



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

دور تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة علي اداء  
المؤسسات المالية  
دراسة حالة (بنك فيصل الاسلامي )

**The role of applying the principles of total  
quality management to the performance of  
financial institutions**

Case study (of faisl Islamic bank)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة والامتياز

اعداد الطالبة  
نسرين جبريل وداعة الله

اشراف الدكتور :  
بابكر ابراهيم الصديق

1443 هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الآية

قال تعالى:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ  
مَسْئُولًا (36) وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا  
(37)

صدق الله العظيم

سورة الاسراء الآيات 36-37

# الاهداء

لا استطيع ان اقول لكما شكراً فهي لاتقال الا في نهاية الاحداث وانا اري نفسي دائماً في البداية

**والدتي :**

ربما لاتتاح الفرصة دائماً لي لاقول لك شكراً وربما لا املك دائماً جراءة التعبير عن الامتتان والعرفان ولكن يكفي ان تعرفي يا نور العين ومهجة الفؤاد  
**اسرتي الصغيرة :**

الي العينين اللتين استمد منها القوة والاستمرار اعذب ما في عمري  
**صديقاتي :**

## الشكر و التقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، حمداً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما هدى ووفق وسدد ويسر كل مكروب لإكمال هذا البحث والصلاة والسلام على خير سيد الخلق المبعوث بالكتاب الأمين،.

الشكر لله عز وجل على هديه وتوفيقه، وفي البدء اخص بالشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا التي منحتني هذه الفرصة في الدراسة بها كما أخص بالشكر كلية العلوم الادارية واخص بالشكر الدكتور بابكر الصديق الذي أشرف على هذا البحث ومنحني كثيراً من العلم والوقت فكان لرعايته الصادقة وتوجيهاته المثمرة ونصائحه المخلصة أبلغ الأثر في ان يخرج هذا البحث بهذه الصورة ، وأدعو الله أن يمتعه بالصحة والعافية، وان ينفع الناس بعلمه وأن يجعله مناراً للباحثين.

كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الأجلاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي يد العون والمساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث. والشكر أجزله للعاملين بشركة مطبعة كرري للطباعة والنشر ،

وفي الختام أسأل الله أن يهديني سواء السبيل وأن أتبع خطاه وأختم شكري لكل من قدم لي معلومة أو علمني أو أعانني على الخير فالشكر إلى هؤلاء جميعاً.

## المستخلص

تناولت الدراسة موضوع دور تطبيق مبادي ادارة الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسات المالية تمثلت مشكلة البحث في بالرغم من وجود العديد من الدراسات في تأثير ادارة الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي إلا أن كثير من المؤسسات تهمل تطبيق مبادئ الجودة حتى تكاد أن تكون مجهولة في بعض الأحيان .؟. استند البحث علي تحقيق اهداف تمثلت في التعرف علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر في مستوي الاداء المالي التعرف علي مستويات تطبيق إبعاد الجودة الشاملة في وزارة المالية ومدى تطبيق ركائزها التعرف علي اثر تطبيق أجوده الشاملة علي

الأداء المالي في المؤسسات. سعت الدراسة الي اختبار الفرضيات التي تمثلت في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين ببنك فيصل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي الخدمة ببنك فيصل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والعوائد المالية ببنك فيصلود تم اختيار عينة البحث من الوظائف الادارية بشركة مطبعة كرري للطباعة والنشر حيث تم توزيع عدد 30 استمارة استبيان علي افراد العينة ومن ثم جمعها وقد استعادت الباحثة عدد 30 استمارة تمت تعبئتها بواسطة افراد العينة ومن ثم تم اختبار صدقية وثبات المعلومات الواردة وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية spss ووجدت انها تلبي متطلبات البحث ومن ثم توصل الباحث الي مجموعة من النتائج أهمها، تبين ان تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين اثبتت الدراسة ان تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل اتضح ان تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج ومن ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبون لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف اكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها ضرورة ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال المصارف مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء.

## Abstract

The study addressed The role of applying the principles of total quality management to the performance of financial institutions the research problem in that strategic planning in some organizations has become without the level of ambition has been due to the non-use of scientific methods in the planning process. Was based on research to achieve the objectives was to show the extent of the effect of the use of scientific methods in strategic planning to improve the competitive position of the organization, highlighting the impact of the consolidation of a culture of participation in the strategic planning process to blow the creative energies among workers. The researcher has drafted a set of assumptions was to use

scientific methods in the strategic planning process will improve the competitive position of the organization. Entrench a culture of participation in the strategic planning process leading to the bombing of the creative energies among workers. Has been selected sample of administrative functions Agricultural Bank were distributed number 30 questionnaire to members of the sample and then collected has regained researcher number 30 form has packaged by the sample and then the credibility and consistency of the information received and analyzed test by the Statistical Package for the program spss found It meets the requirements of research and then reached a researcher to a group of the most important results. The Bank uses modern technology techniques in the application of the strategic planning process bank seeks to achieve realistic goals when applying the strategic planning process and then the researcher to formulate a set of recommendations including Attract managerial competencies eligible administratively to work in the IT sector for support, especially in the field of strategic planning and administrative processes for the investigation of the performance of companies use modern technology means the productivity of private computers in the field of planning, in particular, and strategic planning in general and decision-making to achieve the level of management performance and rationing

### قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	❖ الآية
ب	❖ الإهداء
ج	❖ الشكر والتقدير
د	❖ المسنخلص
هـ	❖ ABSTRACT
و-ز	❖ قائمة المحتويات
ح	❖ قائمة الجداول

ط	❖ قائمة الاشكال
الفصل الاول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة	
2	المبحث الاول : الاطار المنهجي
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاطار النظري	
10	المبحث الاول : الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني : الاداء المؤسسي
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
33	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي السوداني
42	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
61	النتائج
61	التوصيات
63	المصادر والمراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	معامل الفا كرونباخ	(1-3)
46	المبحوثين وفقاً لمتغير النوع	(2-3)
47	المبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(3-3)
48	المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(4-3)
49	المبحوثين وفقاً لمتغير الوظيفة	(5-3)
50	المبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(6-3)
51	المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(7-3)
52	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الاولى	(8-3)
53	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية	(9-3)
54	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة	(10-3)
55	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة	(11-3)
56	الاحصاءات الوصفية ومربع كاي للفرضية الاولى	(12-3)
57	الاحصاءات الوصفية ومربع كاي للفرضية الثانية	(13-3)
58	الاحصاءات الوصفية ومربع كاي للفرضية لثالثة	(14-3)
59	الاحصاءات الوصفية ومربع كاي للفرضية الرابعة	(15-3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	المبحثين وفقاً لمتغير النوع	(1-3)
47	المبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(2-3)
48	المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(3-3)
49	المبحوثين وفقاً لمتغير الوظيفة	(4-3)
50	المبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(5-3)
51	المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(6-3)



# الفصل الاول

## منهجية البحث والدراسات السابقة

## الفصل الاول

### المبحث الاول : الإطار المنهجي للبحث

#### تمهيد :

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة تطبيقها حيث تحتم التحديات العالمية المعاصرة انتهاج أسلوب الجودة الشاملة .

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مستوي العالم التي تبنت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مستوي الجميع . بحيث تم التوجه بتطبيق ثقافة الجودة لتشجيع الابتكار وتحمل المخاطرة والتحسين المستمر لأداء المنظمات .

وان الجودة تعرف بأنها :- (فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم علي إحداث تغييرات جذرية لكل شي داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات : الفكر , السلوك , القيم , الأداء , نظم وإجراءات العمل , وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى اعلي جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا لدي عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وهو هدف المنظمة هو البقاء والنجاح و الاستمرارية<sup>1</sup>)

ونستطيع أن نصف الجودة الشاملة بأنها محاولة لتغيير سلوك المؤسسات لجعلها تستخدم طرق وأساليب علمية حديثة في أداء أعمالها إي جعلها تسلك سلوكا مختلفا عما كان يتبعونه قبل الجودة الشاملة<sup>1</sup>

#### مشكلة البحث :

بالرغم من وجود العديد من الدراسات في تأثير إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي ألا أن كثير من المؤسسات تهمل تطبيق مبادئ الجودة حتى تكاد أن تكون مجهولة في بعض الأحيان .

وتتمثل المشكلة في السؤال الآتي :

ما هو اثر إدارة الجودة الشاملة علي الأداء في المؤسسات المالية ؟

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي :مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة : دار وائل للنشر والتوزيع -عمان ص 20

وينبثق من هذا السؤال عدة تساؤلات وهي :

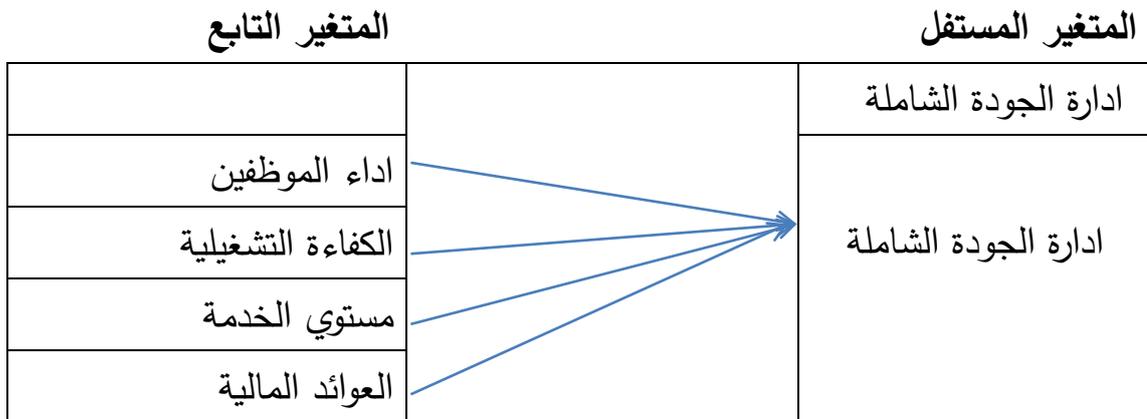
- ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين في المؤسسات المالية ؟
- ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة علي الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المالية ؟
- ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة علي العوائد المالية للمؤسسات ؟
- ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الخدمة ؟

**فرضيات البحث :**

**يقوم البحث على اختبار الفرضيات الآتية :**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين ببنك فيصل
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية ببنك فيصل
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي الخدمة ببنك فيصل
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والعوائد المالية ببنك فيصل

**نموذج البحث :**



المصدر : اعداد الباحثة 2020 م

**أهداف البحث:**

**يهدف البحث الي تحقيق الآتي:**

- (1) التعرف علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر في مستوى الأداء المالي
- (2) التعرف علي مستويات تطبيق إبعاد الجودة الشاملة في وزارة المالية ومدى تطبيق ركائزها
- (3) التعرف علي اثر تطبيق أبعاده الشاملة علي الأداء المالي في المؤسسات

4) التعرف علي الاتجاه العام لدي العاملين بوزارة المالية في تطبيق ركائزها إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدي اختلاف آراء العاملين لأهمية تطبيقها باختلاف متغيراتهم الشخصية  
**أهمية البحث :**

1- لم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط إنما بجودة الخدمات وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات علي المستوي المحلي والعالمية

2- تسليط الضوء علي العنصر الجوهرى الأساسى لنجاح المؤسسات وخاصة وزارة المالية وذلك من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمة في تطوير وتقديم أداءها المالى ليتمدها بمزيد من القوة والفعالية في تقديم كل ما هو أفضل للمجتمع  
**منهجية البحث :**

سوف يتبع الباحث في هذه الدراسة منهج وصفي تحليلي وأسلوب دراسة الحالة والمنهج التاريخي بموضوع البحث

**حدود البحث :**

• **الحدود المكانية :**

ولاية الخرطوم – بنك فيصل

• **الحدود الزمنية :**

في الفترة ما بين 2016-2021م

**أدوات البحث :**

1- **مصادر أولية**

الاستبيانات والمقابلات الشخصية

2- **مصادر ثانوية**

الكتب - المراجع- الرسائل الجامعية- المواقع الالكترونية

**هيكل البحث :**

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الاطار النظري  
المبحث الأول: أدبيات الجودة الشاملة  
المبحث الثاني : الأداء المؤسسي  
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية  
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن وزارة المالية  
المبحث الثاني : اختبار صحة الفروض  
الفصل الرابع:  
النتائج والتوصيات  
الملاحق والمراجع

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### دراسة نسرين روى سالم ديب (2013)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق المنهج الشمولى لتحقيق الجودة فى مؤسسات التعليم العالى من خلال التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية المعمول بها فى الجامعة الاسلامية فى غزة ومدى الفاعلية فى تحقيق الجودة المستدامة وتحديد واقع انظمة ادارة الاداء ودورها فى دعم عملية ضمان الجودة. القاء الضوء على واقع سياسات وانظمة ادارة الجودة والدور الذى تلعبه فى ضمان التميز. وقد افترضت الدراسة ان نظام الدارة الاستراتيجية ونظام ادارة الاداء وادارة الجودة يؤثر على ضمان الجودة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلى، واطهرت النتائج ان كل من نظام الادارة الاستراتيجية وادارة الاداء وادارة الجودة تؤثر فى نظام ادارة الجودة عند مستوى ذات دلالة احصائية، كما اكدت الدراسة وجود تطبيق للمنهج الشمولى لضمان الجودة بشكل جزئى وليس مستمر. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات اهمها: تفعيل العمل بنظام تحفيز العاملين لتطبيق الخطط

### دراسة احمد موسى اسماعيل محمد (2006)<sup>(2)</sup>

تناولت الدراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات فى قطاع الاعمال بالسودان. وقد هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الادارة والوظائف التقنية بالمنظمات والتعريف بمفهوم الاداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم ادرة الجودة الشاملة وكذلك واقع الاداء بالمنظمة قبل وبعد تطبيق المعايير القياسية وتحديد الجوانب الايجابية التى تحققت من خلال تطبيق نمط ادارة الجودة الشاملة وتطور الادوات والاساليب والمعايير القياسية المستخدمة فى الجودة الشاملة وقد اتبع الباحث المنهج التحليلى الوصفى وبذلك توصل الباحث الى ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الادارية والتنفيذية كما انا هنالك علاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الاداء الشامل وادارة التغيير {التحسين المستمر} وقد اصى الباحث على برامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التى سيدخلها برنامج تتخطط الجودة.

### دراسة الطيب ابراهيم على عسل (2012)<sup>(3)</sup> :

---

(1) نسرين روى سالم ديب ، واقع تطبيق المنهج الشمولى لضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى - الجامعة الاسلامية - غزة - رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال 2013.  
(2) احمد موسى اسماعيل محمد ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات فى قطاع الاعمال بالسودان - الخرطوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه 2006.  
3 الطيب ابراهيم على عسل ، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز فى ترقية اداء المؤسسات الخدمية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة دكتوراة غير منشورة 2012

هدف البحث الى التعرف على اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية وتمثلت المشكلة في ماهو اثر الاداء الادارى على القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية. وهدفت الدراسة الى التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام باثر ادارة الجودة الشاملة والتميز داخل المؤسسات الخدمية وعلى المفاهيم الاساسية للتميز المؤسسى بالمؤسسات الخدمية وعلى اقتراح توصيات يمكن ان تعين المسؤولين فى الشركة فى تحسين

وتطور العمل الادارى على هدى ادارة الجودة الشاملة وافترضت الدراسة ان هنالك علاقة استدلالية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الاداء فى المؤسسات الخدمية، وبين ثقافة الجودة الشاملة والتميز وتبنى الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة ومستوى الاداء فى الشركة، وبين جودة ا

### دراسة اميمة احمد فؤاد (2003)(1)

هدف البحث الي توثيق مجال المعلومات بالمؤسسات وتمثلت المشكلة في مدي مساعدة نظام المعلومات الادارية الاداء الاداري،بالاضافة الي مدي اهتمام المؤسسات بانظمة معلومات ادارية متطوره والمشاكل والمعوقات التي تؤثر سلبا في تطبيق نظم المعلومات الادارية في المنظمات وافترضت الدراسه ان توفير انظمة المعلومات الاداريه يؤدي الي تحسين الاداء المؤسسي ، توجد علاقة طردية بين عدم الاهتمام بانظمة المعلومات الادارية وعدم الايمان بجودها وانشغال المدراء عنها يعتبر من الاسباب الرئيسية التي تحد من تطبيقها واستخدامها في الاداء الاداري وتوصلت الي ان هنالك العديد من الظواهر الايجابية باهمية نظم المعلومات الادارية والتنافس والمستم . وكانت اهم التوصيات بضرورة انشاء وتصميم نظام معلومات اداري بالوزرات الحكومية يقوم بتوفير احتياجات المدراء بالوقت المناسب وذلك بتوفير اجهزة الحاسوب والاهتمام بتدريب العاملين واستقطاب الكوادر المؤهلة بالاضافه الي تبني مفهوم التخطيط المستقبلي لاستخدام نظم المعلومات الادارية الذي يربط الادارات في الوزارات والمؤسسات الحكومية بوظائفها الادارية واهدافها .

### دراسة محمد زين صالح السعدى واخرون(2)

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي فى جامعة الاندلس ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث الى انه كان مدى التطبيق عالى ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة البحث حول مدى تطبيق المعايير وفى ضوء ما توصل اليه الباحث وصى الباحث بضرورة العمل على استكمال مقومات تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي وتهيئة البيئة التعليمية الايجابية لتكون مناسبة لتحقيق معايير ضمان الجودة بشكل تام.

يتضح من الدراسات السابقة ندرة الدراسات المحلية المتعلقة بنظام ضمان الجودة وعلاقته بالاداء المؤسسى،حيث ركزت معظم الدراسات المحلية على مفهوم الجودة الشاملة التى تم تطبيقها على مختلف القطاعات وعلاقتها بتحسين الاداء .

#### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تحدثت الدراسة الحالية عن نظام ضمان الجودة وعلاقته بالاداء المؤسسى من خلال عدة ابعاد هى مستوى الخدمة،الموظفين و الكفاءة التشغيلية و العوائد المالية .

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط:

- 1- ركزت الدراسات على مفهوم الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الاداء
- 2- وجدت معظم الدراسات السابقة وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات وابعاد نظام ادارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

المبحث الاول : الجودة الشاملة

المبحث الثاني : الاداء المؤسسي

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### تعريف ومفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

تمهيد :

كلمة جوده في اصل اللغة تعني الجيد نقض الردي ويقال اجار فلان في عمله واجود استجاره عده جيداً، واجاد الشئ يجوده اجوده أي صار جيداً.

وتعرف كلمة جودة باللاتيه بانها بانها كلمه مشتقه من Qualities ويقصد بها طبيعة الشئ والشخص ودرجة صلاحه، اما كلمة جوة في اصل اللغة تعود الي النوع، الشئ انواعا وتعبر كلمة الجوده عن وجود مميزات او صفات، معينه في السلعه او الخدمة ان وجدت هذه المميزات فانها تلبى رغبات من يشتريها او يستعملها<sup>(1)</sup>.

يعرف Juran الجودة اصطلاحا بانها الملائمة للاستعمال المقصود او استناد الي القرين نستنج تعريفا اخر يستوعب الجودة في كل من السلعه والخدمة حيث تعرف الجودة للسلعه او الخدمة بانها(ملائمة السلعه او الخدمة للاستعمال المقصود وفقا لما يطلبه المستهلك، ويلاحظ في هذين التعريفين التأكيد علي ان من يحدد الجودة هو المستهلك، فعندما تلبى السلعة والخدمة الاستعمال فانها تكون ذات جودة ادني<sup>(2)</sup>).

#### اولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو احد المفاهيم والاساليب الادارية الحديثه التي تهدف الي تطوير الاداء في المنظمات الاجتماعية من اجل تحسين جودة الخدمة، وتمثل إدارة الجودة اسلوبا يتميز بالشموليه حيث انها تشمل كل جزء المنظمه وتستند الي افكار ومبادئ ينبقي علي المنظمات الاجتماعيه ان تستند الي تحقيق التميز في الاداء وتحقيق رضا المتعاملين او ما يعوق توقعاتهم ان تتبني تلك المبادي، فادارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من اهم عوامل النجاح للمنظمات، لان هدفها النهائي علي خدمه.

اما مصطلح الشامله Total فهو يعني ان كل شخص في الشركة يجب ان يشارك في برنامج الجوده سوء بصوره فرديه الزمن خلال فريق جماعي، وان الشاملة تتضمن العمل الجماعي وروح الفريق لانت ذلك افضل اسلوب لتحقيق التحسين المستمر في طريقة الاداء من خلال تكاليف كافة الجهود في القسم

---

- خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016) ص ص 68-

- عمر احمد عثمان المقلي ، ادارة الجودة الشاملة (الخرطوم : مطبوعات جامعة السودان المفتوحة ، 2006) ص 215

الواحد وداخل المنظمه ككل وفي كافة المستويات الادارية ووجود الرؤيه المشتركه والتوجه الموحد لتلاشي تكرار الجهود اذ تعارضها مع بعضها.(1)

## ثانياً : التطور التاريخي لادارة الجودة:

تعد الجودة في عصرنا الحالي احدى اسبقيات تنافسيه تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسه واتجه الاهتمام بها الي ان يجعلها مسؤوليه مختلفة الافراد في الشركه من مواد وعاملين. وان الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في الشركات المعاصره، وما رفقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة ثم يكن ابتكارا من ابتكارات بل له جزوره الموقله في القدم وتطوره خلال العديد من المراحل التاريخيه. تنسب اقدم الاهتمام التي امكن تلمسها في الجودة الي القرن الحادي عشر قبل الميلاد في الحضاره البابليه ابان اشهر ملوكها حموراي فقد اثبت حموراي المشهوره التي تضمنت 282 قانونا ضمننت بينها قانونا يخص التجاره اوجب علي من يقدم ماهو غير جيد او ناقص القيمه في الخدمة والسلعه التي يتاجر بها اليام باصلاح العيب كما تشير الوقائع التاريخيه في القرن الخامس عشر قبل الميلاد الي تاكيد الفراعنه المصريين علي الجودة في بناء جدران المعابد المصريه القديمه واشترط الالتزام بالجوده في تسيير الاهرامات. نلمس التأكيد علي الجودة في الاسلام من بزوغ فجره البشريه حيث كان الرسول الكريم صلي الله عليه وسلم بحث علي الاهتمام بالجوده في العمل في العديد من الاحاديث الشريفه ومنها قوله الشريف(من عمل منكم عملا فليقتنه) صدق رسول الله. تعد الثورة الصناعيه التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثا مهما في تاريخ البشريه الحديث، والتي نتاجها نسب جنابا من التطور في مفهومك الجودة وصيغ التعامل معها.(2)

في صنف Feigebaum وتحزو حزوة الامانه العامه للمنظمة العربيه للمواصفات والمقاييس وتطور مفهوم الجودة الي الاتي:

1. فترة مسؤوليه الحرفي عن السطره علي الجودة.
2. فترة مسؤوليه رئيس العمال عن السيطره علي الجودة.
3. فترة السيطره علي الجودة احصائيا.
4. فترة السيطره علي الجودة بالفحص.
5. تأكيد الجودة.
6. ادارة الجودة الاستراتيجيه.
7. ادارة الجودة الشامله.

- محمد ابراهيم محمد علي ، ادارة الجودة الشامله (الخرطوم : مطبوعات جامعه وادي النيل ، 2016) ص 169<sup>1</sup>

<sup>2</sup>- محمد احمد عيشوي ، ضبط الجودة التقنيات الاساسية وتطبيقاتها في المجالات الانتاجية والخدمية (عمان: دار

اليازوري للنشر، 2007م)، ص62-70

### ثالثاً : اهداف إدارة الجودة:

1. الاهتمام الدائم المستمر بجودة الانتاجيه والاداء التنظيمي.
  2. فهم التحديات الاقتصادية المحليه والعالميه.
  3. الحصول والمحافظة علي الميزه التنافسيه.
  4. قبول الفرد والمشارك لاداء المبادرات الجديده.
  5. تقيل المساءله من خلال القياس والمقارنه مع الاخرين.
  6. شهر عملية التركيز عيل العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.
- ولضمان تحقيق هذه الاهداف لابد من اتباع الخطوات التاليه(ماهوني وهيجان):
1. الوعي بابعاد هذا المفهوم ويأتي هذا من خلال التدريب علي عناصر المفهوم.
  2. تزويد اعضاء المؤوسسه بالاتجاهات الجديده والتغيرات المرتبطة بها.
  3. الاندماج والمشاركة علي مستوي المنظمه في عمليات التخطيط وحل مشكلات وانشطة النظام.
  4. توفير الجهود اللازمه للتدريب والتنمية والتعليم.
  5. دعم السلوكيات المرغوب فيها ووضع انظمة للعلاج والمكافأة.
  6. تحديد المهاموالانشطة المطلوب ادائها.
  7. ايجاد الثقافه التنظيمية الداعمة للتطبيق.<sup>(1)</sup>

### رابعاً : عناصر إدارة الجودة الشامله:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة علي اربعة عناصر رئيسيه هي:

#### 1. التنظيم:

تهدف هذه النظم الي تحقيق اهداف المؤوسسه من خلال تنفيذ برامجها وانشطتها المختلفه وبذل الجهود وتطويرها لكي تتسجم مع احتياجات العملاء ومن امثله هذه النظم:

▪ الايزو 9000.

▪ المواصفات البريطانيه.

#### 2. العمليات:

ويراد بالعمليات والاجراءات التي بمقتضاها يجري تحويل المدخلات المواد الاوليه والمشتريات الاخرى من اموال وسلع ومعلومات وغيرها الي مخرجات علي شكل سلع وخدمات.

ينبغي ان تتوفر في العمليات الخائص التاليه(2):

---

1-ابراهيم الداعمة، صفحات لجودة واثره في اداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية(عمان: المجمع العربي للنشر،

2012م)، ص20<sup>1</sup>

مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشامله المفاهيم النظرية(عمان: دار المناهج لنشر، 2015م)، ص27 -2

- التصميم.
- القابليه والقدرة.
- التطوير.
- الرقابه.

### 3. الادارة:

وهي الجبهه التي تقود المؤسسه نحو تحقيق نحو تحقيق الاهداف والوصول بها الي النتائج التي وجدت من اجلها مواد كانت هذه المؤسسه انتاجية او خدمية.

تتطلب توافر الجوانب التالية لادارة لتحقيق ذلك(1):

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابه.

### 4. الموارد البشريه:

حيث تشل لموارد البشريه احد المتطلبات الاساسيه لنجاح أي مؤسسه انتاجيه او خدمية. كما تلتزم تنافس بين طرفي العنصر البشري وهي(الادارة والعاملين) من اجل ضمان نجاح تطبيق فلسفة الجودة الشمله لدي المؤسسه.

تهتم الجودة الشاملة بالموارد البشريه من حيث:

- الاختيار.
- التدريب.
- التحضير.

وذلك لتوفير المستلزمات التاليه من اجل بلوغ النجاح المطلوب:

- التدريب المستمر.
- تكوين فرق عمل فاعلة ونشيطة.
- ايلاء المديرين الاهتمام العزم بالجودة.
- حماس كبير لدي منسقين ذوي التزام بتنفيذ متطلبات الجودة.
- توفير ثقه عاليه لدى الادارة والعاملين بنظام الجودة.
- المطاوله والصبر في ظهور المعادله للنتائج النهائيه.(1)

1- شرف الدين زديرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، رسالة دكتوراه

منشورة ، امعة محمد خضير ، 2017<sup>1</sup>

## خامساً : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة ذات أهمية استراتيجية وحيوية بالنسبة لكل المستهلكين والنظمات باختلاف انشطاتها واحجامها لان جودة المنتج سلعة 121 خدمة تلب دورا هاما بالنسبة لاستراتيجية المنافسه في الاسواق المحليه والاقليمية والعالميه وتتعكس اهمية الجودة علي ما يلي: (1):

1. سمعة المنظمه:

تكتسب المنظمه سمعتها من جودة المنتجات التي تقدمها الي السوق وتوجد علاقه بين سمعة امنظمه وحجم مبيعاتها.

2. المسئوليه القانونيه للاجور:

المنتجات الرديئه سواء كانت سلعه او خدمة تلغي علي عاتق الشركة بمسئوليه قانونيه جراء الي ضرر يصيب المستهلك ناتج من استخدامه لهذه المنتجات ويترتب علي ذلك تعويضات ماليه لرفع الضرر علي المستهلك وربما عقوبات اداريه حكوميه تؤدي الي توقف الشركة مؤقتا.

3. الاهتمام العالي بالجودة والمنافسه:

يمكن لقول بان العصر لحالي الذي نعيشه هو عصر الجودة المشاركه في السوق تتطلب توافر مستويات معينه في الجودة.

4. التكاليف وحصه السوق:

تحسين لجودة يؤدي الي تقليل العيب ويقلل المرفوض في السلعه المنتجه ويقلل تكاليف الخدمة ما بعد البيع والنقل والفصل وعدم رضاء المستهلك.

5. حماية المستهلك:

يؤدي نظام تطبيق الجودة في انشطة الشركة ككل ووضع في السلعة المنتجه ويقلل تكاليف الخدمة مواصفات قياسيه محددة الي تحقيق منتج نهائي عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات الشركة.

6. الانتاجيه:

انخفاض الجودة يمكن ان يؤثر في الانتاجيه هناك علاقه مباشره بين الجودة والانتاجيه فوجود منتج معين يتطلب اعاده تشغيل مره اخري مما يؤثر علي عمليات التشغيل وانخفاض حجم المخرجات نجد ان ارتفاع الجودة يمكن ان يزيد من الانتاجيه.

ويلاحظ: من المنطق اهمية الجودة نجد ان وظيفة الجودة او وظيفة مراقبة الجودة هي دائما تبحث الاخطاء ومحاولة معرفة مرتكب الخطاء والاتصال به من اجل تصحيح الخطاء الذي ارتكبه.

- شرف الدين ، مرجع سابق، ص29<sup>1</sup>

(1) إبراهيم مجدي، تطوير التعليم في عصر العولمة ، ( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر ، 2000م ) ، ص 15.

## سادساً : استراتيجيات الجودة الشاملة

تقوم استراتيجية المنطقي التي تتبني علي إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق التمييز والتفوق علي الآخرين من خلال تقديم سلعة أو خدمه للعملاء لتحقيق المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة فالاستراتيجية الشاملة تقوم أساسا علي أن رضا العميل يرتفع طرديا مع زيادة المنفعة التي كان يتوقعها و حصل عليها، فتحقيق الفلسفة يجعل الشركة تتفوق علي الأخرى وتكسب اكبر حصة من السوق<sup>1</sup>.

ويحتاج تنفيذ الاستراتيجية ألي ترجمتها إلى خطة استراتيجية ، والي خطة تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات و الوسائل التي سيتم بها إنجاز الخطة . بالإضافة إلي ضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية وصفها من خلال ورش العمل والمناقشات و الحوادث وتبادل الآراء . وان تحقيق الأهداف الاستراتيجية يقع في مسؤولية الجميع وليس الإدارة العليا .

وتشتمل الاستراتيجية الشاملة عل مجموعة من المكونات وهي :

1- رسالة الشركة .

2- أنواع الاتصالات.

3- تطبيق إدارة التغيير وتفصيلها كم يلي:

رسالة الشركة :

تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة والي أين تريد الوصول في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجيته إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها ، كما يجب أن تمثل الرسالة الطموح المشترك لكل من يعمل بالشركة ، ولا يكون تحقيقها علي الأمد القصير أو المتوسط بل يكون علي الأمد الطويل ، وتتكون رسالة الشركة في ظل إدارة الجود الشاملة من جوانب الأتية : (2)

1/ الشركة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظلة فعليةا أن تقوم له كل حيز ونفع وان تبعد عنه أي ضرر يلحق بالمجتمع ، فما يصيب المجتمع يصيب الشركة فرضا المجتمع هدف اسمي للمنظمات  
2/ الطموح المستقبلي للمنظمة أن تكون في الطليعة وتحمل راية الريادة في الجودة الشاملة ، من خلال التمييز والتفوق علي المنافسين عن طريق المنافسة التشريعية فالبقاء أفضل .

3/ يجب أن تكون الشركة الأفضل في نظر العملاء ، ويقع علي عاتق الشركة نحو عملائها مسؤولية كبيرة وهي المحافظة علي الريادة في الجودة بشكل دائم . والمحافظة عليهما أصعب من الوصول اليهما

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (عمان :دار وائل للنشر، 2001) ص77.  
(<sup>2</sup>) ديمنج ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ، ط1 ، ( عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2000م)، ص53.

4/ علي الشركة أن تجعل الجميع يتحدث عن منتجاتها وعن إنجازاتها وما تقدمه لعملائها والمجتمع , فإنجازات الشركة ومستوي جودتها ورضا عملائها هم الضمان لها في البقاء و الاستمرار علي الأمد الطويل

### أنواع الاتصالات :

يعتبر الاتصال من أدوات التدريب القوية للتطوير الذاتي في مجال العمل كما ان الاتصال والتدريب يحققان تحسين العمليات بالشركة وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة. وهناك عدة أنواع للاتصال<sup>1</sup> :

**الاتصال الشفهي :** والذي يمكن أن يتم بين الأفراد والمجموعات باستخدام طرق مباشرة أو غير مباشرة مثل الإعلانات العامة وأنظمة الإذاعة والتسجيل.

**الاتصال المكتوب :** يكون في شكل مذكرات أنشئت , أوراق , تقارير وبريد إلكتروني.

**الاتصال المرئي :** مثل اللافتات ، الأفلام ، الفيديو ، المعارض ، الأنترنت ، التظاهرات ، أدوات عرض و الأشكال الترويجية.

بعض هذه الأدوات يتطلب الاتصال الشفهي والمكتوب.

أنواع الاتصال أيضا الطريقة التي يمارس بها الأفراد عملهم و الالتزام بالإجراءات والقواعد عن طريق تفاعلهم كمتصلين ومقدرتهم علي ترويج ممارسات جيدة للجودة.

ويجب فحص خصائص أي من هذه الأساليب قبل استخدامها كوسيلة لتوصيل رسالة الجودة الشاملة

### استراتيجية إدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير : (2)

تشتمل استراتيجية الجودة الشاملة علي إحداث عدد من التغييرات المطلوبة من اجل تطبيق استراتيجية إدارة الجودة اعلي أرضية متينة فبدونها لا يمكن ضمان نجاح التطبيق.

والمطلوب لإجراء التغيير التأكيد علي أن سلوك الأفراد تحدده الأدوار التي يجب ان يؤديها , فإذا تم تعويض سلطات جديدة للعاملين وتم تحديد إدارة الفريق ومن ثم بيئة ترتكز علي جودة العمليات , فان هذا الوضع الجديد سيؤدي إلي تغيير الثقافة , ويعتبر العمل الجماعي ( فرق العمل ) جزء مهما جدا من نموذج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير , فإذا أردنا إحداث التغيير في الجودة , التكلفة , السوق , تطوير المنتج أو الخدمة , يجب أن يكون هناك تنسيق بين الإنتاج , التسويق , التصميم , التشغيل و التوزيع .

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 78

( 2 ) داود ، نظيم داود ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، مصلحة الكفاية والتدريب المهني ، ( مصر: مركز طباعة القاهرة ، 2001م ) ، ص 26.

ويمكن إحداث هذا التغيير بفعالية من خلال فرق العمل التي تتخطي الوظائف حيث تركز مثل هذه الفرق علي العمليات و إدراك العلاقات بينها.

ويعتبر الالتزام عنصر رئيسي للمساعدة في خلق مستوي عالي من التفاوت والمبادرة والجهد للتعرف علي العمليات المعقدة في الشركة , بالإضافة الي ذلك معرفه الشركة ككل والذي يمكن الحصول عليه عبر إدراك الرسالة<sup>1</sup>.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يرتكز منهج إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقه علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقود لتحسين الأداء بجانب الاهتمام بحاجات و رغبات العملاء .

وهذه المبادئ هي:

#### 1/ رضا العميل:

من البديهي أن العملاء يمثلون محور عمل الشركة و القوي الدافقة لها سواء كانت إنتاجيه او خدمية وذلك لاعتماد تثبيت وجدها وتقدمها بشكل أساسي علي زبائنها من منطلق لا إنتاج بدون زبون .  
وعليه يتوجب علي أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء ومحاولة إشباع رغباتهم وتوقعاتهم .

والذي يتطلب القيام بمجموعه من الإجراءات وهي :

التحديد الدقيق لمتطلبات و احتياجات العملاء , و توضيحها لجميع المستويات التنظيمية ومن ثم تقديم المنتجات و الخدمات التي تلبي رغبات العملاء , وقياس مدي رضائهم ن جودة المنتج و الخدمات ثم إدامة الاتصال الهادف مع العملاء لخلق علاقات مفيدة تعود بالنفع علي الطرفين<sup>2</sup>.

ويري الكاتب انه إضافة إلي لقياس مدي رضا العملاء عن جودة المنتج لابد من تحقيق ولاء المستهلك , حيث أن رضا المستهلك رغم أهميته إلا انه غير كافي في ظل البيئة التنافسية الراهنة .

#### 2/ القيادة :

لابد من اقتناع الإدارة العليا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومؤازرتها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها , ودورها في تعميق أهمية الزبون ورضاه لدي العاملين.

<sup>1</sup> عمر احمد عثمان المقلي و عبد الرحيم إدريس ، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم :شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ،2006)ص ص 236 – 237.

<sup>2</sup> عبد الحميد محمد علي إدارة نظم الجودة ( بغداد : معهد النفط العدي للتدريب ، 2007) ص21.

كما يجب علي الإدارة تطبيق ديمقراطية المشاركة وتفصيل العمل الجماعي التعاوني وتبني مبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات الإدارية.

كما أن اهتمام القيادة الإدارية العليا بالتعليم والتدريب المستثمرين يعد ضروري لأنه يساعد في عملية التحسين المستمر لكافة العمليات . بالإضافة إلى ذلك تطبيق أسلوب الإدارة عن قرب (الإدارة الجواله) وتفصيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين. (1).

### 3/ مشاركة العاملين :

يعتبر الأفراد العاملون في الشركة المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة , وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال تساعد في أنزال سياسة الجودة الشاملة علي ارض الواقع , لذا يجب الاهتمام برفع مستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم و صقل مهاراتهم لتحقيق المستوي المطلوب من الجودة .

كما علي الإدارة العليا تشجيع العاملين وحفزهم والاستفادة من جهودهم التي تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل إلي تضمن العمل الجماعي والتعاون ,وتشجيع روح الإبداع والابتكار الذي يؤدي بالتأكد إلي قيمة إضافية لمصلحه الشركة وعملائها

### 4/التطوير المستمر :

أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جعل التطوير والتحسين المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة .وان التحسين يجب أن يكون في كل الجوانب ,فلا بد من اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء من خلال مقارنة النتائج المتحققة من هذا الأداء بالمستوي المطلوب والمحدد حسب الخطة ,كما يجب التركيز علي الطرق الوقائية لمنع حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات و تكرارها وليست الطرق العلاجية التي تعالج الخطأ بعد وقوعه , لان حدوث الخطأ وإجراءات معالجته قد يكلف الشركة الكثير من الوقت والجهد و المال .

وكذلك تدريب العاملين في مختلف الفعاليات و الأنشطة ومتابعه تطويرهم يساعد بشكل فعال في عملية التطوير المستمر .

بالإضافة إلي ذلك علي الإدارة العليا متابعه أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه العملية ومكافأة جميع المشاركين في عملية التطوير

(1) العاني ، خليل إبراهيم محمود وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، 2000: 9001 ، ط1 ، ( بغداد / مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ، 2002م) ، ص 45.

**المبحث الثاني**  
**الاداء المؤسسى**

**اولاً : مفهوم الأداء المؤسسي**

يعرف الاداء المؤسسى هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الابعاد التالية (1)

1. أداء الافراد داخل كل إدارة وقسم
  2. أداء الادارات فى إطار السياسات العامة للمنظمة.
  3. أداء المؤسسة فى إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالاداء المؤسسى محصلة لكل من الاداء الفردى وأداء الوحدات التنظيمية بالاضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

يمكن تعريف الاداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية المحددة لها باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعنى الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الاداء وتقييمه وتناول معظمها الاداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد (2)

يعرفه (P.druker):على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (3)

يعرف أيضا على أنه " هو سلوك يسهم فيه الفرد فى التغيير عن إسهاماته فى تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ء(4)

ويعرف أيضا بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين فى تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء فى أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك من يضيفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية

1 وصفي عبد الكريم تحسين فعالية الاداء المؤسسى من خلال تكنولوجيا المعلومات، ( عمان : دار الباريزى العلمية للنشر

والتوزيع ، د . ط ، 2011)ص 77

2 د.احمد ماهر ، الاختيرات واستخدامها فى ادارة الموارد البشرية ،( القاهرة : الدار الجامعية د ط ، 2003 )، ص 371

3 موقف جديد محمد ، الادارة الامة هيكلية الاجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج ، ( عمان ، الاردن ، دار الشروق

للنصر ، ط1 2004 )ص 209

4 د. كامل محمد المغربى الادارة اصال المبادئ ووظائف المنشأة ،( عمان الاردن دار الفكر ناشرون وموزعون ط1 ،

2007م) ص 80

حيث يرى (Angeliens) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية.(عبد الملوك مزهودة،مجلة العلوم الانسانية،العدد1).

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أنه : الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (1) ويعرف الأداء كذلك على أنه : " حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطا مباشرة بالإتقان والانضباط والمسؤولية<sup>2</sup>

إن الاداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل الجوانب العريضة للاداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية .

### ثانياً : مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي (3)

#### - الأداء الاستثنائي :

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي .

#### - الأداء البارز :

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة،امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز

#### - الأداء الجيد جدا :

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات،التمتع بوضع مالي جيد .

#### - الأداء الجيد :

والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في (المنتجات-الخدمات ) وضع مالي غير مستقر .

#### - الأداء المعتدل :

الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء ،( د . م ، د.ن ، د. ط ، 2009 ) ص 41

<sup>2</sup> المصدر : سيد محمد جاد الرب استراتيجيات تطوير تحسين الاداء (د.م، دن، 2009م) ص 46

<sup>3</sup> المصدر موفق حيدر محمد ،( الادارة العامة ، دار الشروق ،2000)ص 210

## -الأداء الضعيف :

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

## -الأداء المتأزم:

وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

## ثالثاً : أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المنغلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والمصدر .

### أ - حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي : (1)

### الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو... الخ .

### الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

### ب - حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل :

- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة .

### ج- حسب معيار المصدر :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي

<sup>1</sup> د محمد عبد الرحمن حمد البيدي ، اساسيات الادارة والاداء ، رجع سبق ذكره ص 197

## - الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداء ان الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة

## -الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو، فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

## رابعاً : أبعاد الأداء المؤسسي

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية .

## الكفاءة:

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. (1)

## 1/الفعالية (الإنتاجية):

تعرف حسب ( Robert et walker ) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. وحسب (plavch Vincent)الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة (2)

ولكن نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي:البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي .

## 2/ البعد التنظيمي للأداء :

1 المرجع السابق ص 198

(2) صلاح الشواني ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ،( الاسكندرية :لدار العربية ، 1999 ) ، ص183

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية<sup>1</sup>

### **3/ البعد الاقتصادي للأداء :**

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها (رايس وفاء، ص 14)

### **4/ البعد البيئي للأداء :**

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها (مؤمن شرف الدين، 2011-2012، ص 52)

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية رابعاً : **البعد الاجتماعي للأداء :**

ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

### **خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:**

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 96

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة وأُعدت أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتتمثل فيما يلي: (1)

### سادساً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم، و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء و قد تكون خطرا يؤثر على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة .

### 1/العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها ، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها ، التفاوت منحيت درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: (2)

**2/العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له .
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- مستويات الأسعار
- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

**3/العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص - :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .

(1) نبيل الحسيني النجار ، مدحت مصطفى رغب ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، (القاهرة : الشركة العربية للنشر و التوزيع )، ص510

/مرجع سبق ذكره ، ص76

(2) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003،- 2004م ، ص 11

- مستوى تأهيل الأفراد .
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- توعية المعلومات.

## سابعاُ قياس الأداء المؤسسي

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتها وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها .

### 1/ مفهوم قياس الأداء المؤسسي :

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا (1) ويعرف أيضا بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية (عيسى مزارقة، 2009، ص9) ويعرف قياس الأداء (measurement performance) بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر(عبد الرحيم محمد، 2009، ص193).

كما يمكن تعريفه على أن قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة، إذا استلزم الأمر مقارنة بينه بين الأداء السابق له

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2/ أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي

(1) سورة الحجر ، الآية 19

- 1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا
- 2- يركز القياس على ما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف
- 3- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات
- 4- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء
- 5- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة
- 5- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج
- 7- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية
- 8- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة
- 9- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور
- 10- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

## ثامناً : تقييم الأداء المؤسسي

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية لا يكون ذلك إلا عن طريق تقييم أدائها.

## 1/ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء انه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي .... الخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا مجال عملها (1)

إن تقييم الأداء نعني به "إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه معنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف 2 وآثار ذلك على الوحدة نفسها (2)

كما يعرف تقييم الأداء بأنه هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. (3)

وينظر البعض إلى تقييم الأداء على أنه "جزء من عملية الرقابة، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيدا لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب، أي أن العملية الرقابية تشمل تقييم الأداء وتختص أساسا بوظيفتين :

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلا.

أي أن تقييم الأداء المؤسسي عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي الوقائي (محمد سيد حمزوى، 2013، ص9).

## 2/ مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة نجلها بالاتي: (4):

أ. جمع البيانات والمعلومات الاحصائية:

(1) سعد صادق بحيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

(2) وليام هشاو، أخلاقيات منظمات الأعمال ، Ethics At work " ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة ، دار الفجر 2005م ، ص 33

(3) محمد محمود يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 85

(4) سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2004م ، ص 45

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج الأرباح، الخسائر، حيث أن هذه والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العماليين أجورهم وغير ذلك المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات

#### ب. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

الوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات

#### ج. إجراء عملية التقييم:

د. وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

#### هـ. - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

و. في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

#### ز. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات :

ح. وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

#### تاسعاً : أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي : (1)

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها
- 2- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة

(1) محمود عبدالفتاح، تقييم أداء المؤسسات ، في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2012م ، ص 31

- 3- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة
- 4- يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة
- 5- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 6- يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة
- 7- يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية
- 8- توضيح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها
- 9- تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### عاشراً : تقييم الأداء المؤسسي

- هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الاداء المؤسسي ومن أهمها :
- 1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وماتم إنجازه فعلياً وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
  - 2- إن عملية تقويم الاداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في إستغلال الإداره لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة

3- تساعد المدير فى معرفة ما يحتاجه لتحقيق اداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعه ، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم فى تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الاداء والتي تم إتباعها تساهم فى تحسين مستوى الاداء لدى المؤسسة

4- المساهمة فى تطوير الاقسام المحلية للمؤسسة : وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة

5- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين علي حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار فى تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

### احد عشر نماذج تقييم الاداء المؤسسى

هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الاداء المؤسسى والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية . وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملاءمة والأسهل تطبيقا.

### 1-النموذج التقليدى :

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسيه التى تتكون منها المؤسسات أو المنظمات ، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والانشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين .و يمكن لأى مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أى من المدخلات التالية لقياس مستوى الاداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالى:

#### أ- مدخل المخرجات (الهدف) :

يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها ، ونعنى بها نجاح هذه المؤسسةفى تقييم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

#### ب- مدخل الموارد:

يتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية .

ج- مدخل العمليات التحويلية: هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة علي استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول علي المنتجات أو الخدمات المخرجة (1)

## 2- نموذج تقييم الاداء المتوازن :

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الاداء والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفرد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق (التوازن) فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط . حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعض الاداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الاخرى.

ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلي جانب كونه نظاماً قياسياً . وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤيا المستقبلية ،والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلي خطة عمل.

يحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية ، مما يتضمن تحسين الاداء الإستراتيجي للمؤسسة . كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقديرية والحديثة ، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية (2)

1 - الرؤيا والإستراتيجيه

2- الاداء المالي

3- العمليات الداخلية

4- التعليم والنمو

5- المستفيدين (متلقى الخدمة)

## 3- نموذج التميز الاوربي :

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها "ممكنات (وسائل)" و أربعة هي "نتائج" . تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أي مؤسسة و كيفية القيام به . و تغطي معايير "النتائج" ما تحققه أي مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لل "الممكنات (الوسائل)" ، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" (3)

(1) مأمون الدراركة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، (2002)

(2) روي والنعيم حسن عبد الحميد ، المرجع السابق نفسه ، ص 122 .

(3) روي والنعيم حسن عبد الحميد ، المرجع السابق نفسه ، ص 123 .



## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

## تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الاقطار ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفى فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية ( مجلس الشعب آنذاك).

أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتى:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها

10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتبارين
11. فتح حسابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالريا أو محظوراً شرعياً.
15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعه أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.
18. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.
19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض. كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية:-
  - 1- أن يكفي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك تكون (مدفوعة بالكامل أو جزئياً ) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك.
  - 2- أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.
  - 3- أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.
  - 4- أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى.

5- أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية.

### كما حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في الآتي:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.
2. إختيار عاملين مؤهلين وإعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارةً وإستقراراً وولاءً.
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.
4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها ، والتدقيق في تنفيذ الشرعية.
5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة
7. معلومات اساسية

### ثانياً: التحول التقني الشامل

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً الى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات:

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها ببسر .
2. تم إستخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت ( Swift ) لتنفيذ عمليات التحويلات المالية بصورها المختلفة.
3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك ( PentaBank ) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.
4. تم إدخال نظام البنثاسنك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي والأجنبي.
5. تم إدخال نظام الـ VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات.
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني.

7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف.
8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها.
9. تم تنفيذ عدد كبير جداً من الصرافات الآلية.
10. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك.

#### الخدمات المصرفية الإلكترونية:

خدمات مصرفية إلكترونية متطورة ، تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفية ( العميل للبنك وليس للفرع )

--::

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد ... تودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب .. إختصاراً لزمن العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار ( العميل للبنك وليس للفرع )

#### الهاتف المصرفي : PHONE BANK

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :

- إستخدام الخدمة في أي زمان ومكان .
- إختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .
- ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار الـ 24 ساعة .

فقط اتصل علي الرقم 83781920 و اتبع الارشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة

#### الصراف الآلي : Automated Teller Machine

وهي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك و تتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح او اغلاق البنك او الفرع .وعدد الصرافات بلغ 150 صراف الي في العاصمة والولايات .

#### خدمة البنك الشخصي : HOME BANK

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف وتتمثل

#### ريادة البنك في التنمية الاجتماعية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. كما ساهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية ، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو [fibsudan.com](http://fibsudan.com) .

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية.

وقام البنك بدوره الإجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

### ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. ويرجع هذا النجاح إلى عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته، والابتعاد عن المحظورات الشرعية فيها. والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاءً جمع كماً هائلاً من الأرصدة النقدية والاستثمارات ممثلة في موجوداته والتي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني.

وساهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات

تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية ، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو [fibsudan.com](http://fibsudan.com).

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية.

وقام البنك بدوره الإجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

### **دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في التنمية الاجتماعية:**

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه وذلك بإنشاء صندوق للزكاة يتم فيه تجميع زكاة البنك وعملائه ويقوم بتوزيع أموال هذه الزكاة على مصارف الزكاة المحددة طبقاً لما ورد في الآية الكريمة ، فأصبح صندوق الزكاة نواة لديوان الزكاة الحالي بعد أسلمة الإقتصاد . كما أولى البنك إهتماماً كبيراً للتمويل العقاري والذي يستهدف إستقرار شريحة كبيرة من المجتمع وذلك بتقديم التمويل بشروط ميسرة وهوامش أرباح منخفضة وذلك إيماناً منه بدوره تجاه المجتمع.

### **التمويل الأصغر :**

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالتمويل الأصغر منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب الفرع دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات وإنطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة ، أهمها ما يلي :

1) فرع الحرفيين : خصص بنك فيصل الإسلامي السوداني في عام 1981م فرعاً يقوم بتقديم التمويل للصناعات الصغيرة والحرفية بأقساط مريحة وبضمانات ميسرة ، والان فرع ابوسعدي للتمويل الاصغر .

(2) إمتيازات التمويل : الإعفاء من بعض متطلبات منح التمويل كهامش الجدية في التمويل بصيغة المرابحة وقبول الضمانات الشخصية .

(3) الإستشارات : يقوم البنك بتقديم الإستشارات لأصحاب الصناعات الصغيرة على كافة المستويات الإقتصادية والإدارية والفنية والمحاسبية .

(4) التدريب : عقد البنك دورات تدريبية متخصصة لقطاع الصناعات الصناعية الصغيرة ثم قدم التمويل اللازم للمتدربين لمواصلة عملهم بصورة منظمة وصحيحة .

(5) فرص العمل : يوفر بنك فيصل الإسلامي السوداني بتمويله لقطاع الصناعات الصغيرة فرص عمل لفئات تمتلك الخبرة وينقصها رأس المال الأساسي والعامل وبالتالي المساهمة في تقليل معدل البطالة وزيادة الإنتاج ومستويات الدخل والإستهلاك . وحاليا فرع ابوسعد .

### **تشجيع الإبتكار والمعرفة والبحوث والتدريب :**

من المعلوم أن الإنفاق على البحوث والإبتكار والمعرفة والتدريب ، من أهم عوامل الدفع للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات البحوث والتطوير والإبتكار ، وتفيد آخر الدراسات أن نسبة إنفاق القطاع الخاص في الدول المتقدمة على البحوث والتطوير والإبتكارات تصل في بعض الدول ما يقارب ال 80% بينما لا يتعدى الإنفاق الحكومي عليها ال 20% . وقد شجع بنك فيصل الإسلامي السوداني تمويل مشروعات الإبتكار للخريجين في الجامعات كما أنه وفر الدعم للكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير العمل إيماناً منه بالإضافة للإجتماعية التي يحققها هذا النوع من الأنشطة العلمية خاصة وأن معظمها يتعلق مباشرة بتطوير الحياة على المستويين الإقتصادي والإجتماعي . كما أن البنك إهتم كثيراً بموضوع تدريب العنصر البشري إيماناً منه بأهمية التطوير والتأهيل وما يحققه من إضافة حقيقية في الإنتاج وفي مهارات الفرد ، وشمل التدريب المستويين المحلي والدولي وذلك بإبتعاث الموظفين في الداخل وخارج السودان لتلقي الدراسات التأهيلية العليا والدورات التدريبية وإكتساب الخبرات والمهارات . وفي رأينا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ليست مجرد إعطاء الأموال إلى المجتمع، ولكنها تستدعي أن تكون مواطناً مسؤولاً تجاه البيئة، وأخلاقيات العمل، وتنمية المجتمعات المحلية ، أي أن تكون صالحاً سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها .

### **سادساً : دعم المشروعات التنموية الإجتماعية :**

يمثل بند التبرعات في البنك بنداً من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند إهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره الإجتماعي ، وشكل هذا البند نسبة 5% من إجمالي مصروفات البنك في العام 2007م ، وتغطي أوجه الدعم مشروعات البنى التحتية مثل الكباري والجسور والمشروعات القومية ومياه الشرب

ودعم المؤسسات التعليمية والخالوى والمساجد والمرضى وأصحاب الحاجات من الفقراء والمساكين وغيرهم .

### الإستراتيجية التشغيلية للبنك :

- تقوم الإستراتيجية التشغيلية للبنك على الآتي:
- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة.
- التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً وإستغلالاً للموارد وتنويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الإستثماري .
- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها .
- إدخال التقنيات الحديثة تباعاً حسب الحاجة والإستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية بإعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لإتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف .
- تحسين بيئة العمل وإعادة تأهيل مباني البنك وفروعه حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .
- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجدات المصرفية العالمية .
- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة .

### **التصنيفات والجوائز التي نالها البنك خلال العام 2016م:**

- على الرغم من المتغيرات العالمية والمحلية، ظل البنك رائداً في كافة مجالات العمل المصرفي، وقد إتضح ذلك جلياً في التصنيفات والإنجازات المتقدمة التي نالها البنك في قطاع المصارف الإسلامية والعربية في كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
1. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة متوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس ( الآيزو ) وهي { ISO 9001, ISO 14001 } وشهادة المطابقة مع نظام السلامة والصحة المهنية البريطاني (OHSAS 18001) واستيفاء مؤشرات المواصفة ( ISO 26000 ) والخاصة بالمسئولية الاجتماعية وتم منح الشهادات بواسطة المؤسسة الدولية المانحة لشهادات المطابقة والاعتماد بألمانيا QATechnic وهي معتمدة من مجلس المواصفات والإعتماد الألماني (DAKKS) وهيئة المواصفات والاعتماد البريطانية (UKAS)، وبذلك يكون بنك فيصل الإسلامي السوداني المؤسسة المصرفية الوحيدة في السودان الحاصلة على هذه الشهادات.
  2. تُوجَّح بنك فيصل الإسلامي السوداني بجائزة أفضل بنك لتمويل المؤسسات في إفريقيا للعام 2016م، وذلك للمرة الثالثة على التوالي، ضمن سياق جوائز (Business & Finance Islamic) السنوية التي تمنحها

مؤسسة CPI Financial من خلال المنافسة التي شهدت مشاركة أكثر من 150 مؤسسة مالية ومصرفية حول العالم.

3. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على جائزة التميز المصرفي في السودان للعام 2016م والتي يمنحها الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب. الإنتشار الجغرافي:

إستجابة لسياسات البنك المركزي التي تشجع على الإنتشار الجغرافي للمصارف في كافة أنحاء السودان ، وإفتتح البنك خلال العام 2016م فرع سوق بحري ليصبح عدد الفروع الكلي إلى (36) فرعاً، كما زاد عدد مكاتب الصرف بإفتتاح عدد (7) مكتب صرف لتصل إلى (22) مكتب صرف ، هذا إضافة إلى النوافذ التي بلغ عددها 10 نوافذ وعدد (133) نقطة بيع و عدد (148) صراف آلي.

## المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة الميدانية إلى الحصول على اثر الجودة الشاملة علي اداء المؤسسات الاسلامية من خلال استطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة:

حدد الباحث مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحث أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في عدد من العملاء بالخرطوم وتم تقدير عينة بعدد (30) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة:

قام الباحث بإختيار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهتمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية والعملية، تم تحليل العينة عبر برنامج "Spss" الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية

(من خلال عينة طبقية عشوائية). عليه قام الباحث بتوزيع عدد (30) استمارة استبيان على الفئات المستهدفة المطلوبة تم استردادها كاملة بنسبة (100%).

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين :

1. **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة

2. **القسم الثاني:** يتضمن عبارات الاستبيان على عدد (16) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات ( أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة.

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، نسبة لأن للاستبيان مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المحييون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

#### رابعاً: الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أُعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
2. معادلة الفا- كرونباخ.
3. إعادة تطبيق الاختبار.
4. طريقة الصور المتكافئة.
5. معادلة جوتمان

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل آراء أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن آراءهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين آراءهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سييرمان - براون بالصيغة الآتية:

$$\text{الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث (ان ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الآراء على العبارات ذات الأرقام الفردية والآراء على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

### جدول رقم (3-1)

#### معامل ألفا كرونباخ لثبات كل عبارات الاستبانة

الفرضية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الفرضية الاولى	4	67.7%
الفرضية الثانية	4	73.8%
الفرضية الثالثة	4	73.2%
الفرضية الرابعة	4	85.2%
مجموع الفروض	16	85.1%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م .

يلاحظ الباحث أن صدق الاستبانة 85.1% أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.

#### خامساً: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

. الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً حيث أن SPSS مختصر Statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لآراء المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان آراء المبحوثين.

لاختبار تكرارات آراء المبحوثين هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التطابق. أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من آراء المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة )، فإذا كان حجم العينة 200 مثلاً يتوزعون بنسب متساوية للآراء الخمسة فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن آراء المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي. اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

$O_i$  : هي التكرارات المشاهدة ( المتحصل عليها من العينة ) .

$E_i$  : هي التكرارات المتوقعة.

$\sum_{i=1}^n$  : المجموع .

n: عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3 . 4 . 5 .

كما أن القيمة الاحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت اقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على

عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة .

## تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تم تحليل الدراسة الميدانية علي قسمين:

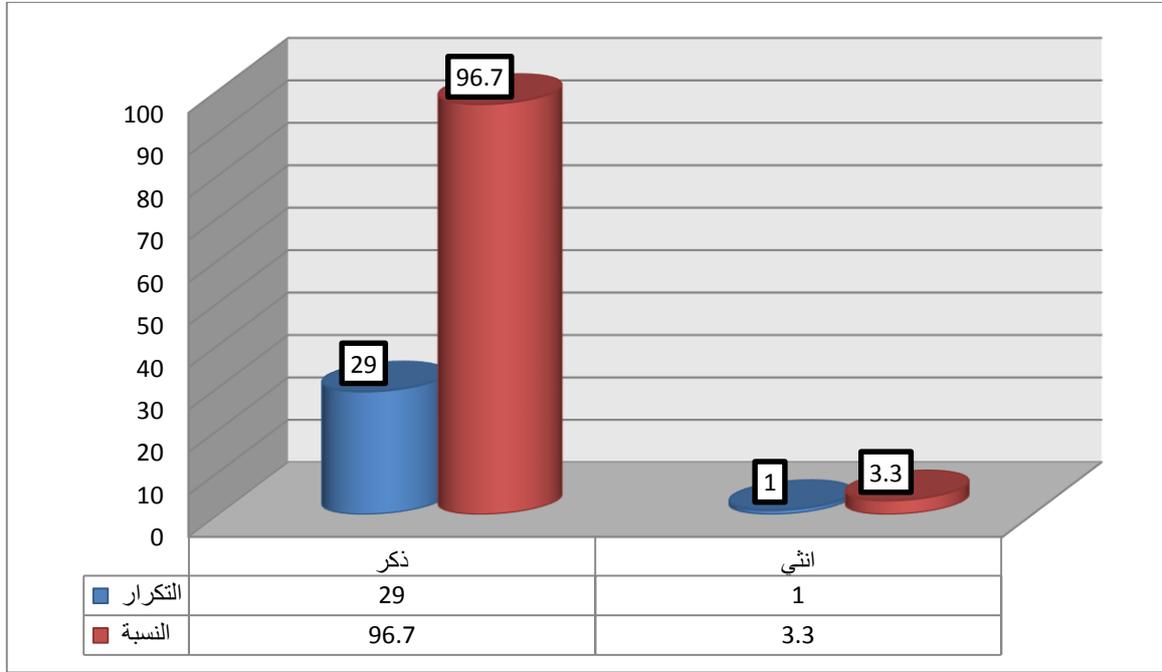
القسم الأول: البيانات الشخصية:

جدول (2/3) النوع لأفراد عينة الدراسة

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	29	96.7
انثي	1	3.3
Total	30	100

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (1/3) النوع لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

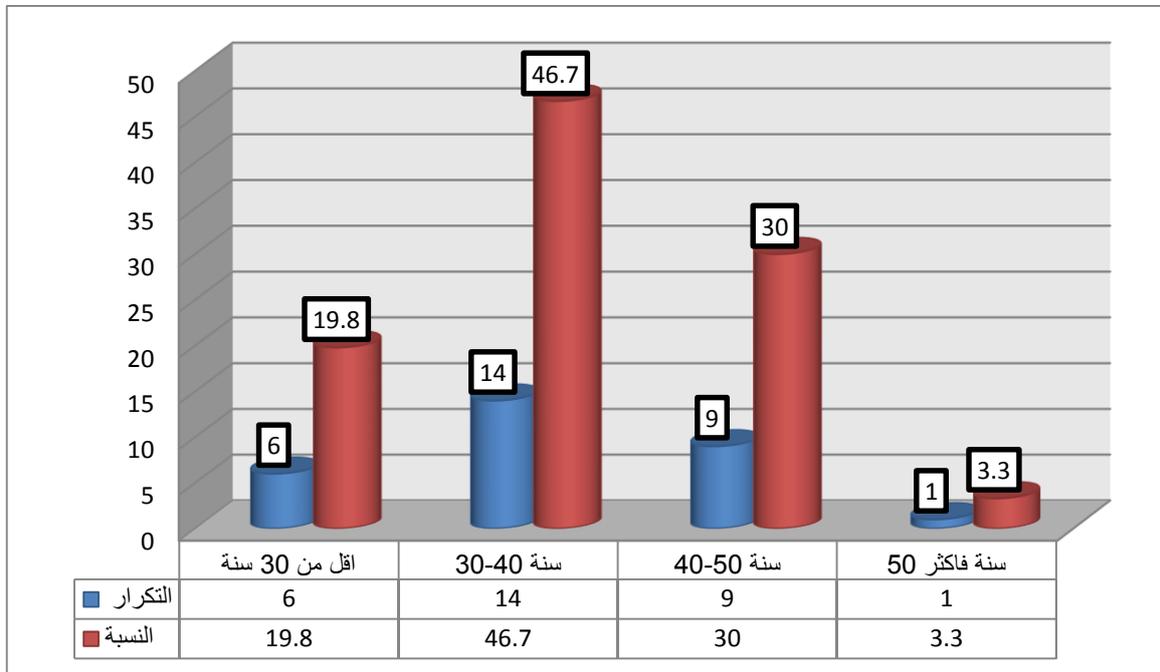
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (96.7%) من المبحوثين ذكور ونسبة (3.3%) اناث

جدول (3/3) العمر لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	العمر
19.8	6	اقل من 30 سنة
46.7	14	30-40 سنة
30	9	40-50 سنة
3.3	1	50 سنة فاكثر
100	30	Total

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (2/3) العمر لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

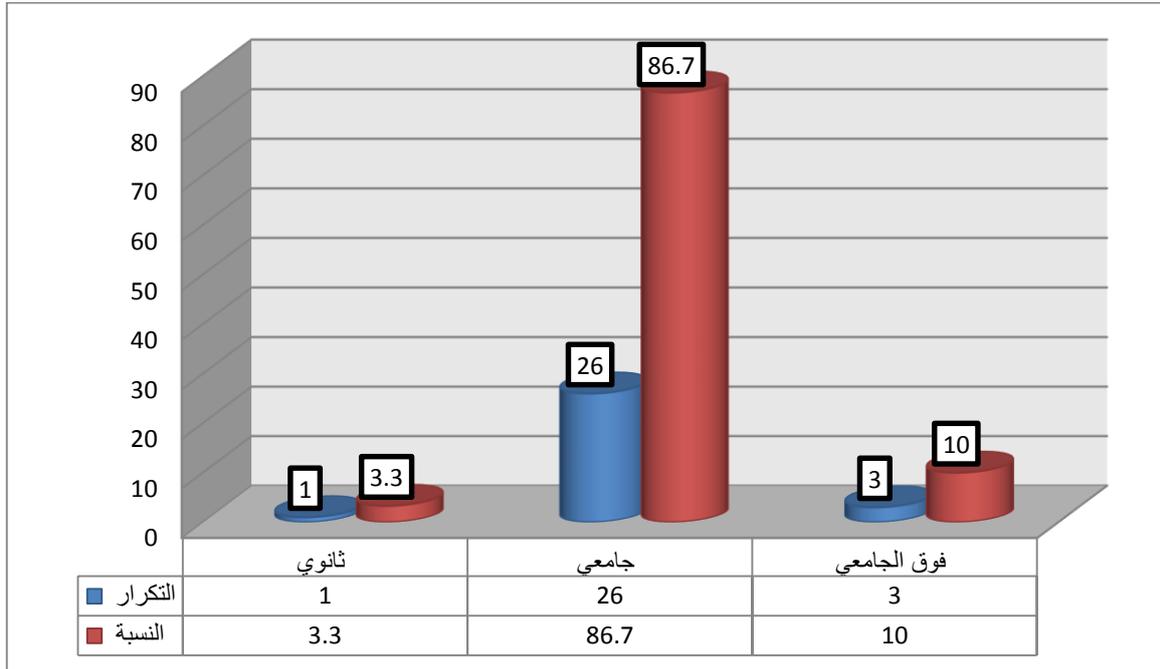
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (19.8%) شملت الفئة العمرية اقل من 30 سنة ونسبة (46.7%) شملت الفئة العمرية بين 30 الي 40 سنة ونسبة (30%) شملت الفئة العمرية بين 40 الي 50 سنة ونسبة (3.3%) شملت الفئة العمرية ل50 فاكثر

جدول (4/3) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل
3.3	1	ثانوي
86.7	26	جامعي
10	3	فوق الجامعي
100	30	Total

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (3/3) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

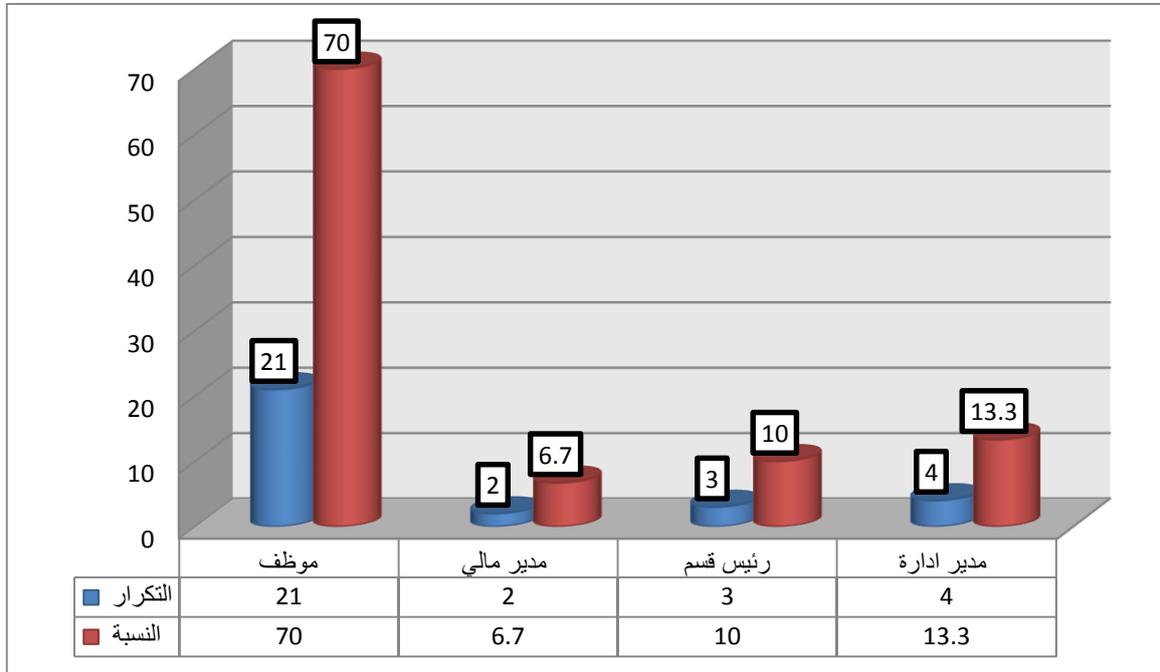
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (3.3%) من حملة الشهادة الثانوية ونسبة (86.7%) بكالوريوس ونسبة (10%) فوق الجامعي

جدول (5/3) الوظيفة لأفراد عينة الدراسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	21	70
مدير مالي	2	6.7
رئيس قسم	3	10
مدير ادارة	4	13.3
Total	30	100

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (4/3) الوظيفة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

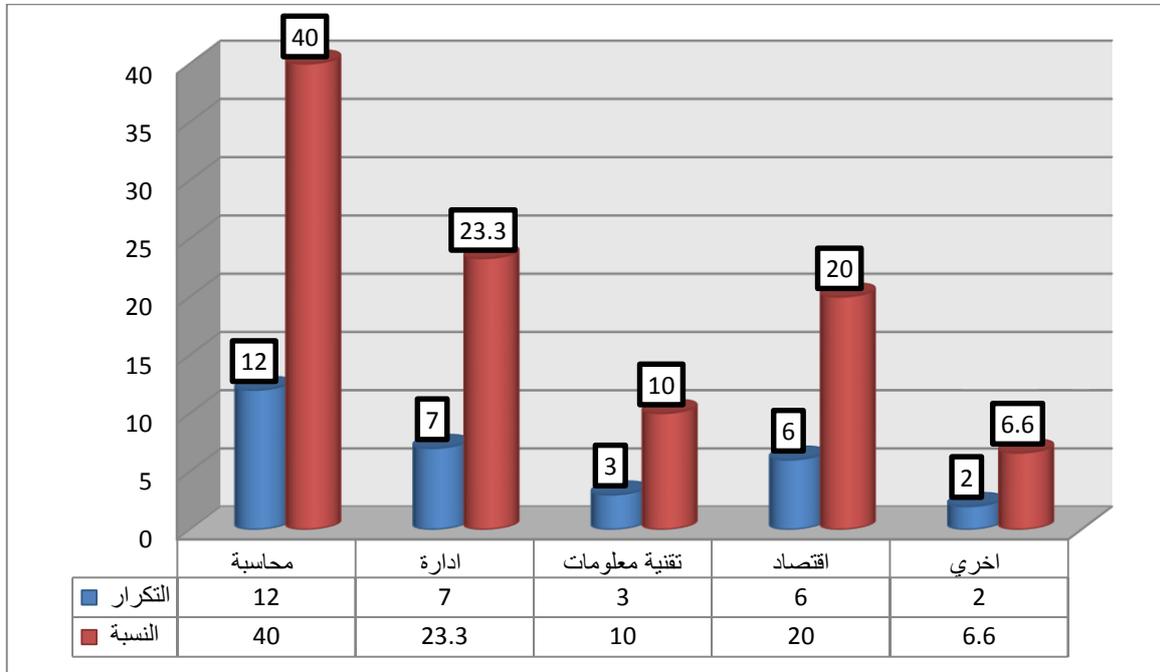
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (70%) من الموظفين ونسبة (6.7%) مدير مالي ونسبة (10%) رئيس قسم ونسبة (13.3%) مدير ادارة

جدول (6/3) التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الوظيفة
40	12	محاسبة
23.3	7	ادارة
10	3	تقنية معلومات
20	6	اقتصاد
6.6	2	اخرى
100	30	Total

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (5/3) التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

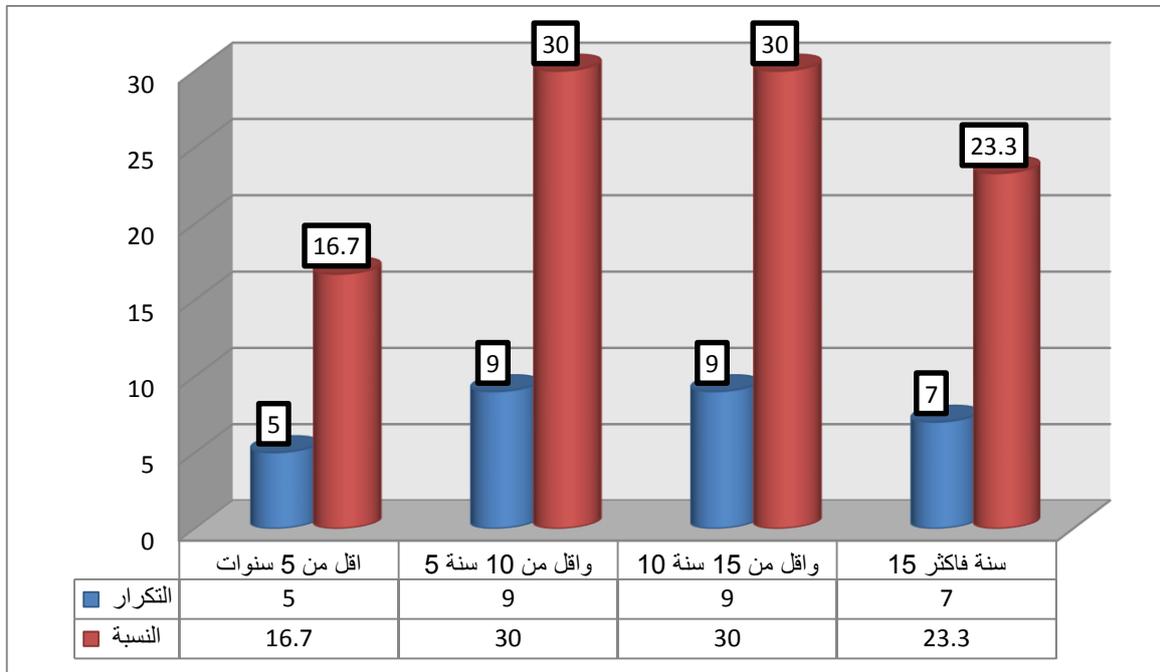
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (40%) من تخصص محاسبة ونسبة (23.3%) ادارة اعمال ونسبة (10%) تقنية معلومات ونسبة (20%) اقتصاد ونسبة (6.6%) اخرى

جدول (7/3) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16.7	5	اقل من 5 سنوات
30	9	5 و اقل من 10 سنة
30	9	10 و اقل من 15 سنة
23.3	7	15 سنة فاكثر
100	30	Total

المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

شكل (6/3) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: بيانات الإستبانة، 2021م

يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (16.7%) لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ونسبة (30%) لديهم خبرة بين 5 و اقل من 10 سنوات ونسبة (30%) لديهم خبرة بين 10-15 سنة ونسبة (23.3%) لديهم خبرة لاكثر من 15 سنة

### البيانات الأساسية:

يتناول هذا القسم فرضيات البحث، ويحتوي على عدد (16) عبارة لمجموع العبارات، طُلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم على ما تصفه كل عبارة وفق ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.

### تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

يشتمل هذا القسم على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

#### 2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

#### 3/ اختبار (كاى تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة.

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات فرضيات الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على جميع محاور الدراسة في جداول توضح قيم ونسب كل عبارة على المقاس المستخدم لتوضيح أهم المميزات الأساسية لاتجاهات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة. وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة.

**الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة واداء الموظفين**

#### جدول رقم (8/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين	6	20.0	18	60.0	2	6.7	3	10.0	1	3.3
تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل	3	10.0	16	53.3	6	20.0	3	10.0	2	6.7
تطبيق نظام الجودة يساعد في تنفيذ العمليات في وقتها	1	3.3	13	43.3	10	33.3	5	16.7	1	3.3
تطبيق نظام الجودة بوجود عمليات التعيين والتوظيف	2	6.7	18	60.0	6	20.0	2	6.7	2	6.7

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (6/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى(80)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13.3)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.7)% .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية(63.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (16.7)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)% .
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(46.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7)% .
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة(66.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.4)% .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية  
جدول رقم (9/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج	12	24.0	31	62.0	4	8.0	3	6.0	0	0
تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية	11	22.0	22	44.0	5	10.0	11	22.0	1	2.0
تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية	14	28.0	26	52.0	8	16.0	2	4.0	0	0
تساهم ايرادات البنك في تطوير ادارة الجودة الشاملة	5	10.0	24	48.0	10	20.0	10	20.0	1	2.0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول (9/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى(86)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (6)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية(66)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (24)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(80)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16)% .
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة(58)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (22)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)% .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة ومستوي الخدمة  
جدول رقم (10/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	0	0	56.7	17	43.3	13	تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع مستوى الخدمة ورضا الزبون
0	0	0	0	10.0	3	46.7	14	43.3	13	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية
0	0	0	0	0	0	63.3	19	36.7	11	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك مميزة تنافسية
0	0	0	0	6.7	2	63.3	19	30.0	9	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات بتكلفة اقل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول (10/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى(100)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (0)% .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية(90)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(100) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (0)% .
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة(93.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.7)% .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والعوائد المالية  
جدول رقم (11/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
زادت ايرادات البنك من خلال تطبيق الجودة الشاملة	9	30.0	14	46.7	4	13.3	2	6.7	1	3.3
تطبيق الجودة الشاملة يحتاج الي تكاليف كبيرة	6	20.0	21	70.0	3	10.0	0	0	0	0
يستجلب البنك ادوات واجهة متطورة لزيادة عوائدها	13	43.3	12	40.0	4	13.3	1	3.3	0	0
تأثرت ايرادات البنك بعدم تطبيق الجودة الشاملة	8	26.7	16	53.3	6	20.0	0	0	0	0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول (11/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الاولى(76.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (10)%. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.3)%.

2. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثانية(90)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0)%. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)%.

3. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(83.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (3.3)%. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.3)%.

4. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الرابعة(80)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0)%. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)%.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاو الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وفيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وفيما يلي الإحصاء الوصفي لجميع محاور الدراسة:

#### جدول (12/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	النتيجة
تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين	3.900 0	.9741 6	27.280 <sup>a</sup>	.000	قبول
تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل	4.380 0	.6966 4	19.480 <sup>b</sup>	.000	قبول
تطبيق نظام الجودة يساعد في تنفيذ العمليات في وقتها	4.280 0	.8339 7	14.560 <sup>b</sup>	.001	قبول
تطبيق نظام الجودة يوجد عمليات التعيين والتوظيف	4.320 0	.5869 3	27.160 <sup>b</sup>	.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (12/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.9000) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين).

2. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.3800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل).

3. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.2800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام الجودة يساعد في تنفيذ العمليات في وقتها).

4. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.3200) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام الجودة يوجد عمليات التعيين والتوظيف).

جدول (13/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	النتيجة
تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج	4.040 0	.7548 5	40.400 <sup>a</sup>	.000	قبول
تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية	3.620 0	1.122 86	25.200 <sup>b</sup>	.000	قبول
تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية	4.040 0	.7814 2	25.200 <sup>a</sup>	.000	قبول
تساهم ايرادات البنك في تطوير ادارة الجودة الشاملة	3.440 0	.9930 4	30.200 <sup>b</sup>	.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (13/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.0400) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج).
2. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.6200) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية).
3. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.0400) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية).
4. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.4400) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تساهم ايرادات البنك في تطوير ادارة الجودة الشاملة).

جدول (14/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	النتيجة
تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع مستوى الخدمة ورضا الزبون	4.240 0	.6565 2	41.200 <sup>a</sup>	.000	قبول
تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.780 0	.7365 1	45.520 <sup>a</sup>	.000	قبول
تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك مميزة تنافسية	4.180 0	.5602 5	26.440 <sup>b</sup>	.000	قبول
تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات بتكلفة اقل	4.180 0	.5955 6	56.400 <sup>a</sup>	.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (14/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.2400) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع مستوى الخدمة ورضا الزبون).

2. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.7800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية).

3. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.1800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك مميزة تنافسية).

4. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.1800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات بتكلفة اقل).

جدول (15/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	النتيجة
زادت إيرادات البنك من خلال تطبيق الجودة الشاملة	3.900 0	.9741 6	27.280 <sup>a</sup>	.000	قبول
تطبيق الجودة الشاملة يحتاج الي تكاليف كبيرة	4.380 0	.6966 4	19.480 <sup>b</sup>	.000	قبول
يستجلب البنك ادوات واجهة متطورة لزيادة عوائدها	4.280 0	.8339 7	14.560 <sup>b</sup>	.001	قبول
تأثرت إيرادات البنك بعدم تطبيق الجودة الشاملة	4.320 0	.5869 3	27.160 <sup>b</sup>	.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (15/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.9000) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (زادت إيرادات البنك من خلال تطبيق الجودة الشاملة).

2. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.3800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق الجودة الشاملة يحتاج الي تكاليف كبيرة).

3. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.2800) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يستجلب البنك ادوات واجهة متطورة لزيادة عوائدها).

4. بلغت قيمة مستوي الدلالة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (000) اقل من القيمة الجدولية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.3200) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تأثرت إيرادات البنك بعدم تطبيق الجودة الشاملة).

الخاتمة

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

## الخاتمة

### أولاً : النتائج :

- 1/ تبين ان تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين
- 2/ اثبتت الدراسة ان تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل
- 3/ اتضح ان تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج
- 4/ اثبتت الدراسة ان تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية
- 5/تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع مستوي الخدمة ورضا الزبون
- 6/ تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية

### ثانياً : التوصيات

1. ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبون لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف اكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها
2. ضرورة ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال المصارف مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء.
3. لعمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماساً في الثقافة التنظيمية لدى المصارف بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها،
4. ضرورة تبني منهج الجودة الشاملة بالبنك باعتباره منهج علمي معاصر يساعد في حل المشكلات
5. العمل على اتخاذ اجراءات العمل الروتينية والتغذية العكسية بين ادارات البنوك

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً : المصادر والمراجع

1. ابراهيم الداعمة، صفحات لجودة واثره في اداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية(عمان: المجمع العربي للنشر، 2012م)،
2. إبراهيم مجدي، تطوير التعليم في عصر العولمة ، ( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر ، 2000م)
3. احمد ماهر ، الاختيرات واستخدامها فى ادارة الموارد البشرية ،( القاهرة : الدار الجامعية د ط ، 2003 )
4. خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016)
5. داود ، نظيم داود ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، مصلحة الكفاية والتدريب المهني،  
عمر احمد عثمان المقلي وعبد الرحيم إدريس ،إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم :شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006)
6. ديمنج ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ، ط1 ، ( عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2000م)
7. سيد محمد جاد الرب استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء ،( د . م ، دن ، د. ط ، 2009 )
8. شرف الدين زديرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، رسالة دكتوراه منشورة ، امعة محمد خضير
9. صلاح الشواني ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ،( الاسكندرية :لدارالعربية 1999،
10. العاني ، خليل إبراهيم محمود وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، 2000: 9001 ، ط1 ، ( بغداد / مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ، 2002م)

11. عبد الحميد محمد علي إدارة نظم الجودة ( بغداد : معهد النفط العدي للتدريب (2007,
  12. عمر احمد عثمان المقلي ، ادارة الجودة الشاملة (الخرطوم : مطبوعات جامعة السودان المفتوحة ، 2006)
  13. عمر وصفي عقيلي ، مدخل المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (عمان :دار وائل للنشر، 2001 )
  14. كامل محمد المغربي الادارة اصال المبادئ ووظائف المنشأة ، ( عمان الاردن دار الفكر ناشرون وموزعون ط1 ، 2007م)
  15. مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية(عمان: دار المناهج لنشر، 2015م)،
  16. محمد ابراهيم محمد علي ، ادارة الجودة الشاملة (الخرطوم : مطبوعات جامعة وادي النيل ، 2016)
  17. محمد احمد عيشوي ، ضبط الجودة التقنيات الاساسية وتطبيقاتها في المجالات الانتاجية والخدمية (عمان: دار اليازوري للنشر، 2007م)،
  18. المصدر : سيد محمد جاد الرب استراتيجيات تطوير تحسين الاداء (دم، دن (2009م،
  19. موفق حيدر محمد ، (الادارة العامة ، دار الشروق ، 2000)
  20. موفق جديد محمد ، الادارة الامة هيكلية الاجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج ، ( عمان ، الاردن ، دار الشروق للنصر ، ط1 2004 )
  21. وصفي عبد الكريم تحسين فعالية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، ( عمان : دار الباريزي العلمية للنشر والتوزيع ، د . ط ، 2011)
- ثانياً : الرسائل الجامعية :
1. الطيب ابراهيم علي عسل ، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة دكتوراة غير منشورة 2012

2. احمد موسى اسماعيل محمد ،اثر تطبيق ادارة الجوده الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الاعمال بالسودان - الخرطوم -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه 2006.
3. عمر وصفي عقيلي :مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة : دار وائل للنشر والتوزيع -عمان
4. نسرین روحی سالم ديب ، واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجوده في مؤسسات التعليم العالي - الجامعة الاسلامية - غزة - رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال 2013.

# الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبيان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد /.....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع استمارة استبيان للدراسة الميدانية

تقوم الباحثة باعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز بعنوان اثر الجودة علي اداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية علي بنك فيصل الاسلامي السوداني تهدف هذه الاستمارة الي التعرف علي رايكم في اثر الجودة علي اداء المؤسسات المالية

الرجاء التكرم بالاجابة علي الاسئلة المرفقة علما بان هذه المعلومات سرية تستخدم لاغراض البحث العلمي لاتمام الدراسة كما ان النتائج تحت طلبكم متي رغبتم فيها ولكم الشكر والتقدير علي مشاركتكم في هذا البحث

الباحثة

## القسم الاول : البيانات الشخصية

### 1/ النوع

ذكر  نثي

### 2/ العمر :

اقل من 30 سنة  - 40 سنة  4-50

50 فاكثر

### 3/ المؤهل العلمي :

ثانوي  جامعي   الجامعي

### 4/ الوظيفة :

موظف  الي  قسم  ادارة

محاسب

### 5/ التخصص العلمي

محاسبة  معلومات  تصاد

اخرى

### 6/ سنوات الخبرة :

اقل من 5  من 10 سنوات  من 15 سنة

15 واقل من 20 سنة

القسم الثاني – عبارات الفرضيات  
الرجاء التكرم بوضع علاقة ( ) امام مستوي الموافقة المناسب  
الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة واداء الموظفين

رقم	البيان	وافق بشدة	وافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تطبيق معايير الجودة يساعد في تحسين اداء الموظفين					
2	تطبيق نظام الجودة يسهل انسياب العمل					
3	تطبيق نظام الجودة يساعد في تنفيذ العمليات في وقتها					
4	تطبيق نظام الجودة يجود عمليات التعيين والتوظيف					

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية

رقم	البيان	وافق بشدة	وافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج					
2	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية					
3	تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية					
4	تساهم ايرادات البنك في تطوير ادارة الجودة الشاملة					

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة ومستوي الخدمة

رقم	البيان	وافق بشدة	وافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تطبيق معايير الجودة يساهم في رفع مستوي الخدمة ورضا الزبون					
2	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية					
3	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك مميزة تنافسية					

					4	تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل البنك اكثر فعالية في تقديم خدمات بتكلفة اقل
--	--	--	--	--	---	---

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والعوائد المالية

رقم	البيان	وافق بشدة	وافق	لا راي	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	زادت ايرادات البنك من خلال تطبيق الجودة الشاملة					
2	تطبيق الجودة الشاملة يحتاج الي تكاليف كبيرة					
3	يستجلب البنك ادوات واجهة متطورة لزيادة عوائدها					
4	تأثرت ايرادات البنك بعدم تطبيق الجودة الشاملة					

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

الاسم	الصفة	الجامعة
محمد حسين	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
الفكي الامين	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا