

دور مختلف الجودة في تحسين جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية

م.م. غادة طارق عبد المجيد**

أ.م.د. سلمى منصور سعد*

المستخلص :

ان التطورات التكنولوجية الحديثة التي تشهدها بيئة الاعمال وازدياد حدة المنافسة دفعت المصارف الى تبني اساليب حديثة تسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية بمستوى جودة عالية وتحقيق رضا الزبون مما يعزز الموقف التنافسي . ويهدف البحث الى تحديد كلف الجودة وتبويبها حسب فئاتها الاربعة وقياسها ومن ثم اعداد التقارير الخاصة بها وبيان الدور الذي تسهم به في تحسين جودة الخدمة المصرفية بما يحقق الميزة التنافسية . وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات اهمها ان قياس كلف الجودة يعد امر ضروري لأي من المصارف التي تهتم بتحسين جودة خدماتها ودعم بقائها واستمرارها في السوق الامر الذي يؤدي الى تحسين المركز التنافسي لها ، كما ان الافصاح عنها بتقارير منفصلة يساعد على توفير معلومات تفصيلية عن عناصرها الرئيسية (المنع، التقييم، الفشل الداخلي، الفشل الخارجي) واعطاء صورة واضحة لادارة المصرف عن دور كل عنصر في تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون والمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية. أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث هي ان على المصارف الاهتمام بتحديد كلف الجودة وتبويبها حسب فئاتها وقياسها والافصاح عنها نظراً لدورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن الأمر الذي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين .

Abstract :

The recent technological development of business environment and the increasing competition pushed banks to adopt modern methods to improve the level of bank service quality through presenting the best services to achieve the customer satisfaction that support the competition situation.

The search aims to identify the cost quality costs and classify them into four elements and measure them accordingly then reporting them and the statement of the role that contribute to the improving the bank services quality to achieve the competitive advantage.

The research concludes a group of conclusions, the most important ones is measuring the quality costs according to its importance for sustain and compete in the market. thus , the use of isolated reports improving its aims to submitting detailed information about its main components (prevention, evaluation, internal failure, external failure) , and presenting a clear view of banks management that illustrates the role of each element in to improve the quality and achieving the customer satisfaction, then participating in supporting the competitive advantage.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

مقبول للنشر بتاريخ 2016/10/11

The most important recommendations that came out of the research is that the banks interest Select the quality costs and classifying them according to their categories, measured and disclosed due to its role in improving the of bank services quality that presents to customers to reach the competitive advantage that Set it apart from the competitors.

المقدمة :

ان التغيرات السريعة في بيئة الاعمال الحديثة وتغير حاجات ورغبات الزبائن وزيادة المنافسة العالمية دفعت الوحدات الاقتصادية نحو تدعيم قدرتها التنافسية ، حيث تعد الجودة احد عوامل النجاح الهامه لتلك الوحدات لان الجودة تعد احدى عناصر الميزة التنافسية التي تسهم في تعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية لتبقى في السوق فهي لا تستطيع ان تتجاهل حاجتها الى اعتماد الاساليب والانظمة الادارية الحديثة . وتعد المصارف احدى القطاعات الاقتصادية المهمة التي تواجه منافسه عاليه تتطلب منها تبني اساليب حديثة جديدة تسهم في رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبكلفة أقل تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

وتعد تكاليف الجودة احدى الاتجاهات المحاسبية الحديثة التي ينصب عليها الاهتمام في الوقت الحاضر والتي تشكل جانباً مهماً واحد المؤشرات الرئيسة التي تسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية مما ينعكس على التحسين المستمر لها وتخفيض تكاليفها .

ولغرض الارتقاء بتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية ومواجهة حدة المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية لابد من الاهتمام في تحديد فئات كلف الجودة وعناصرها وقياسها والافصاح عنها لما لها من دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية بما يحقق التميز عن المنافسين .

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في ان المصارف العراقية تواجه منافسة عاليه تتطلب منها الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها للزبون والارتقاء بها بما يضمن تقديم خدمه مصرفيه بمستوى جودة عالية وتحقيق رضا الزبون والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية . لذا يمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات الاتية :-

1. مامدى اهتمام المصارف العراقية بجودة الخدمة المصرفية ؟
2. هل لكلف الجودة دور في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتم اهمية البحث كونه يتناول موضوعاً مهماً وحيوياً يتعلق باحد القطاعات الخدمية المهمة وهو قطاع المصارف وتوجيه الاهتمام نحو بيان دور كلف الجودة في تحسين جودة الخدمة المصرفية لغرض البقاء في حيز المنافسة واجتذاب الزبائن والحصول على رضاهم وتقديم خدمات بالجودة المطلوبة.

ثالثاً : هدف البحث

يهدف البحث الى :

1. تحديد ماهية فئات كلف الجودة وعناصرها بالمصارف وقياسها والافصاح عنها.
2. بيان الدور الذي تسهم به كلف الجودة بالقطاع المصرفي في تحسين جودة الخدمة المصرفية بما يحقق الميزة التنافسية .

رابعاً: فرضية البحث

لتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضية الاتية :-

يسهم قياس كلف الجودة والافصاح عنها بدور أساس في تحسين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية .

خامساً : عينة البحث

تم اختيار مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري عينة البحث كونهما من المصارف الخاصة في العراق التي تواجه منافسة حاده تُحتم عليهما الاهتمام في تقديم أفضل خدمه مصرفيه ذات جودة عاليه وبكلفه اقل تلبي رغبات وحاجات الزبائن بما يحقق التميز عن المنافسين لذا يعدان بيئة مناسبة للتطبيق فضلاً عن استعداد إدارة كلا المصرفين ومنتسبيهم لتسهيل مهمة الباحثين وتزويدهما بالبيانات والمعلومات اللازمة وحرصهم على تقديم أفضل خدمه مصرفيه بجودة عاليه تحقق رضا الزبون وبالشكل الذي يبيحها في حيز المنافسة .

سادساً : الحدود المكانية والزمانية

1. الحدود المكانية : تم اختيار مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري للأسباب الواردة اعلاه.
2. الحدود الزمانية : تم اعتماد البيانات الخاصة بسنة 2014 كونها أحدث بيانات متاحة للباحثين.

سابعاً : أسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في اتمام الجانب النظري على المراجع والمصادر العربية والاجنبية والدوريات والبحوث ومواقع الانترنت التي لها صلة بموضوع البحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثين على الوسائل الآتية :

1. تقرير الادارة السنوي لعام 2014 لكلا المصرفين.
2. السجلات والمستندات لكلا المصرفين .
3. الزيارات الميدانية لكلا المصرفين .
4. المقابلات الشخصية التي اجريت مع المسؤولين والموظفين وعدد من الزبائن في كلا المصرفين .

ثامناً: هيكلية البحث

- تم تقسيم البحث على ثلاث مباحث :
- المبحث الأول :- كلف الجودة :إطار نظري .
- المبحث الثاني :- العلاقة بين كلف الجودة ومستوى جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية .
- المبحث الثالث :- تطبيق كلف الجودة في المصارف عينة البحث .

المبحث الاول

كلف الجودة : إطار نظري

أولاً : مدخل تعريفي للجودة

1- مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يهتمون بتحسين جودة السلعة أو الخدمة، نظراً لتزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن لذا أصبحت الجودة إحدى عناصر تحقيق الميزة التنافسية .

والجودة Quality هي كلمه مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد منها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه . فهي تشير إلى جودة المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج أو الخدمة بالشكل الذي تلبي فيه حاجات ورغبات الزبائن (Murad&Rajesh,2010:10).

حيث ينظرالى الجودة من منظور الزبون على أنها (Krajewski,et.al.2010:198)

- أ- المطابقة للمواصفات:الكيفية التي يعمل بها المنتج أوالخدمة لغرض محدد له وبالسعر الذي يرغبه الزبون.
- ب- الملاءمة للاستعمال :أي مدى جودة أداء المنتج أو الخدمة في تحقيق المنفعة المطلوبة والانطباعات النفسيه التي يأخذها الزبون حول جودة المنتج والخدمة .

اما الجمعية الامريكية لضبط الجودة (ASQC) عرفت الجودة بأنها مجموعه من الصفات والسمات التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة المقدمة لاشباع حاجات صريحة واخرى ضمنية (eizer&Render,2008:194). ومما تقدم يتضح أن الجودة هي مجموعه من الخصائص والمميزات المتوافره في منتج او خدمة معينة والتي تكون قادرة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

وقد تطور مفهوم الجودة عبر مراحل متعددة الى أن اطلق عليها بالثمانيات من القرن العشرين الجودة الشاملة ويعد مفهوم الجودة في الخدمات أكثر صعوبة في قياسه من الجودة في السلع المصنعة لان الخدمات ليست ذات طبيعة مادية، ولايمكن نقلها او خزنها إذ يتم التعامل بها مباشرة مع الزبون وهي سريعة التلف ولايمكن اعاءة بيعها (Peter & Donnelly,2007:175) .

وفي ضوء ذلك يمكن اجراء مقارنة بين المنتج الملموس (السلعة) والمنتج غير الملموس (الخدمة) بالجدول الاتي :-

جدول (1)

مقارنه بين المنتج الملموس (السلعة) والمنتج غير الملموس (الخدمة)

المنتج الملموس (السلعة)	المنتج غير الملموس (الخدمة)
1- يمكن اعادة بيعه	1- لا يمكن اعادة بيعه
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- قياس الجودة اكثر سهوله	6- قياس الجودة معقد

Source:(Schroder, 2007: 76)

لقد عرفت الخدمة بانها أي نشاط او سلسلة من الانشطة التي تكون الى حد ما ذات طبيعه غير ملموسة (Kwarteng&Donkor,2016:4) لذا تعرف جودة الخدمة بأنها قدرة وقابلية الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمة تلبي احتياجات وتوقعات الزبون (kitchroen,2004:14)

2- أبعاد جودة الخدمة :

حددت ابعاد جودة الخدمة بالاتي: (Vasumathi&Subashini,2014:374)

- 1) الوقت (Time):- مقدار الوقت الذي ينتظره الزبون .
- 2) التوقيت المناسب (دقة التسليم) (Timeless):- تسليم الخدمة في الموعد المحدد .
- 3) الكمال (Completeness):- ان معاملة الزبون متضمنه كل المفردات الخاصة بها .
- 4) المجاملة (Courtesy):- الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع الزبائن .
- 5) الاتساق (Consistency):- تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .
- 6) سهولة المنال (Convenience) :- امكانية الحصول على الخدمة بسهولة من قبل الزبائن .
- 7) الدقة (Accuracy):- أداء الخدمة بصورة صحيحة.
- 8) الاستجابة (Responsiveness):- التفاعل بسرعة مع الموظفين لحل المشاكل غير المتوقعه.

3- مفهوم جودة الخدمة المصرفية

ان جودة الخدمة المصرفية تعد ميزه نسبیه يجب على ادارة المصارف توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة المصرف في السوق لذا يجب على ادارة المصارف ان تدرك قدرتها التنافسية وتعزيز وضعها في السوق حيث تسعى المصارف الى تحقيق مستويات جودة عاليه فيما تقدمه من خدمات مصرفيه لزيائنها . وتعرف جودة الخدمة المصرفية بانها مجموعه من الانشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة من قبل المصرف والتي يدركها الزبائن من خلال ملامحها وقيمها المنفعيه والتي تشكل مصدراً لاشباع حاجاتهم ورغباتهم (العجارمه,2013:34) وينظر الى جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر احدهما داخليه والاخرى خارجيه اذ تقوم وجهه النظر الداخليه على اساس الالتزام بالمواصفات القياسيه التي تكون الخدمة المصرفيه قد صممت على اساسها أما وجهه النظر الخارجيه فتركز على جودة الخدمة المصرفيه كما يدركها زبائن المصرف (معلا, 1998: 232)، وعليه فإن وجهه النظر الداخليه تعبر عن موقف الادارة في حين تعبر وجهه النظر الخارجيه عن مدركات الزبائن لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها ، لذا فإن المصرف الذي يسعى الى اعتماد جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسه والتميز في بيئته مصرفيه تتسم بالمنافسة الشديدة ونمطية الخدمات المصرفيه المقدمة عليه تبني ثقافه عامة داخل المصرف للعمل كفريق واحد بهدف تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عاليه تعمل على تحقيق رضا الزبائن .

4- أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تعد أبعاد الآتيه أساسية للخدمة المصرفية والمتمثلة بالآتي :- (Arenas,2014:11): (Camilleri,et.al:2014:405)

أ- الكفاية (الجدارة) (Competence): يشير هذا البعد إلى أن الزبون يتجه إلى المصارف التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة والتي تتميز عن المصارف الأخرى في تقديم خدماتها.

وتستطيع المصارف ان تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الفنية والادارية لموظفيها وادارتها بما يجعل الادارة المصرفية قادرة على توفير وتقديم خدماتها المختلفة بمستوى عالي من الجودة .

ب - الاعتمادية (Reliability): أن تقدم المصارف خدماتها المصرفيه بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، وإن هذه الخدمات يجب توافرها بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، ان تحقيق اعتمادية الخدمات ينعكس في فاعليتها وفي ادائها بصورة عامة .

ج - المجاملة (التعامل) (Courtesy): وتتضمن الاحترام ومراعاة المشاعر وروح الصداقه التي يبديها مقدم الخدمة للزبون ، اي سلوك مقدم الخدمة تجاه الزبون .

د- الإستجابة (Responsiveness): وتشير الى الرغبة واستعداد العاملين في المصرف لتقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم وإداء الخدمة في الوقت المناسب اي الوقت اللازم للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .

هـ- فهم الزبائن (Understanding Customers): ويعني بذل الجهد لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاته الخاصة.

و- الأمان (Security): يقصد به توافر الخدمة المصرفية للزبائن في جو خالٍ من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الزبائن يميلون قدر الامكان الى تفضيل المصرف الذي يوفر له درجة أفضل من الأمان.

ز- المصداقية (Credibility): ويقصد بها مدى قدرة الإدارة المصرفية على الوفاء بالتزاماتها وتعهدها تجاه الزبائن.

ح- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة (Accessibility): أي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمصرف بحيث يمكن وصول الزبائن إليها بيسر وسهولة.

ط- الاتصالات (Communications): ويقصد بها تقديم المعلومات الضرورية للزبائن حول طبيعه الخدمة المقدمة والدور الذي يؤديه الزبائن للحصول على الخدمة المطلوبة ، اي وصف الخدمة بدقة ولغة يفهمها الزبائن .

ي- الملموسية (Tangibility): وتعني الجوانب الفنية الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل مبنى المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة فالمصرف الذي لا يمتلك معدات آليه او معدات لتدقيق الحساب او لا يمتلك مستلزمات الراحة للموظفين والزبائن مثل أجهزة التكييف او الاضاءة او المقاعد وغيرها يكون تقييم خدماته من قبل الزبائن سيئاً.

5- المعايير الدولية للجودة ISO

نظراً للاهتمام بالجودة فقد تم الاهتمام بوضع معايير من قبل منظمات ومؤسسات عديدة منها منظمة (ISO) والمشتقة من الكلمة الإغريقية Isos التي تعني التساوي وبهذا المعنى يقصد بـ(ISO) تساوي الشيء مقارنة مع الموصافه . إن كلمة (ISO) هو مختصر لاسم المنظمة الدولية للمعايير (International Standardization Organization) والتي تختص باصدار المواصفات الدولية وتم انشاؤها عام 1947 ومقرها في جنيف بسويسرا ، وأن الهدف الرئيس من اصدار معايير دولية هو تطوير وتوحيد المواصفات العالمية بهدف تسهيل التبادل التجاري للسلع والخدمات على مستوى عالمي (الصرن، 2001:147)

وقد عرفت الموصافه ISO 9000 بأنها سلسلة مكونه من مقاييس ومواصفات معتمده ومقبوله عالمياً يمكن استخدامها في تأكيد كفاءه الأنشطة والمهام والعمليات في الوحدة الاقتصادية (Heizer&Kender,2001:172) وتتضمن سلسلة الايزو ISO 9000 مجموعه من مقاييس تأكيد الجودة التي يمكن تطبيقها على أي وحدة اقتصادية سواء اكانت كبيرة أم متوسطة أم صغيرة ، حيث تساعد الوحدة على تخفيض الكلفة وتحسين الجودة (محسن والنجار، 2006:482)

وتعد مواصفات الايزو ISO 9000 من اهم اصدارات المنظمة الدولية للمعايير حيث كان الاصدار الاول للمعايير عام 1987 ودخلت عليها ثلاث تعديلات الاول عام 1994 والثاني عام 2000 حيث تم اصدار (ISO9000:2000) الذي ركز على نظم ادارة الجودة التي تعني بتطبيق الاساليب والادوات في عمليات تقديم الخدمة بهدف تقديم خدمة للزبائن ذات جودة عالية ملائمة لاحتياجاته وتوقعاته في الوحدة الاقتصادية (عقيلي، 2009:62) تتألف هذه السلسلة من ثلاثة مكونات وهي (Aroara,2006:1037)

أ- ISO9000:2000: أساسيات نظم ادارة الجودة والمصطلحات

ويضم المعايير التي تصنف اساسيات ادارة الجودة والمصطلحات المحددة لنظم ادارة الجودة

ب- ISO9001:2000 : متطلبات نظم إدارة الجودة

هذه المعايير تحدد المتطلبات الضرورية لنظم ادارة الجودة لتوفير ضمان الجودة في الخدمات المقدمة الى الزبائن ، حيث تعد هذه المعايير دليلاً لتحقيق التميز من خلال التحسين المستمر لخدماتها، وقد حلت المواصفة ISO9001:2000 محل المواصفات ISO(9001,9002,9003) الصادرة عام 1987 والمعدله عام 1994

ج - ISO9004:2000 : ارشادات لتحسين نظم ادارة الجودة

هذه المعايير توفر دليلاً يبين كيفية الوصول الى كفاءه وفاعلية نظم ادارة الجودة .

وقد صدر التعديل الثالث عام 2008 حيث تم اجراء بعض التعديلات على متطلبات المواصفة ISO9001:2000 . ان تطبيق المواصفات القياسية ISO9001:2008 يساعد في تحسين الجودة والحصول على رضا الزبائن وتعزيز الموقف التنافسي ، كما ان الحصول على شهادة الايزو سوف يحسن من سمعة المصرف ويزيد من ثقة الزبائن بجودة الخدمات المقدمة في المصرف لان العديد من الزبائن يرغبون في الحصول على الخدمات من المصارف التي تكون حاصلة على الايزو الأمر الذي يساعد على ضمان بقائها في السوق.

وتكمن أهميه تطبيق معايير الايزو ISO 9001:2008 في مجموعه من المزايا منها تخفيض شكاوى الزبائن وجذب زبائن جدد فضلاً عن تخفيض كلف الجودة وزيادة قدره التنافسيه للمصرف ، كما يساعد في رفع مستوى اداء المصرف وتحقيق الكفاءه والفاعليه وتوافر نظام معلومات موثوق به يمكن الرجوع اليه في اي وقت لتحديد الاخطاء ومعالجتها .

ثانياً: مدخل الى كلف الجودة :

1- مفهوم كلف الجودة

تعد كلف الجودة احد الاتجاهات المحاسبية الحديثة التي ينصب الاهتمام عليها في الوقت الحاضر. وان مفهوم كلف الجودة تطور حتى اصبح يشكل جانباً مهماً وأحد المؤشرات الرئيسية في التأثير على كلف الانتاج ، وظهر الاهتمام بكلف الجودة منذ عام 1950 نتيجة للتأثيرات السلبية المترتبة على كلف الجودة الرديئة وضرورة تجنبها عن طريق التخلص من الجودة الرديئة (عبد السيد، 2009:49)

وقد وردت مفاهيم عديدة لكلف الجودة كل حسب وجهة نظره وفيما يلي بعض من التعاريف التي وردت لكلف الجودة إذ تم تعريفها بأنها الكلف المتعلقة بأنشطة المنع والتقييم فضلاً عن الخسائر الناتجة عن الفشل الداخلي والخارجي (Cagwin&Bouwman,2000:6)، وقد عرفت المواصفة البريطانية Bs6143 كلف الجودة بأنها كلف ضمان الجودة فضلاً عن الخسائر الحاصلة في حالة عدم الحصول على الجودة المطلوبة (البكري، 2000:5) إما Horngren وآخرون فيرون بأنها الكلف التي تحدث لمنع انتاج منتجات بجودة منخفضة وبما يساعد في تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (Horngren, et.al,2009:693)، مما تقدم اعلاه يمكن تعريف كلف الجودة في النشاط المصرفي بأنها اجمالي الكلف التي تتحملها المصارف من اجل منع تقديم خدمه مصرفية بجودة منخفضة وغير مطابقة للمواصفات التي يطلبها الزبون وذلك لضمان تقديم خدمه مصرفيه تلبى احتياجاته وتوقعاته.

2- أهمية تحديد كلف الجودة

تسعى الوحدة الاقتصادية من خلال تحديد كلف الجودة إلى (Kan,2003:472):-

- 1- التعرف على مشاكل الجودة والتوجه نحو التحسين المستمر لها .
- 2- مساعدة العاملون في تطوير اساليب العمل الحالية بما يعزز الجودة .
- 3- توفير معلومات يمكن ان تستخدمها الوحدة الاقتصادية في المجالات الآتية :-
 - أ. تحديد فرص الربحية.
 - ب. إعداد الموازنات الرأسمالية واتخاذ القرارات الاستثمارية الاخرى المرتبطة بالجودة .
 - ج. التأكد من أن كلف الجوده موزعه بالشكل المناسب.
 - د. قياس الاداء.

3- تصنيف كلف الجودة

هناك عدة تصنيفات لكلف الجودة فمنهم من يصنفها الى اربعة مجاميع رئيسة كالآتي (Hilton,2009:514):-

- أ - كلف المنع
Pervention Costs
 - ب - كلف التقييم
Appraisal Costs
 - ج - كلف الفشل الداخلي
Internal failure Costs
 - د - كلف الفشل الخارجي
External failure Costs
- في حين صنف Grosby كلف الجودة الى كلف مطابقة وكلف عدم المطابقة (arrayson&Noreen,2000:892):
- أ - كلف مطابقة :- وهي كلف التطابق مع المعايير أو المواصفات الموضوعه بالنسبة للمنتوج او الخدمه وتشمل كلف المنع و التقييم .
 - ب- كلف عدم المطابقة :- وهي كلف عدم التطابق مع المعايير أو المواصفات الموضوعه وتشمل كلف الفشل الداخلي و كلف الفشل الخارجي.
- وهناك من يصنفها الى كلف ملموسة وكلف غير ملموسة (السامرائي وآخرون، 2012:209) :-

أ- كلف الجودة الملموسة :

وتتضمن كلف الجودة الظاهريه وتشمل :

1. كلف الرقابة : وتشمل كلف المنع والتقييم .
2. كلف الفشل : وتشمل كلف الفشل الداخلي والفشل الخارجي الظاهرة .

ب- كلف الجودة غير الملموسة :

هي الكلف المخفية للجودة التي يصعب حسابها وقياسها وأن لهذه الكلف أهميتها وانها قد تفوق في بعض الاحيان الكلف الظاهرة أو الملموسة وتتضمن

1. فقدان السمعة .
2. عدم رضا الزبون.
3. معاناة الزبون .

وهناك تصنيف آخر حيث تصنف الى كلف مباشرة (الظاهريه) وهي كلف ملموسة وكلف غير مباشرة (المخفيه) وهي كلف غير ملموسة (Arora, 2006: 833) .

ويعد التصنيف حسب فئاتها الاربعة هو الأكثر شيوعاً إذ يلاحظ أن اغلب الادبيات اعتمدت هذا التصنيف عند قياس كلف الجودة والافصاح عنها .

أ - كلف المنع (Prevention costs):

تحدث هذه الكلف لمنع انتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات والتي لاتبلي احتياجات وتوقعات الزبون (Drury,2008:176) وكما عرفت بأنها الكلف الناتجة عن إبقاء كلف الفشل والتقييم أقل مايمكن (البكري، 2000:293).

وفي النشاط المصرفي تتمثل كلف المنع بالكلف التي تتحملها المصارف من أجل منع تقديم خدمة بجودة منخفضة وغير مطابقة للمواصفات اي انها الكلف المرتبطة بكل الأنشطة لمنع حدوث الجودة الرديئة في تقديم الخدمات أي تخفيض كلف الفشل والتقييم أقل مايمكن لتحسين الجودة . وتتضمن كلف المنع في المصارف عدد من الفقرات الآتية (Arenas,2014:40):-

1) كلف تكنولوجيا :

أي التكنولوجيا المستخدمة في الأعمال المصرفية ، حيث كلما تمكنت المصارف من أتمتة هذه الانظمة بصورة افضل من المنافسين فإنها ستحقق مزايا تنافسية في مجالات السرعة والدقة وتخفيض التكاليف والهدف من استخدام التكنولوجيا هو تقديم خدمة مصرفية بجودة عالية ومنع تقديم خدمة بجودة رديئة غير مطابقة للمواصفات ، حيث هدف كلف المنع هو منع حدوث الجودة الرديئة (Heizer & Render,2001:289) .

2) كلف التدريب :

هي كلف اشتراك الموظفين ببرامج ودورات تدريبية ، حيث تسهم هذه الكلف برفع كفاءه اداء الموظفين وتقديم الخدمة المصرفية الى الزبائن بصورة جيدة.

3) كلف المعلومات :

هي كلف الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة .

4) كلف الصيانة الوقائية :

هي الكلف التي يتحملها المصرف بهدف صيانه ومعايره الآلات والمعدات من اجل تحسين الخدمة المصرفية حيث تهدف الى تخفيض كلف الفشل.

5) كلف منع اخرى:

هي الكلف الاداريه التي يتحملها المصرف من اجل تحفيز الموظفين وذلك لضمان رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن .

ب - كلف التقييم (Appraisal Costs):

تحدث هذه الكلف اذا كانت المنتجات أو الخدمات مطابقة للمواصفات او لاحتياجات الزبائن (Hansen&Mowen,2003:443) حيث عرفت بأنها الكلف المرتبطة بقياس وتقييم وتدقيق المنتجات او الخدمات لضمان التوافق مع متطلبات الاداء ومعايير الجودة (Sower&Quarles,2007:124) ، وتختلف كلف التقييم في الوحدات الخدمية عن الوحدات الانتاجية ، حيث ان كلف التقييم تكون بنسب اعلى في الوحدات الخدمية مماهي عليه في الوحدات الانتاجية (Evens,1997:31) وفي النشاط المصرفي تتمثل كلف التقييم بالكلف التي تتحملها المصارف لتقييم مستوى أداء أنشطة الخدمات المصرفية للتأكد من مطابقة الخدمة للمواصفات التي يطلبها الزبون وخلوها من العيوب ومقارنتها مع معايير محددة مسبقاً .

وتتضمن كلف التقييم في المصارف عدد من الفقرات الآتية :-

1) كلف تدقيق العمليات والبيانات المصرفية :

ويمكن التعبير عن أنواع عمليات التدقيق بمصطلح التدقيق التشغيلي الذي يشمل تدقيق الجوانب الفنية والاداريه والمالية للخدمات المصرفية ، ثم إعداد تقارير بنتائج التقييم (Boynton,et.al,2001:987) .

2) كلف صيانه الاجهزة :

اي كلف صيانه الاجهزة الخاصه بمنظومه الاتصال الداخلي .

3) كلف المطابقة :

ويقصد بها كلف الوقت المخصص من قبل الموظفين الذين يقومون باعباء المطابقة في كل يوم بهدف ضمان تسجيل كل المعاملات التي تحدث في اليوم الواحد بشكل صحيح .

ج - كلف الفشل الداخلي (Internal Failure Costs):

تحدث هذه الكلف عندما يكون المنتج أو الخدمة غير مطابقة للمواصفات أو لاحتياجات الزبون (Hansen&Mowen,2003:443). وتشير كذلك الى الكلف الناتجة عن اخفاق نتائج العمل في الوصول الى معايير جودة التصميم وتكتشف قبل ان يتم تسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون (Tsai,et.al,2012:857) وكما وعرفت بانها الكلف التي تحدث نتيجة اكتشاف وحدات معيبة قبل إرسالها أو شحنها إلى الزبون (Hilton,2009:515).

وفي النشاط المصرفي تتمثل كلف الفشل الداخلي بالكلف التي تتحملها المصارف نتيجة اكتشاف الأخطاء أثناء تقديم الخدمة المصرفية وقبل وصولها إلى الزبائن .

وتتضمن كلف الفشل الداخلي في المصارف عدد من الفقرات الآتية (Arenas,2014:42) :-

1) كلف الأخطاء:

هي كلف معالجة كل انواع الأخطاء التي تحصل أثناء تقديم الخدمة للزبون .

2) كلف اتلاف المستندات :

هي كلف المستندات اللازمة لاداء الخدمة للزبون والتي يتم اتلافها بسبب ماتحويه من اخطاء يرتكبها الموظفون المسؤولون عن تنظيمها .

د - كلف الفشل الخارجي (External Failure Costs):

تحدث عند عدم مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات بعد تسليمه الى الزبائن (Horngren,et.al,2009:693) بينما يوضح Arora ان هذه الكلف تحدث عندما يتم تسليم المنتج أو الخدمة غير المطابقة لمواصفات الزبائن بحيث لا تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم (Arora,2008:833)

وفي النشاط المصرفي تتمثل كلف الفشل الخارجي بالكلف التي تحدث بعد تقديم الخدمة للزبائن نتيجة اكتشافهم عيوب أوخلل في تقديم الخدمة المصرفية وعدم مطابقتها للمواصفات التي يطلبها الزبائن .

وتتضمن كلف الفشل الخارجي في المصارف عدد من الفقرات الآتية (Naagaraazan&Arivalagar,2007:3):-

- 1) الخدمة القانونية :- التي تنشأ نتيجة لمتابعة القضايا القانونية المرفوعة ضد المصرف .
- 2) التعويضات والغرامات :- هي كلف التعويضات والغرامات المترتبة على المصرف لصالح الزبائن .
- 3) كلف السمعة المفقودة والمتمثلة بالخسارة الناجمة عن فقدان الزبائن أو انخفاض الإيرادات نتيجة عدم مطابقة الخدمات المقدمة للزبائن مع المعايير أو المواصفات الموضوعه والمتمثلة بكلفه الفرصة الضائعة أي كلفة الاستخدامات الضائعة لموارد المصرف في أغراض أخرى .

4- مؤشرات قياس تكاليف الجودة :

يعرف القياس بأنه مقابلة أو مطابقة احد جوانب او خصائص مجال معين باحد جوانب أو خصائص مجال آخر وتتم هذه المقابلة باستعمال الأرقام أو الرموز وذلك طبقاً لقواعد معينه (الشيرازي ،1990:62).

وتعد طريقة مؤشر الجودة (Quality Index Method) من أكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال ويقصد بمؤشر الجودة العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة على اسس قيميه، وتستعمل هذه المؤشرات في مقارنة الأداء المتحقق خلال فترتين من الزمن أو بين اداء الأقسام الإنتاجية والخدمية في الوحدة الاقتصادية ومن المؤشرات الشائعة الاستعمال في هذا المجال هي: (Russell & Taylor, 2000 :97-98)

- أ- مؤشر العمل (Labor Index) : يمثل نسبة كلف الجودة الى ساعات العمل المباشر، ويتميز بسهولة احتسابه (من السجلات المحاسبية) وسهولة فهمه ولكن هذا المؤشر لا يعد فعالاً في بعض الأحيان خصوصاً في حالة المقارنات على المدى الطويل بسبب تدخل العامل التكنولوجي مما يقلل من استعمال العمل المباشر .
- ب- مؤشر الكلفة (Cost Index) : يمثل النسبة بين كلف الجودة الى كلف الإنتاج الكلية (المباشرة وغير المباشرة) ويتميز هذا المؤشر بسهولة احتسابه من السجلات المحاسبية ولا يتأثر بالتطورات التكنولوجية .
- ت- مؤشر الإنتاج (Production Index) : يمثل نسبة كلف الجودة إلى وحدات الإنتاج النهائية. وأن هذا المؤشر يسهل حسابه لكنه غير فعال إذا كانت هناك منتجات مختلفة .
- ث- مؤشر المبيعات (Sales Index) : يمثل نسبة كلف الجودة الى إيراد المبيعات ويتميز أيضاً بسهولة احتسابه ولكن ممكن أن يتأثر بتغير أسعار البيع والكلف . ويعد من أكثر المؤشرات استعمالاً .

بناءً على ماتقدم يتم قياس كلف الجودة وفقاً للمعادلة الآتية :

كلف الجودة الشاملة

$$\text{مؤشر كلف الجودة الشاملة} = \frac{\text{كلف الجودة الشاملة}}{100 \times \text{الاساس (العمل، الكلفة، عدد الوحدات المنتجة، المبيعات)}}$$

ولأغراض البحث سيتم اعتماد مؤشر كلفة العمل ومؤشر كلفة الإنتاج ومؤشر عدد الوحدات المنتجة لكون المصارف وحدات خدمية تقدم خدمه من الصعوبة تحديد سعر بيع محدد لها نظراً لتغير الاسعار بين فترة وأخرى وبذلك لايمكن احتساب المبيعات واعتمادها كمقياس لكلف جودة الخدمة المصرفية . ويمكن قياس نسب كلف الجودة ولكل نوع من الفئات الاربعه كالآتي :

$$\text{نسبة كلف المنع} = \frac{\text{كلفة المنع}}{\text{كلف الجودة الكلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة كلف التقييم} = \frac{\text{كلف التقييم}}{\text{كلفة الجودة الكلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة كلف الفشل الداخلي} = \frac{\text{كلف الفشل الداخلي}}{\text{كلف الجودة الكلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة كلف الفشل الخارجي} = \frac{\text{كلف الفشل الخارجي}}{\text{كلف الجودة الكلية}} \times 100$$

5- تقارير كلف الجودة

ان تقارير كلف الجودة تساعد على توفير معلومات تفصيلية عن عناصرها الرئيسية من كلف المنع والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي (Hansen&Mowen,2003:446)، اي تعطي صورة واضحة للإدارة لمعرفة مدى تأثير كلف المنع والتقييم (المطابقة) على تخفيض كلف الفشل الداخلي والخارجي (عدم المطابقة)

وقد صنف جوران (Juran) تقارير كلف الجودة الى ثلاثة أنواع هي (Juran,1988:24):

1) التقارير الجدولية :

وتوضح فيها عناصر كلف الجودة الأربعة أذ يتم تدوينها في جداول حسب عناصرها والمجاميع الاجمالية والاساس المقدم والنسب الناتجة حسب الاساس .

2) التقارير البيانية :

وتتمثل بالرسوم البيانية التي تستخدم لغرض التعرف على اتجاهات عناصر كلف الجودة خلال سنة او عدد من السنوات . وهناك عدة طرق تستخدم في تحليل كلف الجودة بيانياً مثل تحليل الاتجاه وتحليل باريتو وغيرها.

3) التقارير الوصفية :

غالباً ماتعد المشاريع المستقبلية المحتملة لمتابعتها اولاً باول .
وتقع مسؤولية إعداد هذه التقارير على عاتق قسم الحسابات وقسم السيطره على الجودة .
ويمكن توضيح تقرير كلف الجودة الكلية من خلال الجدول الآتي :-

جدول (2)

التقرير عن كلف الجودة في النشاط المصرفي

عناصر كلف الجودة الشاملة	مقدار الكلف (دينار)	نسبة كلف الجودة الفرعية الى اجمالي كلف الفئة (المجموعة) التي تنتمي لها	نسبة اجمالي كل فئه الى اجمالي كلف الجودة
كلف المنع :- 1- كلف تكنولوجيا 2- كلف التدريب 3- كلف المعلومات 4- كلف صيانه وقائية 5- كلف منع اخرى مجموع كلف المنع			
كلف التقييم :- 1- كلف تدقيق العمليات المصرفية 2- كلف صيانه الاجهزة 3- كلف المطابقة مجموع كلف التقييم			
كلف الفشل الداخلي :- 1- كلف الاخطاء 2- كلف اتلاف المستندات مجموع كلف الفشل الداخلي			
كلف الفشل الخارجي :- 1- كلف الخدمة القانونية 2- كلف التعويضات والغرامات مجموع كلف الفشل الخارجي اجمالي كلف الجودة			

المصدر: اعداد الباحثتين

المبحث الثاني

العلاقة بين كلف الجودة وتحسين جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها

1- مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الوحدة الاقتصادية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للوحدات الأخرى العاملة في نفس النشاط ،وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية فضلاً عن القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الوحدة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية. حيث يعد مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي ،وهو أساس لنجاح الوحدة الاقتصادية وكفاءتها، من بدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ الوحدة الاقتصادية على بقاءها، لأنها تمثل الاداة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من أن تتفوق على منافسيها في السوق (Macmillan & Tampoe, 2000:89) ، وقد وردت مفاهيم عديدة للميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره ، حيث عرفت بأنها استغلال الوحدة الاقتصادية لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لانشطتهم (Pitts & lie, 1996:68)، بينما يرى (Lai) وآخرون بأنها قدره الوحدة الاقتصادية على ايجاد مركز قوي لها مقارنة مع منافسيها (Lai, et.al, 2006:118)، كما عرفت بأنها خاصية او مجموعه خصائص تنفرد بها الوحدة الاقتصادية وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً ، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات او خدمات الى الزبائن (Somuywa & Adebayo 2013:143) . ويستند تحقيق الميزة التنافسية الى وضع استراتيجيات تنافسية على اساس سليمة حيث تعبر الميزة التنافسية عن مجموعه متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة تفوق ميزة المنافسين والتي تعتمد على معرفه القوى التنافسية الموجوده في الوحدات الاقتصادية وتحديد الاهداف الاستراتيجية واستخدام استراتيجيات المنافسة حسب امكانيات وظروف الوحدة الاقتصادية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة اي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج او مستوى الخدمة المقدمة للزبون هذا فضلاً عن قدرة الوحدة على تحقيق التميز (Baines, et.al, 2008:196) .

ولكي تكون الميزة التنافسية قوية ينبغي ان تمتلك الخصائص الآتية (Evans & Dean, 2003:319):-

1. أن تكون موجهه بوساطه احتياجات ورغبات الزبائن اذ توفر الوحدة قيمة لزيائنها لا يوفرها المنافسون .
2. أن تتجسد عوامل النجاح الاساسية (أسبقيات التنافس) في تحقيقها وتحسينها المستمر .
3. أن يتحقق التناسق التنظيمي بين الإمكانيات والقدرات والفرص الاستثمارية المتاحة لتحقيق استراتيجية التنافس والتفوق على المنافسين بكفاءة وفاعلية عاليتين .
4. أن تكون الميزة ثابتة ودائمة نوعاً ما ومن الصعب تقليدها بسهولة من قبل المنافسين .

2- أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أبعاد من خلال تناسق الأنشطة فيما بينها مما يخلق قيمة مضافة للوحدة الاقتصادية تحقق من خلالها تلك الميزة وتتمثل بالآتي :

1- بعد الكلفة :- تعد الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الوحدة الاقتصادية ،حيث تسعى الوحدات الاقتصادية الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض الكلف ، اي تركيز الوحدة على تخفيض كلف الانتاج بأدنى من كلف الوحدات الأخرى المنافسة .

ويعرف Horngren وآخرون الكلفة بأنها ميزة تنافسية من خلال قدرة الوحدة على التنفيذ وبأقل الكلف قياساً بقدرة المنافسين ، ويكون ذلك من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة واستبعاد الضياعات والرقابة الممكنة على الكلف (Horngren, et.al, 2009:490) ويبين (Slack) وآخرون أن التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للوحدات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الوحدات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et.al, 2004:44) ويوضح كل من (Evans & Collire) ان الوحدة تخفض كلفها من خلال الاستعمال الامثل للموارد المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Evans & Collire, 2007:124)

2- بعد الجودة :- تعد الجودة سلاحاً تنافسياً لجميع الوحدات الاقتصادية سواء الصناعية أم الخدمية ، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح الوحدات الاقتصادية لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق ويوضح Slack وآخرون ان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير الى اداء العمل بصورة صحيحة لتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات الزبائن (Slack, et.al, 2004:45)

ويشير كل من (Krajewsky & Ritzmanm) الى ان هناك ميزتان تنافسيان تتعاملان مع الجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة حيث تشير جودة التصميم بالمقابلة الفعلية بين خصائص ومواصفات تصميم المنتج مع احتياجات وتوقعات الزبون اما جودة المطابقة فتشير الى درجة مطابقة المنتجات والخدمات لخصائص التصميم (Krajewsky & Ritzmanm, 2005:62)

3- بعد المرونة :- تعد من الأسبقيات المهمة في الوحدة الاقتصادية إذ تنصب المرونة على تطوير قدرات الوحدة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون وتبعاً للتغير في طلبات السوق (محسن والنجار، 2004:58)، بينما يوضح (Dilwort) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال الاستجابة السريعة

للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن (Dilwort,2003:45) ، أي ان عامل المرونة يضيف بعداً قوياً الى الاستراتيجية التنافسية للوحدة الاقتصادية فضلاً عن بعدي الكلفة والجودة.

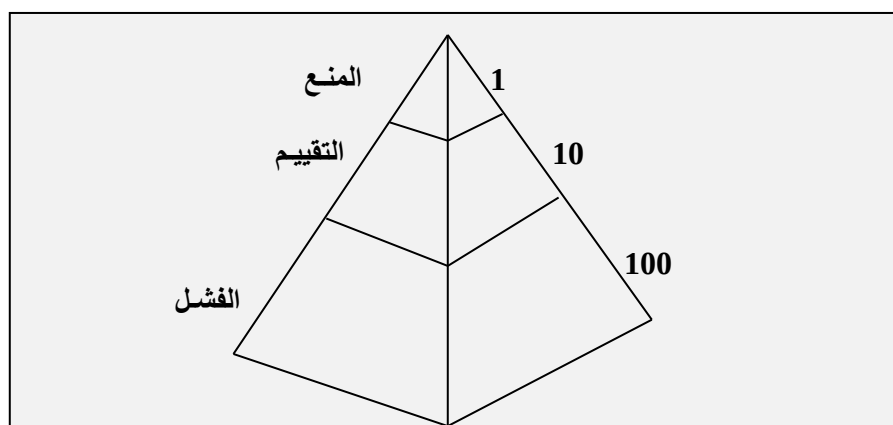
4- بعد التسليم: - وهو بمثابة القاعدة الأساس للمنافسة بين الوحدات الاقتصادية في الاسواق من خلال التركيز على السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقل وقت (Macmillan&Tampoe,2000:88)، وSlack واخرون عندما تريد اداء العمل بسرعة فهذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي (slack,et.al,2004:64)

- وهناك ثلاث اسبقيات لبعد التسليم من حيث التعامل مع الوقت (krajewky & Ritzman,2005:64):-
1. التسليم السريع :- الذي يشير الى الوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار.
 2. التسليم في الوقت المحدد :- ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الوحدة
 3. سرعة التطوير :- سرعة تقديم منتجات جديدة وتقاس سرعة التطوير بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد فكلما كان الوقت المستغرق من لحظة توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه الى السوق قصيراً كان للوحدة اساس قيادي تتفوق بها على المنافسين .
 4. لقد اوضح كل من Evan&Collire ان الوقت يعد من المصادر الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية للوحدة ، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم ، فضلاً عن فترات الانتظار القصيرة ، وان العديد من الوحدات الاقتصادية تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم منتجات الى الزبائن بشكل أسرع وأفضل (Evan&Collire,2007:127)
 - 5- بعد الابداع:- يمثل الابداع والابتكار احدى الضرورات الأساس في الوحدات الاقتصادية ، حيث يعد الابداع الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي تمكن الوحدة الاقتصادية من النجاح والازدهار ، وعرف بأنه قدرة الوحدة الاقتصادية على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة اكبر واسرع وتقديم منتج افضل من منتجات المنافسين في السوق ، أما الابتكار فيشير الى القدرة على تطوير وتقديم منتجات وعمليات جديدة بطريقة افضل .

ثانياً : كلف الجودة اداة لتحسين الجودة وتعزيز الميزة التنافسية

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيرات في رغبات واحتياجات الزبائن تسعى المصارف الى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق ، وبما ان الجودة أحد الابعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية ، لابد للمصارف الاهتمام بقياس كلف الجودة والإفصاح عنها ومدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبون بما يحقق التميز عن المنافسين ، ان كلف الجودة يمكن أن تكون أداة قوية تستعملها الإدارة في تحسين الجودة إذ يتم تخفيض الكلف الناتجة عن الجودة الرديئة الى اقل مايمكن من خلال التركيز على كلف المنع من اجل تخفيض كلف الفشل الداخلي والخارجي، أي أن الزيادة في الاتفاق على كلف المنع يؤدي الى تحسين الجودة وتخفيض كلف التقييم وكلف الفشل بنوعيه بحيث يكون الانخفاض في كلف التقييم والفشل اكبر من الزيادة في كلف المنع الامر الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف، إذ إن كلف الجودة يمكن ان تجهز معلومات تساعد في الرقابة على برامج تخفيض الكلف بشكل عام (Schroeder, 2000:146)

ويوضح الشكل (1) العلاقة بين عناصر كلف الجودة حيث إن إنفاق دينار واحد على كلف المنع فإن ذلك سوف يوفر 10 دنانير في كلف التقييم و 100 دينار في كلف الفشل وهذه العلاقة يطلق عليها قاعدة (1:10:100) (Ross,1999:367)



الشكل (1)

قاعدة (1:10:100)

ان تحديد وقياس كلف الجودة الشاملة يساعد وبشكل جوهري على متابعه الجودة المنجزة ومتابعة تنفيذ وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية والتي من اهمها تخفيض الكلف وتحسين الربحية من أجل تحسين الجودة (السامرائي واخرون ،2012:233) ،اي ان التحسين المستمر للجوده يجب ان يقابله تحسين

مستمر في امكانيه تخفيض كلف الجوده وخاصه كلف الفشل التي تظهر في المنتج والعمل على معالجتها من أجل الوصول الى صفريه العيوب (Hodgetts1998:16) ، فالتحسين المستمر للجودة يؤدي الى تحسين عمل الوحدة الاقتصادية ودعم بقائها واستمرارها كما ان ذلك يؤدي الى تحسين كفاءه استغلال الموارد وتحسين كفاءه العمليات الامر الذي يؤدي الى تحسين المركز التنافسي .

مما سبق يتضح دور كلف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية فالانفاق على كلف المنع يؤدي الى تحسين مستوى الجودة وتخفيض كلف الفشل الداخلي والخارجي الامر الذي يؤدي في النهايه الى تحقيق رضا الزبون وتحقيق ميزة تميز الوحدة عن المنافسين ، إذ إن المنافسة تكون على اساس الجودة العاليه التي تلبي رغبات الزبون وتؤكد على ضرورة خفض الكلف الناتجه عن الجودة الرديئه .

المبحث الثالث

كلف الجودة في المصارف عينه البحث

اولاً : نبذة تعريفية عن المصارف عينه البحث

1- مصرف المتحد للاستثمار

أ- تأسيس المصرف :

تأسس المصرف كشركة مساهمة بموجب شهادة التأسيس المرقمه م/ش/5762 والمؤرخة في 1994/8/20 والصادره عن وزارة التجارة / دائرة تسجيل الشركات وفقاً لاحكام المادة (21) من قانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 المعدل وبرأسمال مقداره مليار دينار ، وقد باشر المصرف ممارسه اعماله بتقديم خدمات الصيرفه الشامله بتاريخ 1994/11/5 من خلال فرعه الرئيسي في بغداد. وقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأسماله عدة مرات الى ان وصل (300000) مليون دينار ويبلغ حالياً عدد فروع المصرف (22) فرعاً تسعه منها في بغداد وثلاثة عشر منها في المحافظات .

ب - اهداف المصرف الرئيسة:

تسعى ادارة المصرف الى وضع خطط وسياسات وبرامج تدعم قدرتها التنافسية وان يحتل المصرف مرتبة متقدمه ليكون قمة بين المصارف العراقية ومن أهم مصارف القطاع الخاص الموجودة على الساحة في العراق ، فضلاً عن السعي للحصول على نصيب متزايد من سوق الخدمات المصرفية مع تعظيم العوائد على رأسمال وتوسيع قاعدة الملكية من خلال صياغه واضحه للرؤيا المستقبلية للواقع الاقتصادي في العراق . ومن أبرز أهدافه :-

1. المساهمة في التنمية الاقتصادية وتنشيط فعاليتها بممارسه اعمال الصيرفه الشامله في اطار السياسة العامه للدولة عن طريق ممارسة الصيرفه التجارية والتخصصية اضافة الى اعمال الصيرفه الاستثمارية
2. يسعى المصرف الى تطوير كادره العامل وبما يخدم العمليات المصرفيه وذلك من خلال زيادة تقنية المعلومات والتدريب التقني والعلمي .
3. بذل أقصى الجهود في تطوير كافة وسائله وادواته المصرفيه من خلال متابعاته للتطورات الدوليّه لهذا العمل والمشاركة في كل مايدعم عمل المصرف في تطوير عمله وتقديم أفضل الخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن .

2- مصرف الخليج العربي التجاري

أ- تأسيس المصرف:

تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمه م/ش/7002 المؤرخه في 1999/10/20 والصادره من وزارة التجارة / دائرة تسجيل الشركات وفقاً لاحكام قانون الشركات المرقم (21) لسنة 1997 المعدل برأسمال مقداره (600) مليون دينار ، وقد باشر المصرف ممارسه اعماله بتقديم خدمات الصيرفه الشامله بتاريخ 2000/4/1 من خلال فرعه الرئيس في بغداد . وقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأسماله عدة مرات الى ان وصل (400000) مليون دينار ويبلغ حالياً عدد فروع المصرف (24) فرعاً تسعه منها في بغداد وخمسة عشر منها في المحافظات .

ب- اهداف المصرف الرئيسة:

يهدف المصرف الى تقديم مختلف الخدمات المصرفيه في ضوء القوانين والانظمه الساندة وخلق اوسع مجالات التعاون مع المصارف الحكوميه والخاصة فضلاً السعي لأن يكون مصرفاً رئيساً في مجال الخدمات المصرفيه بتقديم افضل الخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن لجميع شرائح المجتمع العراقي ، ورسالته تعزيز الاهمية للمساهمين من خلال ادارة ماليه مدروسه وترسيخ ثقافة ادارة المخاطر والتكاليف ومن أبرز أهدافه :-

1. تعبئة الاموال الوطنيّه بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاقتصادية والاعمال المصرفية التجارية الاخرى (المحلية والدولية) وفق القوانين النافذة مساهمه منه في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاعمار للبلاد ضمن اطار السياسة العامة للدولة بما يحقق اهداف المصرف في التطور والنمو .
2. تحقيق اعلى الارباح للمساهمين بما يضمن مزاوله نشاطه والبقاء في سوق المنافسة .

3. تطوير وتأهيل وتنمية المهارات المصرفية للموظفين لغرض رفع ادائهم .
4. الحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الاخرى العاملة في العراق في تقديم افضل الخدمات المصرفية للزبائن .

ثانياً : النظام المحاسبي في المصارف عينه البحث

يطبق كلا المصرفين النظام المحاسبي الموحد للمصارف في تسجيل وتبويب وترحيل البيانات المالية وفقاً لمتطلبات احكام قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل وتعليمات البنك المركزي العراقي ولوائحه التنظيمية وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 مع الاعتماد على اساس الاستحقاق في تثبيت المعاملات المالية وطريقه القسط الثابت في احتساب الاندثار على الموجودات الثابتة .

كما تُعدّ شعبة الحسابات في كلا المصرفين مجموعة من التقارير والكشوفات من ضمنها جداول المصروفات والايرادات وقائمة كشف مطابقة البنك وموازن المراجعة وقوائم الجرد المختلفة ، وكما تنص عليه تعليمات النظام المحاسبي الموحد للمصارف.

أما بالنسبة لتقسيمات المصروفات وفق هذا النظام فانها تقسم على اساس فصول والفصول الى أقسام ومستويات ، حيث تتضمن الفصول الاتي :-

1. فصل تعويضات الموظفين : يتضمن هذا الفصل النفقات الخاصة بالرواتب والاجور والمخصصات التي تدفع للموظفين بالمصرف والمكافآت الممنوحة للمنتسبين .
2. فصل المستلزمات السلعية والخدمية والصيانة: ويشمل هذا الفصل مجموعة من التكاليف المتعلقة بشراء السلع والخدمات ونفقات الصيانة وتشمل كلف القرطاسية والمطبوعات والكتب والمجلات واجورالوقود والمواد واللوازم الاخرى ومخصصات نفقات السفر والايافاد ونفقات النشر والاعلام و اجارمكائن ومعدات والبريد واجور الخبراء الاستشاريين والاشترك في الدورات التدريبية وصيانة التأسيسات المانية والكهربائية وصيانة وسائط النقل والاثاث والمكائن والاجهزة
3. فصل نفقات اخرى متنوعة : يتضمن هذا الفصل مجموعة من التكاليف التي لاتندرج ضمن بنود النفقات السابقة .
4. فصل الموجودات غير المالية : يشمل هذا الفصل النفقات الرأسمالية التي تتضمن شراء الاصول الثابتة من وسائط نقل واثاث بانواعه ومكائن ومعدات واجهزة استنساخ وحاسبات .

ثالثاً: واقع كلف الجودة في المصارف عينة البحث

نظراً لاهتمام المصرفين بتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ، فان كليهما ينفق العديد من كلف الجودة في سبيل ذلك ، ولكن قياس كلف الجودة والافصاح عنها لا يتم بصورة مستقلة حسب تبويبها الى فئاتها الاربعه انما تدمج ضمن باقي التكاليف التي يتم انفاقها وبالتالي فان المصرفين لايمتلكان تقارير تفصيلية واضحة عن كلف الجودة ومدى مساهمتها في تحسين جودة خدمه المصرفيه وتأثيرها على الميزة التنافسية .

لقد تم من خلال المعايشه الميدانيه في كلا المصرفين إعادة قياس وتبويب كلف الجوده حسب فئاتها ومن ثم اعداد التقارير الخاصه بها تمهيداً لبيان دورها في تحسين جودة الخدمة المصرفيه بما يحقق التميز عن المنافسين .

1- كلف المنع وتتضمن الاتي :

- أ- كلف التكنولوجيا: تتمثل التكنولوجيا المستخدمه في المصارف باجهزة الحاسبات والبرامجيات والهدف من استخدامها هو تقديم خدمه مصرفيه ذات جودة جيدة اما كلف استخدامها فتتمثل بانذاراتها ، حيث يتبع المصرفين طريقه القسط الثابت في احتساب الاندثار وبالنسب المقرره في نظام الاندثار الخاص (9) لسنة 1994 حيث بلغ الاندثار السنوي لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 1964000 و 8322000 دينار على التوالي وفقاً للتقرير السنوي 2014
- ب- كلف التدريب والتأهيل :- وتتمثل بالاتي :

- 1- نفقات الاشتراك بالتدريب والدراسات التي يتحملها المصرف لغرض الاعداد والتدريب على المتطلبات الجديدة لتنفيذ النظام المصرفي المعمول به عالمياً حيث بلغت كلف الاشتراك لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 1649000 و 6422000 دينار على التوالي
- 2- نفقات السفر والايافاد: تتمثل بالمبالغ الخاصة بايفاد الموظفين لاجراض التدريب حيث بلغت لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري على التوالي 33433000 و 29889000 دينار لذا فان اجمالي كلف التدريب والتأهيل لمصرف المتحد للاستثمار* 35082000 دينار بينما بلغت لمصرف الخليج العربي التجاري** 36311000 دينار.

* اجمالي كلف التدريب والتأهيل لمصرف المتحد للاستثمار 35082000 = 33433000+1649000
 ** اجمالي كلف التدريب والتأهيل لمصرف الخليج العربي التجاري 36311000 = 29889000+6422000

جـ- كلف المعلومات :- تتمثل بالكلف التي يتحملها المصرف نتيجة للاشتراك السنوي والمتعاقد عليه من المصرف بمنظومة الانترنت ، وبلغت كلف الاشتراك بالمنظومة لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 135163000 و 49960000 دينار على التوالي .

د- كلف الصيانة الوقائية :- هي الكلف التي يتحملها المصرف بهدف صيانة ومعايرة الآلات والمعدات من اجل تحسين الخدمة المصرفية حيث تهدف الى تخفيض كلف الفشل وبلغت كلف صيانة الآلات والمعدات لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 37446000 و 34860000 دينار على التوالي.

هـ- كلف منع اخرى :- هي مجموع الكلف الادارية التي يتحملها المصرف من اجل تحفيز الموظفين وضمان اداءهم لواجباتهم على اتم وجه ، لذا يدفع المصرف المخصصات المقطوعة وبشكل منتظم مقابل القيام بالاعمال من اجل تحسين جودة الخدمة المصرفية التي تؤدي الى تقليل وقت انتظار الزبون وان هذه الكلف تحسب على مستوى المصرف ككل .

حيث بلغت كلف المنع الاخرى لمصرف المتحد للاستثمار *** 86731000 دينار بينما بلغت لمصرف الخليج العربي التجاري **** 170927000 دينار، ويوضح الجدول (3) كلف المنع في كلا المصرفين

جدول (3)

كلف المنع في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام /2014 (دينار عراقي)

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار	الخليج العربي التجاري
1	كلف التكنولوجيا	1964000	8322000
2	كلف التدريب والتأهيل	35082000	36311000
3	كلف المعلومات	49960000	135163000
4	كلف صيانه وقائية	37446000	34860000
5	كلف المنع الاخرى	86731000	170927000
	المجموع	211183000	385583000

المصدر : اعداد الباحثان اعتماداً على السجلات المحاسبية

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الاتي :

أ- سجلت كلف التكنولوجيا في مصرف المتحد للاستثمار أقل مبلغ بالمقارنة مع كلف المنع الاخرى حيث بلغت (1964000) دينار بينما سجلت في مصرف الخليج العربي التجاري مبلغ (8322000) دينار وهذا الارتفاع يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري باقتناء الاجهزة المتطورة وبشكل مستمر بهدف تقديم خدمة مصرفية بجودة عالية تفي باحتياجات ورغبات الزبائن .

ب - كلف التدريب والتأهيل في مصرف المتحد للاستثمار بلغت (35082000) دينار وشكلت كلف الاشتراك بالدورات التدريبية منها (1649000) دينار بينما بلغت في مصرف الخليج العربي (36311000) دينار وشكلت كلف الاشتراك بالدورات التدريبية منها (6422000) دينار وهذا يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري .

باقامة دورات تدريبية للموظفين كونها تساهم في تطوير قدراتهم وخبراتهم الامر الذي ينعكس وبلا شك في رفع مستوى كفاءه الموظفين في تقديم الخدمة المصرفية. اما نفقات الايفاد والسفر كانت متقاربة لكلا المصرفين وهذا يدل على اهتمام ادارة كلا المصرفين بإيفاد الموظفين لحضور المؤتمرات والندوات خارج القطر وذلك لضمان مواكبتهم للتطورات في النظم المعرفية التي تساهم بتعزيز كفاءتهم بهدف تقديم افضل خدمة مصرفية .

ج - كلف الصيانة الوقائية في مصرف المتحد للاستثمار أعلى من نظيرتها في مصرف الخليج العربي حيث بلغت (37446000) دينار بينما سجلت في مصرف الخليج العربي التجاري (34860000) دينار وهذا الارتفاع في الكلف بسبب تقادم الآلات والمعدات حيث لا تتوفر لدى ادارة المصرفين امكانية لتجديد الآلات والمعدات .

د - كلف المنع الاخرى في مصرف الخليج العربي التجاري سجلت ارتفاعاً قياسيً حيث بلغت (170927000) دينار مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار الذي بلغت تكاليفه (86731000) دينار وهذا الارتفاع يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بصورة أكبر بنشر ثقافته الجودة وطبع كتيبات ادله الجودة وخلق الوعي لدى الموظفين باهمية الجودة واقامة المؤتمرات والندوات للتعريف باهمية الجودة.

هـ - ارتفاع أجمالي كلف المنع في مصرف الخليج العربي التجاري قياساً بأجمالي كلف المنع في مصرف المتحد للاستثمار وهذا الارتفاع يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي بالاتفاق على انشطه كلف المنع بهدف تخفيض كلف التقييم والفشل بنوعيه وتحسين الجودة .

كلف منع اخرى = كلف النشر + كلف الضيافة + كلف مؤتمرات وندوات + كلف نقل العاملين

*** مصرف المتحد للاستثمار 158200000+17488000+38103000 = 86731000

**** مصرف الخليج العربي التجاري 67661000+23171000+38812000+41283000 = 170927000

2- كلف التقييم وتتضمن الآتي:-

- أ - كلف تدقيق الحسابات: تتمثل برواتب المدققين الذين يقومون بتدقيق الجوانب الفنية والإدارية والمالية في المصرف بهدف اكتشاف الأخطاء قبل وصول المعاملة إلى الزبون ، حيث بلغت كلف تدقيق الحسابات لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 51600000 و 80530000 دينار على التوالي .
- ب- كلف صيانة الأجهزة: وتتمثل بكلف صيانة الوحدات الداخلية لمنظومة الاتصال حيث بلغت كلف صيانة الأجهزة لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 224851000 و 245732000 دينار على التوالي .
- ج- كلف المطابقة: ويقصد بها كلف الوقت المخصص من قبل الموظفين الذين يقومون بأعباء المطابقة في كل يوم بهدف ضمان تسجيل كل المعاملات التي تحدث في اليوم الواحد بشكل صحيح ومن واقع المعايير الميدانية للباحثين فان الموظفين الذين يقومون بإجراء المطابقة في كلا المصرفين هم ثلاثة موظفين ويشترك مع كل موظف مشغل حاسبة وموظف المكتب الامامي (الكاونتر)، وان نسبة 20% من وقت الموظفين يقضونه لأغراض المطابقة اليومية حيث بلغت مجموع الرواتب الشهرية للموظفين الذين يقومون بإجراء المطابقة لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 7500000 دينار و 9000000 دينار على التوالي ، وعليه تحسب كلف المطابقة في كلا المصرفين كالآتي : مصرف المتحد للاستثمار.

كلفه العمل اليومي = (الرواتب الشهرية للموظفين ÷ عدد أيام العمل الفعليه شهرياً)

$$7500000 = 288462 \text{ دينار}$$

26 يوم

كلفه العمل بالدقيقة = [كلفة العمل اليومي ÷ (عدد الساعات x عدد الدقائق بالساعة)]

$$288462 = 600,963 \text{ دينار}$$

60X8 دقيقة

الوقت اللازم لإجراء المطابقة اليومية 8 ساعات x 60 دقيقة x 20% = 96 دقيقة

كلفه المطابقة اليومية = كلفة العمل بالدقيقة x الوقت اللازم لإجراء المطابقة اليومية

$$96 \times 600,963 = 5792,4 \text{ دينار}$$

كلفه المطابقة السنويه = كلفة المطابقة اليومية x عدد ايام العمل الشهرية x عدد اشهر السنه

$$5792,4 \times 26 \text{ يوم} \times 12 = 18000000 \text{ دينار}$$

اما مصرف الخليج العربي فان كلف المطابقة كالآتي :

$$9000000 = 346154 \text{ دينار}$$

26 يوم

$$346154 = 721,154 \text{ دينار}$$

60X8 دقيقة

الوقت اللازم لإجراء المطابقة اليومية 8 ساعات x 60 دقيقة x 20% = 96 دقيقة

$$96 \times 721,154 = 69231 \text{ دينار}$$

$$69231 \times 26 \text{ يوم} \times 12 = 21600000$$

ويوضح الجدول (4) كلف التقييم في كلا المصرفين

جدول (4)

كلف التقييم في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام/2014 (دينار عراقي)

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار	الخليج العربي التجاري
1	كلف التدقيق	51600000	80530000
2	كلف الصيانه	224851000	245732000
3	كلف المطابقة	18000000	21600000
	المجموع	294451000	347862000

المصدر : اعداد الباحثان اعتماداً على السجلات المحاسبية

* تم تحديد جميع النسب الواردة في البحث من خلال المعايير الميدانية للباحثين فضلاً عن المقابلات مع المسؤولين في المصرف .

** تم تقريب المبلغ 18000014 – 18000000 دينار

*** تم تقريب المبلغ 21600072 – 21600000 دينار

من الجدول اعلاه يلاحظ الاتي :

- أ - سجلت كلف الصيانة أعلى الكلف بالمقارنة مع كلف التقييم الاخرى في كلا المصرفين ويرجع السبب في ذلك الى ارتفاع كلف صيانة الحواسيب وشبكة المعلومات بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة للزبان علماً ان كلف الصيانة في مصرف الخليج العربي التجاري أعلى مما هي عليه في مصرف المتحد للاستثمار .
- ب - جاءت كلف التدقيق بالمرتبة الثانية في كلا المصرفين علماً انها سجلت ارتفاعاً في مصرف الخليج العربي التجاري مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار وهذا الارتفاع يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بكلف التدقيق بهدف تقديم معاملته خاليه من الاخطاء وتحقيق مستوى مطلوب يتوافق مع متطلبات الزبان اي تقديم خدمة ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتحقق رضا الزبان .
- ج - سجلت كلف المطابقة اقل الكلف بالمقارنة مع كلف التقييم الاخرى في كلا المصرفين علماً انها كانت أعلى في مصرف الخليج العربي التجاري مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار .

3- كلف الفشل الداخلي وتتضمن الآتي :-

أ - كلف الاخطاء :

ويقصد بها الاخطاء التي تحدث اثناء تقديم الخدمة للزبان والوقت اللازم لمعالجة الاخطاء ومعدل كلفة عمل القائمين بها ، ومن واقع المعايير الميدانية تبين ان الاخطاء تحدث اما عند مشغل الحاسبة اي عند ادخال بيانات المعاملة الى الحاسبة او عند موظف المكتب الامامي الذي ينظم المستندات اللازمة فقد يحصل الخطأ في مبلغ المعاملة او رقم حساب الزبون او نوع المعاملة ، كما تبين ان نسبة 5% من وقت الموظفين يقضونه لاجراض معالجة الاخطاء حيث بلغ عدد الاخطاء السنويه في مصرف المتحد للاستثمار 6276 ومجموع الرواتب الشهريه لثلاثة موظفين الذين يقومون باجراء معالجة الاخطاء 2800000 دينار ، وعليه تحسب كلف معالجة الاخطاء كالآتي :

الوقت اللازم لتصحيح الخطأ بالدقيقة 8 ساعات 60X دقيقة 5% X 24= دقيقة

كلفه العمل بالدقيقة الواحد = $\frac{2800000}{224,4}$ دينار

26 يوم x 480 دقيقة

كلفه معالجة الخطأ الواحد = الوقت اللازم لتصحيح الخطأ بالدقيقة x كلفه العمل بالدقيقة الواحد

$224,4 \times 24 = 5385$ دينار

كلفه معالجة الاخطاء السنويه $5385 \times 6276 = 33796260$ دينار

اما مصرف الخليج العربي التجاري فمن واقع المعايير الميدانية تبين ان نسبة 2% من وقت الموظفين يقضونه لاجراض معالجة الاخطاء حيث بلغ عدد الاخطاء السنويه 1740 ومجموع الرواتب الشهريه لارب موظفين الذين يقومون باجراء معالجة الاخطاء 4000000 دينار ، وعليه تحسب كلفه معالجة الاخطاء كالآتي :

الوقت اللازم لتصحيح الخطأ بالدقيقة 8 ساعات 60X دقيقة 2% X 9,6= دقيقة

كلفه العمل بالدقيقة الواحد = $\frac{4000000}{321}$ دينار

26 يوم x 480 دقيقة

كلفه معالجة الخطأ الواحد = الوقت اللازم لتصحيح الخطأ بالدقيقة x كلفه العمل بالدقيقة الواحد

$3082 = 321 \times 9,6$ دينار

كلفه معالجة الاخطاء السنويه $3082 \times 1740 = 5362680$ دينار

ب - كلف اتلاف المستندات :

هي كلف المستندات اللازمة لأداء الخدمة للزبون والتي يتم اتلافها بسبب ماتحتوي من اخطاء يرتكبها الموظفون المسؤولون عن تنظيمها والقرطاسية المستخدمة في المستندات التي تم اتلافها حيث بلغ مجموع المستندات التالفة في مصرف المتحد للاستثمار (43) مستند وكلفة طباعة المستند الواحد 2500 دينار وتحسب كالآتي:

كلف المستندات = عدد المستندات التالفة x كلفة طباعة المستند الواحد التالف

$107500 = 2500 \times 43$ دينار

اما القرطاسية تتضمن الاحبار والكاربون المستخدم في توثيق المعاملات المستخدمة في المستندات التالفة ومن خلال المعايير الميدانية تبين ان نسبة القرطاسية التالفة في مصرف المتحد للاستثمار (4%) و بلغت كلف القرطاسية (37544000) دينار، وتحسب كالآتي :

كلفه القرطاسيه في المستندات التالفة $37544000 \times 4\% = 1501760$ دينار

كلف اتلاف المستندات $1501760 + 107500 = 1609260$ دينار

اما كلف ائتلاف المستندات لمصرف الخليج العربي التجاري فقد بلغت مجموع المستندات التالفة (36) مستند وكلفة طباعة المستند الواحد 3000 دينار وتحسب كالآتي :

كلف المستندات = عدد المستندات التالفة x كلفة طباعة المستند الواحد التالف

$108000 = 3000 \times 36$ دينار

اما القرطاسية المستخدمة في المستندات التالفة ومن خلال المعايشة الميدانية تبين ان نسبة القرطاسية التالفة في مصرف الخليج العربي التجاري (2%) وبلغت كلف القرطاسية (67413000) دينار، وتحسب كالآتي :

كلفه القرطاسية في المستندات التالفة $2\% \times 67413000 = 1348260$ دينار

كلف ائتلاف المستندات $1456260 = 1348260 + 108000$ دينار

ويوضح الجدول (5) كلف الفشل الداخلي في كلا المصرفين

جدول (5)

كلف الفشل الداخلي في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام /2014 (دينار عراقي)

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار	الخليج العربي التجاري
1	كلف الاخطاء	33796260	532680
2	كلف ائتلاف المستندات	1609260	1456260
	المجموع	35405520	6818940

المصدر : اعداد الباحثان اعتماداً على الاحتمالات اعلاه

من الجدول اعلاه يلاحظ الآتي :

أ- ارتفاع كلف معالجة الأخطاء في مصرف المتحد للاستثمار مقارنة بماهي عليه في مصرف الخليج العربي التجاري ويرجع السبب في ذلك الى ارتفاع معدل عدد الاخطاء حيث بلغت 6276 خطأ مقارنة بـ 1740 خطأ في مصرف الخليج العربي التجاري وهذا يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بالموظفين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية كونها تساهم في تطوير كفاءتهم وخبرتهم وتقليل الاخطاء اثناء عملهم .

ب- ارتفاع كلف ائتلاف المستندات في مصرف المتحد للاستثمار مقارنة بمصرف الخليج العربي التجاري لنفس السبب اعلاه.

4- كلف الفشل الخارجي :- وتتضمن الآتي

أ- الخدمة القانونية : التي تنشأ نتيجة لمتابعة القضايا القانونية المرفوعة ضد المصرف حيث بلغت كلف الخدمة القانونية لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 416849000 و 10059000 دينار على التوالي.

ب- كلف التعويضات والغرامات :- تتمثل بكلف التعويضات والغرامات المترتبة على المصرف لصالح الزبائن حيث بلغت لمصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري 18473000 و 1775000 دينار على التوالي ، ويوضح الجدول (6) كلف الفشل الخارجي في كلا المصرفين .

جدول (6)

كلف الفشل الخارجي في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام /2014 (دينار عراقي)

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار	الخليج العربي التجاري
1	كلف الخدمات القانونية	416849000	10059000
2	كلف التعويضات والغرامات	18473000	1775000
	المجموع	435322000	11834000

المصدر : اعداد الباحثان اعتماداً على السجلات المحاسبية

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الآتي :

أ- ارتفاع كلف الخدمة القانونية لمصرف المتحد للاستثمار مقارنة بمصرف الخليج العربي التجاري ويرجع السبب الى ارتفاع كلف القضايا القانونية المرفوعة ضد مصرف المتحد للاستثمار .

ب- ارتفاع كلف التعويضات والغرامات لمصرف المتحد للاستثمار بلغت (18473000) دينار بينما بلغت لمصرف الخليج العربي (1775000) دينار ويرجع السبب في ذلك الى الشكاوى المرفوعة على المصرف قليلة مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار وبالتالي فان التعويضات والغرامات المترتبة على المصرف لصالح الزبائن كانت أقل في مصرف الخليج العربي التجاري .

ت- بلغت كلف الفشل الخارجي لمصرف المتحد للاستثمار (435322000) دينار بينما بلغت لمصرف الخليج العربي التجاري (11834000) دينار ويرجع السبب الى ارتفاع كلف القضايا القانونية المرفوعة ضد مصرف المتحد للاستثمار وعدم دفع التعويضات لصالح الزبائن وهذا يؤثر على سمعة المصرف لدى الزبائن ومغادرتهم الى مصرف اخر مما يؤثر على الوضع التنافسي . ويوضح الجدول (7) كلف الجودة الكلية في كلا المصرفين.

جدول (7)

كلف الجودة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام /2014 (دينار عراقي)

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار		الخليج العربي التجاري	
		النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ
1	كلف المنع	21,6%	211183000	51,3%	385583000
2	كلف التقييم	30,2%	294451000	46,3%	347862000
3	كلف الفشل الداخلي	3,6%	35405520	0,9%	6818940
4	كلف الفشل الخارجي	44,6%	435322000	1,5%	11834000
	المجموع	100	976361520	100	752097940

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى الجداول (5 ، 6 ، 7 ، 8)

من الجدول اعلاه يلاحظ الاتي :

- أ- ارتفاع اجمالي كلف الجودة في مصرف المتحد للاستثمار إذ بلغت (976361520) مقارنة بأجمالي كلف الجودة في مصرف الخليج العربي التجاري إذ بلغت (752097940) دينار ويرجع السبب في ذلك الى ارتفاع كلف الفشل الداخلي الخارجي حيث بلغت النسبة (3.6% ، 44.6%) من اجمالي كلف الجودة على التوالي .
- ب- ارتفاع كلف المنع في مصرف الخليج العربي حيث بلغت (385583000) دينار من اجمالي كلف الجودة وبنسبة 51,3% مما يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بزيادة الاتفاق على انشطه كلف المنع بهدف تخفيض كلف التقييم والفشل بنوعيه وتحسين الجودة وبالتالي تحقيق رضا الزبون .

رابعاً : قياس كلف الجودة الكلية وفق المؤشرات المعتمدة في مصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري

بعد إن تم تحديد كلف الجودة في كلا المصرفين لعام/ 2014 والتعرف على نسبة كلف المنع والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي إلى كلف الجودة الكلية سيتم قياس هذه الكلف في كلا المصرفين وفق مجموعة من المؤشرات التي تساعد إدارة المصرفين في تحقيق جملة من المزايا أهمها معرفة العلاقة بين كلف الجودة الكلية وكل من كلفة العمل المباشر وكلفة انتاج المعاملات المنجزة وعدد المعاملات المنجزة وكذلك بيان تأثير هذه الكلف عليها، وهذه المؤشرات هي كالآتي

- 1- مؤشر كلف العمل :- يمثل نسبة كلف الجودة الكلية إلى كلف العمل المباشر باعتباره مؤشر يساعد على معرفة التكاليف المتحققة في المصرف وخاصة تكاليف العمل المباشر اي معرفة ديمومه العمل في اي مصرف
- 2- مؤشر كلفة انتاج المعاملات المنجزة :- يمثل نسبة كلف الجودة الكلية إلى كلفة انتاج المعاملات المنجزة باعتبارها مؤشراً يساعد في إجراء المقارنات بين المصارف المنافسة.
- 3- مؤشر عدد المعاملات المنجزة :- يمثل كلف الجودة الكلية إلى عدد المعاملات المنجزة بهدف التعرف على ما تتحمله المعاملة المنجزة من كلف الجودة الكلية.

ويوضح الجدول (8) مؤشرات قياس كلف الجودة في كلا المصرفين

جدول (8)

مؤشرات قياس كلف الجودة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري لعام /2014

ت	التفاصيل	المتحد للاستثمار		الخليج العربي التجاري	
		المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
1	كلف الجودة الكلية	976361520		752097940	
2	كلف العمل المباشر	1677619803		2105834245	
3	كلف انتاج المعاملات المنجزة*	2935483294		4892544172	
4	عدد المعاملات المنجزة	43856		76952	
	نسبة كلف الجودة الكلية الى اجمالي كلف العمل المباشر	58,2%		35,7%	
	نسبة كلف الجودة الكلية الى اجمالي كلف انتاج المعاملات المنجزة	33,3%		15,4%	
	مؤشر كلف الجودة الكلية الى عدد المعاملات المنجزة	22263		9774	

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى السجلات المحاسبية

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الاتي :

- 1- ارتفاع نسبة كلف الجودة الكلية الى كلفه العمل المباشر في مصرف المتحد للاستثمار إذ بلغت (58,2%) مقارنة مما هي عليه في مصرف الخليج العربي التجاري إذ بلغت (35,7%) ويرجع السبب في ذلك الى ارتفاع كلف التقييم وكلف الفشل بنوعيه الداخلة ضمن كلف الجودة الكلية بالمقارنة مع انخفاض الكلف المرتبطة بالعمل المباشر.
- 2- نسبة كلف الجودة الكلية إلى كلفة انتاج المعاملات المنجزة لمصرف المتحد للاستثمار سجلت ارتفاعاً قياسيماً حيث بلغت (33,3%) مقارنة مما هي عليه في مصرف الخليج العربي التجاري حيث بلغت (15,4%) ويرجع السبب

* كلف انتاج المعاملات المنجزة هي كلف رواتب وأجور الموظفين المساهمين في انجاز المعاملات مضافاً لها جميع الكلف التي تدخل في انجاز المعاملات وتم احتسابها استناداً الى السجلات المحاسبية.

في ذلك إلى ارتفاع كلف التقييم والفشل بنوعيه مقابل انخفاض كلف انتاج المعاملات المنجزة نتيجة لانخفاض عدد المعاملات المنجزة حيث بلغت (43856) معاملة مقارنة بمقارنه بانخفاض كلف الجودة الكلية في مصرف الخليج العربي التجاري وارتفاع كلف انتاج المعاملات المنجزة كنتيجة لارتفاع عدد المعاملات المنجزة حيث بلغت (76952) معاملة .

3- ارتفاع مؤشر كلف الجودة الكلية الى عدد المعاملات المنجزة في مصرف المتحد للاستثمار إذ ان كل معاملة منجزة في المصرف لهذه السنة قد تحملت كلف جودة كلفة بمبلغ (22263) دينار مقارنة مما هو عليه في مصرف الخليج العربي التجاري البالغة (9774) دينار ويرجع السبب في ذلك الى انخفاض عدد المعاملات المنجزة حيث بلغت 43856 معاملة مقارنة بـ 76952 معاملة في مصرف الخليج العربي التجاري وكلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف يعد مؤشر جيد كنتيجة لانخفاض التكاليف بشكل عام وهذا يدل على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بزيادة انتاجية المعاملات المنجزة وتحسينها .

خامساً : الإفصاح عن كلف الجودة الشاملة في مصرفي المتحد للاستثمار والخليج العربي التجاري

بعد إن تم تحديد وقياس كلف الجودة الكلية في كلا المصرفين لعام /2014 ، لابد من الإفصاح عنها بتقارير منفصلة حتى يمكن الإفادة من المنافع المتأتية منها ، حيث يساعد التقرير ادارة المصارف في اتخاذ القرارات المناسبة والخاصة بزيادة كلف المنع والتقييم لتخفيض كلف الفشل الداخلي والخارجي. ويوضح الجدول (9) تقرير كلف الجودة في كلا المصرفين .

جدول (9)

كلف الجودة الكلية في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف الخليج العربي التجاري للعام 2014

ت	عناصر تكاليف الجودة الشاملة	مصرف المتحد للاستثمار			مصرف الخليج العربي		
		المبلغ	نسبة كلف الجودة الفرعية الى اجمالي كلف الفئة (المجموعة) التي تنتمي لها	نسبة اجمالي كلف الجودة الى اجمالي كلف الجودة	المبلغ	نسبة كلف الجودة الفرعية الى اجمالي كلف الفئة (المجموعة) التي تنتمي لها	نسبة اجمالي كلف الجودة الى اجمالي كلف الجودة
1	كلف التكنولوجيا	1964000	%1		8322000	%2,2	
2	كلف التدريب والتأهيل	35082000	%16,6		36311000	%9,4	
3	كلف المعلومات	49960000	%23,7		135163000	%35,1	
4	كلف صيانه قانيه	37446000	%17,7		34860000	%9	
5	كلف المنع الاخرى	86731000	%41		170927000	%44,3	
	اجمالي كلف المنع	211183000	%100		385583000	%100	
	نسبة كلف المنع الى اجمالي كلف الجودة الكلية			%21,6			%51,3
6	كلف التدقيق	51600000	%17,5		80530000	%23	
7	كلف الصيانه	224851000	%76,4		245732000	%71	
8	كلف المطابقة	18000000	%6,1		21600000	%6	
	اجمالي كلف التقييم	294451000	%100		347862000	%100	
	نسبة كلف التقييم الى اجمالي كلف الجودة الكلية			%30,2			%46,3
9	كلف الاخطاء	33796260	%95,5		5362680	%78,6	
10	كلف اتلاف المستندات	1609260	%4,5		1456260	%21,4	
	اجمالي كلف الفشل الداخلي	35405520	%100		6818940	%100	
	نسبة كلف الفشل الداخلي الى اجمالي كلف الجودة الكلية			%3,6			%0,9
11	كلف الخدمات القانونية	416849000	%95,8		10059000	%85	
12	كلف التعويضات والغرامات	18473000	%4,2		1775000	%15	
	اجمالي كلف الفشل الخارجي	435322000	%100		11834000	%100	
	نسبة كلف الفشل الخارجي الى اجمالي كلف الجودة الكلية			%44,6			%1,5
	اجمالي كلف الجودة الكلية	976361520		%100	752097940		%100

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على الجداول (5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9)

يلاحظ من الجدول (9) انخفاض نسبة كلف المنع في مصرف المتحد للاستثمار حيث بلغت 21.6% من اجمالي كلف الجودة ، يقابلها ارتفاع نسبتها في مصرف الخليج العربي التجاري والبالغة 51.3% وهي مؤشر على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بتحسين الجودة من خلال زيادة الاتفاق على أنشطة المنع بهدف تخفيض كلف الفشل .

كما يلاحظ ارتفاع كلف الفشل الداخلي والخارجي في مصرف المتحد للاستثمار حيث بلغت (3.6%، 44.6%) على التوالي، في حين سجلت كلف الفشل الداخلي والخارجي في مصرف الخليج العربي التجاري انخفاضاً والتي بلغت (0.9%، 1.5%) على التوالي وهو مؤشر اضافي على اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي بتحسين جودة خدماته .

ومن خلال الزيارات والمعائشه الميدانية والملاحظه المباشره لطبيعة العمل والخدمات المقدمة للزبائن في كلا المصرفين، تبين أن عدد زبائن مصرف الخليج العربي التجاري اكثر من زبائن مصرف المتحد للاستثمار ، وبمقارنه عدد الزبائن في كلا المصرفين لعامي 2015/2014 ومن واقع سجلات المصرفين تبين أنخفاض عدد زبائن مصرف المتحد للاستثمار وبنسبة 20.9% حيث بلغ عددهم (38952) زبون لعام 2015 مقارنة ب 49265 زبون لعام 2014 ، في حين حقق مصرف الخليج العربي التجاري زيادة ملحوظه في عدد الزبائن وبنسبة 24% حيث بلغ عددهم (99524) زبون لعام 2015 مقارنة ب 80234 زبون لعام 2014 ، وهذه الزيادة دلالة على قدرة المصرف على المحافظة على الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي زيادة الارباح من خلال تقديم خدمات بجودة عاليه تميزه عن المنافسين .

وتعزيراً للنتائج التي تم التوصل لها تم اجراء مجموعه مقابلات مع عينه عشوائيه من الزبائن والتي تمثلت بحدود (20) زبون في كلا المصرفين والاستفسار منهم حول طبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن ومدى الالتزام بالمواعيد المحدده في تقديم الخدمة ومدى استخدامه للتكنولوجيا الحديثة.

وقد تم التوصل الى ان نوعية الخدمات التي يقدمها مصرف الخليج العربي التجاري افضل من وجهة نظر الزبائن مقارنة بالمصرف المتحد للاستثمار لان مصرف الخليج العربي :-

1. يقدم خدماته بكلفه اقل من كلف المنافسين .
2. يتميز بتقديم خدماته بجودة عاليه مميزه عن الخدمات التي تقدمها المصارف الاخرى .
3. لديه القدرة على التكيف السريع بتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن .
4. يلتزم بمواعيد تقديم الخدمة للزبائن في المواعيد المحدده .
5. فترة انتظار الزبون لحصوله على الخدمات قصيره مقارنة بالمصارف الاخرى .
6. يستخدم التكنولوجيا الحديثه مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار والتي تسهم في السرعة والدقه في انجاز تقديم الخدمات للزبائن .

وهذه النتائج تدعم ماتوصلت له الباحثين عند قياس وتحليل كلف الجودة الفعليه في كلا المصرفين . مما ورد سابقاً يمكن التوصل الى ان مصرف الخليج العربي التجاري حقق مزايا تنافسيه تميز بها عن المصرف المتحد للاستثمار تمثلت في تقديم خدمه بجودة عاليه وبكلفه اقل تحقق رضا الزبون ساعدت ادارته المصرف في جذب زبائن جدد وعززت سمعة المصرف في السوق وموقعه التنافسي .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل لها تتمثل بالاتي :

- 1- ان التطورات والتغيرات السريعه التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثه وزيادة حدة المنافسة بين المصارف دفعت المصارف الى اعتماد اساليب حديثه تسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تخفيض تكاليفها مع ضمان الاحتفاظ بتحقيق مستويات جودة عاليه تلبي رغبات الزبائن وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- هناك وجهتي نظر لجودة الخدمة المصرفية احدهما داخليه والاخرى خارجيه اذ تقوم وجهة النظر الداخليه على اساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على اساسها اي تعبر عن موقف الادارة اما وجهة النظر الخارجيه تركز على جودة الخدمة المصرفية كما يدركها زبائن المصرف اي تعبر عن مدركات الزبائن لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها .
- 3- ان اهمية قياس كلف الجودة في الوحدات الخدميه والافصاح عنها يكاد يكون ذو اهميه اكبر واصعب من الوحدات الانتاجية وذلك لكون الخدمة ذات طبيعه ليست ماديه (غير ملموسة).
- 4- ان قياس كلف الجودة يعد امر ضروري لاي من المصارف التي تهتم بتحسين جودة خدماتها ودعم بقائهم واستمرارها في السوق الامر الذي يؤدي الى تحسين المركز التنافسي لها ، كما ان الافصاح عنها بتقارير منفصله يساعد على توفير معلومات تفصيليه عن عناصرها الرئيسيه (المنع،التقييم،الفشل الداخلي،الفشل الخارجي) واعطاء صوره واضحه لادارة المصرف عن دور كل عنصر في تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون والمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية .

- 5- ضعف اعتماد ادارة كلا المصرفين عينة البحث (مصرف المتحد للاستثمار ، مصرف الخليج العربي) على اساليب جديدة وتقنيات المحاسبة الادارية الحديثة واعتمادها على الاساليب التقليدية في احتساب التكاليف بالاعتماد على النظام المحاسبي الموحد للمصارف .
- 6- بالرغم من أنفاق كلا المصرفين للعديد من كلف الجودة الا ان ادارة كلا المصرفين لاتعتمد قياس منفصل لكلف الجودة او تبويبها حسب عناصرها او الافصاح عنها بتقارير منفصلة وبالتالي عدم التعرف على هذه الكلف والدرجة التي تسهم بها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وكيف يمكن لها ان تساعد الادارة في تحقيق ستراتيجه التمايز عن المصارف المنافسه .
- 7- تباین مستوى اهتمام المصرفين بكلف الجوده حيث تبين ارتفاع كلف المنع في مصرف الخليج العربي التجاري اذ بلغت 51,3% من اجمالي كلف الجودة مقارنة بنسبة 21,6% للمصرف المتحد للاستثمار وذلك بسبب اهتمام ادارة مصرف الخليج العربي التجاري بتوجيه الاتفاق الصحيح على أنشطة المنع لتخفيض كلف الفشل بنوعيه التي انخفضت الى (0,9%، 1,5%) للفشل الداخلي والخارجي ، وهي نسبة ضئيلة جداً اذا ما قورنت بارتفاع النسبة في مصرف المتحد للاستثمار (3,6%، 44,6%) الامر الذي يساهم بتقديم مصرف الخليج العربي التجاري خدمات مصرفيه بجودة عالية حقق من خلالها التميز عن مصرف المتحد للاستثمار .
- 8- انخفاض كلف الفشل في مصرف الخليج العربي التجاري على الرغم من ارتفاع عدد المعاملات المنجزة مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار ، فضلاً عن تقديم مصرف الخليج العربي خدمات لعدد اكبر من الزبائن وقدرته على استقطاب زبائن المصرف
- 9- ان جودة الخدمات التي يقدمها مصرف الخليج العربي التجاري افضل مقارنة بالمصرف المتحد للاستثمار حيث تتصف الخدمات المصرفية التي يقدمها بجودة عالية وبكلفة اقل تحقق رضا الزبون هذا فضلاً عن سرعه الاستجابة لطلبات الزبائن وتقديم الخدمات في الموعد المحدد ، كما أنه يستخدم التكنولوجيا الحديثة مقارنة بمصرف المتحد للاستثمار والتي تسهم في السرعة والدقة في انجاز تقديم الخدمات للزبائن .
- 10- عدم اهتمام ادارة المصرف المتحد للاستثمار بوضع صناديق لشكاوى الزبائن أو القيام باستقصاء اراء الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم ومعرفة احتياجاتهم من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن تجنباً لمغادرتهم الى مصارف أخرى .

التوصيات

- بناءً على ماتم عرضه من استنتاجات ، فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تتمثل بالاتي :-
- 1- توعية ادارات المصارف والعاملين فيها بمزايا الجودة والعمل على ان تكون الجودة الهدف والغرض الرئيس لاي مصرف .
 - 2- اعتماد المصارف تقنيه كلف الجودة كونها تسهم بنشر ثقافه جديده تؤدي الى الارتقاء بمستوى تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وتخفيض التكاليف بالوقت نفسه وبالتالي تؤدي الى زيادة انتاجية المعاملات المنجزة ومن ثم زيادة الايرادات وبالتالي الارباح وتحسين الموقع التنافسي.
 - 3- اقامة المزيد من الدورات التدريبية والتطويرية للعاملين في المصارف بهدف رفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم وتعريفهم بالجودة واهمية تحديد كلف الجودة وتبويبها حسب فئاتها و قياسها والافصاح عنها لدورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن الامر الذي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين.
 - 4- الاهتمام بالتوجيه الصحيح بالاتفاق على أنشطة كلف المنع لدورها في تخفيض كلف التقييم والفشل بنوعيه الامر الذي يؤدي الى تخفيض كلف الجودة الكليه بصورة عامه وتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن.
 - 5- بهدف تحسين جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها مصرف المتحد للاستثمار ، يمكن للمصرف اتخاذ الاجراءات الاتيه:
- أ- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي ومواكبة التطورات للارتقاء بنوعيه الخدمات التي يقدمها المصرف من حيث السرعة والدقة وتقديمها للزبون بالوقت المحدد .
 - ب - تخصيص صندوق شكاوى الزبائن لاستقبال شكاوى الزبائن وارانهم حول الخدمات التي يقدمها المصرف لهم ، ودراستها والافادة منها في تطوير اداء المصرف وتحسين جودة خدماته وتعزيز سمعته في السوق .
 - ج - أعتد نظام للحوافز مع زيادة رواتب الموظفين لتشجيع روح الابتكار والمنافسة بينهم على تقديم افضل الخدمات للزبائن

المصادر

أولاً:- المصادر العربية

أ- الوثائق الرسمية

- 1- التقرير السنوي لمصرف المتحد للاستثمار/2014.
- 2- التقرير السنوي لمصرف الخليج العربي التجاري /2014.
- 3- السجلات والمستندات لكلا المصرفين .

ب- الكتب :-

- 1- السامرائي ، منال جبار سرور والسامرائي ، مهند مجيد طالب والزامل ، علي عبد الحسين هاني ، "تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة " ، الطبعة الاولى ، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر ، بغداد ، 2012
- 2- الشيرازي ، عباس مهدي ، " نظرية المحاسبة " ، الطبعة الاولى ، مطبعة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، 1990،
- 3- الصرن ، رعد حسن ، " نظام الادارة البينية والايزو 14000 " ، الطبعة الاولى ، مطبعة دار الرضا للبشر ، سوريا ، دمشق ، 2001.
- 4- العجارمه ، تيسير العقيشات ، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013
- 5- عقيلي ، عمر وصفي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009
- 6- عبد السيد ، ناظم حسن ، " محاسبة الجودة: مدخل تحليلي " ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009.
- 7- محسن ، عبد الكريم والنجار صباح مجيد ، " إدارة الإنتاج والعمليات " ، الطبعة الأولى ، مكتبة الذاكرة ، بغداد ، 2004 .
- 8- محسن ، عبد الكريم والنجار صباح مجيد ، " إدارة الإنتاج والعمليات " ، الطبعة الثانية ، مكتبة الذاكرة ، بغداد ، 2006.

ج- المجلات والمؤتمرات :-

- 1- البكري ، رياض حمزة ، " استخدامات نظام الكلف النوعية في المنشآت الصناعية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السابع ، العدد الثاني والعشرين ، 2000.

د- البحوث والمقالات من الانترنت :-

- 1- المعلا ، ناجي ، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الاردن " ، مجلة دراسات ، الاردن ، مجلد 25 ، العدد الثاني ، 1998 ، [https:// www. lefpedia.com/ arab/wp](https://www.lefpedia.com/arab/wp) ,

ثانياً: المصادر الاجنبية

A: Books:-

- 1- Arora, K. C. " Total Quality Management " , 3rd ed., New A. S. Offset Press, New Delhi, 2008 .
- 2- Arora, K. C., " Total Quality Management " , 3rd ed. , S. K. KATARIA Sons , 2006 .
- 3- Baines,paul.,Fill,chris&page,Kelly., " Marketing"the moral rights of the others her been asserted database right oxford ,2008.
- 4- Boynton, William C., Johnson, Raymond N& Watter G, " Modern Auditing"7th ed.,New York: John Wiley & Sons,2001.
- 5- Dilworth, James B., "Operation management : Providing Value in Goods and Services", 3rd ed., Harcourt Inc, 2003.
- 6- Drury, Colin " Management and Cost Accounting " 7th ed., South-Western Engage Learning, London, 2008 .
- 7- Evans, James R. " Production / Operations Management Quality, Performance and Value " , 5th ed., West-Publishing Co., USA, 1997 .
- 8- Evans, James R., Collier., " Operations Management an Integrated Goods and services",Approach, Thomson , South Western, U.S.A international, studentedition ., com ., 2007.
- 9- Evans, James R. & Dean, James W. " Total Quality : Management, Organ-ization & strategy " , 3rd ed., West-Publishing Co., USA, 2003.
- 10- Garrison, Ray H. , Noreen, Eric W. & Brewer, peter C. " Managerial Accoun-ting", 9th ed., McGraw-Hill Inc., New York, 2000 .
- 11- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., " Management Accounting", 6th ed., South-Western, Thomson Learning, USA, 2003 .
- 12- Heizer, Jay & Render, Barry., "Operations Management", 6th ed.,Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001 .
- 13- Heizer, Jay & Render, Barry., "Operations Management", 9th ed.,Prentice Hall, New Jersey, 2008 .
- 14- Hilton, Ronald W. " Managerial Accounting : Creating Value in Dynamic Business Environment " , 8th ed., Irwin McGraw-Hill, New York, 2009 .

- 15- Hodgetts, R.M., "Measures of Quality and High Performance", American Management Association, Irwin McGraw-Hill, New York, 1998.
- 16- Horngren, Charles T. , Dater, Srikant M. , Foster, George , Rajan, Madhav V. & Ittner, Christopher , " Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 13th ed., Pearson Prentice-Hall, USA, 2009 .
- 17- Juran, J. M., " Quality Control " , 5th ed. , McGraw-Hill Inc., USA, 1988 .
- 18- Kan, Stephen H., "Metrics and Models in Software Quality Engineering", 2nd ed., Addison-Wesley, USA, 2003 .
- 19- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. " Operations Management : Processes and Value Chains " , 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2005 .
- 20- Krajewski, Lee J. , Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K." Operations Management : Processes and Supply Chains " , 9th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2010 .
- 21- McMillan, H. & Tampoe, M. " Strategic Management Process : Content & Interpretation " , Oxford University Press, New York, 2000 .
- 22- Naagarazan,R.C & Arivalagar,A.A"Total Quality management "2th ed.,new age international , New Delhi,2007.
- 23- Peterl, paul & Donnwlly, Jamh "Marketing management knowledger and skills "5th ed McGraw-Hill ,2007.
- 24- Pitts, Robert & Lie, David, " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage " , Publishing Company, USA, 1996
- 25- Ross, Joel E. " Total Quality Management : Text, Cases and Reading " 3rd ed., Lucie Press , Boca Raton, London, 1999 .
- 26- Russell, Robert S. & Taylor, Bernard W.," Operation Management: Multim-edia Version", 3rd ed., Upper Saddle River, New Jersey, 2000 .
- 27- Schroeder, Roger G." Operation Management : Cotemporary Concepts " Irwin McGraw-Hill Boston, New York, 2000 .
- 28- Schroeder, Roger G." Operation Management : Cotemporary Concepts " 3rd ed., Irwin McGraw-Hill Boston, New York, 2007 .
- 29- Slack, Nigel , Chambers, Stuart & Johnston, Robert.," Operations Management " , 4th ed., Prentice-Hall, 2004.

B : Periodicals and Review : -

- 1- Cagwin ,D. & Bouwman, M.J., " The Association Between Activity-Based Costing And Improvement In Financial Performance", Paper Presented at Accounting Colloquium at the University of Arkansas, April 2000.
- 2- Camilleri, Silvio J.,Cortis,Justins&Diandra,M. "Service Quality and internal Banking", Bank of Valletta Review,No(48) ,2014.
- 3- Lai, Suhong, Nathan, Rogu B& Rao,S. "The Impact of Supply Chain Management practices of Competitive Advantage and Organiztional Performance", The international Journal of management Scienc vol.(34),No.(2) ,2006.
- 4- 4-Kitchron, Krisana., "Literature Review: Service Quality in educational Institutions", Center for Quality management Journal,Vol.(24),No.(2), May-August,2004.
- 5- Kwarteng, Kankam,C.& Donkor,Jacob.,"Service Quality Customer Satisfaction in Loan Acquisition : Evidence From Commercial Banks in chana" , Journal of Economics management ,vol.(11) , NO.(3),2016.
- 6- Murad ,Ali & Rajesh , Kumar S.," Implementation of Total Quality Management in higher education " , Journal of Business Management, Vol.(5), No.(1),2010.
- 7- Somuyiwa,A & Adebayo,I, "Firms Competitiveness through Supply chain- Responsireness and Supply chain management practices in Nigeria", Journal of poverty In vestment and Development- An open Access International Journal, 1. PP:142-147,2013
- 8- Sower, Victor E. & Quarles, Ross " Costs of Quality Usage and its Relatio-nship to Quality Systems Maturity " , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.(24), No.(2), 2007.
- 9- Tsai , Wen H., Hwang, Elliott L., Chang, Juic., & Lai, Chien., " Taxonomy of Cost of quality (COQ) across The enterprise resource planning (ERP) implementation phases",Journal of Business Management, Vol.(6).No.(3),2012.

- 10- Vasumathi,A & Subashini,R," The influence of Servqual dimensions on Customer Loyalty in Banking sector", International Journal services and operations management ,vol.(21) ,No.(3),2015.

C:Thesis:-

- 1- Arenas,Patricia.D "Quality Costs analysis in the Service sector:an empirical study of the Colombian Banking system",Concordia Institute for Information system Engineering University degree of Master (thesis), June,2014.

.....
.....
.....