

اثر تحديد ومراقبة عناصر كلف الجودة في نشاط
المصارف
حالة تطبيقية في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

المدرس المساعد صهبا عبد القادر احمد
معهد الإدارة - الرصافة

المستخلص:-

تواجه المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص ضغوط وتحديات كبيرة بسبب التقدم التكنولوجي وتطور نظم الإدارة والمعلومات وانفتاح المجتمعات مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة فبات لزاماً عليها تحسين جودة الخدمات المسوقة للزبائن للاحتفاظ بحصتها السوقية... يهدف البحث إلى توجيه عناية إدارات المصارف إلى تحديد ورقابة عناصر كلف الجودة بالشكل الذي لايسمح بقبول أي فشل خارجي بالخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق القيم المستهدفة للمصرف.

وقد توصلت الباحثة إلى وجود حاجة ملحة لتتقيف الكوادر العاملة في القطاع المصرفي بمتطلبات الجودة وآليات تصميم جودة الخدمة وتقديمها... ابتداءً بالتصميم الوظيفي ورسم سياسة الإنفاق على عناصر كلف الجودة بشكل دقيق ومراقبة عملية الإنفاق وتخطيط توجيهها بالشكل الذي يؤثر ايجابياً في نشاط المصرف ويؤدي إلى تحقيق قيمه المستهدفة.

Abstract:-

Organizations in general and bank's sector in Particular Face great Stress and Challenges because of the Technological Progress, development of Management and Information Systems as well as Community Openness Which lead to the Increase of Strong Compensation Which let Them be Obligated to Improve the Services Quality Marketing to the Agents in roader to Preserve Their Market Portion.

This research aims at directing banks Management's Concern for Determining and Controlling Elements of Quality Costs in a Way which does not permit the Approval of any External Failure for the Service offered to the Agents and achieving the required bank's accounts.

The Researcher found that there is a serious need For Educating Working Cadres in Banks Sector on the Requirements Quality and Techniques of designing service Quality Starting with the Functional Layout and Planning Expenditure Policy on the Elements of Quality Costs Precisely, Controlling the Expenditure Process and Directing it the way Which have Positive Effect on Bank's Activity In Order to Achieve its Required Accounts.

المقدمة ومنهجية البحث:-

في ضوء التحديات والمخاطر التي تواجه الشركات والمنظمات بصفة عامة والمصارف والمؤسسات المالية بصفة خاصة... ولما للمصارف من دور أساسي ورائد في عملية التنمية الاقتصادية بات لزاماً عليها التعايش في المجتمع العالمي ومواجهة حدة المنافسة العالمية وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبمواصفات قياسية حيث أن تلك الشركات بحاجة لخدمات مصرفية تتواءم مع تلك الحقبة.

كما أن الأجهزة المصرفية والمالية تعدى دورها من كونها وسيلة أساسية ورسمية في حشد المدخرات وتوجيهها للاستثمار إلى ما يضمن كفاية استعمالها فأن نجاح أي اقتصاد يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاية وفاعلية نظامه المصرفي والمالي... ولغرض الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للزبائن ومواجهة حدة المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية لابد من الاهتمام بعناصر الجودة وتحديد كلفها وتحليلها وإدارتها بشكل علمي مدروس لان هذه الكلف تعد أداة مهمة للعديد من القرارات كما تستخدم في التقييم والبحث والتطوير وتؤخذ في الحسبان عند إعداد موازنة المصروفات وذلك من اجل تحسين الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة.

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي وضرورة تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة اختارت الباحثة هذا الموضوع والهدف من البحث هو توجيه عناية إدارات المصارف إلى عناصر كلف الجودة وتصنيفها إلى كلف المطابقة وكلف عدم المطابقة ومراقبتها والعمل على زيادة جودة الخدمة المقدمة للزبائن واثار ذلك في النشاط المصرفي.

مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من عدم اهتمام إدارة المصرف بتحديد ومراقبة كلف الجودة وتصنيفها إلى (كلف المنع، كلف التقييم، كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي) مما يؤثر في نشاط المصرف.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى توجيه عناية إدارة المصرف إلى أنواع المصاريف التي تُصرف خلال السنة والتي ترتبط بكلف الجودة لغرض التخطيط السليم لعملية الصرف بعد تصنيفها إلى عناصرها والاهتمام بكلف التوافق (المطابقة) وتخفيض كلف عدم التوافق (عدم المطابقة) إلى الحد المقبول الذي يُمكن المصرف من زيادة جودة الخدمة المسوقة للزبائن وبالتالي زيادة إرباحه.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع المصرفي، وأهمية تحديد عناصر كلف الجودة في المصارف لما له من اثر في تحسين الوضع التنافسي من خلال تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بتقديم خدمة مميزة مما يؤدي إلى زيادة زبائن المصرف وبالتالي زيادة الودائع والاستثمارات والإرباح وانتعاش النشاط المصرفي.

فرضية البحث:

يستند البحث على فرضية أساسية مفادها أن تحديد عناصر كلف الجودة والاهتمام بكلف المنع وكلف التقييم وتخفيض كلف الفشل الداخلي والخارجي يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية المسوقة للزبائن مما يؤدي إلى زيادة حجم الودائع والتعاملات المصرفية وارتفاع مستوى العائد المتحقق.

يتناول البحث المحاور الآتية:-

- 1 . مدخل تعريفى للجودة والذي يتضمن مفهوم وأهمية الجودة.
- 2 . مدخل تحليلى لعناصر كلف الجودة في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل
- 3 . الاستنتاجات والتوصيات. وأثرها على حجم الودائع ورأس المال والعائد على الاستثمار.

أولاً . مفهوم الجودة:

الجودة هي الإيفاء بمتطلبات المستهلك من حيث المواصفات المطلوبة للمنتج سواء كانت سلعة مادية أو خدمة (محمد، 2006).

وقد عرف Ross تكلفة الجودة على أنها التكلفة المتحققة من إنتاج منتجات رديئة الجودة لاتفى باحتياجات الزبون ويتفق معه كل من Dilworth و Horngren و Schroeder وآخرون حيث عُرِفَت كلفة الجودة بأنها الكلفة الناشئة لغرض منع العيوب أو معالجة المنتج ذات الجودة الواطئة (Dilworth, 2000: 51) إما Huxtable فقد عرفها بأنها مجموع كلف الأشياء التي لم يكن من الضروري ظهورها فيما لو عمل كل شيء بصورة صحيحة من المرة الأولى (سعيد ، 2006: 59).. وعرفت بأنها التكاليف المرتبطة بتطوير نوعية المنتج والمحافظة على برامج النوعية ومعالجة مشاكل النوعية داخل المصنع والاستجابة لها بعد البيع (Anderson & Clancy ,1991: 820)

إما Petty فعبر عنها بأنها مجموع كلف المنظمة المرتبطة بتنفيذ نشاطات الوقاية والتقييم ومعالجة الفشل الداخلي والخارجي (الشمري، 2001: 41).

وهناك الكثير من التعاريف لهذا المفهوم وترى الباحثة أن الجميع متفق على أنها التكلفة التي تتحملها المنظمة لمحاولة منع حدوث أي عيوب في المنتج وتطوير مواصفات المنتج بالشكل الذي يلبي حاجة الزبائن. وان هذه التكاليف لا تتفق فقط لغرض جودة السلع المنتجة وإنما للارتقاء بمستوى الخدمة المسوقة للزبائن. **جودة الخدمة المصرفية**

تعرف جودة الخدمة بشكل عام بأنها قدرة المنظمة على تلبية أو تجاوز توقعات ومتطلبات الزبائن (Kitchroen, 2004).

وان عملية قياس جودة الخدمة أكثر صعوبة من قياس جودة المنتج لان الخدمات ليست ذات طبيعة مادية. وقد تم تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها (الوحدة المتكاملة من الخصائص التي يتصف بها المنتج المصرفي "الخدمة المصرفية" لتلاءم وتفي بمتطلبات استخداماتها المتوقعة والمرغوبة من الزبون وان وجود هذه الخصائص أو عدم وجودها في الخدمة المصرفية هو الذي يحدد درجة ومستوى رضا الزبون وقناعته). (البصري، 1998).

ثانياً . عناصر كلف الجودة:

هناك شبه إجماع بين الباحثين على تصنيف عناصر كلف الجودة إلى أربعة أنواع وهي كلف المنع (الوقاية)، كلف التقييم، كلف الفشل الداخلي و كلف الفشل الخارجي.

1 . كلف المنع (Prevention Costs):

وتُعرف هذه الكلفة بأنها الكلفة المتحققة من إنفاق مبالغ لمنع حدوث عدم التوافق أو المطابقة مع المواصفات المطلوبة لحين وصول السلع أو الخدمات إلى الزبائن (Evans & Lindsay, 2002: 469) ومن

أنواع هذه المصاريف:- كلفة تخطيط الجودة، كلفة تصميم وتطوير المنتج، كلف التدريب والتأهيل، كلف الرقابة على عمليات الإنتاج، كلف وقائية أخرى (الشحمانى، 2009: 23).

ومن أهم أنواع كلف المنع التي تصرف في المصارف هي:-

كلف التدريب والتأهيل... وذلك من خلال إشراك العاملين في دورات وبرامج تدريبية بهدف خلق كوادر فنية وإدارية متطورة ومبدعة وتقديم الخدمة إلى الزبائن بشكل مقبول من المرة الأولى.

كما أن هناك تكاليف وقائية أخرى مثل كلف الاشتراك في شبكة المعلومات وكلف إدارية ككلف النقل ومكافآت العاملين لضمان رفع جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتقليل وقت الانتظار.

2 . كلف التقييم (Appraisal Costs):

وهي الكلف المرتبطة بقياس وتقييم وتدقيق جودة المنتجات والخدمات لضمان توافرها مع متطلبات الزبائن ومعايير الجودة (Quarles & Sower, 2007: 124) وتتمثل هذه الكلف... بكلف فحص واختبار المواد المشتراه لعملية الصنع وكلف مواد ومعدات الفحص اللازمة لقياس مستوى الجودة وكلف تدقيق ومراجعة البيانات المرتبطة بالعمل وكلف الرقابة والفحص على العمليات الإنتاجية... وغالباً تكون كلف التقييم في المنظمات الخدمية أكبر مما هي عليه في المنظمات السلعية (Evens James, 1997: 31) ومن أبرز أنواع كلف التقييم التي تظهر في المصارف هي:-

كلف تدقيق العمليات والبيانات المصرفية وغالباً ما تكون هذه الكلفة مرتفعة لان تدقيق العمليات المصرفية تكون شاملة ولا يصلح أسلوب التدقيق بأسلوب العينات (السلماني، 2002: 55) ويُطلق على تدقيق العمليات المصرفية بالتدقيق التشغيلي حيث يتضمن تدقيق جودة الخدمة من جميع الجوانب الإدارية والفنية والمالية وتقديم نتائج التدقيق مع التوصيات إلى الجهة المسؤولة وذلك لمعالجة الأخطاء قبل تقديم الخدمة أو المعاملة للزبون. كما تمثل كلف صيانة الأجهزة نوع من أنواع كلف التقييم للمحافظة على مستوى جودة السلعة أو الخدمة.

3 . كلف الفشل الداخلي Internal failure Costs:

وهي الكلف المطلوبة لتحديد الأخطاء أو الانحرافات الموجودة في السلع أو الخدمات قبل تقديمها وإبصالها للزبون ويمكن تعريفها بأنها الكلف التي تحدث خلال مراحل الإنتاج والتي تساعد على اكتشاف المنتجات رديئة الصنع قبل وصولها للزبائن (Mcwatters, et al., 2001: 43). ومن أهم أنواع هذه الكلف... كلف اكتشاف الوحدات المعيبة وكلف إصلاحها... وكلف فشل المعالجة بسبب استخدام معدات تصليح غير مناسبة وكلف توقفات المكائن وإصلاحها والديون المعدومة وكلف الاتصالات والقرطاسية وغيرها. وغالباً لا تكون هذه التكاليف واضحة في المنظمات الخدمية وتكون منخفضة قياساً بالقطاع الصناعي... حيث أن فرصة تصحيح الخطأ قبل وصول الخدمة للزبائن ضئيلة (Evans & Lindsay, 2002: 473). فيما يخص المصارف تمثل تكلفة الوقت الذي يصرفه منتسبي المصرف مع الزبائن وتكاليف الحصول على المعلومات الصحيحة من ضمن كلف الفشل الداخلي.

4 . كلف الفشل الخارجي (External Failure Costs):

هي الكلف التي تنتج من عدم مطابقة المنتج للمواصفات بعد شحنه إلى الزبائن (الخطيب، 2008: 132). هذه الكلف تتحملها المنظمات نتيجة تقديم منتجات أو خدمات غير متوافقة مع المواصفات المعروضة للزبائن وعادة تحدث بعد تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبائن ومن أنواع هذه الكلف... كلفة الضمان وكلفة إعادة تقديم الخدمة مرة أخرى، كلف الغرامات والكلف القانونية الناتجة عن الدعاوي والشكاوي المرفوعة ضد المنظمة

واتعاب المحامين إضافة إلى كلفة فقدان السمعة التي تؤثر سلباً على حجم الزبائن (Schroeder 2007) فيما يخص المصارف يعد هذا النوع من الكلف من الأهمية مما يتطلب من الإدارة الرقابة والسيطرة عليه بشكل مقبول لان الأساس في عدد الزبائن يعتمد على السمعة الطيبة للمصرف... فكلما كان هناك موثوقيه ومصداقية بالتعامل مع المصرف زاد حجم النشاط نتيجة لزيادة زبائن المصرف.

إما Juran فقد صنف كلف الجودة إلى مجموعتين:-

1 . كلف التوافق (Conformance Costs):

وتمثل الكلف التي تهدف لتحقيق التوافق مع المواصفات المحددة للجودة من خلال المحاولة بمنع حدوث أي خروج عن المواصفات وتشمل كل من كلف المنع وكلف التقييم.

2 . كلف عدم التوافق Non. Conformance Costs:

وتمثل الكلف التي تنشأ من فشل التوافق مع مواصفات الجودة المحددة وتشمل كل من كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي.

وهناك تعارض بين المجموعتين حيث انه لايمكن تخفيض كلف عدم التوافق ما لم يتم الاهتمام بكلف التوافق وزيادتها... لذا لا بد من الموازنة بين كلف المجموعتين للوصول إلى مستوى الجودة المقبول.

وتعرف المواصفة البريطانية BS4778 الجودة الاقتصادية بأنها (المستوى الاقتصادي للجودة حيث تتساوى قيمة تكلفة الوقاية مع قيمة الفوائد المتوقعة منها) فهي النقطة التي يجب أن تتوقف عندها تكلفة الموائمة مع المواصفات كي لا تتعدى قيمة الفائدة المطلوبة، ويتم احتساب كلف الحفاظ على الجودة أو المطابقة ومراقبتها باستمرار دون تجاوز قيمة الفوائد المتوقعة.

عندما يكون هدف المنظمة تحسين جودة الخدمة المسوقة للزبائن وتحقيق وفورات في الكلف لا بد من تركيز الاهتمام على كلف المنع والوقاية بما يضمن القضاء على المعيب في المنتجات وقبل تسليمه للزبون وكذلك تخفيض كلف التقييم التي تهتم بكشف المعيب فقط ولاتمنع وجوده... ولتحقيق مستوى عالي من الجودة لا بد من تصميم جودة الخدمة وتحديد العمليات اللازمة من خلال التصميم الوظيفي والتصميم للقيم المستهدفة واللذان يمثلان أفضل فرصة لخفض كلف الجودة... وان حدوث أي انحراف عن القيم المستهدفة سيمثل خسارة للمنظمة والمجتمع ويُعد مكلف وان كان في حدود المواصفات (حسن، 2006).

أهمية تحديد كلف الجودة وتصنيفها:

تعد كلف الجودة مقياساً جيداً للأداء لأنها تكشف عن كيفية أداء العاملين لواجباتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن تصنيف كلف الجودة إلى عناصرها تساعد المنظمة في (Ross, 1999).

- تحديد فرص الربح.

- صياغة الموازنات الرأسمالية وقرارات الاستثمار المرتبطة بالجودة.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء والتجهيز.

- التأكد من مدى مناسبة توزيع أصناف كلف الجودة.

- تشخيص أسباب الفشل في تحقيق الجودة.

وترى الباحثة أن المصارف منظمات مالية مهمة لا بد أن ترتقي في مستوى الخدمات التي تقدمها للزبائن

لماكب التطور الحاصل في العالم في القطاع المصرفي.

وتعد عملية حصر كلف الجودة وتصنيفها إلى عناصرها الأساسية وبيان نسبة كل عنصر من عناصر

كلف الجودة ذات أهمية وتأثير في نشاط المصارف إضافة إلى كونه أداة من أدوات تقييم أداء المنظمة.

وقد تم اختيار مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل (شركة مساهمة خاصة) كحالة تطبيقية وتحليل بياناتها المالية للفترة من (2005 لغاية 2009) وبيان مدى تأثير تصنيف عناصر كلف الجودة على حجم النشاط وعلى مستوى الخدمة المصرفية المسوقة للزبائن.

الجانب العملي

اعتمد المصرف على الأساليب المحاسبية التقليدية في تحديد الكلف بأنواعها ولا توجد في سجلات المصرف أية إشارة أو تصنيف لعناصر كلف الجودة وإنما وجدت ضمن المصاريف المختلفة التي يصرفها لأداء نشاطه ضمن مستوى الأداء المطلوب... وقامت الباحثة بدراسة وتحليل الكشوفات المالية للمصرف للفترة من (2005 لغاية 2009) وتحديد كلف الجودة وتصنيفها حسب أنواعها وبيان نسبه كل صنف إلى كلفه الجودة وبيان اثر ذلك في نشاط المصرف...

أولاً . كلف المنع:

حددت كلف المنع من البيانات الواردة في القوائم المالية للمصرف لفترة البحث بموجب الجدول الآتي:-

جدول (1)

مكونات كلف المنع في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

2009	2008	2007	2006	2005	السنوات التفاصيل
3360000	1589200	300000	220000	235000	كلف التدريب
190833875	50628287	3089500	4659960	317000	السفر والإيفاد
468806	56972540	7949000	6417850	9959200	اشتركاكات/ الانترنت
399072054	91352485	9665550	6054600	5103450	دعاية وإعلان
206681550	79333000	4878500	1075500	580300	نشر وطبع
46797250	15239410	1877500	3124450	860451	ضيافة
-	1876050	-	2218500	-	مؤتمرات وندوات
180000	3990550	-	-	1230000	احتفالات
332335747	47322518	73277645	34517089	31571144	اندثار الموجودات
1179729282	348304040	101037695	58287949	49326545	المجموع

بعد تحديد مكونات كلف المنع في مصرف الاقتصاد... اظهر لنا الجدول (1) الآتي

- 1 . زاد الاهتمام بتدريب العاملين فكانت اقل كلفة في سنة 2006 (220 إلف دينار) وبعدها أخذت بالتزايد المستمر إلى أن أصبحت (3360 إلف دينار) سنة 2009 وهذا مؤشر جيد وكذلك الحال بالنسبة لتكاليف السفر والإيفاد بلغت سنة 2005 (317 إلف دينار) وأصبحت أكثر من 190 مليون دينار سنة 2009.
- 2 . فيما يخص تكاليف الوقاية الأخرى المتمثلة (بالضيافة/ الدعاية والنشر والطبع) فكانت اقل ما يمكن سنة 2005 حيث بلغت (860 إلف، 5103 إلف، 580 إلف دينار) على التوالي وأخذت بالتزايد إلى أن أصبحت سنة 2009 (أكثر من 46 مليون، بحدود 40 مليون، أكثر من 206 مليون دينار).
- 3 . تكاليف التكنولوجيا المتمثلة بكلفة اندثار الموجودات فهي أخذت بالتزايد من 31 مليون سنة 2005 إلى 332 مليون سنة 2009 وهذا يشير إلى زيادة اقتناء الأجهزة والموجودات المتطورة وبشكل مستمر . ويظهر الجدول الآتي معدلات التغير في كلف المنع.

جدول (2) معدلات التغير في كلف المنع للفترة من (2005 لغاية 2009)

السنة	الكلف / بالدينار	معدلات النمو % (مقارنة بسنة الأساس)
2005	49326545	-
2006	58287949	18%
2007	101037695	105%
2008	348304040	606%
2009	1179729282	2292%

الجدول رقم (2) يعكس بوضوح معدلات النمو في كلف المنع للفترة من 2005 لغاية 2009 .. وقد أوضح الجدول بان اقل كلفة كانت سنة 2005 (49 مليون دينار) وازدادت بشكل تدريجي إلى أن بلغت (1179 مليون دينار) خلال سنة 2009 وهذا بسبب الاهتمام بالتدريب وتطوير الأجهزة المستخدمة لتحسين مستوى الخدمة المسوقة للزبائن أي أن نسبة النمو في تكاليف المنع بلغت 2292%.

ثانياً . كلف التقييم:

تتمثل كلف التقييم في المصرف بكلف صيانة المباني والأجهزة وكلفة تدقيق الحسابات لغرض اكتشاف الأخطاء الفنية والإدارية قبل وصول المعاملات المصرفية إلى الزبائن وكما موضح في الجدول الآتي:-

جدول (3) مكونات كلف التقييم في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
287893060	228657348	96790800	36763664	18648175	التفاصيل
23000000	15000000	8000000	4000000	5000000	صيانة المباني والأجهزة
310893060	243657348	104790800	40763664	23648175	أجور تدقيق
					المجموع

ويتضح من الجدول أعلاه أن اقل كلفة لأجور التدقيق كانت سنة 2006 (4 ملايين دينار) وزادت أجور التدقيق في السنوات اللاحقة وأعلى كلفة كانت سنة 2009 حيث بلغت (23 مليون دينار) وكذلك الحال بالنسبة لكلف الصيانة فقد كانت سنة 2005 اقل كلفة حيث بلغت (18 مليون) وبلغت أعلى كلفة سنة 2009 حيث زادت عن (287 مليون دينار).
ويظهر الجدول الآتي معدلات التغير في كلف التقييم خلال فترة البحث.

جدول (4) معدلات التغير في كلف التقييم للسنوات (2009 - 2005)

السنة	الكلفة / بالدينار	معدلات النمو % (مقارنة بسنة الأساس)
2005	23648175	-
2006	40763664	72%
2007	104790800	343%
2008	243657348	930%
2009	310893060	1215%

يُظهر الجدول رقم (4) الارتفاع الواضح في كلف التقييم الناتجة عن ارتفاع كلف صيانة الحواسيب وشبكة المعلومات والأجهزة المصرفية المختلفة للارتفاع بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وعليه فقد بلغت أعلى نسبة نمو لكلف التقييم سنة 2009 (1215%) مقارنة بسنة الأساس (2005).

ثالثاً . كلف الفشل الداخلي:

تشمل كلف الفشل الداخلي كلفة القرطاسية وكلفة المطبوعات المتعلقة بطبع السجلات المصرفية لمتابعة الأعمال المصرفية وإخطار الزبائن عن ودائعهم وحساباتهم المصرفية... تكاليف الوقود وتعد الديون المعدومة جزء من مكونات كلفة الفشل الداخلي... ومطلوب من الإدارات تخفيض هذه التكاليف إلى الحد المعقول وعدم المبالغة في الصرف لتأثيرها على إرباح المصرف وبيّن الجدول الآتي هذه التكاليف في المصرف خلال فترة البحث.

جدول (5) مكونات كلف الفشل الداخلي في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

2009	2008	2007	2006	2005	السنوات التفاصيل
131294752	83307211	17559688	8939300	5431680	القرطاسية
435567815	194852125	57220074	10813819	4947700	الاتصالات
276336500	179991358	128005750	53611750	12174325	الوقود
1143500	1743750	-	-	-	الأدوات الاحتياطية
726342567	459894444	202785512	73364869	22553705	المجموع (*)
21891070	-	-	363799867	-	الديون المعدومة
748233637	459894444	202785512	437153736	22553705	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن كافة الكلف تزايدت بشكل كبير فقد كانت كلف القرطاسية سنة 2005 خمسة ملايين دينار وأصبحت سنة 2009 (131) مليون وكذلك الحال بالنسبة لبقية المصاريف كما اظهر الجدول هناك ديون أعدمتم سنة 2006 وسنة 2009 مما أدت إلى زيادة كلف الفشل الداخلي في تلك السنتان ويُظهر الجدول الآتي معدلات التغيير في كلف الفشل الداخلي.

جدول (6) معدلات التغيير في كلف الفشل الداخلي للفترة (2005 - 2009)

السنة	الكلفة / بالدينار	معدلات النمو % (مقارنة بسنة الأساس)
2005	22553705	-
2006	73364869	225% بدون الديون المعدومة
	437153736	1838% مع احتساب د . م
2007	202785512	799%
2008	459894444	1939%
2009	726342567	3121% بدون الديون المعدومة
	748233637	3218% مع احتساب د . م

الجدول أعلاه يعكس بوضوح الارتفاع الحاصل في كلف الفشل الداخلي حيث كانت اقل كلفة سنة 2005 (22,5 مليون دينار) وأعلى كلفة تحققت سنة 2009 حيث بلغت (726 مليون دينار) هذا في حالة إغفال الديون المعدومة.. و (748 مليون دينار) عند اخذ الديون المعدومة بنظر الاعتبار.

(*)المجموع بدون الديون المعدومه

رابعاً . كلف الفشل الخارجي:

من ابرز المصاريف التي ينفقها المصرف ذات علاقة بالفشل الخارجي هي كلفة الخدمات القانونية التي تنشأ نتيجة لمتابعة القضايا المرفوعة ضد المصرف وكلفة التعويضات والغرامات المترتبة على المصرف لصالح الزبائن ويمكن إيضاحها بالجدول الآتي:-

جدول (7) مكونات كلف الفشل الخارجي في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	التفاصيل
	10330000	4630000	900000	1475000	10172700	كلفة الخدمات القانونية
	452570	22852	289644	438594	4084301	كلفة التعويضات والغرامات
	10782570	4652852	1189644	1913594	14257001	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (7) أن أعلى كلفة للخدمات القانونية كانت سنة 2005 وهي ما يزيد عن (10 ملايين دينار) وأقل كلفة كانت سنة 2007 حيث بلغت (900 ألف دينار فقط) إما كلفة التعويضات فكانت أعلى كلفة سنة 2009 حيث بلغت (4 ملايين دينار) وأقل كلفة كانت سنة 2006 حيث بلغت (23 ألف دينار). والجدول الآتي يعكس معدلات التغيير في كلف الفشل الخارجي خلال فترة البحث.

جدول (8) معدلات التغيير في كلف الفشل الخارجي للفترة (2005 - 2009)

السنة	الكلفة / بالدينار	معدلات النمو % (مقارنة بسنة الأساس)
2005	10782570	-
2006	4652852	- 57%
2007	1189644	- 89%
2008	1913594	- 82%
2009	14257001	32%

يُظهر الجدول أن كلف الفشل الخارجي تراوحت بين (مليون دينار) كحد أدنى خلال سنة 2007 و (14 مليون دينار) كحد أعلى خلال سنة 2009 وبعد بحث أسباب الزيادة تبين بان المصرف قام بدفع تعويضات للزبائن للمحافظة على سمعته وعدم خسارة زبائن المصرف. كما اظهر الجدول بان نسب النمو أخذت بالانخفاض قياساً بسنة الأساس وهذا مؤشر جيد باستثناء سنة 2009 للأسباب أنفة الذكر.

خامساً . كلف الجودة مصنفة حسب عناصرها:

تتضمن كلف الجودة كلفة المنع والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي وسيتم عرض تلك الكلف لفترة

البحث بالجدول الآتي:-

جدول (9) عناصر كلف الجودة لفترة (2005-2009)

السنة	كلفة المنع	كلفة التقييم	الفشل الداخلي	الفشل الخارجي	الكلفة الكلية
2005	49326545	23648175	22553705	10782570	106310995
2006	58287949	40763664	73364869	4652852	177069334
2007	101037695	104790800	202785512	1189644	409803651
2008	348304040	243657348	459894444	1913594	1053769426
2009	1179729282	310893060	726342567	14257001	2231221910

الجدول رقم (9) يُظهر بشكل تفصيلي عناصر كلف الجودة ومدى التغيير في تلك التكاليف لكل عنصر من عناصر كلف الجودة في حالة إغفال كلفة الديون المعدومة وذلك لان تلك الديون تخص سنوات سابقة ولكن الإدارة أخذت قرار بإعدام الديون سنة 2006 و 2009 وستكون عناصر كلف الجودة لسنة 2006 و 2009 بالشكل الآتي فيما لو أخذنا كلفة الديون المعدومة بنظر الاعتبار.

جدول (10) عناصر كلف الجودة عند إضافة كلفة الديون المعدومة إلى كلف الفشل الداخلي

السنة	كلفة المنع	كلفة التقييم	الفشل الداخلي	الفشل الخارجي	الكلفة الكلية
2006	58287949	40763664	437153736	4652852	540869201
2009	1179729282	310893060	748233637	14257001	2253112980

ويوضح الجدول الآتي معدلات التغيير في مستوى كلف الجودة

جدول (11) معدلات التغيير في مستوى كلف الجودة لفترة (2005 - 2009)

السنة	الكلفة / بالدينار	معدلات النمو % (مقارنة بسنة الأساس)
2005	106310995	-
2006	177069334	67%
2007	409803651	245%
2008	1053769426	1891%
2009	2231221910	1999%

يُظهر الجدول أعلاه أن اقل كلفة للجودة كانت (106 مليون دينار) في سنة 2005 وبدأت هذه الكلفة تتزايد سنوياً إلى أن بلغت سنة 2009 (2231 مليون دينار) أي بمعدل نمو (1999%) قياساً بسنة الأساس وهذه الزيادة ناتجة عن زيادة الاهتمام بتدريب العاملين وسفر المنتسبين والاهتمام بعمليات طبع السجلات المالية وزيادة مصاريف القرطاسية والاتصالات والوقود.

ولمعرفة الأهمية النسبية لعناصر كلف الجودة لابد من إعداد الجدول الآتي:-

جدول (12) نسبة كل عنصر من عناصر كلف الجودة قياساً بالكلفة الكلية

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
كلفة المنع	46,4%	33%	24,7%	33%	52,9%
كلفة التقييم	22,3%	23%	25,5%	23,2%	13,9%
كلفة الفشل الداخلي	21,3%	41%	49,5%	43,6%	32,6%
كلفة الفشل الخارجي	10%	3%	0,3%	0,2%	0,6%
الكلفة الكلية	100%	100%	100%	100%	100%

يُظهر الجدول رقم (12) أن أقل عنصر أهمية ضمن كلف الجودة للسنوات (2005 لغاية 2009) هي كلفة الفشل الخارجي حيث تراوحت بين (0,2% كحد أدنى سنة 2008 و 10% كحد أعلى سنة 2005). وأعلى كلفة كانت كلفة المنع في سنة 2009 حيث تمثل 52,9% من الكلفة الكلية وأقل نسبة لكلفة المنع كانت (24,7% خلال سنة 2007).

إما كلفة الفشل الداخلي فتراوحت بين 21,3% في سنة 2005 و 49,5% سنة 2007.

وكلفة التقييم تراوحت بين 13,9% سنة 2009 و 25,5% خلال سنة 2007.

وإن هذه النسب ستتغير لو أضفنا كلفة الديون المعدومة إلى إجمالي كلفة الفشل الداخلي للسنوات 2006

و 2009. وعليه ستكون الأهمية النسبية لعناصر كلف الجودة بالشكل الآتي:-

جدول (13) نسبة كل عنصر من عناصر كلف الجودة إلى الكلفة الكلية (عند إضافة كلفة الديون المعدومة)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
كلفة المنع	46,4%	10,8%	24,7%	33%	52,4%
كلفة التقييم	22,3%	7,5%	25,5%	23,2%	13,8%
كلفة الفشل الداخلي	21,3%	80,8%	49,5%	43,6%	33,2%
كلفة الفشل الخارجي	10%	0,9%	0,3%	0,2%	0,6%
الكلفة الكلية	100%	100%	100%	100%	100%

وبعد أن أخذنا كلفة الديون المعدومة بنظر الاعتبار كمكون أساسي لكلفة الفشل الداخلي تغيرت الأهمية النسبية لعناصر كلف الجودة ويعكس الجدول رقم (13) الاختلاف في الأهمية النسبية لعناصر كلف الجودة للسنتين 2006 و 2009 لإعدام ديون خلالهما حيث أصبحت كلفة الفشل الداخلي لسنة 2006 تمثل 80,8% من كلف الجودة لتلك السنة وأصبحت كلفة التقييم 7,5% فقط.

ولغرض تقييم أداء إدارة المصرف ومعرفة مدى اثر سياساتها في نشاط المصرف لا بد من معرفة كلف المطابقة وكلف عدم المطابقة لفترة البحث... وبعد تحديد عناصر كلف الجودة يمكن تصنيفها إلى كلف مطابقة وكلف عدم المطابقة حيث أن

كلفة الجودة = كلفة المطابقة + كلفة عدم المطابقة

وكلفة المطابقة = كلفة المنع + كلفة التقييم

وكلفة عدم المطابقة = كلفة الفشل الداخلي + كلفة الفشل الخارجي

والجدول الآتي يوضح كلف الجودة مصنفة إلى كلف المطابقة وكلف عدم المطابقة مع بيان نسبة كل منها إلى كلف الجودة.

جدول (14) كلف الجودة مصنفة إلى كلف المطابقة وكلف عدم المطابقة

السنة	كلف المطابقة	كلف عدم المطابقة	كلف الجودة	نسبة كلف المطابقة %	نسبة كلف عدم المطابقة %
2005	72974720	33336275	106310995	69%	31%
2006	99051613	78017721	177069334	56%	44%
2007	205828495	203975156	409803651	50,2%	49,8%
2008	591961388	461808038	1053769426	56%	44%
2009	1490622342	740599568	2231221910	67%	33%

يُظهر لنا الجدول إن أعلى نسبة لكلف المطابقة كان سنة 2005 حيث بلغت 69% أي أن هناك اهتمام بكلف المنع والتقييم مما أدى إلى انخفاض كلف عدم المطابقة إلى أدنى نسبة 31% وهذا يدل على انخفاض كلف الفشل الداخلي والخارجي وفي سنة 2006 ارتفعت نسبة عدم المطابقة إلى 44% علماً بأن الجدول لم يتضمن كلفة الديون المعدومة وسنة 2007 ارتفعت النسبة إلى 49,8% ولكن سنة 2009 انخفضت النسبة إلى 33% وصاحبها ارتفاع في نسبة كلفة المطابقة إلى 67%.

سادساً . مؤشرات النشاط المصرفي:

لغرض تحديد مدى أهمية الاهتمام بكلف الجودة وأثرها في أنشطة المصرف لا بد من قياس وتحليل بعض مؤشرات الأداء في المصرف وبيان مدى تأثيرها بكلف الجودة ومن هذه المؤشرات:-

- 1 . حجم الإيرادات ومعدلات النمو.
 - 2 . الأرباح المتحققة ومعدلات نموها.
 - 3 . معدل العائد على الاستثمار.
 - 4 . حجم الودائع ونسبة نموها (مقارنة بسنة الأساس).
- وفيما يلي تحليل لتلك المؤشرات وبيان علاقتها ومدى تأثيرها بكلف الجودة في مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل خلال فترة البحث:-

1 . حجم الإيرادات ومعدلات النمو:

لا بد من إعداد جدول لبيان كلف الجودة ونسبتها إلى الإيرادات خلال مدة البحث.

جدول (15) نسبة كلف الجودة إلى إيرادات المصرف للفترة من (2005-2009)

نسبة كلف الجودة إلى الإيرادات	نسبة النمو %	المبالغ بملايين الدينارين			السنة
		الإيرادات	نسبة النمو %	كلف الجودة	
5,3%	-	2017	-	106	2005
2,5%	2,5%	7081	7,5%	177	2006
4,6%	3,4%	8935	286%	410	2007
4,5%	10,7%	23509	894%	1054	2008
8,7%	11,7%	25679	2004%	2231	2009

يظهر لنا الجدول أعلاه الآتي:-

- 1 . أن كل من كلف الجودة والإيرادات أخذته بالتزايد من سنة 2005 لغاية 2009.
- 2 . عندما ازدادت كلف الجودة سنة 2008 بشكل كبير (بحدود 3 إضعاف) عما كانت عليه سنة 2007 حدثت زيادة بالإيرادات بنفس النسبة تقريباً.. فأن نسبة كلف الجودة إلى الإيرادات تساوي 4,6% في سنة 2007 و 4,5% في سنة 2008.
- 3 . أن اقل نسبة لكلف الجودة إلى الإيرادات هي 2,5% في سنة 2006 ولو لاحظنا نسب النمو في كل من كلف الجودة والإيرادات لتلك السنة لوجدناها اقل من نسب النمو للسنوات الأخرى.
- 4 . أن أعلى نسبة لكلفة الجودة إلى الإيرادات هي في سنة 2009 ومن ثم سنة 2005 وفي تلك السنتين كانت نسبة كلفة المطابقة أعلى مما هي عليه في السنوات الأخرى.

2 . الإرباح المتحققة ومعدلات نموها:

للتعرف على إرباح المصرف ونسبة نموها وتأثير الإرباح في رأس المال ونسبة نمو رأس المال لابد من

إعداد الجدول الآتي:-

جدول (16)

الإرباح المتحققة ونسبتها إلى رأس المال للفترة (2005-2009) (المبالغ بملايين الدينارين)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	التفاصيل
	2017	7081	8935	23509	25679	الإيرادات
	938	1561	1798	6532	17273	المصروفات
	1079	5520	7137	16977	8406	الإرباح أو الخسائر
	-	411%	29%	137%	50%	نسبة النمو في الإرباح مقارنة بالسنة السابقة
	1000	10000	20020	2500	70000	رأس المال
	-	900%	100%	25%	180%	نسبة النمو في رأس المال مقارنة بالسنة السابقة
	108%	55%	35,6%	68%	12%	نسبة الربح : رأس المال

من الجدول أعلاه يتضح لنا الآتي:-

- 1 . أن الإرباح المتحققة في المصرف في حالة تزايد ولكن نسبة النمو في الإرباح متباينة من سنة لأخرى.
- 2 . رأسمال المصرف ازداد من مليار واحد سنة 2005 إلى أن أصبح 70 مليار سنة 2009.
- 3 . نسبة الإرباح إلى رأس المال كانت اقل نسبة 12% سنة 2009 وأعلى نسبة 68% في سنة 2008.. وهذه النسبة لاتعني أن المصرف حقق أعلى نسبة من الإرباح سنة 2008، حيث أن نسبة نمو رأس المال سنة 2008 قياساً بالسنة السابقة لها 25% ونسبة نمو رأس المال سنة 2009 قياساً بسنة 2008 هي 180% وهذا يعني أن الإرباح المتحققة سنة 2009 أكثر بكثير من الإرباح المتحققة سنة 2008 ولكن هذه الإرباح رسملت ليصبح رأس المال 70 مليار بدلاً من 25 مليار.
- 4 . عند مقارنة نسبة الربح إلى رأسمال مع كلف الجودة بغض النظر عن رسمله إرباح سنة 2009 يظهر لنا الآتي:-

- أ . أن اقل نسبة ربح كانت في سنة 2007 حيث تمثل (35,6%) وفي نفس السنة كانت نسبة كلف عدم المطابقة (كلفة الفشل الداخلي والخارجي) أعلى نسبة خلال فترة البحث.
- ب . وان أعلى نسبة ربح تحققت سنة (2005 و 2009) وخلال تلك السنتان كانت نسبة كلف عدم المطابقة اقل من نسب السنوات الأخرى.

3 . معدل العائد على الاستثمار :

لمعرفة معدل العائد على الاستثمار لايد من معرفة صافي الربح ومجموع الموجودات وسيتم إيجاد معدل النمو خلال مدة البحث وكما موضح في الجدول أدناه:-

جدول (17)

العائد على الاستثمار ونسب النمو للفترة (2009-2005) (المبلغ بملايين الدنانير)

التفاصيل	السنة	2005	2006	2007	2008	2009
صافي الربح	1079	5520	7137	16977	8406	
مجموع الموجودات	12325	36746	66048	154916	272259	
العائد على الاستثمار	8,75%	15%	10,8%	11%	3%	
معدل النمو % (مقارنة بسنة الأساس)	-	71%	23%	26%	66%	
معدل نمو الموجودات	-	198%	436%	1157%	2109%	

من الجدول أعلاه يتضح لنا الآتي:-

- 1 . أن معدل العائد على الاستثمار متذبذب وغير مستقر وبلغت اقل نسبة (3%) سنة 2009 وأعلى نسبة (15%) سنة 2006.

- 2 . أن حساب الربح اخذ بالتزايد من سنة 2005 لغاية سنة 2008 ولكن صافي الربح سنة 2009 انخفض إلى النصف والسبب في ذلك هو رسملة الجزء الأكبر من إرباح المصرف.
- 3 . موجودات المصرف تزايدت أقيامها وذلك لاستخدام أجهزة أكثر تطور فقد بلغت نسبة الزيادة في أقيام الموجودات سنة 2009 (2109%) قياساً بسنة الأساس.
- 4 . حجم الودائع ونسب نموها:
- تأخذ الودائع المصرفية إشكالاً مختلفة كالحسابات الجارية والودائع الثابتة وودائع التوفير وغيرها ويظهر الجدول الآتي حجم الودائع ونسب نموها في المصرف موضوع البحث:-

جدول (18)

حجم الودائع ونسبة نموها للفترة (2005-2009) (المبالغ بملايين الدنانير)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	التفاصيل
	6414	11174	18142	58110	46527	الحسابات الجارية الدائنة
	1087	1556	3024	6953	19062	حسابات التوفير
	23	110	1045	3321	7194	الودائع الثابتة ولأجل
	2490	5069	10129	35919	43304	(*) الودائع الأخرى
	10014	17909	32340	104303	116087	المجموع
	-	78%	222%	941%	1059%	نسبة النمو %

يُظهر الجدول أعلاه الآتي:-

- 1 . حجم الإيداع في الحسابات الجارية الدائنة اكبر من حجم الإيداع في أنواع الودائع الأخرى... وهذا يعني أن هذا النوع من الودائع ذو اثر في نتائج نشاط المصرف.
- 2 . أن حجم الودائع المصرفية على اختلاف أنواعها أخذته بالتزايد وهذا مؤشر جيد حيث أن زيادة حجم الودائع مرتبط برضا الزبائن عن أداء المصرف ونوع الخدمة المسوقة لهم. فقد بلغت أعلى نسبة نمو للودائع (1059%) سنة 2009 وكانت اقل نسبة نمو (78%) سنة 2006.
- 3 . أن حجم الودائع في الحسابات الجارية الدائنة تزايد بشكل جيد من سنة 2005 لغاية سنة 2008 ولكنه انخفض سنة 2009... ولو قارنا ذلك بنسب كلف الفشل الخارجي الظاهرة بالجدول (12) والمرتبطة بمستوى جودة الخدمة المسوقة للزبائن لظهر لنا نفس المؤشر حيث كانت نسبة كلفة الفشل الخارجي قياساً بكلف الجودة سنة 2005 (10%) أخذته بالانخفاض التدريجي 3% ، 0,3% ، 0,2% ولكنها ارتفعت إلى 0,6% سنة 2009.

(*) الودائع الأخرى تشمل التأمينات المستلمة لقاء العمليات المصرفية والحوالات والشيكات الداخلية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

توصلت الباحثة إلى ما يأتي:-

- 1 . أن إدارة المصرف لم تعني بحصر كلف الجودة أو تصنيفها إلى أنواعها وبالتالي لم تتمكن من مراقبتها أو السيطرة عليها.
- 2 . أن إدارة المصرف مهتمة بموجوداتها وبرامجها المصرفية وكادرها الإداري لغرض مواكبة التطور الحاصل في القطاع المصرفي ولكنها تفتقر إلى وجود كادر متخصص في مجال الجودة.
- 3 . أن إدارة المصرف مهتمة بنوع الخدمة المسوقة إلى الزبائن مما أدى إلى زيادة حجم الودائع باختلاف أنواعها ولكنها لم تشخص بأن هناك انخفاض في حجم الودائع الجارية للسنة الأخيرة وذلك بسبب ارتفاع نسبة الفشل الخارجي لتلك السنة المرتبط بشكل مباشر برضا الزبائن.
- 4 . أن المصرف حقق إيرادات طوال الفترة المبحوثة ولكن بنسب متباينة ويعود السبب لهذا التباين إلى تباين الاهتمام بكلف التوافق (المطابقة) من سنة إلى أخرى قياساً بكلف عدم التوافق.
- 5 . أن معدل العائد على الاستثمار متذبذب خلال الفترة المبحوثة وغير مستقر وذلك لعدم وجود تصور لدى الإدارة لمعدل العائد على الاستثمار المستهدف للوصول إليه أو الاقتراب منه.
- 6 . أن السبب في زيادة إيرادات المصرف ونمو رأسماله هو زيادة الإنفاق على كلف المنع قياساً بكلف التقييم مما أدى إلى انخفاض نسبة كلف الفشل الخارجي قياساً بكلف الفشل الداخلي لأغلب السنوات.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:-

- 1 . تهيئة كادر متخصص في مجال الجودة لرسم سياسة الإنفاق بشكل سليم وممسك سجلات خاصة لمتابعة ومراقبة كلف الجودة والسيطرة عليها قبل انحرافها عن الخطط الموضوعية.
- 2 . إشراك الكادر الموجود في المصرف بدورات تدريبية متخصصة بجودة الخدمة المصرفية ومتطلباتها.
- 3 . تحديد النفقات المرتبطة بكلف المنع بشكل دقيق ومراقبتها والسيطرة عليها للوصول إلى حالة عدم القبول بأية نسبة فشل خارجي.
- 4 . تحديد كلف التقييم بشكل دقيق ومراقبتها ومحاولة تخفيضها إلى الحد الأدنى المقبول وذلك كونها تساعد على اكتشاف المعيب ولكنها لا تستطيع منع حدوثه.
- 5 . تصميم جودة الخدمة المراد تقديمها للزبائن بشكل يتواءم مع متطلبات المرحلة بإتباع التصميم الوظيفي المناسب وتحديد القيم المستهدفة بالشكل الذي يضمن تخفيض كلف الجودة مع الاحتفاظ بحصتها السوقية وإرضاء الزبائن.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:-

- 1 . البصري، عبد الرضا شفيق، " سياسة تسويق الخدمات في المصارف التجارية العراقية وأثرها في نوعية الخدمة" أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 1998.
- 2 . حسن، بشرى عبد الوهاب احمد، "تكاليف الجودة- أفكار جديدة لمفهوم قديم" المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / عمان، 2006
- 3 . الخطيب، سمير كامل، "إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر" الطبعة الأولى، بغداد، مكتبة مصر ودار المرئضى للنشر، 2008.
- 4 . السلطاني، منال حسين لفته صالح، "تصميم نظام معلومات لنوعية الخدمة المصرفية وأهميته في تقويم الأداء" أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2002.
- 5 . سعيد، زيا تركي، "إمكانية استخدام نموذج (P-AF) في قياس كلف جودة إنتاج النفط الخام" الجامعة المستنصرية، 2006.
- 6 . سلوم، حسن عبد الكريم والركابي، علي خلف سلمان، "تحليل كلف النوعية ودورها في إدارة الجودة الشاملة" المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / عمان، 2006.
- 7 . الشحمان، زينب طعمة سلمان، "اثر كلف الجودة في الإدارة المنظمي" رسالة ماجستير- الكلية التقنية الإدارية / بغداد، 2009.
- 8 . الشمري، سرمد حمزة جاسم، "تحليل كلف النوعية في معمل الكونكريت الخفيف" رسالة ماجستير- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
- 9 . محمد، حاكم حسن، "الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية" المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ عمان، 2006.

ثانياً: المصادر الأجنبية:-

1. Anderson L.K., & Clancy, D.K. "Cost Accounting", 1st ed., Irwin, Inc. 1991.
2. Dilworth, James B., "Operation Management: Proving Value in Goods and Services", 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., USA. 2000.
3. Evans, James R., "Production/ Operations Management Quality, Performance & value", 5th ed, West- Publishing, New York, 1997.
4. Evans, James R & Lindsay, William M., "The Management and Control of Quality", 5th ed., South- Western, 2002.
5. Horngren, Chales T., Foster, George of Datar, Srikant M., "Cost Accounting A Managerial Emphasis", 12th ed., India, Prentice- Hall, 2006.
6. Mc Watters Chary Is & Morse, Dale C. & Zimmerman, Jerold L., "Management Accounting Analysis and Interpretation", 2nd Ed., Mc Graw- Hill- Irwin, 2001.
7. Quarles, Ross & Sower, Victor E., "Cost of Quality Usage and its Relationship to Quality System Maturity", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 24, No. 2, 2007, PP. 121-140.
8. Ross, J E., "Total Quality Management= Text, Cases & Reading", 3rd ed., Lucie- Press, Florida, 1999.
9. Schroder, Roger G., "Operation Management: Contemporary Concepts and Cases" 3rd ed., Mc Graw Hill, Irwin, New York, 2007.