

الجودة الشاملة وعلاقتها في تعظيم القيمة السوقية للمصرف

Total quality and its relationship to maximizing the market value of the bank

- دراسة مقارنة لعينة من المصارف الخاصة العراقية والاماراتية -

قسم المالية Dr.sabab Hasan Al ogaili

الدكتور صباح حسن العكيلي

والمصرفية

07703256215

sabab_al_61@yahoo.co

لمستخلص :

حاول هذا البحث ان يبين الجودة الشاملة وعلاقتها في تعظيم القيمة السوقية للمصرف ، اذ تم استخدام مجموعة من المؤشرات والنسب المالية والمصرفية على عينة الدراسة لاجراء عملية التحليل ، وشملت الدراسة عينة من مصرفين الاول عراقي متمثل بمصرف بغداد التجاري والثاني اماراتي متمثل بمصرف ابو ظبي الوطني لاجراء عملية المقارنة بينهما والتعرف على مدى تطبيقهما متطلبات الجودة الشاملة ، وتم التوصل الى استنتاجات توضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين .

Abstract

This research attempted to show the relationship of total quality in maximizing the market value of the bank, as a set of indicators and financial and banking ratios were used on the study sample to conduct the analysis process, and the study included a sample of the first two Iraqi banks represented by the Baghdad Commercial Bank and the second Emirati represented by Abu Dhabi National Bank to conduct a process The comparison between them and the identification of the extent of their application of the requirements of the comprehensive quality, and conclusions were reached that show a strong relationship between these two variables .

مقدمة

تواجه المؤسسات المالية والمصرفية وفي مقدمتها الاسواق المالية والمصارف والمنظمات الخدمية الاخرى العديد من التحديات بفعل التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال وما نجم عن ذلك من ارتفاع في حدة المنافسة وظهور التحالفات والاندماجات الاقتصادية الكبيرة والاتجاه نحو عولمة الاسواق وتحرير التجارة العالمية ، ولأجل محاولة التغلب على تلك التحديات وما تفرضها المتغيرات فلا بد من تلك المؤسسات وفي مقدمتها المصارف عينة الدراسة الاستجابة الى متطلبات واحتياجات الزبون من خلال جودة الخدمات المقدمة بهدف تحقيق رضاه وبالتالي انعكاس تلك الاستجابة على القيمة السوقية لاسهم تلك المصارف ، وتتطلب تلك التحديات من الصناعة المصرفية تبني اساليب جديدة لمواجهتها ومنها متطلبات ادارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الاداء المصرفي وتحقيق رضا الزبون وانعكاس ذلك في زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف في السوق المالي . ويعد التعامل المصرفي في كسب الزبون من خلال خدمات مصرفية مقدمة له بجودة شاملة وعالية من اوليات الادارة المصرفية الكفاءة في ضوء التطورات المصرفية والتقنيات الحديثة وبيئة العالم التنافسية ، ولذلك جاء هذا البحث كمساهمة متواضعة على هذا السبيل ، وبهدف تغطية الدراسة والاحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع ، فقد تم هيكلتها في أربعة مباحث تناول الأول منها منهجية البحث واما المبحث الثاني خصص للجانب النظري فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي واما المبحث الرابع فقد كان للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث

أولاً :- مشكلة البحث :

تسعى ادارات المصارف الى تحقيق هدف تعظيم ثروة المالكين بأعتبره هدف استراتيجي يعزز ثروة الملاك والمساهمين على المدى الطويل ويحقق البقاء والاستمرارية لتلك المصارف ، ولايمكن للادارات ان تحقق هذا الهدف بدون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة على الخدمات المقدمة للزبائن وكسب رضاهم وولائهم للمصرف ، أذ ان التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي وتعدد التقنيات الحديثة المستخدمة وعدم اقتصاره على تقديم خدمات مصرفية تقليدية عكست اثارها الايجابية على طبيعة عمل المصارف ويقاس ذلك بمدى الجودة الشاملة للخدمات المصرفية المقدمة للزبائن التي تسوقها المصارف ومن ثم انعكاس ذلك على اتساع أنشطة الإيداع والائتمان وزيادة الربحية ومقسوم الأرباح وبالتالي ارتفاع السعر السوقي لأسهمها والذي بدوره سينعكس ايجاباً على تعظيم القيمة السوقية للمصرف ، ولذلك يعد التلکؤ في صناعة خدمة مصرفية بجودة شاملة تراجعاً في جذب الزبون مما يعكس اثاره السلبية على نحو غير مقبول في تحقيق ارباح متدنية ومن ثم انخفاض السعر السوقي للأسهم الذي ينعكس بدوره في تدني القيمة السوقية للمصرف .

ثانياً - اهمية البحث :

يكتسب البحث اهميته من خلال الاتي :

1 - تحديده لمفهوم ادارة الجودة الشاملة من حيث اليات تطبيقها وما الفوائد التي تجنيه المصارف من جراء العمل به ، اذ ان تحديد الجودة الشاملة ستكون المرشد والدليل امام ادارات المصارف في تقديم خدمات مصرفية بجودة شاملة وعالية بما تتوافق مع رغبات الزبائن

2 - يعتبر قطاع المصارف من القطاعات الاقتصادية المهمة لاي دولة في العالم لما له من دور في عمليات التمويل والاستثمار والتنمية في الاقتصاد المحلي ، الا ان قطاع المصارف في العراق يعاني بشكل ملحوظ في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة وتركيزه على بيع وشراء الدولار بهدف تعظيم ارباحها فضلاً عن ضعف نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والتي لا تتعدى 1% ، ولأجل تعزيز مساهمته في التنمية الاقتصادية لابد من اعتماد اليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل ادارات المصارف بالعراق بهدف زيادة ربحيتها ومن ثم زيادة القيمة السوقية لأسهم المصارف في السوق المالي ، وهي دعوة لتحسين اداء النشاط المصرفي والتحول من محدودية النشاط التقليدي الذي مازال مقتصرأ على عملية قبول الودائع والاقرض والتسليف الى نشاط مصرفي اكثر تطوراً .

ثالثاً- اهداف البحث :

يهدف البحث الى معرفة تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المصارف ودورها في تعظيم القيمة السوقية لها في السوق المالي وذلك من خلال الاتي :

1 - دراسة وتحليل ادوات ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية وانعكاس ذلك على القيمة السوقية لأسهم تلك المصارف ومن تعظيم قيمتها في السوق المالي .

2 - دراسة وتحليل هدف تعظيم قيمة المصارف كمتغير تابع من حيث اسعار اسهمها في السوق المالي وتعظيم قيمتها .

3 - البحث عن العلاقات الرابطة بين ادوات ادارة الجودة الشاملة والقيمة السوقية للمصارف .

4 - تقديم مقترحات وتوصيات تتضمن تركيز المصارف على استعمال ادوات ادارة الجودة الشاملة كعنصر رئيسي في العمل المصرفي لأجل تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وانعكاسه ايجاباً على قيمة الشركة .

رابعاً- فرضيات البحث :

يستند البحث الى فرضية رئيسية مفادها :

(تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المصارف سيزيد من جودة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الى الزبائن ومن ثم كسب رضاه ، مما يؤدي الى زيادة حجم الودائع والتعاملات المصرفية للزبائن مع المصارف ومن ثم اتساع الاستثمارات المصرفية وارتفاع مستوى العائد المتحقق وبالتالي ارتفاع القيمة السوقية للاسهم ومن ثم تعظيم قيمة المصرف في السوق المالي)
خامساً- حدود البحث :

1 - الحدود المكانية : اختيار قطاع المصارف (مجتمع البحث) لاهميته في دعم التنمية الاقتصادية ، وتم اختيار مصرفين كعينة دراسة الاول عراقي تمثل بمصرف بغداد التجاري والثاني مصرف اماراتي تمثل بمصرف ابو ظبي الوطني ، وقد تم اختيار مصرف بغداد كونه يمثل اكبر المصارف الخاصة من حيث المركز المالي ونفس الشيء ينطبق على المصرف الاماراتي .

2 - الحدود الزمانية : اختيار السنوات (2015-2018) كونها سنوات حديثة نتمكن من تتبع انشطتها ومواكبة احداثها وتحديد السلبات التي واجهتها المصارف عينة الدراسة اثناء محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : ادارة الجودة الشاملة TQM (مفهومها ، اهميتها ، اهدافها)

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ والتي يمكن لادارة اي شركة ان تتبناها ، فأن اية شركة تسعى الى تحقيق رضا الزبون عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة له لابد لها من تبني تلك الفلسفة ، حيث اثبتت بمرور الوقت نجاحها لكونها واقعية وقابلة للتطبيق لتحقيق نجاح اية مؤسسة . لقد تعددت اراء الكثير من الباحثين والكتاب حول من قال انها نظرية ومن قال انها فلسفة ومن قال انها ثورة على الواقع الذي تعيشه المنظمة ، وتبني فلسفتها تعني تبني مكوناتها الرئيسية التي تتمثل بالادارة والجودة والشمولية ، فالادارة تقوم على اساس تقديم افضل جودة للزبائن عبر تبني ثقافة التحسين التعليم المستمر ، والجودة تقوم على اساس فهم احتياجات الزبون ومساعدته في الحصول على كل ما هو جديد لزيادة الحصة السوقية للشركة ومن ثم زيادة قيمتها ، واما الشمولية فتتمثل بتحقيق اعلى جودة للمنتج السلعي او الخدمي ومن ثم تسليم متطلبات الزبون بأقل كلفة تنافسية واكبر عائد استثمار .

ولمفهوم ادارة الجودة الشاملة عدة تعاريف وردت من قبل العديد من الكتاب والباحثين المهتمين بهذا الحقل ومن بينها تعريف Evans & Dean لمفهوم ادارة الجودة الشاملة " بأنها نظام شامل وليس مجزأ مستقلاً وانما هو جزء متكامل من استراتيجية المستويات العليا والتي تعمل افقياً عبر الوظائف لتتضمن سلسلة التجهيز وسلسلة الزبون " (Evans & Dean, 2003,p:16) وعرفه Capon ايضاً " بأنها مدخل اداري يركز على التحسين المتواصل في كل المستويات داخل المنظمة سواء يتعلق الامر بالافراد او المديرين وبذلك يمثل مجموعة من الفلسفات المتكاملة , الادوات الاحصائية والعمليات الادارية المتعلقة بتحقيق الاهداف ، الاداء الافضل ، الجودة، تسليم المنتجات والخدمات ورفع مستوى الزبون والعاملين معاً " (Capon,2008,p:433)، وعلى ضوء تنوع مفاهيم ادارة الجودة الشاملة يكمن وصف مفهومها بأنها " استراتيجية وفلسفة ادارية شاملة لتغيير ثقافة المنظمة وتحسين فاعليتها من خلال مشاركة جميع الافراد ، البيئات ، العمليات والنشاطات في تصميم المنتجات والخدمات لتحقيق مستويات اقتصادية عالية وقدرات تنافسية وصولاً لرضا الزبون وبالتالي يمكن القول بأنها مدخل للارتقاء الى مستوى العالمية .

وفيما يتعلق بأهمية ادارة الجودة الشاملة (TQM) فتكمن اهميتها عندما دخلت حيز التطبيق من قبل العديد من الشركات الراغبة في تعزيز بقائها وديمومتها من خلال ادخال الجودة والتحسين المستمر ضمن اولياتها الاستراتيجية (عوجة ، 2010 ، 41) ، وقد تباينت وجهات نظر الكتاب

والباحثين حول أهمية إدارة الجودة الشاملة فلاحظوا ان أهميتها ابعد من كونها مدخلاً ومضموناً , ومن منظور Ross تكمن أهميتها في دورها بتغيير ثقافة المنظمة وسوك الافراد وتحسين الانتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية اضافة الى خلق الولاء للزبون (Ross,1995,p:11), كما تكمن أهمية إدارة الجودة من منظور الخطيب في تعزيز القدرة على المنافسة العالمية والعمل على جذب المزيد من الزبائن الجدد وترشيد افضل لاستهلاك الطاقة (الخطيب , 2008 , 78) . ويمكننا ايجاز وجهات نظر اصحاب ذات الصلة بأهمية إدارة الجودة الشاملة بالاتي :

1 - تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال تعزيز قدرتها على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم بالوقت والسعر المناسبين .

2 - خلق مناخ ملائم للمنظمة من خلال تصميم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتقديمها بما تفوق توقعات الزبون .

3- زيادة الحصة السوقية من خلال الجودة العالية للخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن ورفع مستوى العاملين في المنظمة كل ذلك سيسهم في زيادة الارباح وتحسين الاداء وخلق ثقافة تنظيمية وقدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر وخفض الكلفة الامر الذي سيؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة ومن ثم رفع القيمة السوقية لها في السوق المالي من خلال زيادة سعر السهم .

4- تحسين الميزة التنافسية من خلال امكانية بقاء واستمرار المنظمة في السوق والتفوق على المنافسين وهذا لم يتحقق الا عن طريق تبني فلسفة (TQM) التي تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة الانتاجية والتشغيلية وخفض التكاليف وابتكار خدمات او منتجات جديدة .

وتسعى إدارة الجودة الشاملة (TQM) الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها كانت كالاتي (السمان & اخرين, 2010: 401) :-

1 - تهدف الى تطوير المنتجات والخدمات وتصميمها بجودة عالية مع تخفيض التكلفة ككا ينعكس ايجاباً على تحسين خدمة الزبون .

2- تميز المنظمة في كل جوانب المنتجات والخدمات والنهوض بمتطلبات الزبون لاشباع حاجاته ورغباته ومن ثم التوجه نحو السوق العالمية .

3- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي وترسيخ مفاهيم TQM على الجودة واتقان العمل .

4- التطوير المستمر للعمليات الانتاجية والخدمية والمساهمة في قدرة الزبائن على الدفع وتحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والزبائن .

5- تحسين سمعة المنظمة وتنمية الروح المعنوية لها من خلال تحقيق اعلى مستويات الاداء .

6- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتشجيع المنظمة على ثقافة تلقي احتياجات الزبائن بما يسهم في ارتقاء الثقافة التنظيمية .

ثانياً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اشار العديد من الكتاب والباحثين الى وجود بعض المعوقات والصعوبات التي تعيق تطبيق

TQM في المنظمات الخدمية والانتاجية وهي كالاتي (Stevenson,2007,p:417)

1 - الغايات المتقاطعة للاشخاص العاملين في المنظمة وعدم تناسق محاولاتهم وبالتالي استخدام مقاييس متباينة للنجاح مما يؤدي ذلك الى فشل المنظمة في تحقيق اهدافها .

2- انعدام وضوح الخطة الاستراتيجية اللازمة للتغيير ستقلل من فرص النجاح .

3- نقص التركيز على جذب الزبون سيعرض المنظمة الى مخاطرة عدم قناعة ورضا الزبون ومن ثم خسارة المنظمة .

4- ضعف الاتصالات الداخلية بمعنى الاتصال التنظيمي الرديء وما ينجم عن ذلك احباط وضياح ومن ثم ارباك لجهود المنظمة .

5- ضعف امكانية العاملين في اصلاح المشاكل وبالتالي تأخير الحلول .

- 6- ضعف القيادة والتوجيه .
7- ضعف نظام الحوافز وينبغي على المديرين المتابعة والتأكد بان جميع العاملين والموظفين قد تم تحفيزهم .

ثالثاً : متطلبات ادارة الجودة الشاملة

يرى عقيلي أن مفهوم متطلبات ادارة الجودة الشامل " هي بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال تطبيق هذا المنهاج " ، وان اي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق (عقيلي ، 2001 ، 110) ، ويعرفها البرواري بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة تعني " الاساليب المتعلقة بالجودة الشاملة والتي لا بد من المنظمات مراعاتها وتحديدها قبل البدء بتنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمات " (البرواري ، 2000 ، 98) . وتبرز اهمية متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال تحقيقها لاشباع حاجات ورغبات الزبائن والتأكيد على اهمية استمرار التدريب على ادوات التحسين المستمر ، فضلاً عن التركيز على التدريب على اساليب ادارة الجودة الشاملة بأعتباره احد معايير ادارة الجودة الشاملة الواجب توفرها عند تطبيق تلك المتطلبات . وهناك توافق في اراء الكتاب والباحثين حول بعض متطلبات ادارة الجودة الشاملة وهي كما يلي :

1 – الزبائن محور عمل المنظمة

التركيز على الزبون يعني ان الزبون هو هدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وبالتالي فإن TQM تضع الزبون في قلب تصميم وتحسين الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات في المنظمة ، وكمدخل للتحسين المستمر لعملياتها.

2 – التحسين المستمر

وتعني التغيير نحو الافضل ويشمل كافة العاملين في المنظمة والمساهمين في التغيير المستمر في مختلف عمليات المنظمة وانه مفتاح النجاح لها (Bergman & Klefsjo, 1994 : 351) ، وبعد ان تبدأ عملية التحسين فمن الضروري تقييم ومكافأة النجاح واعادة النظر بالاهداف ومراجعتها عندما تتغير الظروف ، وبالتالي فالمتابعة المنظمة هي من اساسيات التحسين المستمر للمنظمة.

3 - القيادة الادارية

القيادة الادارية والتي لها دور أساسي وحيوي في المنظمة من خلال تأثيرها المباشر على سير العمل داخل المنظمة ، وبدونها لا يمكن للمنظمة مواصلة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وانجاز اهدافها وتوجيه العاملين وإرشادهم للتوجيه الصحيح .

4 – مشاركة العاملين

وتعني اتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة وفي مختلف مستوياتهم للمشاركة بالانشطة المتعلقة بتطوير اداء اعمالهم والسيطرة عليها ، بمعنى اخر تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة بعد زج العاملين في دورات تطويرية مكثفة للارتقاء بمسؤوليتهم اتجاه المنظمة .

5- التدريب والتعليم على اساليب ادارة الجودة الشاملة

وتعني عدم التركيز فقط على زيادة الوعي والمعرفة بأداء الاعمال وانما زيادة قدرتهم على أداء العمليات ذات الصلة بالجودة ، فالتدريب " هو نشاط تعليمي منظم قادر على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق احداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته " (مخامرة ، 11 ، 1993) ، وبناءً على ما تقدم تتجلى اهمية التدريب والتعليم على اساليب ادارة الجودة الشاملة في اكتساب العاملين مهارات وقدرات جديدة تساعد على تحسين ادائهم باستمرار ومن ثم تحسين اداء المنظمة .

رابعاً : تعظيم قيمة الشركة في السوق المالي

تعرف قيمة الشركة بأنها القيمة السوقية لأسهمها وسنداتهما في السوق المالي الكفوء (العامري، 2013، 505)، وتسعى الأطراف المختلفة (مالكي الثروة، الإدارة.. الخ) إلى تحقيق جملة من الأهداف في مجال قيمة الشركة، ومن بينها هو هدف تعظيم قيمة الشركة، حيث أن تعظيم قيمة الشركة السوقية ينتج من تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة، بمعنى أن قيمة الشركة تعني القيمة السوقية لأسهمها، والقيمة السوقية للسهم هي سعر بيع السهم في السوق المالي والذي يتوقف على تدفقات العائد المتوقع في المستقبل اخذين بنظر الاعتبار المخاطر، وبتوازن هذين الأمرين تتحقق أعلى قيمة للشركة، وأن هدف تحقيق أعلى قيمة للسهم هو أهم من هدف تعظيم الربح الناجم بفعل العمليات التشغيلية والاستثمارية للشركة لأسباب تتعلق بالقيمة الزمنية للنقود وبمخاطر الاستثمار وبتعظيم الثروة والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن تحقيق هدف تعظيم قيمة السهم سيؤدي إلى تحقيق هدف القيمة السوقية للشركة، ولذلك يعد هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم من أهم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الشركة (الزبيدي، 2004، 56)، ومن الأسباب التي دفعت إدارة الشركة إلى تغليب هذا الهدف على الأهداف الأخرى هو الخوف من انخفاض قيمة أسهمها في السوق المالي مما يدفع شركات أخرى إلى امتلاك وضم الشركة ضد رغبات المدراء. نستنتج مما سبق أن هدف تعظيم قيمة الشركة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحقيق هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم، وأن تعزيز وإسناد هدف تعظيم قيمة السهم في السوق المالي يتطلب أن تكون الوحدات التشغيلية في شركات الأعمال أكثر كفاءة وأقل كلفة وأن تنتج خدمات ذات جودة مرتفعة وبأقل الأسعار وبما يتوافق مع احتياجات ورغبات الزبون باعتباره هدف وغية الشركة، وأن كفاءة الأداء وجودة الخدمات والتنافسية لا يمكن لها أن تتحقق بدون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تطوير السلع والخدمات التي يرغب بها المستهلك، وأن كفاءة الأداء وجودة الخدمات العالية وبأقل الأسعار سينعكس إيجاباً إلى ارتفاع قيمة السهم في السوق المالي ومن ثم تعظيم القيمة السوقية للشركة فضلاً عن زيادة العوائد المتحققة.

خامساً: مزايا تعظيم قيمة الشركة السوقية

ان لهدف تعظيم قيمة الشركة مزايا عديدة أهمها وهي كالآتي (الشماخ، 1992، 11):

1- أنه يتعامل مع هدف تعظيم ثروة المالكين (حملة الأسهم)، إذ أن خلق الثروة ينم من خلال القرارات المالية التي تنعكس في قيمة السهم في سوق الأوراق المالية وليس في حصة السهم من الربح (إصدار أسهم جديدة سيقلل نصيب السهم من الربح)، إذ أن قيمة السهم في السوق هي مؤشر على سمعة الشركة وصورتها في أذهان المستثمرين وتعتبر عن سلامة وصواب القرارات المالية.

2- أن اخذ الهدف أي تعظيم قيمة الشركة بعين الاعتبار من قبل الإدارات سيعطي أصحاب العلاقة الاهتمام والعناية الكبيرين في توقيت العوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على تلك العوائد.

3- يؤدي هذا الهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية، حيث أن تعظيم ثروة حملة الأسهم يمكن أن يؤدي إلى تغيير أنماط السلوك الاستهلاكي وبالتالي إلى صنع قرارات استهلاكية أكثر صواباً (الاستهلاك الضروري)، ولأجل التعرف على الشمولية التي يتمتع بها هدف تعظيم قيمة الشركة فيمكن قياسه من خلال السعر السوقي لأسهم الشركة في السوق المالي.

سادساً: - مقاييس تعظيم قيمة الشركة

يعتبر سعر السهم هو أبسط وأسهل المقاييس المستخدمة لقياس مدى تعظيم ثروة المساهمين وبالتالي فإن الهدف الخاص بزيادة سعر السهم يبدو سهلاً إلا أن تطبيق ذلك يعد أمراً بالغ الصعوبة، فهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق الهدف ومن أهم تلك العوامل العائد والمخاطرة، ومن المقاييس المستخدمة لتعظيم القيمة السوقية للشركة هي كالآتي:

1 - مؤشر الربحية

يعد مؤشر الربحية من بين عدة مؤشرات لقياس الاداء التشغيلي للشركة وبيان مدى كفاءتها في ادارة عملياتها ، والربح مفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمالكين (المؤسسين والمساهمين)، ومن ثم ينعكس على تعظيم العائد من خلال توزيع الارباح السنوية والسعر السوقي للسهم وبالتالي تعظيم قيمة الشركة . ويمكننا القول بأن هدف الشركة المساهمة (سلعية او خدمية) الاساس هو تعظيم ثروة المالكين وتحقيق عائد مرتفع على حق الملكية ، ومن بين اهم مقاييس نسب الربحية هي كالآتي :

أ - معدل العائد على حق الملكية (ROE)

ويقاس هذا المعدل العوائد المتحققة للمساهمين في الشركة ، ويقاس من خلال النسبة الآتية :

صافي الربح بعد الضريبة

$$ROE = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

حق الملكية

ب- نسبة العائد على اجمالي الموجودات (ROA)

ويشير هذا المعدل الى كفاءة ادارة الشركة في استخدام موجوداتها واسلوب توظيف اموالها وقدرتها على تحويل موارد الشركة الى ارباح صافية . ويقاس هذا المعدل من خلال النسبة الآتية :

صافي الربح بعد الضريبة

$$ROA = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

حق الملكية

1- نصيب السهم العادي من الارباح EPS

عادة ما تتأثر ثروة حملة الاسهم بنصيب السهم العادي من الارباح المتاحة خلال فترة زمنية محددة سواء تم احتجاز هذه الارباح او توزيعها في شكل توزيعات ارباح نقدية ، ويقاس EPS بالآتي :

$$EPS = \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{عدد الاسهم العادية}}$$

2- نسبة سعر السهم الى ربحية السهم الواحد P/E

ان نسبة P/E تعكس توقعات المستثمرين عن نسب النمو المحتملة والمخاطر المصاحبة لها بمعنى كلما كانت نسبة مخاطر الاسهم اعلى كلما كانت نسبة P/E اقل .

المبحث الثالث : الجانب العملي

يتضمن هذا المبحث دراسة مقارنة لمصرفين احدهما عراقي وهو مصرف بغداد التجاري والثاني اماراتي متمثلاً بمصرف ابو ظبي الوطني وبيان مدى تطبيقهما لمتطلبات الجودة الشاملة وعلاقة تلك المتطلبات بتعظيم القيمة السوقية للمصرف ، اذ ان تطبيق تلك المتطلبات على انشطة المصرف ينتج عنه تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تلبي رغبات وحاجات الزبائن وتعزيز ولائهم للمصرف مما ينعكس ذلك في ارتفاع معدلات نمو المؤشرات المصرفية مثال زيادة ودائع العملاء والاقراض المصرفي والاستثمارات ومن ثم زيادة العوائد وتوزيع الارباح وبالتالي ارتفاع السعر السوقي للسهم وانعكاسه على تعظيم قيمة المصرف ، والجداول (1) و (2) يوضح المؤشرات المصرفية لمصرفي بغداد التجاري وابو ظبي الوطني للمدة (2014 - 2018) ومدى انعكاس جودة الخدمات ورضا الزبون ومستوى الاداء على تلك المؤشرات وكما يأتي :

اولاً : تحليل المؤشرات المعتمدة لمصرف بغداد التجاري للمدة (2014 - 2018) .

أظهرت نتائج تحليل المؤشرات المصرفية لمصرف بغداد التجاري الواردة في الجدول (1) وكما يأتي :

مجلة العلوم الإدارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة										
جدول (1) يوضح اهم المؤشرات المعتمدة لمتغيرات الدراسة الرئيسية لمصرف بغداد التجاري للمدة (2014- 2018) المبلغ (مليون دينار)										
المؤشرات		ودائع الزبائن لدى المصرف	القروض والتسليفات	الاستثمارات	صافي الربح	عددالاسهم المصدرة	نصيب السهم من الربح EPS	توزيعات الارباح	السعر السوقي للسهم	تعظيم القيمة E / P
2014	المبلغ	1,491,000	228,900	455,000	27,781	250,000	0.11	19,742	1.550	14.1
	نسبة النمو %									
2015	المبلغ	897,311	237,924	258,838	5,717	250,000	0.02	5,431	1.170	58.5
	نسبة النمو %	(40%)	4%	(43,2%)	(78,5%)	1%	(82%)	(72,5%)	(24,5%)	4,15%
2016	المبلغ	790,000	195,000	7,000	20,245	250,000	0.08	20,000	0.920	11.5
	نسبة النمو %	(5,4%)	(18,1%)	21%	2,16%	1%	4,0%	268%	(21%)	80,4%)
2017	المبلغ	743,500	169,500	93,800	4,152	250,000	0.02	6,162	0.610	30.5
	نسبة النمو %	(5,9%)	(13%)	13,4%	(79,5%)	1%	(75%)	(70%)	(33,7%)	2,65%
2018	المبلغ	782,000	161,900	91,000	6,122	250,000	0,03	2,734	0.290	9.7
	نسبة النمو %	5,2%	(4,5%)	(3%)	47,4%	1%	5%	(45,7%)	(52,5%)	68,2%)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المسخرجة عن التقرير السنوي لمصرف بغداد التجاري

1 – تحليل مؤشرات الودائع والقروض والاستثمارات :-
يوضح الجدول (1) عن نسب النمو السالبة لودائع الزبائن لدى مصرف بغداد التجاري للسنوات (2015 – 2017) ويعد ذلك تراجعاً في مسيرة الاقبال على الايداع في المصرف ، فقد بلغ اعلى نسبة نمو سالب ومقدارها (-40%) في العام 2015 واقل نسبة كانت (-5,4%) للعام 2016 ، ويشير ذلك الى التدني الواضح لميل الزبائن على ايداع اموالهم لدى المصرف وهذا يأتي عن عدم قبول ورضا المودعين عن جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن ، كذلك نلاحظ في الجدول اعلاه نسب النمو السالبة لفقرة القروض والتسليفات خلال المدة (2015 – 2018) ، ونفس الحال ينطبق على الاستثمارات والتي تشير الى التذبذب في نسب النمو ما بين السالب والموجب ، وبالتالي تشير تلك المؤشرات الى ان مصرف بغداد لم يقدم خدمات مصرفية متميزة من شأنها ان تجذب الزبائن وتكسب رضاه سواء اكانت في خدمات الودائع لدى المصرف او خدمات الاقتراض من المصرف .

2 – تحليل مؤشرات الربحية (صافي الارباح ، توزيعات الارباح ، نصيب السهم من الارباح):-

يتضح من الجدول (1) تذبذب نسب نمو مؤشرات الربحية لمصرف بغداد التجاري خلال فترة الدراسة ، اذ سجل صافي الدخل نسب نمو سالباً للاعوام (2015 ، 2017) ونسب موجبة للاعوام (2016 ، 2018) ، وان تذبذب نسب نمو صافي الدخل قد انعكس سلباً على المؤشرات الاخرى كتوزيعات الارباح ونصيب السهم ومن ثم سعر السهم السوقي وبالتالي تعظيم قيمة المصرف ، فقد سجلت توزيعات الارباح نسب نمو سالبة للسنوات (2015 ، 2017 ، 2018) ونسبة نمو موجبة واحدة للعام 2016 ، وكان مقدار نسب النمو السالبة حوالي (72,5%-) ، (-) ، (70%) ، (-45,7%) على التوالي ، فيما سجلت حصة السهم من الارباح نسب نمو سالبة للسنوات 2015 ، 2017 ومقدارها (-82%) و(-75%) على التوالي بينما كان مقدار نسب النمو الموجبة حوالي (4.0% ، 5%) على التوالي للسنوات (2016 ، 2018) ، ان الارقام السابقة في الجدول اعلاه توضح تذبذب صافي الدخل مما يعكس تدني نشاط المصرف وان الدخل يعتمد اساساً على سعة النشاط وجودة الخدمات فضلاً عن الظروف الاستثمارية السائدة في البلد .

3 - تحليل مؤشرات القيمة السوقية (السعر السوقي للسهم ، تعظيم قيمة المصرف) :-
اشرنا فيما سبق بأن تعظيم قيمة المصرف يعد هدف استراتيجي لاصحاب الثروة (المالكين) وان اساس تحقيق هذا الهدف هو ارتفاع سعر السهم في السوق المالي والذي يعتمد على زيادة نمو الارباح الصافية للمصرف ، وبهذا النمو سينعكس ايجاباً على زيادة مقسوم الارباح والسعر السوقي للسهم ومن ثم تعظيم قيمة المصرف ، الا ان تدني صافي الدخل نتيجة انخفاض أنشطة المصرف متمثلة بانخفاض ودائع العملاء وتذبذب نسب نموه وعمليات الاقراض والاستثمارات سيؤدي بالنتيجة الى تدهور سعر السهم في السوق المالي ومن ثم هدف تعظيم قيمة المصرف ، حيث نلاحظ من الجدول (1) نسب النمو السالبة للسعر السوقي لسهم المصرف على جميع مدة البحث (2014-2018) والبالغة مقدارها حوالي (-24,5%) ، (-21%) ، (-33,7%) ، (-52,5%) على التوالي الامر الذي انعكس سلباً على نسب نمو تعظيم القيمة ، اذ بلغت نسب النمو السالبة للسنوات (2016 ، 2018) حوالي (-80,4%) ، (-68,2%) على التوالي فيما سجل نسب نمو موجبة خلال المدة (2015 ، 2017) وكما هو مبين في الجدول (1) . ومن خلال قراءة البيانات اعلاه يتضح لنا بأن القيمة السوقية للسهم ومن ثم تعظيم قيمة المصرف تتأثر بعدة عوامل من بينها توزيعات الارباح ونصيب السهم من الارباح والذي تتأثر بدورها بصافي الدخل المتحقق والناجم عن أنشطة المصرف التشغيلية والاستثمارية .
ثانياً :- تحليل المؤشرات المعتمدة لمصرف ابو ظبي الوطني للمدة (2014-2018) .
أظهرت نتائج تحليل المؤشرات المصرفية لمصرف ابو ظبي الوطني الواردة في الجدول (2) وكما يأتي :

جدول (2) يوضح اهم المؤشرات المعتمدة لمتغيرات الدراسة الرئيسية لمصرف ابو ظبي الوطني للمدة (2015-2019) (مبلغ(مليون درهم)

السنوات	المؤشرات	ودائع الزبائن لدى المصرف	حجم الائتمان النقدي	استثمارات المصرف	صافي الربح	عدد الاسهم المصدرة	حصة السهم من الربح EPS	توزيعات الارباح النقدية	السعر السوقي للسهم	تعظيم القيمة E / P
2014	المبلغ	243,185	194,280	82,919	5,578	4,736	1.18	1,71	12.73	10.79
	نسبة النمو %									

مجلة العلوم الإدارية العراقية										مجلة فصلية متخصصة محكمة	
المبلغ	233,815	205,914	76,088	5,231	5,210	1.00	1.88	7.96	7.96		
نسبة النمو %	4,1%)	6%	8,3%)	6,3%)	10%	(15,3)%	10%	(37,5)%	26,3%)		
المبلغ	253,383	200,532	78,968	5,296	5,455	1.97	2,34	9.99	10.30		
نسبة النمو %	8%	2,7%)	4%	1%	5%	97%	24%	26%	29%		
المبلغ	396,000	330,000	83,304	10,915	10,898	1.00	7,63	10.25	10.80		
نسبة النمو %	56%	65%	5%	1,06%	99,7%	3%	2,3%	3%	5%		
المبلغ	465,476	353,206	97,823	12,067	10,898	1.11	8,06	14.10	12.70		
نسبة النمو %	15%	7%	55%	11%	1%	11%	6%	38%	24%		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المسنخجة عن التقرير السنوي مصرف ابو ظبي الوطني

1 - تحليل مؤشرات الودائع والقروض والاستثمارات :-

يشير الجدول (2) الى تطور نسب النمو الموجبة لمصرف ابو ظبي الوطني فيما يتعلق بنسب ودائع العملاء لدى المصرف والاقراض المصرفي اضافة الى الاستثمارات خلال مدة البحث ، وكانت اعلى نسبة نمو للودائع لدى المصرف بلغت (56%) في العام 2017 وادنى نسبة نمو بلغت (8%) في العام 2016 ، في حين سجل المصرف نسبة نمو سالبة واحدة بلغت (-4,1%) في العام 2015 ، وتشير البيانات اعلاه الى ان المصرف يقدم خدمات مصرفية ذات جودة عالية الامر الذي دفع الزبائن الى ايداع مالههم من اموال في هذا المصرف مما يعكس قبول ورضا المودعين عن جودة الخدمات المقدمة ، كما ان زيادة الودائع شجعت المصرف على الاقراض والاستثمارات المالية والحقيقية ، حيث نلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه نسب نمو موجبة للائتمان النقدي خلال معظم المدة ، فقد بلغت اعلى نسبة (65%) في العام 2017 ، و اقل نسبة كانت للعام 2015 والبالغة (6%) ، في حين كانت نسبة النمو السالبة الوحيدة في العام 2016 والبالغة (-2,7%) ، كذلك نلاحظ ارتفاع نسب النمو لاستثمارات المصرف والذي سجل اعلى نسبة نمو كانت في العام 2018 والبالغة (55%) في حين كانت ادنى نسبة في العام 2016 والبالغة (4%) بينما سجل المصرف نسبة نمو سالبة واحدة في العام 2015 والبالغة (-8,3%) .

2- تحليل مؤشرات الربحية (صافي الربح ، توزيعات الارباح ، نصيب السهم من الارباح) :-

كما هو مبين في بيانات الجدول (1) نلاحظ ان اعلى نسبة لصافي الدخل كان في العام 2017 والبالغة (1,06%) في حين كانت ادنى نسبة نمو في العام 2016 والبالغة (1%) ، بينما سجل صافي الدخل نسبة نمو سالبة وحيدة بلغت (-6,3%) للعام 2015 ، وبارتفاع نسب نمو الدخل الصافي انعكس ايجاباً على زيادة نسب نمو مقسوم الارباح على المساهمين ونصيب السهم من تلك الارباح ، فقد بلغت اعلى نسبة لتوزيعات الارباح في العام 2017 ومقدارها (2.3%) في حين بلغت ادنى نسبة كانت (6%) في العام 2018 ، والجدير بالذكر ان توزيعات الارباح لم تسجل نسبة نمو سالبة واحدة خلال مدة البحث ، كذلك تشير البيانات اعلاه الى ان اعلى نسبة نمو

موجبة لحصة السهم من الارباح كانت (97%) في العام 2016 في حين كانت ادنى نسبة نمو في العام 2017 ، بينما كانت نسبة النمو السالبة الوحيدة للعام 2015 . ومن خلال البيانات السابقة في الجدول (2) توضح سعة نشاط المصرف مما انعكس ايجاباً على صافي الدخل ومن ثم على توزيعات الارباح ونصيب السهم من الارباح وبدورها انعكست على السعر السوقي لسهم المصرف في السوق المالي ومن ثم تعظيم قيمة المصرف وهذا ما نلاحظه في الجدول اعلاه .

3- تحليل مؤشرات القيمة السوقية (السعر السوقي للسهم ، تعظيم قيمة المصرف) :-
نلاحظ من خلال الجدول (2) ارتفاع نسب النمو الموجبة لسعر السهم السوقي ، فقد بلغت اعلى نسبة له (38%) في العام 2018 وادنى نسبة نمو كانت في العام 2017 ومقدارها (3%) ، في حين بلغت نسبة النمو السالبة الوحيدة خلال مدة البحث ومقدارها (37,5%) ، بينما كانت اعلى نسبة نمو لتعظيم القيمة والبالغة مقدارها (29%) في العام 2016 في حين كانت ادنى نسبة للنمو في العام 2017 ومقدارها (5%) ، وقد سجلت تعظيم القيمة نسبة نمو سالبة وحيدة في العام 2015 والبالغة (-26,3%) ، ومن خلال ملاحظة البيانات يتبين بأن تعظيم القيمة يتأثر بالسعر السوقي للسهم والاثنان معاً يتأثران ارتفاعاً وانخفاضاً بعدة عوامل من بينها مقسوم الارباح الموزع على المساهمين ونصيب السهم من تلك الارباح .

ثالثاً : المقارنة بين مصرف بغداد التجاري ومصرف ابو ظبي الوطني للفترة (2014-2018) الغاية الاساسية من عمل الباحث مقارنة بين مصرف بغداد التجاري في العراق ومصرف ابو ظبي الوطني في الامارات هو الوصول الى مدى تطبيق تلك المصرفين لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وكذلك التعرف على مدى حاجة مصرف بغداد التجاري خصوصاً والمصارف العراقية عموماً الى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وهذا ما نلاحظه في الجدول (3) :

جدول (3) المقارنة بين مصرف بغداد التجاري ومصرف ابوظبي الوطني للفترة (2014-2018)

مصرف ابو ظبي الوطني			مصرف بغداد التجاري			المؤشرات المالية والمصرفية
الحد الادنى	الحد الاعلى	المتوسط	الحد الادنى	الحد الاعلى	المتوسط	
8%	56%	19%	-5,9%	5,2%	-46%	ودائع لدى المصرف
6%	65%	19%	-4,5%	4%	-39%	القروض والتسليفات
4%	55%	14%	13,4%	21%	-12%	الاستثمارات
1%	1.06%	28%	47,4%	2.16%	1.5%	صافي الربح
1%	99,7%	29%	—	—	1%	راس المال المستثمر
1%	97%	24%	5%	4.0%	62%	نصيب السهم من الارباح
6%	2,3%	68%	-72,5%	2.68%	20%	توزيعات الارباح
3%	38%	30%	-24,5%	-52,5%	-8,81%	السعر السوقي للسهم
5%	29%	32%	2,65%	4,15%	5%	تعظيم القيمة

من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية السنوية لمصرف بغداد التجاري ومصرف ابوظبي الوطني

تبين من نتائج تحليل البيانات والمؤشرات المالية والمصرفية المعتمدة لمتغيرات الدراسة في الجدول (3) للمصرفين العراقي والاماراتي بأن مصرف بغداد التجاري سجل مستويات متدنية جداً في المتوسط في معظم نسب المؤشرات التي كانت سالبة بالمقارنة مع متوسط جميع النسب

لمؤشرات مصرف ابو ظبي الوطني الاماراتي التي كانت جميعها موجبة ، اذ بلغ متوسط الودائع والقروض والاستثمارات لدى مصرف بغداد التجاري حوالي (-46%) ، (-39%) ، (-12%) على التوالي فيما بلغت نسب نفس المؤشرات في المتوسط لمصرف ابو ظبي الوطني حوالي (19%) ، (65%) ، (55%) على التوالي ، ويتبين من خلال البيانات التراجع الملحوظ في مسيرة الاقبال على الایداع لدى مصرف بغداد وهذا يأتي من عدم قبول ورضا المودعين عن الخدمات المقدمة مما ينعكس على تدني مستوى الائتمان المصرفي والاستثمارات بعكس مصرف ابو ظبي الوطني الذي اتسم ادائه بالمنظم وتطبيقه لمتطلبات الجودة الشاملة مما انعكس ايجاباً على ادائه المصرفي من حيث جودة الخدمات المقدمة للزبائن وكسب ولائهم للمصرف وهذا ما نلاحظه في نسب النمو الموجبة لجميع المؤشرات المالية والمصرفية والكلام ينطبق بالمقارنة على باقي نسب المؤشرات الاخرى وكما هو مبين في الجدول (3) .

لمبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

ان ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث هي كالآتي :
اولاً : الاستنتاجات

- 1 - يعد تطبيق متطلبات الجودة الشاملة على المصارف من الاساليب الحديثة بهدف تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبقبلها الزبون ومن ثم كسب ولاؤه للمصرف الامر الذي ينعكس ايجاباً على زيادة حجم العمليات الاستثمارية والتشغيلية ومن ثم زيادة العوائد المتحققة .
- 2- هناك اهتمام متزايد من قبل المؤسسات الانتاجية والخدمية بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتلبية طلبات الزبائن .
- 3- أثبتت نتائج التحليل بوجود علاقة ما بين تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وتعظيم قيمة المصرف السوقية من خلال تأثير تلك المتطلبات على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وتحقيق رضاه مما انعكس على زيادة نسب النمو في المؤشرات المالية والمصرفية وهذا ما تبين في نتائج تحليل المؤشرات لمصرف ابو ظبي الوطني بعكس مصرف بغداد التجاري .
- 4- وجود تباين على مستوى كافة المؤشرات المالية والمصرفية من حيث نسب النمو او في المتوسط ما بين مصرف بغداد ومصرف ابو ظبي .
- 5- زيادة العمليات التشغيلية والاستثمارية للمصارف كالودائع والاقرض والاستثمارات سيؤدي الى زيادة صافي الدخل وتوزيعات الارباح ومن ثم زيادة القيمة السوقية للاسهم وتعظيم قيمة المصرف .
- 6- يتبين من خلال نتائج التحليل ان نسب النمو السالبة لمصرف بغداد على مستوى كافة المؤشرات المالية والمصرفية بان مصرف بغداد لا يطبق متطلبات الجودة الشاملة بدليل التذبذب في نسب نمو الودائع او الاقرض المصرفي او الاستثمارات الامر الذي انعكس سلباً على نتائج صافي الدخل وتوزيعات الارباح ومن ثم القيمة السوقية للاسهم في السوق المالي وبالتالي تدني نسب نمو تعظيم قيمة المصرف .

ثانياً : التوصيات

- 1 - حث المصارف بأنواعها المختلفة الاهتمام بأفضل الاساليب الحديثة التي من شأنها تحقيق رغبات وحاجات الزبائن وجذبهم بهدف الایداع او الاقراض .
- 2- التوسع في عمل المصارف من خلال البحث عن افضل الفرص الاستثمارية ليس فقط داخل البلد وانما البحث عن بيئة استثمارية خارج حدود البلد الام .
- 3- اهتمام المصارف بالزبون كهدف وغاية من خلال اعتماد اساليب اكثر تطوراً في تقديم خدمة مصرفية مقبولة من قبله وبالتالي جذب ولاؤه للمصرف .

- 4- ضرورة تبني المصارف العراقية برامج تدريبية تنموية لكوادرها حول تطبيق متطلبات الجودة الشاملة .
- 5- تفتح هذه الدراسة افقاً مستقبلياً لدراسات قادمة منها دور تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تحقيق اهداف استراتيجية اخرى غير هدف تعظيم القيمة السوقية للمصرف .

المصادر والمراجع

المصادر العربية

أولاً : الكتب

- 1 – الخطيب ، سمير كامل " ادارة الجودة الشاملة والايزو : مدخل معاصر " ، مكتب مصر ودار المرتضى للنشر ، بغداد ، العراق ، 2008 .
- 2- العامري، محمد علي أبراهيم : "الإدارة المالية الحديثة" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠١٣) .
- 3-الزبيدي ، حمزة محمود" الإدارة المالية المتقدمة " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004 .
- 4- الشماع ، خليل محمد حسن " الادارة المالية " الطبعة الرابعة ، نشر جامعة بغداد ، 1992 .
- 5-عقيلي ، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2001 .

ثانياً : الدوريات

- 1- البرواري ، نزار عبد المجيد ، المقارنة المرجعية وامكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (1) ، المجلد (1) ، 2001 .
- 2- مخامرة ، محسن ، التدريب في الشركات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الأردنية ، الجامعة الأردنية ، العدد (1) ، المجلد (20) ، 1993 .

ثالثاً : الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1 – عوجة ، ازهار مراد " العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها القيمة المستدامة للمنظمة " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة ، 2010 .

رابعاً : المصادر باللغة الانكليزية

BOOK :-

- 1-Evans, James, S., & Dean, James, W., "Total Quality Management : Organization & Strategy ". 3rd edition. Thomson/ South – Western, 2003.
- 2- Capon, Claire ."Understanding Strategic Management". 1st edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2008.
- 3- Ross, Joel E. "Total Quality Management", 2nd edition, USA, St. Lucie Press. 1995.
- 4- Stevenson, William, J. "Operations Management ". 9th edition. McGraw- Hill. New York , 2007.
- 5 - Bergman,Bo & Klefsjo,Bengt, (1994) ,“Quality:From Customer Needs to Customer Satisfaction”,McGraw-Hill Book company Europ.