

دور وأهمية أتمته النشاط المصرفي في تحقيق الجودة وتخفيض تكاليف الخدمة

الدكتورة ندى سلمان نكه - الكلية التقنية الادارية - بغداد
الدكتورة خوله طالب الاسدي - مصرف الرشيد

المستخلص

يشهد العالم اليوم مجموعه من التغيرات الاقتصادية والمالية التي وجدت انعكاساتها على كافة مرافق الحياة والقطاعات المختلفة ، وفي ظل حاله التعقيد التي يشهدها العالم بعد الانفتاح الهائل في حركه رأسمال والشركات العملاقه العابره للقارات فأن جملة من المظاهر كانت قد رافقت هذا المتغير الكبير في العالم ومنها ثورة الاتصالات وائتمت مختلف الانشطه والفعاليات الاقتصادية ، والتي باتت في موقع لاتحسد عليه بالاخذ بهذه المتغيرات والا فأنها ستعرض الى جملة من المخاطر غير معروفه النتائج وقد تؤثر على مستقبلها وموقعها في اسواق الاعمال والصيرفه الشامله ويقف الجهاز المصرفي في اي بلد في مقدمة هذه المنظمات التي تأثرت و تؤثر في حاله التي بات عليها عالم اليوم بأعتبار المصارف العصب الحساس والمسير والموجه لكافه الانشطه الاقتصادية ومن خلالها تستطيع الشركات مزاوله اعمالها عبر ارجاء المعموره .

ولكي تقوم المصارف وتضطلع بهذا الدور المهم والخطير فأن عليها مجاراة التغيرات التي شاهدها العالم من خلال العمل بأستراتيجيه دائمه رفع كفاءه ادائها وتحسين جوده خدماتها وتقليل تكاليفها بأعتداد طرق واساليب علميه حديثه توصلها الى هذا الهدف ، ومن اهم هذه الطرق العمل على ائتمتت كافه الفعاليات والانشطه المصرفيه لما له من مردودات ايجابيه على عمل الجهاز المصرفي .

Abstract

Today's world is a set of economic and financial variables, which found its impact on all walks of life and different sectors, and in the case of complex in the world after the opening of the massive movement of capital and corporate giant intercontinental, the number of appearances were accompanied this variable is significant in the world, including the communications revolution and automat various activities and economic activities, which are in a unenviable introduction of such variables, otherwise it well be to a number of risks unknown results may effect its future and its place in the markets of realization and its banking and standing of the banking system in any country in the forefront of these organization affected by and affect the situation that has become the world today as banks nerve to walk and directed all the economic activities and through the companies can operate across the globe. In order for the bank, this role is important and dangerous then it matching the variables for the world by working strategy a permanent increase their efficiency and improve service quality and reduce costs, the adoption of methods and means of modern scientific reaching this goal, the most important of these methods work on automat al activities and banking activities to a positive and beneficial to the work of the banking system.

المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعه من التغيرات الاقتصادية والمالية التي وجدت انعكاساتها على كافة مرافق الحياة والقطاعات المختلفة ، وفي ظل حاله التعقيد التي يشهدها العالم بعد الانفتاح الهائل في حركه رأسمال والشركات العملاقه العابره للقارات فأن جمله من المظاهر كانت قد رافقت هذا المتغير الكبير في العالم ومنها ثورة الاتصالات وانتمت مختلف الانشطه والفعاليات الاقتصادية ، والتي باتت في موقع لاتحسد عليه بالاخذ بهذه المتغيرات والا فأنها ستتعرض الى جمله من المخاطر غير معروفه النتائج وقد تؤثر على مستقبلها وموقعها في اسواق الاعمال والصيرفه الشامله ويقف الجهاز المصرفي في اي بلد في مقدمة هذه المنظمات التي تأثرت و تؤثر في حاله التي بات عليها عالم اليوم بأعتبار المصارف العصب الحساس والمسير والموجه لكافه الانشطه الاقتصادية ومن خلالها تستطيع الشركات مزاوله اعمالها عبر ارجاء المعموره .

ولكي تقوم المصارف وتضطلع بهذا الدور المهم والخطير فأن عليها مجاراة التغيرات التي يشهدها العالم من خلال العمل بأستراتيجيه دائمه رفع كفاءه ادائها وتحسين جوده خدمتها وتقليل تكاليفها بأعتماد طرق واساليب علميه حديثه توصلها الى هذا الهدف ، ومن اهم هذه الطرق العمل على انتمتت كافه الفعاليات والانشطه المصرفيه لما له من مردودات ايجابيه على عمل الجهاز المصرفي.

وهذه الحاله ان احس بها العالم المتقدم منذ زمن بعيد واخذ بتطبيقها وحتى بعض دول الجوار المجاورة للعراق فأن الجهاز المصرفي العراقي لازال بعيدا كل البعد عن ذلك منما يتطلب تعميق البحوث والدراسات بمدى جدوى واهميه هذا الموضوع وبالتالي امكانية اقراره وتطبيقه في المصارف العراقيه سيما وان الاقتصاد العراقي شهد بعد عام 2003 ويتوقع له المزيد من حاله الانفتاح على العالم واسواق المال العالميه ، وزاد التشابك ما بينه من ناحيه وما بين الاقتصادات العالميه من الناحيه الثانيه . لذا فأن جوهر هذا البحث سيدور في اطار دور وفاعليه وكفاءه اتمتت النشاط المصرفي العراقي في تحسين جوده ادائه و تخفيض تكاليفه.

الفصل الاول منهجية البحث

مشكلة البحث

تعاني المصارف العراقيه من انخفاض جوده خدماتها المقدمه للزبائن وعينه البحث بشكل خاص (مصرف الرشيد)، وبنفس الوقت ارتفاع تكلفة هذه الخدمات نتيجة لاستخدام الاساليب التقليديه (النظام اليدوي) واعتماده على مجموعه كبيره من الاشخاص والمعاملات الورقيه التي تؤدي الى ارتفاع تكلفته ، وعدم اتخاذ الاجراءات المطلوبه لمواجهه التحديات التي تواجه العمل المصرفي من الاتقان والسرعه وغيرها.

هدف البحث

يهدف البحث الى اتمته النشاط المصرفي ودور ذلك في الارتقاء في تقديم الخدمات للعملاء كماً ونوعاً وبمستويات عاليه من الجوده وتخفيض تكاليف المصرف ، وتكاليف الجوده فيه.

فرضية البحث:- ان اتمته النشاط المصرفي وخصوصا نظام المدفوعات لعينة البحث مصرف الرشيد يؤدي الى:-

- ١ -ارتفاع جودة خدمه المصرفيه المؤتمته لزيائنها بأنها تكون اكثر سرعه ودقه واتقان .
- ٢ -تخفيض تكاليف المصرف وذلك لانخفاض عنصر الاجور والقرطاسيه لهذا النظام وذلك لاعتماده على موارد بشريه اقل ومعاملات ورقه اقل.
- ٣ -تخفيض تكاليف الجودة في النظام المؤتمت عن النظام اليدوي.
- ٤ -ارتفاع معدل العائد لكل دينار كلفة بشكل كبير بعد اتمته النظام.

حدود البحث :-

- أ .الحدود المكانية :الجهاز المصرفي في العراق من خلال عينه البحث مصرف الرشيد.
- ب .الحدود الزمنية :لسنة 2009 .
- ج .الحدود الموضوعيه : العمليات المصرفيه وبالتركيز على الجوانب المحاسبية(نظام المدفوعات).

اسلوب البحث :-

سيعتمد البحث بصوره عامه على الاسلوب الوصفي والاستقرائي وبالاتماد على الادبيات الخاصه بالموضوع ومراجعته بعض ذوي الاختصاص اضافته الى استخدام بعض الاساليب الاحصائيه او الكمي.

اهميه البحث:-

تظهر اهميه البحث في دور اتمته النشاط المصرفي في الارتقاء في تقديم الخدمات للعملاء كما ونوعا وبمستويات عاليه من الجوده وبأقل تكاليف.

الفصل الثاني (الجانب النظري)

دور اتمته خدمه المصرفيه في تحقيق الجوده وتخفيض تكاليفها

المبحث الاول مفهوم الجوده وابعادها

اولا :- مفهوم الجوده

يرجع مفهوم الجوده (Quality) الى الكلمه اللاتينيه (Qualities) التي تعني طبيعه الشخص او طبيعه الشيء ودرجة الصلابه، وقديما كانت تعني الدقه والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخيه والدينيه من تماثيل وقلاع وقصور لاغراض التفاخر بها او لاستخدامها لاغراض الحمايه ، وحديثا تغير مفهوم الجوده بعد تطور علم الاداره وظهور الانتاج الكبير والثوره الصناعيه وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسه، اذ اصبح لمفهوم الجوده ابعاد جديده متشعبه ، ويمكن تعريف الجوده بأنها مجموعه من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او

الخدمة والتي تؤدي الى تلبيه حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الاداء في سبيل الوصول الى ارضاء هؤلاء العملاء واسعادهم . (الدرادكة،الشبلي،2001،ص17) .

اما فايجينباوم Feigenbaum فقد عرفها (هي المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات المستهلك). وتعريف كروسبي Crosby هي متطلبات الاحتياجات .

وتعريف ديمينغ Deming هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته .

تعريف باسترفيد Basterfield هي مميزات المنتج التي تلبي توقعات المستخدم .

تعريف المنظمه الاوربيه لضبط الجودة (EOQC)

هي مجموعه خصائص وصفات تجعل المنتج قادرا على الايفاء بأحتياجات ورغبات الزبائن بالاعتماد على جوده التصميم وجودة المطابقه بشكل اساسي.

تعريف الجمعيه الامريكيه لضبط الجودة ASQC هي جميع الخصائص والصفات الخاصه بالمنتج التي لها القدره على اشباع حاجات معينه .

اما مفهوم الجوده في الخدمات يعد اكثر صعوبة في قياسه من الجوده في السلع المصنعه، على اعتبار ان الشيء الذي نحاول قياسه يتصف بصفه التجريد وليس بالصفه الماديه ، ولا يحمل صفة الديمومه، وهو يتعلق بالعوامل الذاتيه النفسيه .

(Shafer & Jack , 1998 ,)

(p.90)

حيث عرف العجارمه الجوده بكونها الخصائص والصورة الكليه للمنتج التي تقوي القدره على اشباع حاجات معينه او ضمنيه للزبون ، او انها خلو الخدمة من اي عيب اثناء انجازها وانها نتيجته الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركه عن الخدمة والاداء الفعلي . (العجارمه ، 2005 ، ص 329).

ونلاحظ من ذلك بأن جوده المنتج هي صفات وخصائص المنتج التي تلبي او تشبع احتياجات الزبون ، وجودة الخدمة هي مقدار الفجوة بين توقعات الزبون للخدمة وبين ما يدركه الزبون من الخدمة فكلما تقلصت هذه الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وبين ما يدركه كلما زادت جودة الخدمة .

ثانيا :- ابعاد جودة الخدمة

تعتبر الخدمة طبقا لما اورده جمعيه التسويق الامريكيه بأنها منتج غير ملموس او على الاقل هي كذلك الى حد كبير ، اذ لايمكن نقلها او خزنها او فصلها عن مقدمها ، وفي ضوء ذلك يمكن التعبير عن الخدمة بأنها اداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجات معينه يختلف في خصائصه عن منتج المنظمات الصناعيه ، ويمكن توضيح نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس (السلعه) والمنتج غير الملموس (الخدمة) كما يوضحها جدول (1).

جدول (1) نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس (السلعة) والمنتج غير الملموس (الخدمة)

المنتج الملموس (السلعة)	المنتج غير الملموس (الخدمة)
1 - يمكن اعادته ببيع	1 - لا يمكن اعادته ببيع
2 - المنتج يكون جاهز قبل الشراء	2 - المنتج غير موجود قبل الشراء
3 - يمكن تخزينه	3 - لا يمكن تخزينه
4 - تقديم المنتج يسبق نفاذه	4 - تقديم المنتج ونفاذه في وقت واحد
5 - لا يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون	5 - يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون
6 - قابس الجودة اكثر سهوله	6 - قياس الجودة معقد

Source; (Schroeder, 2004, 76)

وبذلك نلاحظ ان البضائع والسلع هي عبارة عن اشياء ملموسة يمكن انتاجها وبيعها في وقت لاحق في حين ان الخدمة غير ملموسة وهي تنتج وتستهلك بنفس الوقت مباشرة. وتقوم عادة منظمات الخدمة بمساعدة زبائنهم من خلال تقديم خدمات النقل والتغليف والتخزين واداء بعض العمليات التكميلية ، فمثلا تقوم المصارف او المنظمات المحاسبية بتقديم خدمات غير ملموسة في حين ان منظمات اخرى كشركات السيارات السياحية تقدم خدماتها الى الزبائن بسلع ملموسة ايضا مثل السيارة. (العلي ، 2008 ، ص 288)

اما عن ابعاد جودة الخدمة فهي كما يلي :-

1- الموثوقية Reliability

وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها الى المستهلكين بشكل دقيق وصحيح وثابت .

2- الاستجابة Responsiveness

وهي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرع التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة .

3- الثقة Assurance

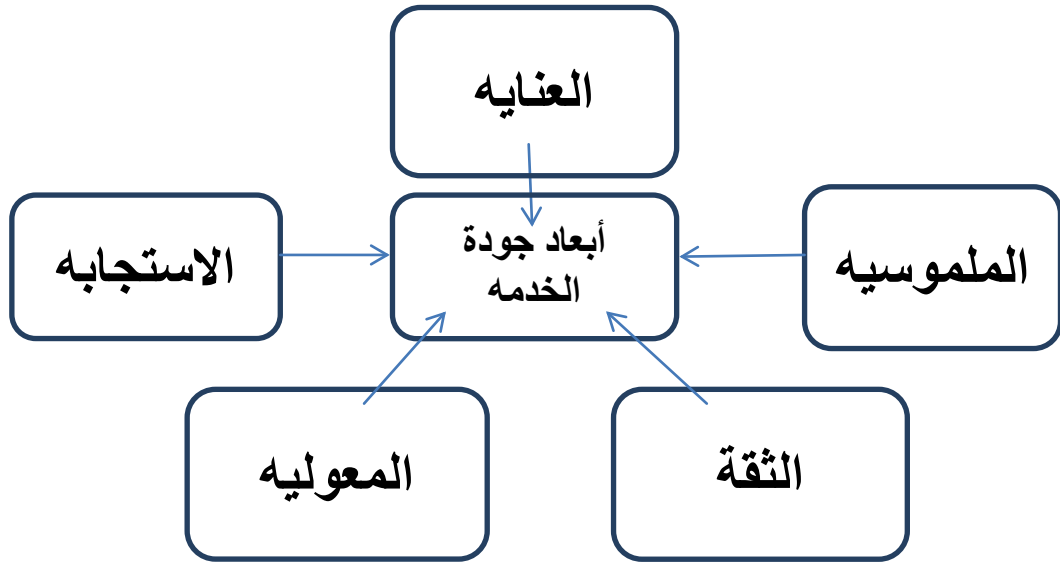
وتعني كسب الرضا والاطمئنان الى مجهزي الخدمة ، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمعامله والمعرفه والكياسه والدقه في العمل ومدى قدرة المنظمة وموظفيها على بناء الثقة.

4- العناية Empathy

وتعني تركيز الخدمة على اساس فردي ،اي ابداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وخلق انطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه هو الاكثر اهمية .

5- الملموسية Tangibility

وهي الدليل المادي للخدمة ،والتي تعد كمرفق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ، وهيئه العاملين ومعدات الاتصال . والشكل رقم (1) يوضح ابعاد جودة الخدمة :-



شكل رقم (1) ابعاد جودة الخدمة

Source; (Russell and Taylor,2000, 394)

وذكر كتاب آخرون مثل النجار ابعاد اخرى للخدمة وهي :-

الامان :- تعني كسب الرضا والاطمئنان الى مجهزي الخدمة ، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمجامله والكياسه والدقه في العمل ومدى قدره المنظمه وعاملها على بناء جسور الثقه بين المنظمه والزبائن ، وتعني ايضا غياب الخطر والشك في التعامل مع المنظمه وضمان الحصول على الخدمات المتوقعه .

الملائمه :- تعني امكانيه الوصول الى منافذ الخدمة بسهولة ويسر مثل سرعه الاتصال الشخصي بالمنظمه ، وملائمه ساعات العمل في المنظمه لوقت الزبون وسهوله الوصول الى موقع المنظمه ، وتوفير الاتصالات الهاتفيه او الشبكيه بالمنظمه.

المعرفه :- تشير الى مجموعه من الخبرات والمهارات التي يمتلكها مقدموا الخدمة ، فأمتلك العاملون مهارات عاليه تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في تقديم الخدمة للزبون .

فهم الزبون :- تشير الى رغبه المنظمه في التعرف على احتياجات الزبون ودراسة رغباته وتحديد توقعاته حول مستوى اداء المنظمه ، اي الجهد الذي تبذله المنظمه لأدراك جودة الخدمة التي يتوقعها الزبائن.

الاتصالات :- يقصد بها مدى توفر المعلومات التي تساعد الزبون في التعرف على الخدمات التي تعرضها المنظمه وطرق تسعيرها والتواصل مع الزبائن والايتماع الى رغباتهم وشكواهم واعلامهم بشكل منتظم وبلغه مفهومه من خلال اجهزة الاتصال . (النجار وجواد ، 2010 ، ص 59)

ويختلف مفهوم جودة الخدمة عن مفهوم ادراك الخدمة من حيث ان الخدمة عندما تقدم للزبون تكون قد مرت بمجموعه من المراحل التي تشمل التأمل **Contemplated** والتوقع **Expectation** والاستقبال **Received** الخدمة في حين ان ادراك الزبائن لجوده الخدمة يمر بمراحل عديده هي : التأمل والتوقع وادراك الزبون لجوده الخدمة كما يتم استقباليها . وقد يختلف ادراك الزبائن لجوده الخدمة من زبون الى اخر او ان لا يدرك الزبون الجوده الحقيقيه للخدمة المقدمه وبالتالي عدم الاستفادة من تلك الخدمة . فعلى سبيل المثال قد يقوم موظف الحاجز في المصرف بانجاز كافة الشيكات الموجوده امامه على الحاجز وبزمن معياري في حين من جهة اخرى ولسبب او اخر قد يشكو احد الزبائن من جودة الخدمة التي يقوم ذلك الموظف بتقديمها ويعتبر اداءه ضعيفا . وفي الحقيقة ، بان الزبون هو الذي يحدد تعريف الجودة والمتغيرات التي تؤثر على ادراكه لجودة الخدمة المقدمه، علما بأن المتغيرات التي تؤثر على ذلك الادراك قد تتغير وفقا للظروف والزمن والخبره . كما ويلعب موردي الخدمة دورا كبيرا في التأثير على تلك المتغيرات وبالتالي على جوده الخدمة.

المبحث الثاني كلف الجودة

اولا:- مفهوم كلف الجودة **Concept of Quality Cost**

ظهر مفهوم كلف الجودة **Quality Cost** في خلال الخمسينات ، ويعد خبير الجودة الامريكي (Figenbaum) اول من استخدم مصطلح كلف الجودة وتحديدًا عام 1956 ، وقد اشار الى انها "كلف ايجاد الجودة وتحديدًا والسيطره ، والتقييم والتغذية العكسيه لمطابقه الجودة والاعتماديه ومتطلبات الامان فضلا عن كلف الفشل في تحقيق المتطلبات داخل المنظمه ولدى المستهلكين . (Figenbaum,1991) وعرفها جودة بأنها التكاليف المتعلقة بمنع انتاج المنتجات المعيبه او اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبه. (جوده ،محفوظ احمد ، 2008 ، ص167)

ثانيا :- تصنيف كلف الجودة

لا يوجد اتفاق بين رواد الجودة حول تصنيفها الا ان ما هو اكثر قبولا هو الذي يقسم كلف الجودة الى اربعة اصناف ، حيث حدد كل من Figenbaum و De Toro و Evans و Unctad هذه المنهج الاصناف بما يأتي :-

1- تكاليف الوقايه **Prevention cost** :-

وهي المصروفات التي تتفقها المنظمه على الجهود التي تبذل لغرض السيطرة على الجودة ومصروفات التحسين المستمر ، ومصروفات مراجعة موصفات السلع الجديده في السوق والغرض منها هو ان يكون انجاز العمل بشكل صحيح منذ البدايه ، ومنع حدوث الازطاء وانتشارها في عمليه الانتاج وتتضمن :-
أ- كلف خطط الجودة : وهي الكلف الخاصة بتطوير برامج الجودة في المنظمه وتنفيذها .
ب- كلف تصميم المنتج : وهي تلك المصروفات التي تتفق لغرض تحقيق الجيد والخالي من العيوب وتحديد خواص عمليه السيطرة على الجوده.

ج- كلف العمليات : وهي الكلف التي تتفق على العمليات والتي تهدف الى جعل الفعاليات الانتاجيه مطابقه لمواصفات الجوده المحدده مسبقا.

د- كلف التدريب : وهي كلف تطوير العاملين واعداد البرامج التدريبيه لهم في المنظمه بهدف نشر الوعي في مجال الجوده وتعميقه.

هـ- كلف المعلومات : وهي كلف البيانات المتعلقة بالجوده والمحافظة عليها وتحديثها باستمرار لغرض استخدامها بعد ذلك في مجال تطوير تقارير اداء الجوده وتحليلها .

2- تكاليف التقييم :-

وهي اجمالي المصروفات التي تتفقها المنظمه من اجل تحديد مستوى الجوده التي يقدمها نظام الانتاج والتشغيل فيها ، وعرفت من قبل (Unctad) بأنها كلف الفحص والاختبار والدراسه لتقدير ما اذا تم الايفاء بمتطلبات الجوده، وتتضمن مصروفات قياس الاجزاء المواد واختبارها في مختبرات خاصه وتزود تلك المختبرات بالادوات والمعدات اللازمه واستخدام الاساليب في ضبط العمليه وتسلم نتائج الفحص وتقارير الجوده الى المسؤولين وتتضمن ما يأتي :-

أ- كلف الفحص والتفتيش : هي الكلف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار لمواد والاجزاء الجديده القادمه من المجهز وللمنتج النهائي.

ب- كلف المعدات واجهزة الفحص : وهي الكلف المتعلقة بشراء المعدات والاجهزة المستخدمه في عمليات الفحص والاختبار ونصبها واستخدامها وادامتها والتحقق من مواصفات الجوده .

ج- كلف المشتغلين : وهي كلف الاجراءات التي تقوم بها المنظمه من اجل التحقق من فاعليه برنامج الجوده فيها مثل كلفه الزمان الذي يستغرق العاملون في جمع بيانات الجوده .

3-كلف الفشل الداخلي :

وهي اجمالي التكاليف المرتبطه بفضلات الانتاج والتخلص منها وباصلاح المنتجات المعيبه قبل ان ترسل الى السوق ويتوقف المكائن وبخساره الانتاج الضائع وذلك لانها تمثل نقاط الضعف وتحاول المنظمه القضاء عليها من اجل استمرارها بالمنافسه والبقاء في بيئه الاعمال فهذه المنظمه الاساس هو تقديم منتج ذو جودة عاليه بأقل كلفه وبما يلبي حاجه الزبون وعرفت الجمعية الامريكيه للرقابه النوعيه (ASQC) بأنها التكاليف التي تنشأ نتيجة انحراف خطوط الانتاج عن حدود السيطرة وظهور وحدات غير مطابقه للمواصفات والقياسات المخطط لها مما يتطلب اتلافها او اعاده تصنيعها ، وتتضمن هذه الكلف ما يلي :-

ا- كلف الخرده : وهي اجمالي تكاليف المنتجات المعيبه التي لا يمكن اصلاحها وتتضمن كلف المواد والعمل والكلف الغير مباشره .

ب- كلف المعاد عمله : وهي كلف معالجه المنتجات المعيبه التي يمكن اصلاحها وازاله عيوبها من اجل تطابقها مع مواصفات الجوده المرغوب فيها .

ج- كلفه فشل العملية : هي الكلف التي تنشأ عن تحديد اسباب الفشل المؤدية الى انتاج منتجات ذات جوده رديئه او متدنيه.

د- كلف توقف العملية الانتاجيه : هي كلف توقف عملية التصنيع بسبب تصلح المعدات الانتاجيه او ضبطها او تغيير المشغل او تدريبه او احلال المواد المسببه لظهور الجوده الرديئه .

هـ- كلف خفض السعر : وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبه او المتضرره او ذات الجوده المتدنيه بسعر اقل من سعر بيع صنفه او مثيله .

4- كلف الفشل الخارجي : وهي الكلفه المترتبه عن شحن المنتج ذي الجوده الرديئه الى السوق مثل كلف عدم رضا المستهلك ، كما عرفها (Hornger) بأنها الكلفه التي تحدث عند عدم مطابقه المنتج للمواصفات بعد شحنه للزبائن ، وتعد عملية تحديد كلف الفشل الخارجي واحتسابها عملية صعبه وذلك لانها ترتبط بكل من المنظمه والمستهلك وهذا ما يجعلها تختلف عن كلف الفشل الداخلي التي ترتبط بالمنظمه فقط ولكن هذه العملية مهمه للمنظمه لانها توضح العلاقه بين الجوده المتحققه في منتجاتها ورضا الزبون الذي تسعا المنظمات كافه لاكتسابه من اجل ازدهارها وتعظيم الارباح وتتضمن هذه الكلف الاتي:-

أ- كلف شكاوي الزبائن : وهي الكلفه الناتجه عن استجابه المنظمه لشكاوي الزبائن بشكل ملائم والتي ترتبط بالمنتجات المرتجعه والغاء الطلبيات وتعويض المستهلكين.

ب- كلف اعاده المنتج : وهي كلف اصلاح او استبدال المنتجات الرديئه التي ارجعها الزبون وكلفه فحص المعاد مره اخرى.

ج- كلف المسائله القانونيه : وهي كلف النشاطات القانونيه التي تقوم بها المنظمه من اجل التسويه مع المستهلكين .

د- كلفه فقدان المبيعات : وهي كلف عزوف الزبون عن شراء منتجات المنظمه لاقتناعه بأن هذه المنظمه تقدم منتجات ذات جوده متدنيه واللجوء الى منظمات اخرى اي هي (المبيعات المفقوده = المبيعات المخطئه + المبيعات الفعليه) وان كلف الفشل الخارجي تتناقص مع مرور الزمن وتطور الجوده في المنظمه.

ثالثاً :- مؤشرات قياس كلف الجوده

المقصود بمؤشر الجوده Index Number هي العلاقه النسبيه التي بموجبها يتم قياس كلف الجوده ذات الصله على اسس قيميه . وتستخدم هذه الارقام او المؤشرات في مقارنة الاداء المتحقق خلال فترتين من الزمن او مابين اداء الاقسام الانتاجيه والخدميه المختلفه بالمنظمه وهي كما يلي :-

1- مؤشر العمل Labor Index ويعني العلاقه النسبيه (النسبه المئويه) ما بين تكلفه الجوده وبين مجموع ساعات العمل المباشر .

مؤشر تكاليف العمل = التكاليف الكليه للجوده / ساعات العمل المباشر .

2- مؤشر التكلفة Cost Index وهي العلاقة النسبية ما بين تكلفه الجوده وبين كلف الانتاج بشقيها الكلف المباشر والغير مباشره .

مؤشر التكلفة

مؤشر تكاليف الجوده = التكاليف الكليه للجوده / تكاليف الصنع

3- مؤشر المبيعات Sales Index وهي العلاقة النسبية ما بين كلف الجوده وبين اجمالي كلف المبيعات .

مؤشر المبيعات = التكاليف الكليه للجوده / قيمه المبيعات

4- مؤشر الانتاج Production Index وهي العلاقة النسبية ما بين كلف الجوده وبين كميه الانتاج .

مؤشر الانتاج = التكاليف الكليه للجوده / كميه الانتاج

(العلي ، 2008 ، ص 60)

المبحث الثالث دور اتمته الخدمه المصرفيه في تحقيق الجوده

تتضح جوانب العلاقة بين الجوده والخدمه والمصرف فيما نسميه جوده الخدمه المصرفيه والتي تشير الى مستوى المرغوب من الخدمات المصرفيه الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف ، كما انه يوضح مستوى الخدمه المصرفيه الكافي، والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله ، ومستوى الخدمه المصرفيه المأمول تقديمه.

اولا :- تعريف العمليات المصرفيه الالكترونيه

في ضوء الاعتماد التقليدي على الموارد البشريه في تقديم الخدمات والارتفاع المتزايد لتكلفه اليد العامله والصعوبه النسبيه في الاشراف على موفري الخدمات رسميا لرفع مستويات الجوده ، اتجهت انظمه خدماتيه كثيره بما فيها البنوك الى الاحلال الجزئي للاله بدل العنصر البشري ، اي الاتمته (Automatisation). يستخدم اصطلاح البنوك الالكترونيه (E-Banking) كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي تبلورت مع بدايه التسعينات مثل : مفهوم الخدمات المصرفيه عن بعد ، البنوك الالكترونيه عن بعد ، البنك المنزلي (Home Banking) ، البنك على الخط (Online Banking) او الخدمات المصرفيه الذاتيه (Self-service banking) وجميعها تتعلق بقيام الزبون بادارة حساباته وانجاز اعماله المتصله بالبنك عن طريق المنزل او المكتب او اي مكان اخر وفي وقت الذي يريده . (اللجنه العربيه للرقابه المصرفيه ، 2002).

لذا يقصد بالعمليات المصرفيه الالكترونيه ما يقدمه البنك من خدمات مصرفيه تقليديه او متطوره من خلال قنوات اتصال الكترونيه ، يخول الدخول فيها بعد استيفاء شروط العضويه المحدده من طرف البنك وهي بذلك تحقق للبنك فوائد عديده، لاسيما تخفيض تكاليف الاستغلال ورفع الكفاءه العمليائيه ومستويات الجوده .

(حسين وهواري، 2004، ص 315-316)

وان من اهم صور اتمته العمليات في المرحله الراهنه (نفس المصدر السابق ، ص 320-322)

النقود الالكترونيه (Cash electronique) : يصدر البنك وسائل الدفع هذه على شكل وسائط تحتوي على شرائح ممغنطة وتدعى ببطاقات القيمة المخزنه ، يقابلها مقدار من الوحدات النقدية ، بحيث يزود الزبون بها للتعامل مع جهاز الصرف الالي من اجل السحب النقدي او لطلب كشف الحساب ودفتر الشيكات وكذلك تحويل اموال او دفع فواتير مستحقة ، ويفترض الاستفادة من هذه الخدمة 24 ساعه يوميا .

البنك المنزلي (Home Banking) : يتم تحميل الحاسوب برنامج خاص يوفر البنك مجانا او لقاء رسوم الزبائن ، لاغراض الاطلاع على الحساب او التصرف (السحب/الايداع) في ارصده الحسابات المصرفيه، عن طريق خط خاص يبدأ طرفه من المكتب او المنزل او اي مكان اخر وفي اي وقت ، وينتهي طرفه الثاني عند الحاسوب المركزي للبنك وتطور هذا الاسلوب مع شيوع الانترنت اذ امكن للزبون الدخول واجراء المعاملات من خلال الاتصال بشبكه الانترنت ، لكن في ظل ضوابط تتحكم في حركه مثل هذه الانشطه ولتضمن حقوق الزبون والبنك على حد سواء .

الخدمات المصرفيه التلفونيه (Tele Banking) : وهي انظمه تخدم الزبائن عبر جهاز التلفون ، لاسيما النقل على مدى 24ساعه يوميا ، و وفق سياق منظم يحدد الزبون من خلال البرنامج الصوتي الذي يشغل بمجرد الاتصال بأرقام خاصه وضعها البنك في متناول عملائه نوع الخدمه المصرفيه التي يريدھا ، ويستعيض البنك تعليمات الزبون الذي لم يتلقى منه تأييد تفويض السحب/الايداع.

ويشير نظام الدفع الالكتروني (Electronic Payment System) الى ان عمليه الدفع تم الكترونيا ، بدون استخدام الورق (النقد ، الشيكات ، المستندات وغيرها) فالعميل مثلا يقوم بدفع فواتير ، ونقل الاموال الكترونيا ، وطريقه الدفع الكترونيا ، وطريقه الدفع الالكتروني تتضمن خمس اطراف هي :

1- العميل او الزبون : وهو الطرف الذي يقوم بالدفع الكترونيا لشراء السلع او الخدمات .

2- التاجر او البائع : وهو الطرف الذي يقوم بالحصول واستقبال الدفعه الكترونيا .

3- المصدر : وهو المصدر لاداة الدفع الالكتروني وقد يكون مؤسسه بنكيه او غير بنكيه .

4- المنظم : وعادة تقوم دوائر حكوميه بتنظيم عمليه الدفع الالكتروني .

5- غرفه التقاص الالكتروني: وهي شبكه الكترونيه تنقل الاموال بين البنوك .

ويجب ان تتصف طرق الدفع الالكتروني بالعديد من الصفات لكي تضمن لها التقدم او النجاح منها : سهوله الاستخدام ، وان تكون الرسوم والعملات مناسبه ، ولا تتطلب الحصول عليها اجهزه وبرامجيات متعدده وصعبه الاستخدام ، وتوفير الامن والسريه . (الشمري ، والعبد اللات ، 2008 ، ص 46-47)

ولم تستكمل معظم المصارف لدينا كل ادوات الدفع الالكتروني السالفه الذكر ، وان نظام المدفوعات الالكتروني الذي يدور بحثنا حوله يتم التعامل به عن طريق الدفع المركزي .

ثانيا :الجوده في النشاط المصرفي

تعريف جودة الخدمة المصرفيه

الخدمة المصرفيه هي مجموعه من الخصائص الضمنيه (المستهلك) والخصائص الخارجيه (المجتمع) التي يجب ان تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال اضاءه مجموعه من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمه . (الخضري ، 1996، ص 213)

اما جوده الخدمة المصرفيه فهي معيار ودرجه تطابق الاداء الفعلي للخدمه مع توقعات الزبائن لها ، اي انها الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن للاداء الفعلي لها . (الحداد ، 1999، ص 336)

ابعاد جودة الخدمة المصرفيه

تتمثل ابعاد جوده الخدمة المصرفيه بالاتي :-

- 1- عدم الملموسيه :- تتمتع الكثير من الخدمات بخاصيه عدم الملموسيه ، اي ان الزبون لايمكنه الحصول على عينه منها او رؤيتها او حتى الشعور بها مالم يقوم بشرائها . وتقود هذه الخاصيه زبائن المصرف الى مواجهه الصعوبه في تقييم الخدمات المصرفيه المتنافسه ، وملاحظه المستوى العالي من المخاطر . الى جانب التركيز الكبير على المصادر الشخصيه للمعلومات. (Palmer,1994,P27)
- 2- التلازم :- اي درجه الترابط بين الخدمة ذاتها ،وبين الفرد الذي يتولى تقديمها . حيث يتم استهلاك الخدمة المصرفيه وقت تقديمها للزبون. (العلق ، 1999، ص 43)
- ويظهر التلازم في حال كون منتج الخدمة شخصا عاديا ، او حتى اله معينه كما هو الحال في الصراف الالي ،او شبكه الانترنت. ومن وجهه نظر الجوده لايقيم الزبائن ما نتج من خدمات ، ولكن الكيفيه التي انتجت بها ،. فأن التلازم يعني ان الزبائن لا يرغبون بنوع خاص من الخدمة . فهم يرغبون ان تقدم من خلال فرد واحد ، او مجموعه من الافراد . وهذا البعد ينطبق على الخدمات المصرفيه . (Churchill & J.Paul,1995,P386)

- 3- الفناء السريع (الهلاك) :- ان الخدمات لا يمكن ان تخزن، لذلك فأن الفناء السريع لها لايعد مشكله طالما ان الطلب عليها مستقر ، ولكن تظهر المشكله عندما يتقلب هذا الطلب .والعامل الاكثر اهميه المؤثر في هذا البعد تغير كثافه الطلب على الخدمة على مدار ساعات وايام العمل في المصرف. فأذا كان الطلب على الخدمة منتظما طوال اليوم ، فأن المصرف لا يواجه اي مشكله ، لانه يستطيع تقدير حجم الطلب والخدمات التي يقدمها. ومن الممكن تحديد عدد الموظفين المطلوب لاداء هذه الخدمات. اما في حاله زياده وانخفاض الطلب ،فمن واجب المصرف في هذه الحاله اختيار الاستراتيجيه الملائمه لمقابله ذلك ، كما في تشغيل موظفين لفته زمني معينه، او تشجيع الزبائن على شراء الخدمات في فترات انخفاض الطلب عليها ، او تصميم خدمات مصرفيه بديله او مكمله لبعضها البعض ، او اشراك الزبائن في تأديه الخدمة المرغوبه وغير ذلك . (خير الدين ، 2003، ص 316)

- 4-قابليه التغيير :- يمكن ان تتخذ المصارف ثلاث خطوات لرقابه جودة خدمتها
- الاولى : استقطاب العدد الكافي من الموظفين وتدريبهم بشكل جيد على طرائق اداء الخدمة.
- الثانيه: تتميط عمليه اداء الخدمة في كل انحاء المصرف .
- الثالثه : متابعه رضا الزبون عن طريق نظم الاقتراحات والشكاوى وبحوث الزبائن وغير ذلك.
- وتظهر قابليه التغيير في جودة الخدمات المصرفيه بتأثير مجموعه من العوامل اهمها المهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفوا المصرف والمكان والزمان التي تؤدي فيه الخدمة.
- وبما ان الخدمات تنتج وتستهلك في الوقت نفسه ، فأن جودتها تتنوع اكثر من السلع .لذا تضع معظم المصارف اجراءات لتقديم الخدمات المصرفيه بهدف منع وتحديد وتصحيح الاخطاء . وهذه الاجراءات تعمل بشكل متكامل مع بعضها بعضا . وتساعد الطرائق السبع لتحسين وتطوير الجودة في دعم هذا البعد.
- 5-الملكيه :- ان قيام المصرف بتقديم خدمه ما من خدماته لا يتم فيها نقل الملكيه من المصرف الى الزبون المتلقي للخدمه. فهذا الزبون يشترط فقط الحق في العمليه الخدميه . وهنا لابد من التمييز بين عدم قدره على امتلاك الخدمه ، والحقوقي التي يحصل عليها الزبون من جراء اداء خدمه ما له في المستقبل.ويتعلق بهذا البعد التصميم المستخدم لقنوات توزيع التي تجعل الزبائن المتنوعين يشاركون في انتاج الخدمه.(بالمر، 2003، ص31).
- 6- صعوبه التتميط :-ان عمليه تتميط الخدمه شبه مستحيل .ومن العوامل التي تؤثر في ذلك ظروف العمل الماديه والاجتماعيه المحيطه بالخدمه . وفي هذه الحاله لضمان جودة خدمه مصرفيه جيده لابد من اتخاذ مجموعه من التدابير والاجراءات اهمها :-
- _ اختيار افضل الموارد البشريه العامله في المصرف وتدريبها بشكل جيد على خدمه الزين.
- _ تحديد انماط ومعايير معينه للاداء ووضع اجراءات مناسبه للرقابه على تنفيذها والالتزام بها.
- _ دراسته ومتابعه مستوى الرضا لدى الزبائن من خلال دراسته اقتراحاتهم وشكاوهم ،وتحليل اداء المنافسين ومعرفه رأي الزبائن في هذا الاتجاه.
- _ استخدام التجهيزات المصرفيه لتتميط جودة الخدمه. (سليمان ، 2000 ، ص 452)
- 7- اقحام الزبون :- يلعب الزبون غالبا دورا بالغ الاهميه في انتاج وتسويق الخدمات المصرفيه ،وان التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الانتاج توزيع الخدمات هو البعد الاكثر اهميه لجودة الخدمه المصرفيه.وتعد المشاركه احدى التطبيقات الهامه للتلازم في ابعاد جوده الخدمه . (Churchill& J.Paul, 1995, P387).
- وان معايير تقويم ابعاد جوده الخدمه هي الجداره بالنقّه ، التأكد من جوده الخدمه ، الاهتمام ، سرعه تقديم الخدمه ، الواقعيه .ان تقديم الخدمه بالجوده التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف اساسي للبنك ويحقق له مزايا ايجابيه كزياده الارباح والنمو والاستمراريه في السوق والقدرة على المنافسه .
- وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman عام 1985 عدة انواع من الجوده وهي :-

أ-الجوده المتوقعه :وتمثل توقعات العميل لمستوى جوده الخدمه ، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقه وثقافته واتصاله بالآخرين .

ب- الجوده المدركه من قبل الاداره :- وتمثل مدى ادراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمه المصرفيه بالمواصفات التي ادركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل .

ج- الجوده المروجه :- وتعني المعلومات الخاصه بالخدمه وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها للعملاء من خلال المزيج الترويجي من اعلان وترويج شخصي ومطبوعات .

د- الخدمه الفعلية المقدمه للزبون :- وتعني اداء العاملين بالبنك للخدمه وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك ، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمه المقدمه وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عام لآخر ، وقد تختلف بالنسبه للعامل الواحد حسب حالته النفسيه ومدى ارهاقه بالعمل .

هـ- الخدمه المدركه :- وهي تقدير العميل لاداء الخدمه الفعلي (الخدمه الفعلية المقدمه له) والتي تعتمد على حد كبير على مدى توقع الزبون ، فمثلا اذا كانت الخدمه المصرفيه الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق ، فأذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن اكبر (15 دقيقه مثلا) فأن العميل يدرك الخدمه المصرفيه على انها منخفضه الجوده .

إذا فجوده الخدمه المصرفيه تعتبر مقياس للدرجه التي يرقى اليها مستوى الخدمه المقدمه للعملاء ليقابل توقعاتهم ، وبالتالي فأن تقديم خدمه ذات جوده متميزه يعني تطابق مستوى الجوده الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الابعاد بالفعل في الخدمه المقدمه لهم .

ثالثا :- كلف الجوده في النشاط المصرفي

كلف الجوده في النشاط المصرفي هي ذاتها التي مر الحديث عنها في المبحث السابق ، غير انها تتسم بصفات معينه تتطابق مع طبيعه النشاط المصرفي ، وبصوره عامه النظره عليها كونها :-

1-كلف المنع في النشاط المصرفي : وهي كافه التكاليف التي يتحملها المصرف في سبيل منع حدوث الازعاج اثناء اثناء تقديم الخدمه المصرفيه ، ومثالها تكاليف التدريب وكلف الحصول على البرمجيات وكلف الاشتراك بالمطبوعات والنشرات العلميه .

2- كلف التقييم : وهي كافه التكاليف التي يتحملها المصرف بهدف التحقق من جوده الخدمه المصرفيه المقدمه للزبائن وحتى وصولها اليهم ، ومثالها كلف تدقيق الحسابات وصيانته الاجهزه الخاصه بمنظومه الاتصال الداخليه.

3- كلف الفشل الداخلي : وهي التكاليف التي يتحملها المصرف بسبب الازعاج التي تظهر في اثناء تقديم الخدمه وقبل وصولها الى العملاء ، ومثالها تكاليف القرطاسيه والديون لمشطويه وتكاليف الاتصال .

4- كلف الفشل الخارجي : وهي الكلف التي يتحملها المصرف بسبب ظهور اخطاء بعد تقديم الخدمه المصرفيه ووصولها الى الزبائن ، ومثالها كلف التعويضات والغرامات وتكاليف الخدمات القانونيه.

لذا فإن تطبيق الجودة في المصارف والمحاسبه عن تكاليف الجوده بأنواعها وحصرها يؤدي بالضرورة الى الارتقاء بأداء الخدمة المصرفيه وتخفيض تكاليفها بصوره عامه ، اضافته الى ارتفاع مستوى الانتاجيه في الاداء المصرفي من خلال خفض المرفوض من الخدمة المصرفيه وتقديمها بدقه وبسرعه ، وهذا يؤدي بالتالي الى زياده العوائد الماليه وتحسين السمعه الماليه للمصرف في سوق المال .

ان التحول من النظام اليدوي في المصارف الى النظام الالكتروني سوف يزيد من جوده الخدمة المصرفيه ، وذلك من خلال سرعه الخدمة ، وكلفه اقل ، وعن عمليه التحول هذه تمثل تحسين في عملياتها .

حيث يمكن القول بأن البنوك الناجحه التي تحاول الحصول على اكبر مساحه تنافسيه هي البنوك التي تقدم خدماتها بنوعيه عاليه واداء مصرفي متميز معتمده بذلك على قاعده معلومات واسعه وكوادر مؤهله مصرفيا ، وتتمتع بميزه التعامل مع الزبائن بكل مهاره ودقه .

الفصل الثالث :- الجانب العملي

دور اتمته نظام المدفوعات ف مصرف الرشيد في تحقيق جودة الخدمة وتخفيض تكاليفها

نشأت مصرف الرشيد

تأسس مصرف الرشيد سنة 1-1-1988 بموجب قانون المصارف رقم (52) ، واصبح بموجب قانون الشركات العامه رقم (22) لسنة 1977 شركه عامه ، حيث يعد المصرف احد اكبر المصارف العامله في العراق وذلك بعد زياده رأس مال المصرف من (2 الى 300 مليار دينار (قيد التنفيذ) (وزارة الماليه دائره الشؤون الاقتصاديه العدد س.ل314) . ويتميز المصرف بأنتشاره في انحاء العراق حيث بلغ عدد فروع حوالى 133 فرعا ومكتب داخل العراق ، منها (59) فرعا ومكتب في بغداد و (74) فرعا ومكتب خارج بغداد ، في كانت كانت عدد فروع المصارف الحكوميه بمجملها بحدود 356 فرع لمصرف.

يقدم مصرف الرشيد عده خدمات يدويه والكترونيه وان من اهم الخدمات الالكترونيه التي يقدمها هو نظام المدفوعات الالكتروني الذي هو محور بحثنا ، الذي يعتبر اتمته للنشأ المصرفي في مصرف الرشيد ، وحسب النشره التعريفيه لنظام المدفوعات العراقي اصدرها مصرف الرشيد لسنة 2009 سيتم تعريف هذا النظام .

اولاً:- نظام المدفوعات هو نظام لتبادل المدفوعات الكترونيا بين المصارف من خلال شبكه امنه وكفؤه والبنك المركزي العراقي هو الجهة المسيطره والمدير التشغيلي له بأعتبره مالكا للنظام ويدير حسابات التسويه للمشاركين ويوفر السيوله النقديه من خلال التسهيلات التي يقدمها خلال يوم العمل ليضمن وضوح وكفاءه انظمه الدفع وعمليات التقاوص ويتكون من الانظمه التاليه :-

- 1- نظام التسويه الاجماليه الانيه - RTGS
- 2- نظام ايداع السندات الحكوميه - GSRS
- 3- نظام المقاصه الاليه - ACH
- 4- نظام مقاصه الصكوك الالكترونييه - GEP

- 1- نظام التسوية الاجماليه الانيه (RTGS(real time gross settlement)
يضمن تسويه فعليه خلال يوم العمل لاوامر الدفع المتبادل بين المشاركين ويصوره مستمره وعلى اساس حركه بعد اخرى كما يمنح النظام امنيه عاليه من خلال : عدم حدوث اي اختراق (تلاعب او تطفل على الشبكه) لوجود موقعين للنظام موقع اساس وموقع بديل لضمان حماية المعلومات عند حدوث اي طارئ من عطل او اي اضرار اخرى قد يتعرض لها الموقع الاساسي .
 - 2- نظام ايداع السندات الحكوميه (GSRs(government securities registration system)
وهو نظام يعمل على اداره السندات الحكوميه التي يصدرها البنك المركزي العراقي ووزارة الماليه ويمكن هذا النظام البنك المركزي ووزارة الماليه من مراقبه السيوله من مواقعهم .
 - 3- نظام المقاصه الاليه (ACLT(automated clearing house)
يتكون من نظام مقاصه الصكوك الالكترونيه CAP، واوامر الدفع منخفضه القيمه small value payment order –svpo ، واوامر الدفع المباشر المدينه direct debit – DD .
 - 4- نظام مقاصه الصكوك الالكترونيه CEP –cheek enablement project
وهو جزء من نظام المقاصه الاليه وتجري الان الاستعدادات اللازمه لاستكمال المستلزمات والخاصه بالمشروع وتدريب المصارف وتهيئتهم للمباشره بتنفيذ المشروع ، من اعاده طبع الصكوك الممغنطه وتوفير الاجهزة الخاصه بقراءه الصكوك الممغنطه scanner في جميع المصارف وفروعها ويتم تحويل البيانات اوتوماتيكيا الى نظام مقاصه الصكوك الالكترونيه ach central بعد ربط الفروع بشبكه الانترنت ، وبتوسط محطه فرعيه ach local .
- يعتبر نظام المدفوعات الالكترونيه من الانظمه الحديثه المتطوره فاستخدامه يقلل من الايدي العامله وبذلك يقلل من الازدحام اثناء كل عمليه ، كما ان النظام يضم نظام رقباه داخلية قوي يسمى (four-eyes) هذا اذا علمنا ان ادارة الموارد البشريه قد دربت كادر متخصص وكفاء لاداء هذه الخدمه للزبائن وبذلك اصبح هامش الخطأ قليل جدا ان لم يكن معدوما فالرقابه هنا تتضمن رقباه من قبل موظفي المصرف ورقابه الزبائن فهو يستلم اخطار استلام المبلغ خلال ثواني من ارساله عبر النظام وبواسطه التغذية المرتجعه عن طريق الساحب او الامر بالدفع يقوم العاملون على تصحيح الخطأ حالا .
- وبما ان الجودة هي مطابقه للمتطلبات فأنها تتضمن توقعات الزبائن ومتطلباتهم وتتضمن كافه الخدمات المميزه فالزبائن وحدهم من يستطيع تحديد هذه المتطلبات بتوقعهم للخدمه التي يزودون بها وبذلك هي مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر فهي هدف متحرك فجوده الخدمه التي يقدمها المصرف للدفع بواسطه نظام المدفوعات الالكترونيه وهي تلبيه الحاجات والرغبات والتوقعات بأن تتم عمليه يبادل الحوالات (الدفع) خلال ثواني دخل المصرفين الدافع والمستلم مصرف الساحب ومصرف المستفيد فالعمليه تكتمل من حيث اعداد وتنظيم المستندات ثم توثيق هذه المستندات وتدقيقها ثم المصادقه وبذلك تنتهي العمليه ويكون المستفيد قد استلم اشعارا من مصرفه (المصرف المستلم للحواله) بأن المبلغ تم استلامه ووضع تحت تصرفه في حسابه الشخصي .

نستطيع تحديد خصائص الجودة المصرفية التي يحسها الزبون لنظام المدفوعات الالكتروني لمصرف الرشيد وفق الابعاد التالية :-

- 1- المطابقة للمواصفات conformance to specification : والتي تعبر عن الدرجة التي يلاقي بها المنتج الفعلي خصائص التصميم المحدد في نظام المدفوعات .
- 2- الاداء performance : ويعبر في خصائص التشغيل الاولى للخدمة المصرفية فضلا عن خصائصه القابلة للقياس .
- 3- سرعه الاستجابة quick response وتقترن بالوقت القليل المستغرق لتلبية حاجات الزبون اذ انها لا تتأخر اكثر من 10 دقائق بدأ من وقت استلام طلب الزبون الى استلام المصرف المستفيد اعلام التغطية.
- 4- الخبرة في مجال سرعه التغير quick -change expertise :امكانيه تغير الخط الانتاجي لينتج خدمة اخرى كأمكانيه تغير اوامر الدفع svpo بواسطه نظام ach الى امر دفع عالي القيمة بواسطه نظام RTGS وتأخير قليل او بدون تأخير .
- 5- المظاهر features :الخصائص التي تضاف الى الخدمة المقدمه بناءا على طلب الزبون كالاستقبال الجيد والمعاملة الطيبة اللذان يوحيان بأن الخدمة ستقدم على اكمل وجه وهي ايضا تسمى الانسانيه .
- 6- المعوليه (الاعتماديه) reliability :وهي احتمال عمل او اداء الخدمة بدون فشل .
- 7- القيمة value :وترتبط قيمة الخدمة مع كم الابعاد الوارد ذكرها سابقا بسعر الزبون انه قد حصل عليها مقابل ما دفعه .

ثانيا :- كلف الجودة quality cost تتكون كلف الجودة لنظام المدفوعات الالكتروني في كلف تستنفذ لفتره واحده لفائده لفترات عديده وهي كما ورد في الجانب النظري هي التكاليف المتعلقة بالانشطه التي تقلل او تستبعد انتج خدمه اقل من المستوى القياسي وفي مجال بحثنا فأن نظام المدفوعات يرفض اي مدخلات مخالفه لنظام الرقابه الداخليه، او نقص في البيانات اللازمه لكل عمليه وهو من اكثر الطرق فاعليه لخفض تكاليف الجوده مع المحافظه على الجوده العاليه للمنتجات وهي تحاش حدوث مشاكل الجوده من البدايه . وتتضمن :-

ا- كلف المنع :-

- 1- كلف التدريب (4مليون دينار)تتضمن تكاليف الدورات التدريبيه التي اشترك بها العاملين على النظام لسنه 2009.
- 2- كلف التكنولوجيا وتبلغ 16مليون دينار اذ تم نشر 12 جهاز حاسوب جديد مع ملحقاته الطابعات والسكبرات واجهزة تزويد الطاقه .
- 3- كلف المعلومات واستخدام نظام المدفوعات في الدفع تتضمن اجور الاشتراك السنوي في النظام وبلغت كلفته (1500000دينار) .

ب- كلف التقويم appraisal cost

كما تم ذكره في الجانب النظري فأنها كلف تقويم الخدمه في اثناء عمليه انتاجها او توفيرها ، وهي بالتالي كلف الفحص لضمان تلبية المواصفات وتتضمن :-

- 1- كلف تدقيق الحسابات :- بالنسبه لنظام المدفوعات فأن التدقيق يتم من خلال الحاسوب وحول الحاسوب معا وتتضمن هذه الكلف جزء من رواتب مخول التصديق (the approval) والمدقق الداخلي ووقت الهيئه التقنيه عند زيارتها للنظام اذ تبلغ هذه الحصه (3مليون دينار) سنويا .
- 2- كلف الصيانه :- اما ما يتعلق بكلف الصيانه فتتضمن ثمن الاحبار المستخدمه في الطابعات والوقت المستنفذ اثناء الفحص الدوري للاجهزة وكلفته تبلغ بحدود (500000 دينار) سنويا .

ج- كلف الفشل الداخلي internal failure cost

- 1- القرطاسيه :-وتستخدم للتوثيق وتطبيق الارصده وتبادل الاشعارات بين النظام وشعبه المحاسبه التي تمسك الحسابات الجاريه مع البنك المركزي او مع المصارف المحليه سواء كانت اهليه او حكوميه وكلفتها السنويه 1400000 دينار .
- 2- المكالمات الهاتفيه ، نظار لعدم وجود نظام شامل خاص بالمصرف ولتحقيق الهدف من نظام المدفوعات فأن الحاجه الى سرعه اعلام المستفيد من الحواله او طلب تحويلها يتطلب من المصرف ان يستخدم الهاتف لاعلام مصرف الزبون المستفيد بورود مبلغ الحواله ليتسنى له استلامها بنفس اليوم تحقيقا لجوده الخدمه الالكترونييه. وبذلك يعتبر الموضوع متكامل وتم تعويض نقص core _banking ويمنع فشل النظام وتبلغ 2مليون دينار .
- 3- تكاليف الكهرباء :- تعتبر تكاليف الوقود الخاص بالمولدات عنصر مهم لتعويض الفشل الداخلي في الخدمه المصرفيه نتيجته انقطاع التيار الكهربائي الوطني.

د- كلف الفشل الخارجي external failure cost

- علما بأن هذه الانشطه الاكثر تأثيرا على سمعه المنشأ وتتضمن :-
- 1- خدمه قانونيه
 - 2- تعويضات وغرامات.
- في التطبيق العملي لنظام المدفوعات الالكتروني ادى الى تقليص هذه الخدمه الى الصفر لان الخدمه تقدم بجوده عاليه مؤكده الا ما يتعلق بالاختار البشريه التي تم تلافيها بالاختيار الموفق لكادر النظام .

ثالثا :- الجوده وتأثيرها على رضا الزبائن

لو اجملنا تكاليف التحول من النظام اليدوي للدفع في العمليات المصرفيه الى النظام الالكتروني وقمنا بمقرانتهما مع الايرادات المتحققه ونظرنا الى عدد الزبائن وحجم ايداعاتهم توضح لدينا صوره نستنتج من خلالها اثر نوع الخدمه وطريقه تقديمها في كسب رضا الزبائن والمحافظة عليهم ، وكذلك كسب رضا العاملين وتلافي تعارض مصالحهم مع مصلحه المصرف .

جدول رقم (2) كلف الجودة الخاصة بنظام المدفوعات الالكتروني لسنة 2009

نوع الكلفة	تكاليف المنع	نوع الكلفة	تكاليف التقويم	نوع الكلفة	تكاليف الفشل الداخلي	نوع الكلفة	تكاليف الفشل الخارجي
كف التدريب	4000000	التدقيق	2000000	القرطاسيه	1400000	خدمات قانونيه	-----
كف التكنولوجيا	16000000	الصيانه	500000	الاتصالات	2000000	تعويضات وغرامات	-----
المعلومات	1500000			الكهرباء	2400000		
المجموع الكلي	21500000		2500000		5800000		29800000

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

من خلال الاطلاع على الجدول اعلاه نلاحظ ان اجمالي تكاليف الجودة تبلغ 30800000 اي بحدود واحد وثلاثون مليون دينار سنويا . بالمقابل لو عدنا الى رضا الزبائن الذي سيتم قياسه من خلال عده حوالات كل زبون وكذلك من خلال استمرار تصاعد عددهم كالاتي تتراوح عدد معاملات الدفع من 25 عمليه كحد ادنى الى 60 عمليه كما تعلم بأن كلفه الوحدة الواحده تتناسب عكسيا مع عدد العمليات فكلما زاد عدد العمليات كلما قلت كلفه عمليه الوحدة . ومن خلال الاطلاع على عوائد هذه العمليات نرى ان مبلغ العائد يزداد كلما زاد مبلغ العمليه فيما يتعلق بالعمولات النسبيه فضلا عن وجود عمولات مقطوعه . فاذا علمنا ان تحويلات المصارف الاهليه عمولتها (300000) دينار عموله مقطوعه لتغطيه القرطاسيه والاتصالات والعموله المستوفاه من قبل البنك المركزي عن تحويلات rtgs.

اما تحويلات svpo-ach فتبلغ 300 دينار لكل عمليه استعلام عنها مقطوعه ، فضلا عن عموله نسببيه بأجور تغطي كلفه العمليه الخاصه بالبنك ومثلها للمصرف .
فنلاحظ من الجدول ادناه زياده العمولات والايرادات بشكل ملحوظ عن النظام اليدوي .

جدول رقم (3) ايراد النظام الالكتروني للمدفوعات (معدل يومي)

معدل التحويل اليومي	RTGS عمولات	ACH
50 مليار دينار يوميا	300 الف دينار لكل مليار * 50 مليار يومي = 15000 دينار	امر عمل عدد 20 3000 دينار لكل امر = 60000 دينار ايراد يومي
	30 الف دينار عن كل امر بمعدل 40 امر دفع = 1200 دينار	
المجموع الكلي للايراد	16260 الف دينار	

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

يتضح من الجدول اعلاه الايراد اليومي ولاحتساب الايراد السنوي :-
الايراد السنوي = 16260 الف + 60 الف = 16320 الف دينار لليوم * 260 يوم عمل = 4243200000 دينار
وبمقارنه الايراد السنوي (جدول رقم 2) مع تكاليف النظام السنوي (جدول رقم 2)
فيكون العائد على الدينار الواحد من الكلفه = $29800000 / 4243200000 = 142$ دينار عائد كل دينار مصروف

رابعا :- التكاليف في النظام اليدوي

التكاليف في النظام اليدوي تختلف كليا عن العمل الالكتروني وكذلك حجم العمل وكفاءه الاداء وسرعه الانجاز .
ولانه لا يوجد نظام كلفه لدى المصرف فسيكون الاعتماد على التكاليف المباشره لكل نوع من انواع الخدمات المقدمه
وكما يلي :-

جدول رقم (4) التكاليف في النظام اليدوي للمدفوعات الشهرية

المجموع النهائي	التكاليف الصناعيه الغير مباشره	القرطاسيه	الرواتب	
اجور بريد لكل معامله 1.5 دينار 0.005 لكل دينار	1600 مليون دينار	30000 دينار يوميا 22* يوم 12* شهر 7920000=	60 مليون	1- الحوالات الداخليه المباعه
		3000*30 معامله 22* يوم 12* شهر 23760000=	60 مليون	2- الحوالات المبتاعه
		6 مليون	200 مليون دينار	3- المقاصه
		22 مليون	120 مليون	4- السفتجه
		7.5 مليون	30 مليون	5- الحسابات المتبادل
	1600000	67180000	4700000000	المجموع

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

التكاليف في العمل اليدوي تتمثل في الرواتب الخاصه بكل شعبه ،حيث يتطلب شعبه لكل عمليه وكل شعبه تتطلب من 5-10 موظفين اثنان منهم مخولين بمعدل 500000 دينار شهريا لكل موظف وتعتبر تكاليف مباشره وكذلك تكاليف القرطاسيه . اما الباقي فتعتبر تكاليف غير مباشره . حيث يتكون نظام المدفوعات اليدوي من الشعبه التاليه وحجم المعاملات .

جدول رقم (5) عدد المعاملات اليومي

نوع الخدمه	عدد المعاملات اليومي
الحوالات الداخليه المباعه	10 حواله
الحوالات المبتاعه	30 حواله
المقاصه	3000 صك
السفتجه	50 سفتجه

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

رابعا :- المقارنه بين النظام الالكتروني والنظام اليدوي

أ- مقارنه التكاليف بين النظامين

1- يقدم المصرف الخدمه الالكتروني ب جوده اعى من الخدمه اليدويه ، وبما ان المصرف لا يملك نظام كلفه ، وهو ايضا لم يميز كلف الجوده للعمل الالكتروني ، لذا ينكتفي بعرض تفاضلي لكلف تقديم الخدمه وفق الاسلوبين

ان عدد الخدمات المقدمة يدويا اقل عددا ونوعيه بالرغم من الزياه في عدد الموظفين وزياده كميته القرطاسيه والمطبوعات.

2- يعمل في نظام المدفوعات الالكتروني خمسة موظفين ما عدا شعبه المقاصه اليدويه وشعبه الحسابات المتبادل، ففيها اكثر من عشرون موظف لكل منهما، منهم مخولين عدد خمسة اكثر من باقي الشعب التي معدل موظفيها خمسة موظفين منهم اثنان مخولين ، يبلغ متوسط الرواتب خمسمائه الف دينار ،فالكفه التفاضليه للرواتب والقرطاسيه كما يلي :-

جدول رقم(6) مقارنة التكاليف بين النظام اليدوي والالكتروني شهريا

نوع الكفه المباشره	النظام الالكتروني	النظام اليدوي	الكلف التفاضليه
الرواتب	2500000دينار	27500000دينار	25000000(دينار
القرطاسيه	30000دينار	500000دينار	470000(دينار
المجموع	2530000دينار	28000000دينار	25470000دينار

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

ومن الجدول اعلاه يتضح ان اجمالي تكاليف النظام اليدوي تفوق تكاليف النظام الالكتروني لنظام المدفوعات ، بالاضافه الى حجم المعاملات الذي يتضائل في العمل اليدوي ويزيد في الاخر بشكل ملحوظ وزياده عدد المعاملات يزداد الايراد.

ب- مقارنة معدل العائد لكلا النظامين

معدل ايراد العمليات اليدويه لنفس مبلغ الحوالات :-

0.003عموله * اجمالي الحوالات (50 مليار) = 3000دينار

اجور البريد والقرطاسيه 10 حوالات * (1.5+3) = 45 الف دينار

3045*260 يوم = 791700 الف دينار سنويا

فيكون معدل العائد لكل دينار من الكفه = $28000/791700 = 28$ دينار

فيكون فرق العائد بين النظامين 142-28=114 دينار فرق العائد لكل دينار من الكلف.

114*25470=2906611 الف دينار عائد الكفه التفاضليه .

جدول رقم (7) الفرق في معدل العائد بين النظامين

معدل العائد في نظام المدفوعات اليدوي	معدل العائد في نظام المدفوعات الالكتروني	فرق العائد
28 دينار لكل دينار مصروف	142دينار لكل دينار مصروف	114دينار لكل دينار كفه

*المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مصرف الرشيد

وبذلك ترى الباحثان ان نظام المدفوعات الالكتروني في مصرف الرشيد ساهم في تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ عن تكاليف نظام المدفوعات اليدوي ، وذلك من خلال تخفيض كفه الموارد البشريه بتقليص عدد الكوادر التي يتم الاعتماد عليها في هذا النظام وكذلك تخفيض كفه القرطاسيه وغيرها من الكلف التي تتأثر بهذا النظام ، وكذلك هناك تخفيض في كفه الجوده ، ونلاحظ ارتفاع معدل العائد في النظام الالكتروني بشكل كبير عن النظام اليدوي وتحسين الخدمه المصرفيه وزياده رضا الزبون ويمكن ملاحظه ذلك بزيادة عدد المعاملات ، وبالتالي زياده الايراد المصرفي ، اذا هو النظام الاقل كفه واكثر ايرادا.

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول :- الاستنتاجات

- 1- ان جوده الخدمه المصرفيه تتحقق بتقليص الفجوه بين توقعات الزبون وبين ما يدركه الزبون من خدمه ،وقد يختلف ادراك الزبائن لجوده الخدمه من زبون الى اخر او ان لا يدرك الزبون الجوده الحقيقيه للخدمه المقدمه وبالتالي عدم الاستفاده من تلك الخدمه .
- 2- ان استخدام نظام المدفوعات الالكتروني في مصرف الرشيد ادى الى زياده جوده الخدمه المصرفيه وذلك من خلال سرعه اداء الخدمه واتقانها ومنع حدوث الاخطاء.
- 3- ان اتمته نظام المدفوعات في مصرف الرشيد يؤدي الى استخدام موارد بشريه اقل وبذلك بتخفيض من كلفه هذا العنصر، اي عنصر الاجور .
- 4- ان التحول الى اتمته نظام المدفوعات ادى الى تخفيض كلف الجوده وبالذات كلف الفشل الخارجي حيث تم تقليصها الى الصفر وذلك لجوده الخدمه المقدمة وخبرة الكادر الوظيفي .
- 5- ان اتمته النظام ادت الى كسب رضا الزبون والذي يمكن ملاحظته من الزيادة الكبيرة في عدد المعاملات لهذا النظام ، وكذلك زيادة الايرادات ، حيث نلاحظ ارتفاع معدل العائد لنظام المدفوعات الالكتروني الى 142 دينار لكل دينار مصروف ، اما في النظام اليدوي فان معدل العائد هو 27 ، ويمثل الفرق بين العائدين لكلا النظامين هو 114 دينار لكل دينار مصروف .
- 6- ان اتمته نظام المدفوعات يزيد من عدد وانواع الخدمات الغير نمطية التي كانب المصارف تقدمها .

المبحث الثاني :- التوصيات

- 1- نوصي بتقليص الفجوة بين توقعات الزبون وبين ما يدركه الزبون عند اداء الخدمة المصرفية . وفي الحقيقة . بان الزبون هو الذي يحد تعريف الجودة والمتغيرات التي تؤثر على ادراكه لجودة الخدمة المقدمة ، علما بان المتغيرات التي تؤثر على ذلك الادراك قد تتغير وفقا للظروف والزمن والخبرة . كما ويلعب موردي الخدمة دورا كبيرا في التأثير على تلك المتغيرات وبالتالي جودة الخدمة .
- 2- ان الاعتماد التقليدي على الموارد البشرية في تقديم الخدمات والارتفاع المتزايد لتكلفة اليد العاملة والصعوبة النسبية في الاشراف على موفري الخدمات رسميا لرفع مستويات الجودة ، نوصي بان تتجه البنوك الى الاحلال الجزئي للاله بدل العنصر البشري ، اي الاتمته (Automatisation) .
- 3- نوصي باستكمال اتمته النشاط المصرفي في مصرف الرشيد ليشمل جميع الانشطة التي يقوم بها المصرف او فروع ، باستبدال النظام اليدوي بالنظام الالكتروني لجميع الانشطة والفروع .
- 4- ان اتمته نظام المدفوعات الالكتروني وما له من ميزات عن النظام اليدوي من تخفيض التكاليف ، وزيادة الايرادات ، وتحسين جودة الخدمة المصرفية ، نوصي بتطبيق التجربة ذاتها في المصارف المماثلة لها لزيادة جودة الخدمة المصرفية لديها .
- 5- نوصي بالتحسين المستمر لجودة الخدمة المصرفية وذلك بمتابعة ادخال التكنولوجيا الى العمل المصرفي ، وذلك باستكمال تقديم الخدمات الالكتروني للزبائن اسوة بالمصارف العالمية او العربية ، وبذلك يزداد عدد وانواع الخدمات التي يتم تقديمها الى العملاء .

المصادر

المصادر العربية :-

- 1- الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق ، " الجودة في المنظمات الحديثة " ، عمان ، . الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2001 .
- 2- النجار وجواد ، صباح مجيد ، مها كامل ، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات ، بغداد ، مطبعة دار الاسكندرونة ، ط1، 2010.
- 3- العجاردة ، تيسير ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر ، ط1 ، 2005.
- 4- العلي ، عبد الستار ، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008.
- 5- الشمري وعبد اللات ، محمد نوري ، عبد الفتاح زهير ، الصيرفة الالكترونية ، الادوات والتطبيقات ومعيقات التوسع ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008 .
- 6- الصرن ، رعد حسن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار التواصل العربي ، 2007.
- 7- الحداد ، عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر ، ط1 ، 1999.
- 8- العلاق ، بشير واخرون ، تسويق الخدمات ، مدخل استراتيجي ، ووظيفي ، تطبيقي ، دار العقل ، عمان ، ط1، 1999.
- 9- الخصري ، محسن ، مقال بعنوان ، ادارة الجودة الشاملة في المصارف ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، المجلد السادس عشر ، العدد 189 ، 1996.
- 10- اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،العمليات المصرفية الالكترونية والاطار الاشرافي ،صندوق النقد العربي ،ابو ظبي .2002.
- 11- النشره التعريفية لنظام المدفوعات العراقي لمصرف الرشيد /الاداره العامه .
- 12- باسترفيلد ،دي.ا.ج،ترجمه الزهيري ،احمد مرتضى والبيضاني ،فائق عباس ، السيطره النوعيه ،الطبعه الاولى ،1993،
- 13- بالمر ،ادريان ،مبادئ تسويق الخدمات ،ترجمه:محمد زاهر دعبول ،محمد ايوب ،سلسله الرضا للمعلومات ،دار الرضا للنشر ،دمشق ،2003.
- 14- جوده،محفوظ احمد،اداره الجوده الشامله، مفاهيم وتطبيقات ،الطبعه الثالثه ،دار وائل للنشر ،عمان،الاردن،2008.
- 15- خير الدين،عمر و حسن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ،مكتبه عين شمس ،القاهره ،2003.
- 16- رحيم حسين وهوارى معراج ،الصيرفه الالكترونيه ، كمدخل لعنصر المصارف ،ملتقى المنظومه المصرفيه ، والتحويلات الاقتصاديه -واقع وتحديات ،2004
- 17- سليمان، احمد علي،سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعوديه ،معهد الاداره العامه ،الرياض ،2000.

18-يوسف سعداوي ،البنوك الالكترونيه،واقع وتحديات،كلية العلوم الانسانيه والعلوم الاجتماعيه بجامعة انشلف2004.

المصادر الاجنبية :-

- 1-churchill,gilbert A.JR.&j.Paulpeters, marketing creating value for customers, Richard D.Irwin.INC.1995
- 2-Croby,Philip B.,Quality is free, Mc Graw_Hill,New York, 1979.
- 3-Evans, James R.,Production operating management;Quality performs and value 5thed., West-publishing, New York, 1997.
- 4-Evans,JamesR. & William M. Lindsay, the management and control of Quality, 4th ed.South western college publishing, Ohio, 1999.
- 5-Finnegan, Jerome p., the managers Guide to Benchmarking, Joss-bass publishing , San Francisco, 1996.
- 6-Feigenbaum, Armand V., total Quality control 3rded , Mc Grow Hill ,Inc.,Singapore ,1991.
- 7-Palmer , Adrian ,principles of service Marketing , Mc Grow-Hill Book Co, Inc.,London,1994.
- 8-Shafer ,S.M,and Meredith, J.R,Operation Management-A process approach with spreadsheet ,John Willey & Sons ,Inc.,Boston.,USA ,1998.
- 9-Schroeder , Roger , operating Management ,contemporary concepts and cases , 7 th ed , Mc Graw-Hill, New-Jersey , 2004.
- 10-W.E.Deming, the new economics for Industry, Education Government, published by MIT center for Advanced Engineering study, 1993.
- 11-Rossi, Roberta and Tayior,Bernard, production and operation management, prentice-hall, Inc., USA,2000.