

استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير
اداء المنظمة
بالتطبيق على بنك سبأ الاسلامي _ فرع الحديدة

الدكتور علاء جاسم سلمان
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المُلخَص

اهتم البحث بدراسة تقنية التحسين المستمر التي تمثل إحدى الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تطوير أداءها من خلال إجراء تحسينات صغيرة وبشكل مستمر لتحقيق مستوى أفضل من الأداء والتخلص من أوجه القصور المختلفة في المنظمة .

لقد تم تطبيق تقنية التحسين المستمر على الودائع والحوالات في بنك سبا الإسلامي وهو احد البنوك الاسلاميه الذي يمارس كافة الانشطة المصرفية وفق الشريعة الإسلامية واتضح من خلال الدراسة ضرورة تطبيق تقنية التحسين المستمر في بنك سبا الإسلامي لتطوير مستوى أداءه وتعزيز مركزه التنافسي في السوق المصرفي .

Summary

The search concern in continuous improvements technique which represent one of the pillars in which the organization depends on the performance development through small and continuous improvements to achieve high levels of performance and get ride from various shortcomings in organization.

Continuous improvements technique has been applied on deposits and transfers in Saba Islamic Bank, one of the Islamic banks which practiced all banking activities in accordance with Islamic law, the study reflects the need for applying continuous improvements technique in Saba Islamic Bank to develop the level of performance and enforce competitive in banking market.

المقدمة

إن المنظمات بكافة أنواعها واختلاف أهدافها تبقى بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها بحاجات الزبائن وتوقعاتهم والبيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن مما يستوجب على المنظمات تحسين وتطوير منتجاتها وعملياتها وخدماتها بما يتلاءم والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية وتعمل كل منظمة على التحسين باستمرار وإزالة العيوب في منتجاتها وخدماتها حتى تستطيع المنافسة في الأسواق إلا إن التحسين لا يتم مره واحده حتى يقال إن التحسين قد تم بالفعل بل يجب إن تبذل الجهود الحثيثة للتحسين باستمرار لان هناك دائما فرصه للتحسين .

وتعتبر تقنية التحسين المستمر إحدى أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تطوير أداءها من خلال إجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات مستمرة لتحقيق مستوى اداء أفضل والتخلص من أوجه القصور المختلفة في موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية .

لقد تم تطبيق تقنية التحسين المستمر على الودائع والحوالات في بنك سبا الإسلامي - فرع الحديدة وهو احد البنوك الاسلاميه المهمة في الجمهورية اليمنية واتضح من خلال الدراسة ضرورة تطبيق تقنية التحسين المستمر في بنك سبا الإسلامي لتطوير مستوى أداءه وتعزيز مركزه التنافسي في السوق المصرفي .

منهجية البحث**أولاً : مشكلة البحث .**

عدم وجود اهتمام من قبل منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص بتطبيق التقنيات أحدثه في محاسبة التكاليف ومنها تقنية التحسين المستمر التي تستند على فكرة أساسية هي السعي نحو إجراء تحسينات صغيره ومستمرة ومتدرجة لرفع مستوى أداء المنظمة وتعزيز الميزة التنافسية في السوق .
ومن هنا جاءت مشكلة البحث في ضرورة استخدام إحدى التقنيات أحدثه لمحاسبة التكاليف إلا وهي تقنية التحسين المستمر لتطوير أداء بنك سبا - فرع الحديدة الإسلامي في السوق المصرفي وتعزيز الميزة التنافسية له .

ثانياً: أهمية البحث .

تأتي أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على إحدى التقنيات أحدثه لمحاسبة التكاليف وهي تقنية التحسين المستمر التي تمثل السعي الحثيث لتطوير أداء المنظمة وتحسين جودتها بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها الزبائن وتطبيقها في إحدى البنوك الاسلاميه في اليمن وهو بنك سبا الإسلامي لتطوير مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية له لزيادة حصته في السوق المصرفي .

ثالثاً: فرضيات البحث.

يعتمد البحث على الفرضيات الآتية :-

- ١- إن استعمال تقنية التحسين المستمر على الودائع في بنك سبا الإسلامي يؤدي إلى تطوير أداء البنك في نشاط الودائع من حيث العدد والقيمة .
- ٢- إن استعمال تقنية التحسين المستمر على الحوالات في بنك سبا الإسلامي يؤدي إلى تحسين أداء البنك في مجال الحوالات من حيث العدد والقيمة .

رابعاً: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- ١- تسليط الضوء على مفهوم تقنية التحسن المستمر وأهدافها .
- ٢- توضيح عناصر وخطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر في المنظمة وأثرها في تطوير أداءه .
- ٣- توضيح اثر تطبيق تقنية التحسين المستمر في إحدى البنوك الاسلاميه وهو بنك سبا الإسلامي لتطوير أداء البنك وتعزيز الميزة التنافسية له في السوق المصرفي .

خامساً: مجال الدراسة ومدتها .

تم اختيار بنك سبا الإسلامي - فرع الحديدة وهو احد البنوك الاسلاميه في الجمهورية اليمنية الذي يمارس كافة الأنشطة المصرفية والمعاملات الماليه والتجارية والاستثمارية وفقاً لإحكام الشريعة الإسلامية .
وقد تم اختيار بنك سبا فرع الحديدة للأسباب الآتية .

- ١- تطلع إدارة البنك لتطوير أداءه لاستخدام التقنيات أحدثه في محاسبة التكاليف لغرض مواكبة التطورات أحدثه في السوق المصرفي.

- ٢- استعداد إدارة البنك لتوفير البيانات اللازمه لانجاز البحث فضلاً عن توجيه الموظفين للمساهمة بشكل فاعل في مساعدة الباحث لانجاز البحث .
- ٣- رغبة البنك في الاستفادة من تطبيق تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء بشكل عملي .
- ٤- وقد تم اعتماد البيانات المتوفرة في سنة ٢٠٠٩ وسنة ٢٠١٠ لانجاز البحث .

المبحث الأول - مدخل نظري عن تقنية التحسين المستمر

١-١ مفهوم تقنية التحسين المستمر وأهدافها .

لقد ولدت وتطورت هذه التقنية في اليابان نتيجة الحاجة الضرورية التي تشعر بها الشركات لتفوق والتميز في الأسواق العالمية وأول من طبقتها شركة Toshiba اليابانية عام ١٩٤٦ وشركة Toyota عام ١٩٥٠ ويطلق على تقنية التحسين المستمر في اليابان كلمة kaizen وتعني التحسين المتزايد والمستمر فالكلمة اليابانية >kai التغيير وكلمة zan تعني جيد فلذلك فان كلمة kaizen تعني عمل التغييرات نحو الأفضل وبشكل مستمر على أساس أنها سوف لن تنتهي .

ويعرف التحسين المستمر بأنه سلسلة مستمرة من التغييرات الصغيرة والمتزايدة وطويلة الأمد ولتتطلب نفقات رأسمالية كبيرة وإنما تتطلب الجهود المستمرة والتزام كل شخص بالمنظمة (Noori &Radford,1995:56) .

وعرفه Atkinson وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز عن الأنشطة التي تهتم بها أئمنظمه لمواجهة متطلبات الزبائن (Atkinson et,2001:70) .

وعرفها البروراي والقيسي بأنها سعى المنظمة إلى إجراء تحسينات تدريجيا في العمليات والإنتاج والمنتج لتحقيق رضا الزبون (البروراي والقيسي ١٩٩٩ : ٧٥) .

وعليه فان تقنية التحسين المستمر تشير إلى إجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات طويلة لتحقيق مستويات أداء أفضل والتخلص من أوجه الضياع والإسراف في موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية .

ويمكن تحديد أوجه التحسين المستمر في المنظمة من خلال النقاط الآتية :

(جودة ٢٠٠٤ : ١٨١) (البكري ٢٠٠٤ : ٣٨)

١- تخفيض لموارد المستخدمة : إن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له وتعتبر إسرافاً ممثلاً التقارير التي توزع على أفراد لا يقومون باستخدامها أو قراءاتها تعتبر إسرافاً في النسخ المستخدمة وإسرافاً في وقت التوزيع .

٢- تخفيض الأخطاء :- تنتج الأخطاء في كثير من الأحيان من ضعف كفاءة في المنظمة مما يستوجب الاعتماد على عاملين ذات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المنظمة في تقديم خدمة او منتج متميز .

٣- تحقيق التفوق على توقعات الزبائن وتكمن فلسفة التحسين المستمر هو تحقيق توقعات الزبائن بتقديم منتج أو خدمة تلبي طلب لهم أو تفوق توقعات وطلبات الزبائن .

٤- جعل العمليات أكثر أمناً : إن مكان العمل الأمن أكثر إنتاجاً وفعالية حيث يتم الإنتاج وتقديم خدمة لمعدلات قليلة من الحوادث وقل من التعويضات إلى العاملين .

٥-زيادة رضا العاملين : يعتبر تحقيق رضا العاملين أمراً ضرورياً من خلال توفير الأجواء المناسبة للعمل وتقدير كفاءتهم و دفع مستحقاتهم في الوقت المناسب .
لذلك فإن التحسين المستمر يهدف عن طريق الجهود الجماعية المستمرة المعتمدة على العنصر البشري إلى إدخال تحسينات صغيرة على المنتج أو تقديم الخدمة والتي تتراكم هذه التحسينات لإنتاج منتج أفضل أو تقديم خدمة أفضل وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمة والمحافظة وتعزيز موقعها في الأسواق العالمية .

٢-١ عناصر وخطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل وذلك يعتمد على عناصر أساسية تتمثل بالمحافظة على إجراءات معينة وتتلخص هذه العناصر لما يسمى (5S) وتعني خمس كلمات يابانية تبدأ بالحرف (S) وإذا ما قرأنا بالغة الانكليزية تعني نشاطات التحسين المستمر اليومية على كافة الأصعدة ويمكن تلخيص هذه العناصر بالاتي (2;2003 skggs) ، (قدار ١٩٩٧ : ٢١١) .
أولاً: - **s1 التصفية seriri** : وهو العنصر الأول والذي يركز على حدث الانشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائلة في موقع العمل .

ثانياً: - **s2 التنظيم seition** : ويركز على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بالسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الأشياء .

ثالثاً: - **s3 التنظيف seiso** : وتعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل ومن فوائده تجنب عطل المكين والحفاظ على جاهزيتها ودقتها .

رابعاً: - **s4 التقييم seiketsu** : ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن للرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات وهذه المعايير يجب إن يشارك العاملين في وضعها لأنهم أقرب إلى موقع العمل فضلاً عن كونه يولد حافزاً لديهم للعمل على تحقيقها ومن فوائده مساعدة الأفراد العاملين بتحديد مايجب عمله عندما يقومون بتنفيذ شي ما بطريقة خاطئة.

خامساً: - **s5 الانضباط shiutsuke** : ويعتبر هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بالتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على أجهده .

وبلاحظ ان عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة الأمر الذي يؤشر أهمية وحيوية مايقدمه التحسين المستمر لتحسين الحالة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها في السوق .

إما خطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر فهي كالآتي :- (Goetsch & david, 1997:480-481)

١- التخطيط :- تبدأ عملية التخطيط بتحديد احتياجات المستهلك الخارجي أو النهائي بواسطة قوى السوق وكذلك تحديد احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا مدراء أو أعضاء في فريق العمل بتنوع الوظائف وبمجرد تحديد المستهلك النهائي يتم اكتشاف احتياجاتهم حيث يتم ترجمتها إلى عمليات وإجراءات مفهومة للتنظيم في المنظمة .

ويتم في عملية التحسين المستمر تطوير صفات وخصائص المنتجات او تقديم الخدمات للاستجابة لمتطلبات الزبائن وتحقيق احتياجاتهم مع المحافظة على توفير المتطلبات الضرورية لاحتياجات المنظمة والمحافظة على وضعها التنافسي وتعزيزه لزيادة الأرباح.

وهذه الأنشطة المتعلقة بالتخطيط يتم إدارتها من قبل فريق العمل المتعدد الوظائف بتفويض من الإدارة العليا للمنظمة ومن ثم يتم تنفيذها وتشغيلها بالشكل المطلوب بالوصول إلى النتائج المطلوبة من عمليات التخطيط .

٢- الرقابة :- يتم في هذه الخطوة الحصول على معلومات التغذية العكسية بواسطة فريق العمل لكي يتم التأكد من ان المنتجات أو الخدمات تلبي احتياجات الزبائن من خلال تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف الموضوعه في الأداء المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها بأمثل طريقه من قبل فريق العمل .

٣- التحسين :- يهدف التحسين الحصول على مستوى من الأداء يفوق أو أعلى من مستوى الأداء الحالي وذلك بالاعتماد على فريق العمل لتحديد مشروعات التحسين وتوفير الاحتياجات اللازمه للتحسين إضافة الى المحافظة على التحسينات التي تم تحقيقها من قبل فريق العمل لذلك فان الجهود التحسين لا تتوقف أبدا بل أنها مستمرة لضمان بقاء المنظمة في وضع تنافسي مميز في السوق وتعزيزه بشكل مستمر .

الشكل رقم (١) مراحل حل المشاكل بواسطة التحسين المستمر



١-٣: مراحل حل المشاكل بواسطة التحسين المستمر .

إن تحسين العمليات يحقق أفضل النتائج عندما تتم بأسلوب حل المشاكل من خلال مراحل حل المشاكل وهي مراحل مندمجة ومتكاملة وهي كالآتي (البكري ٢٠٠٤ ، ٢٦٦-٢٧٩) .

المرحلة الأولى تحديد الفرص : إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد الفرص المتاحة للتحسين ويتكون من تحديد المشاكل وتكوين فريق العمل ويجب إن تتوفر الشروط الآتية في المشكلات :-

١- اختلاف الأداء عن المعايير الموضوعه.

٢- اختلافات في الإدراك والحقائق .

٣- عدم معرفة السبب لأننا إذا علمنا السبب فلا توجد مشكله وعليه إن إيجاد المشاكل لا يعتبر امراً صعب لأنه هناك الكثير مما يمكن تحليله ومعرفة مشكله.

إما فريق العمل فإذا كان جزء من مجموعة العمل فيكون هذا الفعل قد أحاط بكل المعلومات اللازمه للمشكلة ، وإما إذا كانت المشكلة متعددة الوظائف في طبيعتها فيجب اختيار فريق العمل من الوظائف المختلفة وتحديد الهدف والوقت الذي يجب تقديم الحل للمنظمة كما موضح في الشكل رقم (١) الذي يمثل مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر .

المرحلة الثانية تحديد النطاق : ان الفشل في حل المشكلة عادة ما يكون راجع إلى التشخيص غير السليم للمشكلة وكثير إما يقال إن التشخيص الدقيق للمشكلة يمثل نصف الحل ويمكن الاعتماد على العوامل التالية للتحديد السليم للمشكلة :-

- ١ . وصف المشكلة بوضوح وتكون سهلة الفهم .
 - ٢ . وصف التأثير ما هو الخطأ، متى يحدث ، وأين يحدث ومن هو المسؤول .
 - ٣ . التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف وماذا نحتاج إن نعرف .
 - ٤ . التركيز والاعتماد على توضيح التأثير على المستهلك .
- ولذلك فأن هذه المرحلة تتطلب وضع قواعد واضحة لطريقة حل المشكلة .

المرحلة الثالثة : تحليل العمليات الحالية : ويتم فيها فهم تفاصيل العمليات التي تقوم بها المنظمة وكيفية الأداء ومستواه والأنشطة الهامة ووضع المقاييس المطلوبة لتحليل العمليات وجمع البيانات وتحديد المستهلكين المدخلات والموردين للمنظمة إضافة لتحديد الأسباب الرئيسية والتفصيلية لمستوى رضا المستهلكين (الزبائن) . وفي ضوء ذلك يتم رسم خريطة ترفق تترجم الأعمال بطريقة تمكن من فهمها عن طريق الرسم ويقوم فريق العمل باتخاذ الخطوات الآتية :-

- ١ . تحديد مقاييس الأداء مع الأخذ بنظر الاعتبار احتياجات الزبائن .
- ٢ . تحديد البيانات المطلوبة لأداء العمليات .
- ٣ . إنشاء معلومات التغذية العكسية مع الزبائن والموردين .
- ٤ . إنشاء مقاييس للجودة والكلفة والوقت بالنسبة للمدخلات والمخرجات .

المرحلة الرابعة : تحديد العمليات المستقبلية : إن الهدف من هذه المرحلة هو وضع الحلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات ، ونلاحظ انه بمجرد جمع المعلومات كلها وتكون متاحة اما فريق العمل فان الجهود تبذل لتحديد الحلول الممكنة ،وتتم الحلول بإحدى الطرق الآتية :-

- ١ . اقتراح عمليات جديدة : ويعتبر ابتكاراً او تجديداً شاملاً .
- ٢ . دمج مجموعة من العمليات معاً : ويتم من خلال دمج عمليتين او أكثر لخلق عملية تحسين أفضل للمنظمة .
- ٣ . تعديل الطريقة الحالية : ويعتمد على أداء العمليات والوظائف الحالية بطريقة أحسن .

المرحلة الخامسة : تطبيق التغيير : وبمجرد ان يتم اختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه والهدف من هذه المرحلة هو إعداد خطة التطبيق والحصول على الموافقة على التطبيق الفعلي لعمليات التحسين ، وبالرغم من ان فريق العمل لديه السلطة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية ولكن من الأفضل الحصول على موافقة السلطة الإدارية المسؤولة سواء عن طريق الموافقة الشفهية او الكتابية ومن ثم الحصول على نصائح الإدارات المختلفة والإفراد العاملين الذين يتأثرون بالتغيير ، وهذا يساعد في الحصول على دعمهم للتغيير وكذلك يمكن من الحصول على تغذية عكسية تساعد في تقديم اقتراحات التحسين .

المرحلة السادسة استطلاع التغيير وتصحيحه : ان الهدف من هذه المرحلة هي متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فاعلية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم ، ومن المهم بدرجة كبيرة تشجيع القياس

المستمر لتقييم التغيير واستمرار جهود التقييم للوصول الى التحسين المستمر ، وفي بعض الأحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في جميع الإدارات ، والعنصر المهم في خطة التطبيق هي أنشطة المتابعة التي تستخدم أدوات مختلفة مثل خرائط المراقبة او قوائم الاختبار وغيرها لمعرفة جدوى التغيير ، ويجب ان يتم اجتماع فريق العمل بصفة دوريه خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ومعرفة ما إذا كانت هذه المشاكل قد تم حلها إما هناك تحسين مازال مطلوب للحلول المقترحة .

المرحلة السابعة التحسين المستمر : الهدف من هذه المرحلة هو الوصول الى مستوى التحسين المطلوب في اداء العمليات في المنظمة وبغض النظر عن مدى جهود التحسين فأن عمليات التحسين لا بد ان تستمر فكل فرد في المنظمة مسؤول ومشارك في الاستمرار في جهود التحسين والاستجابة لمتطلبات الزبائن ، وان من اهم الأنشطة في هذه المرحلة هو المراجعة المجدولة لمدى التقدم الذي تم الوصول اليه من قبل فريق العمل في المنظمة للمساهمة بشكل فاعل في تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة لمتطلبات الزبائن .

المبحث الثاني

تطبيق تقنية التحسين المستمر في بنك سبا الإسلامي على الودائع والحوالات

1-2 نبذة تعريفية عن بنك سبا الإسلامي :

تأسس بنك سبا الإسلامي كشركة مساهمه في سنة ١٩٩٦ بتصريح من البنك المركزي اليمني وعمل على جذب الأموال والمدخرات التي تعتبر احد أهم نشاطاته الرئيسية بغرض استثمارها حيث قدم بنك سبا الإسلامي آليات واعية لجذب المدخرات تتناسب مع الأسس والقواعد الشرعية التي تأسست وقامت عليها والقائمة على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة وتلبية احتياجات عملائها مما وفر لها ألقدره على التنافس في السوق المصرفي اليمني . وهناك مصدران يعتمد عليها البنك في جذب المدخرات هما :-

١- المصادر الداخلية (الذاتية) : وتعبر عن حقوق الملكية والتي تتضمن رأس المال والاحتياطيات والإرباح المحتجزة .

٢- المصادر الخارجية : وتعتبر الودائع المصدر الرئيسي لأموال المصرف فهي شريان الحياة في القطاع المصرفي ، كما أنها تعتبر أحد الموارد التي يعتمد عليها البنك في توظيف الأموال واستثمارها وفق مختلف الصيغ .

ان الهدف الأساسي لبنك سبا الإسلامي هو المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد حدد النظام الأساسي أهداف البنك الرئيسية بالاتي :-

- ١- تقديم البديل الإسلامي الأفضل لحل مختلف مشاكل الحياة ومنها المشكلة الاقتصادية
- ٢- تطوير وسائل جذب الاموال والمدخرات واستخدامها الأمثل وفقا لإحكام الشريعة الإسلامية فضلا عن تقديم الخدمات المصرفية المختلفة والخدمات الاجتماعية والإنسانية بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .
- ٣- المحافظة على أموال المودعين والعمل على تميمتها .

- ٤- المساهمة في تنشيط التنمية الاقتصادية في مختلف المجالات .
- ٥- تشجيع الصناعات المحلية بتسهيل الاستيراد المواد الخام لها وتشجيع الصادرات لرفد الاقتصاد الوطني .
- ٦- ممارسة كافة الأنشطة المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية وفقا لإحكام الشريعة الإسلامية وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ٧- العمل على نشر الفكر الاقتصادي الإسلامي من خلال كافة الأساليب والوسائل

٢-٢ تطبيق تقنية التحسين المستمر على الودائع في بنك سبأ الإسلامي .

ان الودائع هي عبارة عن المبالغ التي يتم إيداعها في احد حسابات البنك إما على شكل ودیعة تحت الطلب او ودیعة لأجل او ودیعة صندوق التوفير او ودیعة بإخطار، وتأتي أهمية الودائع من خلال تقديم الخدمات المصرفية للمودعين من خلال إيداع أموالهم والمحافظة عليها والقدرة على استرجاعها في أي وقت هذا بالسبب للودائع تحت الطلب وودائع لأجل فان أهميتها تكمن في استثمارهما في الاقتصاد الوطني والاستفادة منها من قبل الزبون والبنك والمجتمع وذلك من خلال قيام البنك بإعادة تشغيل هذه الأموال بعملية المضاربة مثلا ليستفيد منها الزبون من خلال الربح الناتج والبنك يأخذ نسبة من الإرباح الناتجة عن المضاربة وإما المجتمع فانه يستفيد منها من خلال استثمار هذه الأموال لتنمية الاقتصاد الوطني وتشغيل الايدي العاملة.

ويتم تنفيذ تقنية التحسين المستمر من خلال القيام بتحسين عدد الودائع لسنة ٢٠١٠ وتحسين إيرادات البنك من المضاربة ف الودائع لسنة ٢٠١٠ ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:-

٢-٢-١ تحسين عدد الودائع لسنة ٢٠١٠ :

ويتم من خلال تنفيذ خطوات التحسين المستمر وهي كالآتي :-

أولاً:-التخطيط ويتم التخطيط لزيادة عدد الودائع من خلال تحديد المستخدمين الداخليين والخارجيين فان المستخدمين الداخليين يمثلون الموظفين داخل البنك ويتم دراسة احتياجاتهم لتوفير الجو المناسب للقيام بالعمل على أفضل وجه فيما يخص الودائع فضلا عن القيام بحل جميع المشاكل التي تواجه عملهم بشكل سريع لتحقيق الأداء الفعال الذي يؤدي إلى زيادة عدد الودائع إما المستخدمين الخارجيين فهم العملاء الذين يقومون بإيداع أموالهم في سبيل الحفاظ عليها والحصول عليها في وقت المناسب واستثمارها وفقاً لحكم الشريعة.

ويتم تحديد عدد الودائع المطلوبة لتحسين في سنة ٢٠١٠ والعمل على دراسته وتحقيقتها من خلال تكوين فريق عمل متخصص لدراسة المشاكل والظروف الخارجية والعمل على حلها والسيطرة عليها لغرض تحقيق هدف التحسين المستمر والمتمثل في زيادة عدد الودائع للعام القادم ، لذلك تم تحديد عدد الودائع لسنة ٢٠٠٩ ووضع هدف التحسين المستمر لها وتم الرقابة على ذلك ومقارنة النتائج الفعلية بالمخططة كما موضح في الجدول رقم (١) الذي يمثل عدد الودائع لسنة ٢٠٠٩ وهدف تحسينها الذي حدده فريق العمل في البنك وتعتبر الوظيفة الأساسية في موقف البنك من مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع أو البيئة التي يعمل بها.

جدول رقم (١) تحسين عدد الودائع لسنة ٢٠١٠

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	البيان
نسبة نمو عن المخطط	الزيادة والنقصان (٥-٤)	عدد الودائع الفعلية ٢٠١٠	إجمالي عدد الودائع المستهدفة ٢٠١٠ (١+٣)	العدد المستهدف للتحسين (١×٢)	نسبة هدف التحسين		
٣,٢%	١٥٣	٤٥٣٠	٤٦٨٣	٢٢٣	٥%	٤٤٦٠	ودائع تحت الطلب
٢٢,١%	٥٣٥	٢٩٥٠	٢٤١٥	١١٥	٥%	٢٣٠٠	ودائع التوفير
٤,١%	٦	١٥٠	١٤٤	٢٤	٢٠%	١٢٠	ودائع باخطار
٢٢,٧%	١٢٠٥	٦٥٠٠	٥٢٩٥	١٧٦٥	٥٠%	٣٥٣٠	ودائع لاجل

أعداد الباحث بالاعتماد على سجلات البنك

ثانياً : الرقابة : وتتم المقارنة على التحسينات من خلال مقارنة النتائج الفعلية لعدد الودائع لسنة ٢٠١٠ مع إجمالي الودائع المستهدفة لعام ٢٠١٠ بالاعتماد على هدف التحسين المستمر المحدد من قبل فريق العمل المحدد من قبل البنك لتحديد الانحراف ومن ثم تحليله لمعرفة أسبابه ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير عمل البنك كما موضح في الجدول رقم حيث تلاحظ فيه أن الودائع تحت الطلب .

١. الودائع تحت الطلب : كانت في سنة ٢٠٠٩ بمقدار ٤٤٦٠ وديعة وكان هدف التحسين هو ٥% لتصبح ٤٦٨٣ وديعة ولكن كانت الودائع الفعلية لسنة ٢٠١٠ هي ٤٥٣٠ وديعة وهذا يدل على وجود انحراف غير ملائم بمقدار ١٥٣ وديعة وبنسبة ٣,٢% وعند البحث عن الأسباب وجد ان هناك مشاكل أثناء العمل أهمها وجود ازدحام في الشبكات وذلك ناتج من استخدام النظام الالكتروني واستخدام الشبكة أكثر من فرع في نفس الوقت مما يؤدي إلى إيقاف العمل لأوقات مختلفة في البنك وبالتالي تأخير العملاء وشعورهم بالتذمر ما يؤدي الى اتجاه العملاء الى بنوك أخرى لانجاز اعمالهم بسرعة وكفاءة وجودة عالية .

٢. ودائع التوفير : نلاحظ ان هناك انحراف ايجابي بين العدد الفعلي للودائع والعدد المخطط من خلال التحسين المستمر بمقدار ٥٣٥ وديعة وبنسبة ٢٢,١% بسبب السعة الطيبة التي يتميز بها البنك وتنفيذه الشريعة الاسلامية من عدم تعامله بالربا فضلاً عن عدم تآثر البنك بشكل كبير بالازمة المالية وانحسارها مما جعل الكثير من العملاء يتوجهون الى ايداع أموالهم في بنك سبأ الاسلامي للحفاظ على أموالهم .

٣. ودائع باخطار : نلاحظ ان هناك انحراف ملائم بين العدد الفعلي للودائع لسنة ٢٠١٠ والودائع المخططة بالاعتماد على التحسين المستمر بمقدار ٦ ودايع وبنسبة ٤,١% وذلك يدل على قدرة البنك في زيادة عدد عملاء وتديم لهم افضل الخدمات بكفاءة وخبرة فضلاً عن احساس العملاء بالامن والاطمئنان عند ايداع أموالهم لدى البنك .

٤. ودائع لأجل : ان الودائع لاجل كانت ٣٥٣٠ وديعة في سنة ٢٠٠٩ وكان هدف التحسين المستمر هو النسبة ٥٠% في سنة ٢٠١٠ لتصل الى ٥٢٩٥ وديعة ولكن عدد الودائع الفعلية لسنة ٢٠١٠ هي ٦٥٠٠

وديعة وهذا يدل على وجود انحراف ملائم بمقدار ١٢٠٥ وديعة وبنسبة ٢٢,٧% بسبب ما يتمتع به البنك من قدرة على زيادة الودائع لما يوفر من خدمات مصرفية جيدة واستثمار الودائع بشكل جيد لتحقيق الارباح وتوزيعها بين البنك والعملاء فضلاً عن ما اظهرته الازمة المالية عن حقيقة تأثر البنوك الاسلامية عن البنوك التقليدية ، وهذا كله ساعد بنك سبأ الاسلامي في اثبات وجوده اكثر وتحقيقه عملاء اكثر وارباح افضل .

ثالثاً: التحسين : بعد أن تم تحليل الانحرافات نرى ان بنك سبأ الاسلامي - فرع الجديدة في تحسين مستمر وانجاز افضل في عدد الودائع نتيجة لكفاءات والخبرات التي يتمتع بها البنك وموظفيه على الرغم من المعوقات في النظام المصرفي للبنك والمشاكل التي يواجهها الموظفين في الشبكة اثناء العمل .

٢-٢-٢ تحسين إيرادات البنك من المضاربة في الودائع لسنة ٢٠١٠ :

وتم ذلك من خلال تنفيذ خطوات التحسين المستمر وهي كالآتي :

أولاً التخطيط : يتم التخطيط لزيادة إيرادات البنك الناتجة عن المضاربة في الودائع وهي ودائع لاجل ودائع باخطار أما الودائع الاخرى تحت الطلب والتوفير لا يتم أخذ منها إيرادات لان البنك لا يقوم باستثمارها ، ومن أجل التخطيط لزيادة إيرادات المضاربة يتم تكوين فريق عمل لدراسة التحسينات المستقبلية ومواجهة الظروف والمشاكل المؤثرة عليه والعمل على حلها والسيطرة عليها قدر الامكان ولذلك تم تحديد إيرادات سنة ٢٠٠٩ ودراستها من قبل فريق العمل ووضع هدف للتحسين المستمر لسنة ٢٠١٠ والرقابة عليها ما موضح في الجدول رقم ٢ الذي يمثل التحسين المستمر لايرادات البنك من المضاربة في الودائع لسنة ٢٠١٠

جدول رقم ٢ التحسين المستمر لايرادات البنك من المضاربة بالودائع (المبالغ بالف ريال يمني)

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	اسم الوديعة
معدل النمو ٤÷٦	الزيادة والنقصان (٤-٥)	الإيرادات الفعلية لسنة ٢٠١٠	إجمالي الإيرادات المستهدفة ٢٠١٠(٣+١)	زيادة الإيرادات المستهدفة ٢×١	نسبة هدف التحسين	أيرادات البنك لسنة الأساس ٢٠٠٩	
١٥,٤%	١٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	٦٥٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٠%	٥٠٠٠٠	ودائع باخطار
٣٣%	١٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٥٠%	٣٠٠٠٠٠	ودائع لاجل

إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات البنك

ثانياً الرقابة : تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية من المضاربة مع إجمالي الإيرادات المستهدفة بالاعتماد على هدف التحسين المستمر المحدد من قبل فريق العمل المحدد من قبل البنك وكما موضح في الجدول رقم ٢ حيث نلاحظ فيه الآتي

أ. ودائع باخطار : ان الإيرادات الفعلية للبنك لسنة ٢٠١٠ من هذه الودائع زادت بمقدار ١٠٠٠٠٠ وبنسبة ١٥,٤% عن الإيرادات المستهدفة من قبل البنك من خلال التحسين المستمر وهو انحراف ملائم ، وهذا يدل ان في وضع تحسين مستمر وان إيراداته الناتجة عن الاستثمارات للودائع باخطار في تحسين مستمر .

ب. ودائع لأجل: ان الإيرادات الناتجة عن عملية الاستثمار بالودائع لأجل الفعلية اكبر من المستهدف من قبل البنك لسنة ٢٠١٠ وهو انحراف ملائم ، وهذا يشير على مدى قدرة البنك على إدارة هذه الودائع واستثمارها بشكل جيد وكفاءة وجودة عالية وتحقيق ارباح جيدة من خلالها .

ثالثاً : التحسين : حقق بنك سبأ الاسلامي إيرادات جيدة من خلال المضاربة بالودائع باخطار وودائع لأجل ووجد انها في تحسين مستمر وبشكل أكبر من المخطط من قبل فريق العمل في البنك في سنة ٢٠١٠ وهذا يدل على ان البنك اخذ مكانة جيدة في السوق المصرفي بكل ثقة وثبات .

٢-٣ تطبيق تقنية التحسين المستمر على الحوالات في بنك سبأ الاسلامي :

إن الحوالات المالية هي نقل ذمة مالية من شخص إلى آخر أو هي عملية نقل نقود أو رصيد حساب الى آخر او من بنك الى آخر ، وتأتي أهمية الحوالات المصرفية بما تقدمه من فائدة كبيرة لعملاء البنوك حيث تؤدي إلى نقل الحقوق المالية دون الالتجاء الى نقل النقود وبذلك ان تسوية المستحقات تتم من خلال البنوك المتداخلة في تنفيذ الحوالات ، وتتميز الحوالات المصرفية عن غيرها من اساليب الدفع بكفاءتها و غير مكلفة وسريعة التغيير وسهلة الاستخدام من قبل الاطراف المتعاملين بالاضافة الى ما تتمتع بها من امان نتيجة اجراءات المراقبة المتطورة لدى البنوك .

ويتم تنفيذ خطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر من خلال تحسين عدد الحوالات الصادرة والواردة لسنة ٢٠١٠ والتحسين المستمر في قيمة الحوالات الصادرة والواردة لسنة ٢٠١٠ ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

٢-٣-١ تحسين عد الحوالات الصادرة والواردة لعام ٢٠١٠

ويتم من خلال تطبيق خطوات التحسين المستمر وهي كالآتي :

أولاً التخطيط : يتم التخطيط لزيادة عدد العملاء الذين يطلبون تحويل الاموال من حسابهم إلى حساب عملي آخر من نفس الفرع أو من فرع آخر أو بنك آخر تسمى الحوالة الصادرة ، أما العملاء الذين يستلمون أموال واردة من عميل آخر من نفس الفرع أو من فرع آخر أو بنك آخر تسمى حوالة واردة ، ويجب تقديم افضل الخدمات المصرفية بسرعة وجودة عالية حتى يتم التعامل مع البنك بشكل أبكر وبالتالي زيادة عدد الحوالات الصادرة والواردة ، لذلك تم تحديد فريق عمل في البنك لدراسة التحسينات المتوقعة لسنة ٢٠١٠ للحوالات الصادرة والواردة ومواجهة الظروف والمشاكل المؤثرة عليها ومحاولة حلها والسيطرة عليها .

لقد تم تحديد عدد الحوالات الصادرة والواردة لسنة ٢٠٠٩ ودراستها من قبل فريق العمل ووضع هدف التحسين المستمر لسنة ٢٠١٠ والرقابة عليها كما موضح في الجدول رقم ٣ الذي يمثل التحسينات في عدد الحوالات لسنة

جدول رقم ٣ التحسينات في عدد الحوالات لسنة ٢٠١٠

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
معدل النمو عن المخطط (٤÷٦)	الزيادة و النقص (٤-٥)	عدد الحوالات الفعلية لسنة ٢٠١٠	إجمالي عدد الحوالات المستهدفة (٣+١) لسنة ٢٠١٠	عدد الحوالات المستهدف (٢×١)	نسبة هدف التحسين	عدد الحوالات لسنة ٢٠٠٩	البيان
%٨,٤	١١٣	١٤٤٥	١٣٣٢	٢٢٢	%٢٠	١١١٠	الحوالات الصادرة
%٢١,١١	١٢٠	١٢٠٠	١٠٨٠	١٨٠	%٢٠	٩٠٠	الحوالات الواردة

إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات البنك

ثانيا الرقابة : تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة عدد الحوالات الفعلية لسنة ٢٠١٠ مع عدد الحوالات المستهدفة والمخطط لها من قبل فريق العمل لسنة ٢٠١٠ ومن ثم تحديد الاختلاف وتحليله ومعرفة اسبابها ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك بالاعتماد على الجدول رقم الذين يمثل التحسينات في عدد الحوالات لسنة ٢٠١٠ حيث نلاحظ فيه الآتي :

أ. الحوالات الصادرة : ان عدد الحوالات الصادرة الفعلية لسنة ٢٠١٠ كانت ١٤٤٥ حوالة فيما كانت الحوالات المقدره على اساس هدف التحسين المستمر ١٣٣٢ حوالة ، أي انها زادت بمقدار ١١٣ حوالة ونسبة ٨,٤% عن ما تم التخطيط له من خلال التحسين المستمر ، وهذا يدل على قدرة البنك وكفاءته في جذب العملاء وتقديم افضل الخدمات لهم وسيطرته على المشاكل وحلها في وقتها .

ب. الحوالات الواردة : إن الحوالات الواردة الفعلية لسنة ٢٠١٠ قد ازدادت بمقدار ١٢٠ حوالة ونسبة ١١,١١% عن ما تم التخطيط له من خلال التحسين المستمر لسنة ٢٠١٠ ، هذا يدل على قدرة وكفاءة البنك في زيادة عدد الحوالات الواردة من خلال تقديم افضل الخدمات للعملاء وتحسينها باستمرار .

ثالثا: التحسين : حقق البنك زيادة جيدة في عدد الحوالات سواء كانت صادرة ام واردة في سنة ٢٠١٠ مقارنة بما هو مخطط له من خلال التحسين المستمر من قبل فريق العمل وهذا يدل على قدرة البنك على تقديم افضل الخدمات المصرفية للعملاء وجذبهم بشكل جيد.

٢-٣-٢ تحسين قيمة الحوالات الصادرة والواردة لعام ٢٠١٠

ويتم ذلك من خلال تطبيق خطوات تقنية خطوات تقنية التحسين المستمر وهي كالآتي :

أولاً التخطيط : لقد تم التخطيط لزيادة قيمة الحوالات الصادرة والواردة لعام ٢٠١٠ من خلال دراستها من قبل فريق العمل المخصص لذلك ووضع هدف للتحسين المستمر والرقبة عليه كما موضح في الجدول رقم ٤ الذي يمثل التحسين في قيمة الحوالات لعام ٢٠١٠ .

الجدول رقم ٤ التحسين في قيمة الحوالات لعام ٢٠١٠ .

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
معدل النمو عن المخطط (٤÷٦)	الزيادة و النقص (٤-٥)	قيمة الحوالات الفعلية لسنة ٢٠١٠	إجمالي قيمة الحوالات المستهدفة (٣+١) لسنة ٢٠١٠	قيمة الحوالات المستهدف (٢×١)	نسبة هدف التحسين	قيمة الحوالات لسنة ٢٠٠٩	البيان
%٩	٦٠٠٠	٧٢٦٠٠	٦٦٦٠٠	١١١٠٠	%٢٠	٥٥٥٠٠	الحوالات الصادرة
%٩,٧٩	٤٨٢٠٠	٥٤٠٢٠٠	٤٩٢٠٠٠	٨٢٠٠٠	%٢٠	٤١٠٠٠٠	الحوالات الواردة

إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات البنك

ثانياً الرقابة : ويتم ذلك من خلال مراقبة تنفيذ التحسينات والمستقبلية وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك ، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم الذي يمثل التحسين في قيمة الحوالات، حيث نلاحظ فيه الآتي :

أ. قيمة الحوالات الصادرة : كانت قيمة الحوالات الصادرة الفعلية في سنة ٢٠١٠ أكبر من قيمة الحوالات الصادرة المخططة على اساس التحسين المستمر بمقدار ٦٠٠٠ الف ريال ونسبة %٩ وهو انحراف ملائم ويدل على كفاءة البنك في إدارة الحوالات الصادرة وزيادة اعداد العملاء وجذبهم وبالتالي زيادة قيمة الحوالات الصادرة .

ب. قيمة الحوالات الواردة : ان قيمة الحوالات الواردة الفعلية اختلفت عن قيمة الحوالات الواردة المخطط على اساس التحسين المستمر بمقدار ٤٨٢٠٠ الف ريال ونسبة %٩,٧٩ وهو انحراف ملائم في صالح البنك ويدل على قدرة البنك على إدارة الحوالات الواردة وزيادة اعداد العملاء وبالتالي زيادة قيمة الحوالات الواردة .

ثالثاً : التحسين : نلاحظ ان بنك سبأ الإسلامي استطاع ان يحقق تحسين جيد في قيمة الحوالات الصادرة والواردة وبقية اكبر مما خطط لها من قبل فريق العمل على أساس الاعتماد على تقنية التحسين المستمر في سنة ٢٠١٠، وهذا يدل على قدرة البنك في مواصلة نموه بشكل جيد وحصوله على مكانة مرموقة في السوق المصرفي بكل ثقة وثبات.

المبحث الثالث

١-٣ الاستنتاجات :

١. تعد تقنية التحسين المستمر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أداءها من خلال اجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات طويلة لتحقيق اداء افضل والتخلص من أوجه الفصول في المنظمة .
٢. تعتمد تقنية التحسين المستمر على الجهود الجماعية المستمرة المعتمدة على العنصر البشري إلى ادخال تحسينات صغيرة على المنتج أو تقديم الخدمة والتي تتراكم هذه التحسينات لانتاج منتج افضل او تقديم خدمة افضل .
٣. انضح من خلال تطبيق تقنية التحسين المستمر على الودائع في بنك سبأ الاسلامي انها في حالة تحسين جيد ومستوى اداء افضل من حيث عدد الودائع وقيمتها بسبب الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها البنك وموظفيه في تطوير اداءه وبالتالي تعظيم ارباح البنك وتعزيز حصته في السوق المصرفي .
٤. انضح من خلال تطبيق تقنية التحسين المستمر على الحوالات في بنك سبأ الاسلامي أدت إلى تحسين في عدد وقيمة الحوالات الصادرة والواردة ف البنك مما يدل على قدرة وكفاءة ادارة البنك في تقديم افضل الخدمات المصرفية للعملاء وجذبهم بشكل جيد .

٢-٣ التوصيات :

١. تشجيع المنظمات على استخدام التقنيات الحديثة لمحاكاة التكاليف بشكل عام واستخدام تقنية التحسين المستمر بشكل خاص لتطوير اداءها وتعزيز الميزة التنافسية في السوق .
٢. ضرورة الاستمرار في تطبيق تقنية التحسين المستمر من سنة إلى أخرى لأن حاجات الزبائن وتوقعاتهم والبيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن مما يتطلب من المنظمات تحسين وتطوير منتجاتها وعملياتها وخدماتها بما يتلائم مع التغيرات في البيئة الخارجية .
٣. ضرورة الاعتماد على تقنية التحسين المستمر في بنك سبأ الإسلامى لتطوير أداءه ليس في نشاطي الودائع والحوالات فقط ولكن في جميع الانشطة والعمليات في البنك .
٤. إدخال موظفي بنك سبأ الإسلامى في دورات تدريبية للتعرف على التقنيات الحديثة لمحاكاة التكاليف بشكل عام وتقنية التحسين المستمر بشكل خاص حتى تسهل عملية تطبيقها في البنك .

قائمة المصادر

أولاً المصادر العربية :

١. البكري ، سونيا ، " إدارة الجودة الكلية" ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة للنش ، ٢٠٠٤ .
٢. البرواري ، نزار عبد المجيد رشيد ، والقيسي ، محمد خليل إبراهيم ، " تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 " ، حالة دراسية في معمل السجاد الميكانيكي ، المؤتمر العربي الاول ، تطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة ، بغداد ، ١٩٩٩ .
٣. جودة ، محفوظ أحمد ، " إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
٤. قدار ، طاهر رجب ، " المدخل الى إدارة الجودة الشاملة والايزة IS 9001 ، دار الحصار ، دمشق ، سوريا ، ١٩٩٧ .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

1. Atkinson ,A. Baker , R.Kaplan , R & Young , S , "Management Accounting" , 3rd ed , prentice Hall Inc U.S.A , 2001
2. Goetsch & David , B"Introduction total Quality " , 2nd ed prentice Hall , 1997 .
3. Norri , H & Radford , R. "Production and operations management – total Quality and Responsiveness " , McGraw –Hill , Inc , 1995.
4. Skaggs , T."Essential in the lean Manufacturing improve the work place , 2003 .