٠   | ٦١  | ٣١  | المباشرة بإدخال معلومات الزبائن على النظام البنكي.                                   |
| ٤٠                                                           | ٦٥   | ٤٦  | ٣٢  | عرض المعلومات المدخلة على المخول بالفرع لغرض الموافقة                                |
| ١٧                                                           | ٣٢   | ٢٥  | ٩   | اعداد رقم حساب الزبائن.                                                              |
| ١٥                                                           | ٣٥   | ٣١  | ١١  | يتم تفعيل عملة الحساب وحسب طلب الزبون على الوظيفة.                                   |
| ٢٠                                                           | ٤٢   | ٣١  | ١٦  | توجيه الزبائن إلى الصندوق لأغراض الايداع.                                            |
| ب- خطابات الضمان:                                            |      |     |     |                                                                                      |
| ١١                                                           | ٢٤   | ٢١  | ١٠  | طلب الزبون خطاب ضمان من المصرف                                                       |
| ١٩                                                           | ٣٨   | ٢٥  | ١٤  | موافقة المصرف على خطاب الضمان.                                                       |
| ١٠                                                           | ٢١   | ١٩  | ٨   | تسليم المصرف خطاب الضمان إلى الزبائن.                                                |
| ٤٧٠                                                          | ٨٧٦  | ٥٩٧ | ٣٥٦ | أجمالي الوقت بالدقائق                                                                |
| ٧.٨                                                          | ١٤.٦ | ٩.٩ | ٥.٩ | أجمالي الوقت بالساعات                                                                |

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على المقابلات والملاحظات الشخصية التي قامت بها مع مسؤولي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار و التنمية.

تبين مما سبق تم احتساب إجمالي الوقت بالدقائق والساعات بالاعتماد على وقت كل نشاط من أنشطة الخدمات في المصرف محل البحث بعد حذف الأوقات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمات المصرفية التي تخص الأعمال التي يقدمها المصرف.

### ٣.٣- نشاط الخدمة المصرفية للاستثمار

إن فريق مدراء العلاقات التجارية لدى المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية يعمل جاهداً مع الشركات لفهم متطلباتهم لكي تحظى بخدمات سريعة، بكفاءة عالية، وباهتمام شخصي وتتكون هذه الخدمات من (سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال، الالتزام بقانون الإمتثال الضريبي (FATCA)) التي سيتم بيانها حسب الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها في المصرف وكما مبين في الجدول رقم (٦):-

### الجدول رقم (٦) الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والوقت المطلوب لها في

#### المصرف

| ت  | الأنشطة الفرعية للخدمات المصرفية للاستثمار                                            | قروض الموظفين | قروض الشركات | قروض السيارات | قروض البناء |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| ١- | سياسة مكافحة تمويل الإرهاب<br>وغسيل الأموال :<br>أ- الإيداع<br>ب- التمويل<br>ت- الدمج | ٢٠            | ٥٠           | ٢٥            | ١٨          |
| ٢- | الالتزام بقانون الإمتثال الضريبي (FATCA).                                             | ٣٤            | ٧٥           | ٧٧            | ٢٥          |
|    | أجمالي الوقت بالدقائق                                                                 | ٨٤            | ١٩٦          | ١٤٤           | ٦٦          |
|    | أجمالي الوقت بالساعات                                                                 | ١.٤           | ٣.٣          | ٢.٤           | ١.١         |

**المصدر:** إعداد الباحثة بالاستناد على المقابلات والملاحظات الشخصية التي قامت بها مع مسؤولي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية.

الخطوة السادسة: ضرب كلفة الوحدة لكل مجموعة موارد في الوقت المطلوب لكل حدث في النشاط لغرض احتساب الكلفة الكلية للخدمات وتحديد الموارد المستغلة وغير المستغلة للأنشطة المتعلقة بمنح القروض.

أن عملية احتساب الطاقة المستغلة تكون عن طريق حاصل ضرب تكاليف التشكيل لكل نشاط من الأنشطة التي بينها الجدول رقم (٢) في عدد القروض السنوية الممنوحة، كما يتم احتساب الطاقة غير المستغلة للأنشطة منح القروض من خلال طرح الطاقة المستغلة (الطاقة العملية) لكل نشاط من التكاليف الكلية للقروض، ويتم بيان التكلفة المستغلة لكل نشاط والتكاليف غير المستغلة (الطاقة غير العملية) في الجدول رقم (٧):

الجدول رقم (٧) الطاقة المستغلة و غير المستغلة لمجموعات الأنشطة الأساس

المتعلقة بمنح القروض

| وحدة النشاط               | الكميات ( العدد من القروض ) (١) | وقت التنفيذ الوحدة (ساعة) (٢) | إجمالي الوقت (ساعة) (٣) = (٢) × (١) |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| قروض الموظفين             | ١٥١٦                            | ١٢.٧                          | ١٩٢٥٣.٢                             |
| قروض الشركات              | ٦٤٢                             | ٢٨.٥                          | ١٨٢٩٧                               |
| قروض السيارات             | ٩١٧                             | ٢١.٤                          | ١٩٦٢٣.٨                             |
| قرض بناء                  | ١٥٠                             | ٩.٢                           | ١٣٨٠                                |
| الطاقة المستغلة ٥١.٩%     |                                 |                               | ٥٨٥٥٤                               |
| الطاقة غير المستغلة ٤٨.١% |                                 |                               | ٥٤١٧٤                               |
| اجمالي الطاقة ١٠٠%        |                                 |                               | ١١٢٧٢٨                              |

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على المقابلات والملاحظات الشخصية التي قامت بها مع مسؤولي المصرف العراقي الإسلامي للأستثمار والتنمية.

من الواضح من الجدول أعلاه أن المصرف لديه قدرة ٥٨٥٥٤ ساعة ، أي ما يعادل من القدرة النظرية. وبالتالي ، فإن سعة الخمول هي ٥٤١٧٤ ساعة أو ٤٨.١ ٪ من

القدرة النظرية. وأن بيان تكاليف الطاقات المستغلة و تكلفة الطاقات غير المستغلة ونسبتهما لكل نشاط من الأنشطة أمراً مهماً جداً ليس فقط بتحديد التكلفة للأنشطة لكن مهمة لاعتبارات أخرى تفيد الإدارة في تحسين الخدمات المصرفية، حيث أن تحديد التكاليف غير المستغلة تعد تكلفة فترة و يمكن إعادة النظر في الطاقة غير المستغلة إما بتفعيلها من خلال القيام بالعمليات الإضافية، وذلك من خلال استقبال طلبات منح القروض إضافية في حال كانت الطاقة غير المستغلة لدى المصرف كافية للقيام بأعمال إضافية أخرى، وفي هذا النطاق يمكن الاستفادة من تلك الطاقات عند القيام بعملية إعداد الموازنات التخطيطية لمستويات متوقعة ومختلفة، بحيث تستطيع إدارة المصرف ربط تلك المستويات بالطاقة لديها وبالتالي يمكنها تخفيض هذه الطاقة أو زيادتها، وبالتالي يمكن استخدام المعلومات التي توفرت عن الطاقة لانتقاء السياسات التشغيلية و الاستراتيجية التي تؤثر على ربحية المصرف على الأمد القريب والبعيد، بشكل أكثر دقة فإن السياسات التي من الممكن إجراؤها تكون إما :

أ. استغلال الطاقات غير المستغلة بزيادة منح القروض.

ب. تخفيض الطاقات غير المستغلة من خلال التخلص من الفائض.

يمكن توزيع التكاليف على الأقسام الخدمية الثلاث: الخدمات المصرفية للأفراد ، الخدمات المصرفية للأعمال، الخدمات المصرفية للأستثمار . حسب تقنية TD-ABC، والتي تم شرحها في الجداول رقم (٤)، (٥) ، (٦) ، وكما موضح في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨) توزيع التكاليف وفق تقنية TD-ABC على نشاط قروض الموظفين

| التفاصيل                   | عدد القروض | وقت التنفيذ | تكلفة الساعة الواحدة | تكاليف   |
|----------------------------|------------|-------------|----------------------|----------|
| الخدمات المصرفية للأفراد   | ١٥١٦       | ٦           | ٢٤٨٥                 | ٢٢٦.٣٥٦٠ |
| الخدمات المصرفية للأعمال   | ١٥١٦       | ٤           | ١٣١٤                 | ٧٩٦٨.٩٦  |
| الخدمات المصرفية للأستثمار | ١٥١٦       | ٢.٥         | ١٦٦٥                 | ٦٣١.٣٥٠  |
| الأجمالي                   |            | ١٢.٥        |                      | ٣٦٨٨٢.٠٦ |

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه تم احتساب تكاليف كل قسم من اقسام الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث بالاعتماد على عدد القروض و وقت التنفيذ مضروباً بكلفة الساعة الواحدة أي أن اجمالي وقت التنفيذ لنشاط قروض الموظفين بلغت ١٢.٥ ساعة وبلغت التكاليف الأجمالية ٣٦٨٨٢٠٠٦ دينار. وسيتم احتساب التكاليف ل نشاط قروض الشركات وفق تقنية الـ TD-ABC وكما في الجدول رقم (٩):

**الجدول رقم (٩) توزيع التكاليف وفق تقنية TD-ABC على نشاط قروض الشركات**

| التفاصيل                   | عدد القروض | وقت التنفيذ | كلفة الساعة الواحدة | تكاليف   |
|----------------------------|------------|-------------|---------------------|----------|
| الخدمات المصرفية للأفراد   | ٦٤٢        | ١٤          | ٢٤٨٥                | ٢٢٣٣٥١٨٠ |
| الخدمات المصرفية للأعمال   | ٦٤٢        | ٤.٥         | ١٣١٤                | ٣٧٩٦١٤٦  |
| الخدمات المصرفية للاستثمار | ٦٤٢        | ١٠          | ١٦٦٥                | ١٠٦٨٩٣٠٠ |
| الأجمالي                   |            | ٢٨.٥        |                     | ٣٦٨٢٠٦٢٦ |

**المصدر:** إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه تم احتساب تكاليف كل قسم من اقسام الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث بالاعتماد على عدد القروض و وقت التنفيذ مضروباً بكلفة الساعة الواحدة أي أن اجمالي وقت التنفيذ لنشاط قروض الشركات بلغت ٢٨.٥ ساعة وبلغت التكاليف الأجمالية ٣٦٨٢٠٦٢ دينار. وسيتم احتساب التكاليف ل نشاط قروض السيارات وفق تقنية الـ TD-ABC وكما في الجدول رقم (١٠):

## الجدول رقم (١٠) توزيع التكاليف وفق تقنية TD-ABC على نشاط قروض السيارات

| التفاصيل                   | عدد القروض | وقت التنفيذ | تكلفة الساعة الواحدة | تكاليف    |
|----------------------------|------------|-------------|----------------------|-----------|
| الخدمات المصرفية للأفراد   | ٩١٧        | ١٠.٤        | ٢٤٨٥                 | ٢٣٦٩٨٩٤٨  |
| الخدمات المصرفية للأعمال   | ٩١٧        | ٦           | ١٣١٤                 | ٧٢٢٩٦٢٨   |
| الخدمات المصرفية للاستثمار | ٩١٧        | ٥           | ١٦٦٥                 | ٧٦٣٤٠٢٥   |
| الأجمالي                   |            | ٢١.٤        |                      | ٣٨٥٦٢٦٠.١ |

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه تم احتساب تكاليف كل قسم من اقسام الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث بالاعتماد على عدد القروض و وقت التنفيذ مضروباً بكلفة الساعة الواحدة أي أن اجمالي وقت التنفيذ لنشاط قروض السيارات بلغت ٢١.٤ ساعة وبلغت التكاليف الأجمالية ٣٨٥٦٢٦٠.١ دينار. وسيتم احتساب التكاليف ل نشاط قروض البناء وفق تقنية الـ TD-ABC وكما في الجدول رقم (١١):

## الجدول رقم (١١) توزيع التكاليف وفق تقنية TD-ABC على نشاط قروض البناء

| التفاصيل                   | عدد القروض | وقت التنفيذ | تكلفة الساعة الواحدة | تكاليف  |
|----------------------------|------------|-------------|----------------------|---------|
| الخدمات المصرفية للأفراد   | ١٥٠        | ٤           | ٢٤٨٥                 | ١٤٩١٠٠٠ |
| الخدمات المصرفية للأعمال   | ١٥٠        | ٢           | ١٣١٤                 | ٣٩٤٢٠٠  |
| الخدمات المصرفية للاستثمار | ١٥٠        | ٣.٢         | ١٦٦٥                 | ٧٩٩٢٠٠  |
| الأجمالي                   |            | ٩.٢         |                      | ٢٦٨٤٤٠٠ |

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه تم احتساب تكاليف كل قسم من اقسام الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث بالاعتماد على عدد القروض و وقت التنفيذ مضروباً بكلفة

الساعة الواحدة أي أن اجمالي وقت التنفيذ لنشاط قروض السيارات بلغت ٩.٢ ساعة وبلغت التكاليف الأجمالية ٢٦٨٤٤٠٠ دينار. وبالاعتماد على المعلومات الواردة أعلاه، سيتم تخصيص تكاليف الأقسام التي تكون قائمة على تطبيق تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت في المصرف كما موضح في الجدول رقم (١٢):

**الجدول رقم (١٢) تخصيص تكاليف الأقسام القائمة على تطبيق تقنية TD-ABC في المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية لسنة ٢٠٢٣**

| التكاليف  |                            |                          |                          | التفاصيل      |
|-----------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| الأجمالي  | الخدمات المصرفية للاستثمار | الخدمات المصرفية للأعمال | الخدمات المصرفية للأفراد |               |
| ٣٦٨٨٢٠٠٦  | ٦٣١٠٣٥٠                    | ٧٩٦٨٠٩٦                  | ٢٢٦٠٣٥٦٠                 | قروض الموظفين |
| ٣٦٨٢٠٦٢٦  | ١٠٦٨٩٣٠٠                   | ٣٧٩٦١٤٦                  | ٢٢٣٣٥١٨٠                 | قروض الشركات  |
| ٣٨٥٦٢٦٠١  | ٧٦٣٤٠٢٥                    | ٧٢٢٩٦٢٨                  | ٢٣٦٩٨٩٤٨                 | قروض السيارات |
| ٢٦٨٤٤٠٠   | ٧٩٩٢٠٠                     | ٣٩٤٢٠٠                   | ١٤٩١٠٠٠                  | قروض البناء   |
| ١١٤٩٤٩٦٣٣ | ٢٥٤٣٢٨٧٥                   | ١٩٣٨٨٠٧٠                 | ٧٠١٢٨٦٨٨                 | الأجمالي      |
| %١٠٠      | %٢٢                        | %١٧                      | %٦١                      | النسب         |

المصدر: إعداد الباحثة

من الواضح من الجدول أعلاه أن تكاليف الخدمات المصرفية للأفراد بلغت ٧٠١٢٨٦٨٨ دينار، في حين بلغت تكاليف الخدمات المصرفية للأعمال ١٩٣٨٨٠٧٠ دينار. أما تكاليف الخدمات المصرفية للاستثمار بلغت ٢٥٤٣٢٨٧٥ دينارًا. وبالتالي بلغ إجمالي التكاليف ١١٤٩٤٩٦٣٣ دينار. هذا يعني أن توزيع التكاليف الخدمات المصرفية للأفراد ، الخدمات المصرفية للأعمال، الخدمات المصرفية للاستثمار هي ٦١٪ ، ١٧٪ ، ٢٢٪ ، على التوالي. هناك أسس مناسبة لتوزيع

التكاليف سيتم تطبيقه على الثلاث الأتية: أن توزيع التكاليف الخدمات المصرفية للأفراد، الخدمات المصرفية للأعمال، الخدمات المصرفية للاستثمار. و وفقاً لذلك هو ضروري لاستخدام TD-ABC في قياس تكاليف الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على برامج تشغيل التكاليف ومكافئ الوقت لتخصيص التكاليف غير المباشرة للتكاليف بطريقة عادلة. و يمكن إعداد بيان دخل المصرف بعد التقديم TDABC كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

**الجدول رقم (١٣) بيان صافي الدخل بعد تطبيق تقنية TD-ABC في المصرف**

**العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية لسنة ٢٠٢٣**

| التكاليف  |                            |                          |                          | التفاصيل                  |
|-----------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| الإجمالي  | الخدمات المصرفية للاستثمار | الخدمات المصرفية للأعمال | الخدمات المصرفية للأفراد |                           |
| ٢١٢٠١٢٥٦٤ | ٣٥٣٥٠٤٤٨                   | ٢٢٢٨١٣٢٠                 | ١٥٤٣٨٠٧٩٦                | الإيرادات                 |
| ١١٤٩٤٩٦٣٣ | ٢٥٤٣٢٨٧٥                   | ١٩٣٨٨٠٧٠                 | ٧٠١٢٨٦٨٨                 | التكاليف                  |
| ٩٧٠٦٢٩٣١  | ٩٩١٧٥٧٣                    | ٢٨٩٣٢٥٠                  | ٨٤٢٥٢١٠٨                 | اجمالي الارباح أو الخسائر |

**المصدر: إعداد الباحثة**

يتضح من الجدول أعلاه أن كل من إقسام الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث حققت ربحاً. حقق قسم الخدمات المصرفية للأفراد ربحاً قدره ٨٤٢٥٢١٠٨ دينار. قسم الخدمات المصرفية للأعمال حقق ربحاً قدره ٢٨٩٣٢٥٠ ديناراً. حقق قسم الخدمات المصرفية للاستثمار ربحاً ٩٩١٧٥٧٣ دينار. وبالتالي ، فإن إجمالي الربح على مستوى الإدارات الأقسام الخدمية الثلاث في المصرف سيكون ٩٧٠٦٢٩٣١ دينار وفي ظل تقنية TD-ABC يعزى هذا الاختلاف إلى طريقة تخصيص التكاليف غير

وفي ظل تقنية TD-ABC يعزى هذا الاختلاف إلى طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة. ويرجع إرتفاع تكاليف خدمات القروض في ظل النظام التقليدي إلى التخصيص غير الدقيق للتكاليف غير المباشرة بسبب استخدام معدل تحميل (على أساس الحجم) غير دقيق ولا يراعي العلاقة السببية بين التكلفة والأنشطة المسببة لها، بينما يفسر انخفاض تكلفة خدمات منح القروض في ظل تقنية TD-ABC إلى التخصيص الدقيق لعناصر التكاليف غير المباشرة، بحيث يتم تخصيصها بشكل مباشر على وحدات قياس التكاليف إستنادا على تكاليف وحدة الوقت، والوقت المطلوب لتأدية الأنشطة المختلفة، ومن هنا تظهر أهمية TDABC في التحديد الدقيق لتكاليف الخدمات ومن جهة أخرى يتجلى دور تقنية TD-ABC في الرقابة على التكاليف غير المباشرة من خلال الكشف عن الطاقة المستغلة والطاقة غير المستغلة وعدم تخصيصها على أهداف التكلفة خدمات منح القرض.

يتبين مما سبق عجز نظام التكاليف التقليدي TC عن التحديد الدقيق لتكاليف الخدمات المصرفية بسبب الإعتماد على التخصيص التحكيمي أي ( الإعتماد على معدل تحميل واحد لتحمل التكاليف غير المباشرة)، وهذا ما يفسره إرتفاع تكاليف الخدمات المصرفية للقروض في ظل النظام التقليدي وإنخفاض تكاليفها بالنسبة لتقنية TD-ABC. فضلاً عن ذلك عند تطبيق تقنية (TD-ABC) على النشاط المصرفي سوف تؤدي إلى زيادة دقة قياس تكاليف الخدمات المصرفية ، وسهولة تحديد نصيب الخدمات المصرفية بالمصرف محل البحث من التكاليف غير المباشرة بإستخدام تقنية (TD-ABC) وذلك بضرب إجمالي الوقت في تكلفة وحدة الوقت. وأن حجم الطاقة المستغلة وحجم الطاقة غير المستغلة وعدم تخصيصها على أهداف التكلفة الأمر الذي يؤدي إلى تجنب التشوهات في تحديد تكاليف الخدمات المصرفية، ويساعد إدارة المصرف في الرقابة على التكاليف من خلال العمل على إستغلال الطاقة غير المستغلة أو ترشيدها وإن تطبيق تقنية (TD-ABC) على أنشطة المصرف ساعد في توافر المعلومات عن تكاليف الخدمات فقد تم من خلاله احتساب التكلفة المصرفية الإجمالية المباشرة وغير

المباشرة من خلال استخدام معادلات الوقت . ومن النتائج اعلاه ترى الباحثة أن استخدام تقنية (TD-ABC) في المصرف كأن لها الدور الكبير في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية من خلال المعلومات التي يوفرها عن التكاليف والتي كانت أكثر دقة مع تعدد وتنوع أنشطة المصرف عما هو قائم في المصرف. وأن ذلك سوف يساعد إدارة المصرف في تحسين الأداء، واتخاذ قرارات افضل في تسعير خدمات المصرف التي تعبر عن القيمة الحقيقية للخدمة المقدمة، وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي.

ومما سبق تبين تأثير تطبيق تقنية TD-ABC على جودة الخدمات المصرفية إذ أظهرت نتيجة تطبيق تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجّه بالوقت (TD-ABC) في القطاع المصرفي أدى إلى تحسّن ملحوظ في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن. ويمكن تلخيص هذا التأثير في عدة جوانب رئيسة منها:

١. **تقليل وقت تقديم الخدمات:** من خلال تحديد الوقت الفعلي الذي تستغرقه كل عملية مصرفية (مثل فتح حساب، أو تنفيذ حوالة، أو إصدار بطاقة وغيرها من الأنشطة التي ذكرت سابقاً)، استطاعت الإدارة تحسين توزيع المهام والموارد، ممّا قلّل من أوقات الانتظار وزاد من سرعة إنجاز المعاملات في المصرف محلّ البحث و زادت رضا الزبائن وارتفعت تقييمات الأداء الوتقي للخدمات المصرفية.

٢. **تحسين كفاءة الموظفين:** يفضل معرفة الوقت المعياري لكل نشاط من الأنشطة، إذ تم توجيه الموظفين بشكل أفضل حسب الكفاءة الفعلية والعبء الزمني، ممّا أدى إلى تخفيف الضغط على بعض الأقسام وزيادة إنتاجية الموظفين، وتم تقديم الخدمات بجودة أعلى مع تقليل الأخطاء والتأخير.

٣. **اكتشاف الأنشطة غير الضرورية (غير المستغلة):** ساعدت تقنية الـ TD-ABC في الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة فعلية للخدمات أو تستغرق وقتاً أطول من اللازم. وبالتالي تمت إعادة هندسة بعض الإجراءات لتصبح أكثر فاعلية وتبسيط الإجراءات المصرفية ورفع جودة العمليات.

٤. **تحسين التخصيص المالي للموارد:** عند معرفة تكاليف كل نشاط بدقة بناءً على الوقت، أصبح من الممكن إعادة تخصيص الميزانيات التشغيلية بما يضمن تحسين

الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب، وهذا عزز جودة الخدمات بشكل عام، أذ تم تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحسين تجربة الزبائن.

٥. رفع مستوى الشفافية الإدارية: أدى تطبيق النظام إلى خلق بيئة عمل قائمة على الأرقام والبيانات، مما مكن الإدارات من قياس الأداء بدقة وتحديد نقاط الضعف والفرص التحسينية باستمرار. وكذلك قرارات أكثر دقة، وتطوير مستمر لجودة الخدمات.

#### ٤- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### ١.٤ - الاستنتاجات

١. يُعد TDABC نظاماً فعالاً في تحديد التكاليف بدقة وتوزيعها بشكل عادل على الأنشطة المصرفية.

٢. أسهم النظام في تقليل الفاقد من الوقت والموارد، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

٣. كان لتطبيق النظام أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا الزبائن.

٤. يمكن اعتبار TDABC أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار في المؤسسات المصرفية.

##### ٢.٤ - التوصيات:

١. توسيع نطاق تطبيق نظام TDABC في بقية فروع المصرف المستهدف وتعميم التجربة على مصارف أخرى.

٢. توفير برامج تدريبية متخصصة للكوادر المحاسبية والإدارية حول تطبيق النظام.

٣. تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية لتسهيل جمع وتحليل بيانات الوقت والأنشطة.

٤. دعم قرارات الإدارة العليا من خلال بيانات النظام في تقييم الأداء وتحسين العمليات.

##### المصادر

١. آل شيب، دريد كامل، (٢٠١٥)، "إدارة العمليات المصرفية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٢. التميمي، مرتضى إبراهيم مكي، ٢٠١٦، "توظيف منهج التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت لتسعير الخدمات في القطاع الفندقي" رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة، إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

٣. الطائي، امتثال رشيد بجاي، (٢٠١٩)، "تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وتحسين تسعيرها تطويرها باستعمال تقنية الكلفة المستهدفة" بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الادارة العامة

وبعض فروعها، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد، . مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد (٩) العدد (١) .

٤. عبد الملك، عليوش، (٢٠١٥)، " اهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية " دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

٥. العبيدي، حيدر قنبر علي، (٢٠١٧)، "مدخل التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت ودورها في قرارات التسعير" دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم التقنيات المالية والمحاسبية.

٦. غيبي، أمين سالم علاوي، (٢٠١٩)، "التكامل بين مدخلي التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظرية القيود وانعكاسه على إدارة التكلفة" دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف ،رسالة ماجستير في التقنيات المحاسبية ، كلية التقنية الإدارية ، جامعة الفرات الأوسط .

٧. الكواز صلاح مهدي جواد ، (٢٠١٦) " دور التكامل بين تقنيتي التكلفة على اساس الوظائف الموجهة بالوقت ونشر وظيفة الجودة في تحقيق القيمة المضافة للزبون " دراسة تطبيقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية ، بغداد.

٨. المعموري، حاتم كريم كاظم ، (٢٠٢٠) ، " المحاسبة الإدارية المتقدمة "، النجف: ط١ مؤسسة النبراس للطباعة والنشر .

1. Alishah & Zohreh , Hajiha .& Samad ,S., (2011), " Implementation of Time-Driven Activity- Based Costing System and Customer Profitability Analysis in the Hospitality Industry :Evidence From IRAN", Journal of Economic and Finance Review, Vol

2. Dejnega o. (2011), "Method time driven activity based costing-literature review", journal of applied economic sciences, spring, 7-

3. Guzman Askary, S., & Yazdifar, H. (2020). Application of time-driven activity-based costing in the banking sector: A case study. Journal of Applied Accounting Research, 21(1), 105–124. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0086>

4. Terungwa , A., (2013) "time driven activity based costing and effective business management: evidence from Benue state, Nigeria". International Journal of Finance and Accounting, 2(6), 297-306.