



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



دور تطبيق الجودة الشاملة علي الأداء المصرفي
دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني

Impact of Implementing Total Quality on Banking Performance
An Applied study on Faisal Islamic Bank Of Sudan

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة والامتياز

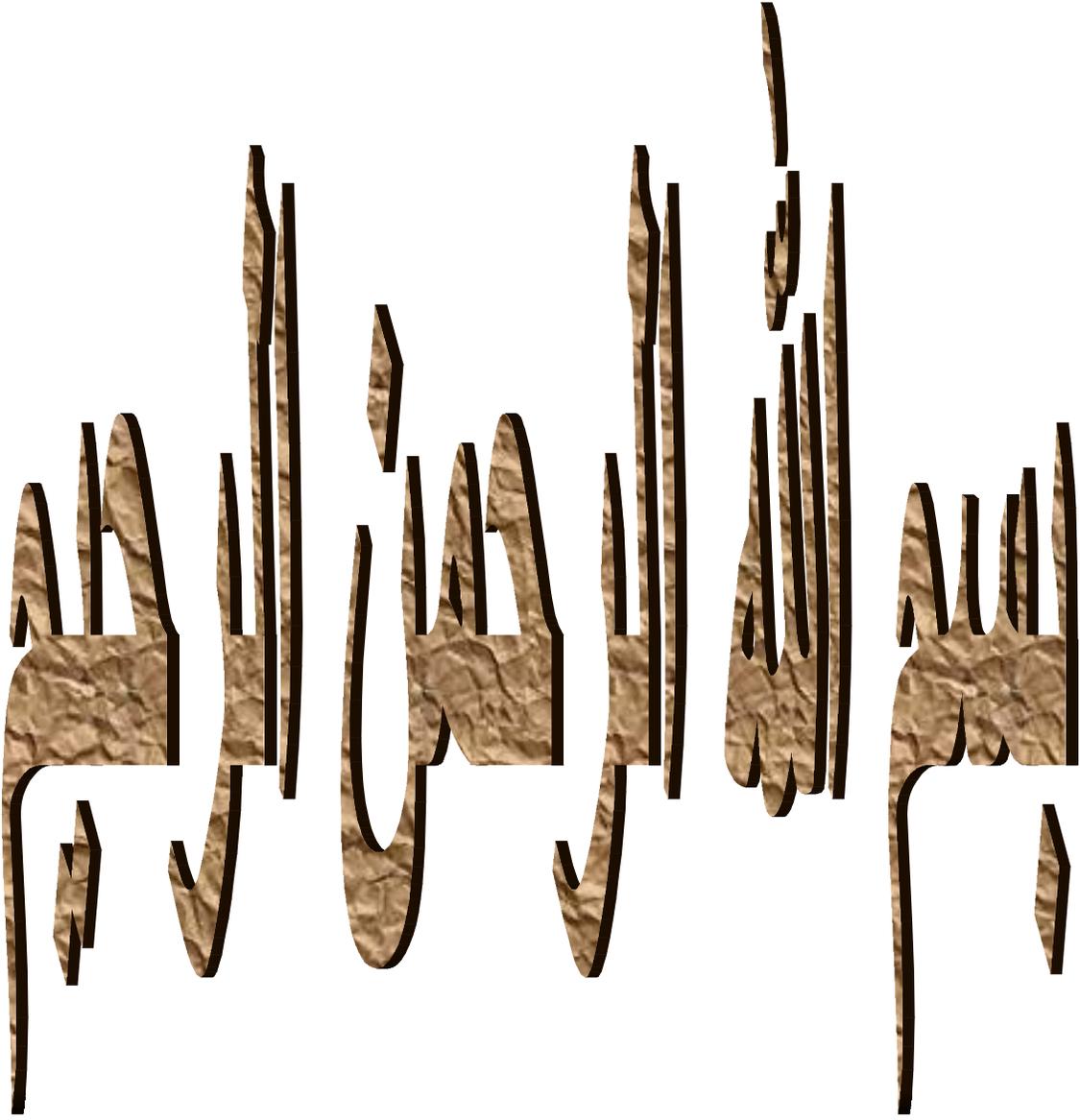
اشراف الدكتور

إعداد الطالب :

احمد موسي اسماعيل

محمد ابراهيم الخليل احمد

2018/1439م



اهداء

-إلى روح والدتي الغالية التي بدعواتها وفقني الله،
-إلى : الذي الحبيب الذي شجعني على هذا العمل،
وزوجتي الوفية التي سهرت معي الليالي،
وإلى أخواني وأخواتي الذين هم لي عون على
تحمل أعباء الحياة أهدي جهدي هذا لهم كلهم أجمعين
إلى من أحببتهم من كل قلبي أممنا لالقابضاعلى
الجمريبحث،بعقله أوبيده ، عن ضوء فيعتمة النفق .
أقدم هذا الجهد؛راجيا أن يضى زاوية من عتمة هذا
الزمان.

شكر وتقدير

الحمد والشكر اولا لرب العالمين والذي وفقني
للدراسة و اتمام هذا البحث والشكر كل الشكر
لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والشكر الي
كلية الدراسات العليا والشكر الي بنك فيصل
الاسلامي السوداني واخص بالشكر الدكتور
/احمد موسي اسماعيل المشرف علي هذا البحث
والذي لم يبخل علي بعلمه لانجاح هذا البحث
والي مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
والي كل من ساعدني في اخراج هذا البحث
بالصورة المطلوبة
والحمد لله رب العالمين

Abstract

This study aimed at identifying TQM implementation at Islamic Banks in Sudan strip and the levels of this implementation, in addition to identifying the effect of TQM on the institutional performance of these banks and the importance of service quality for clients as a basis for achieving uniqueness gainst competitors. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed to study the variables and to test the hypotheses. The study's population included department heads and their deputies in addition to managers and theirdeputies. The whole population was selected as a sample for the study. 43 questionnaires were distributed, 49 were restored at 93.9% percentage. The study concluded that Islamic Banks in Gaza Strip adopt the concept of TQM with all its components, but the levels of implementing thosecomponents are different. The highest level of implementation was connected to focusing on the client followed by meeting employees' needs and then focusing on improving operations, while the lowest level was connected to focusing on the administrative needs and competitive technology. The study also concluded that TQM dimensions are not different in its effect on improving institutional performance

The study recommended reinforcing the level of Islamic Banks employees' awareness of implementing TQM through conducting training courses. The top management should also encourage employees a t Islamic Banks in Sudan through giving them incentives and awards fo r services that are provided more quickly and effectively. They should also take care of enhancing the level of implementing TQM at Islamic Banks because of its positive and important effect on institutional performance which can be represented in profitability, productivity , competence and the client's satisfaction

الفصل الأول منهجية البحث الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث المقدمة:

أصبحت الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية أمراً ضرورياً، بعد أن أصبحت المصارف، وبيوت المال الإسلامية حقيقة واقعية؛ لذا يجب أن تتجه جهود المصارف نحو تحسينها العملية فيها. والمصرف الإسلامي مؤسسة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وغيرهافيضوء أحكام الشريعة الإسلامية؛ للمحافظة على القيم والأخلاق الإسلامية، وتحقيقاً لأهداف اقتصادية، واجتماعيةوتحققياً تطبيقية كريمة للأمة الإسلامية، والمصارف في النظام الإسلامي هي: المؤسسات المالية التي تقوم بمعاملات الصرافة واستثمار الأموال بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية الغراء

تركز الجودة الشاملة في المصارف والمؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في كافة مصارف العالم نحو العميل لإرضائه. عندئذ يمكن تحديد ما هو الأفضل للأخذ به، والأسوأ للتركه، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة قبلاً شكلاً سليماً للضمان الناجح، والبقاء في خضم المنافسة العالمية التي يعتد على فكرة إرضاء المستفيد من خدماتها ولكي تستطيع عالمؤسسات المصرفية أن تعمل ذلك؛ لا بد أن تعمل وما على تحسين طريقة عملها؛ لتستطيع أن تقدم أفضل من تجارب التاليتستطيع المنافسة، كما لا بد أيضاً أن تعمل لإدارة شؤونها كقسم وكلموظف على تحسين عمله؛ ليعتد بتطبيقها هيم، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي هي فيإدارة الكل؛ للوصول إلى التفوق والامتياز .

مشكلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المصارف الإسلامية العاملة في السودان؛ مما أدى إلى فرض متطلبات الجودة الشاملة على المصارف الإسلامية حديثة النشأة في السودان؛ للسعي إلى تحسينها المستمر في ارتقاء بمستوى الخدمات لمواجهة احتياجاتها ومتطلبات العملاء بتقديم أفضل مستوى من الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية لإدارة أنشطة المصارف المختلفة وتحققواهم بجهود الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين وذلك من خلال التغيير الأنماط التقليدية في إدارة المصارف، وبسبب أهمية هذا الموضوع؛ تم إجراء هذه الدراسة على نقاط المصارف الإسلامية العاملة في قضاة غزوة؛ نظراً لأهمية هذا القطاع عملياً في خدمة العملاء بأفضل الصور من ناحية العملية والتنموية الاقتصادية في القطاع؛ لئلا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف

اهداف البحث:

- 1/ التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف في المصارف الإسلامية العاملة في السودان.
- 2/ معرفة أسس تطبيق الجودة الشاملة على الاداء المصرفي .
- 3/ بيان وسائل تطبيق الجودة الشاملة على الاداء المصرفي .

4/ الوقوف علي طرق قياس تطبيق الجودة الشاملة علي الاداء المصرفي

اسئلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الاتي : هل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة علي الاداء المصرفي .
ويتفرغ في السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الاتية

- 1) هل هناك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و مستوى الاداء ؟
- 2) هل هناك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الرضائ الوظيفي للعاملين ؟
- 3) هل هناك علاقة بين اساليب تطبيق الجودة الشاملة ومستوي أداء للعاملين ؟
- 4) هل هناك علاقة بين التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة للمصارف بين مستوى اداء العاملين بها ؟

فرضيات البحث:

1. تطبيق الجودة الشاملة يؤدي الي تميز الاداء .
2. التزام القيادة يؤدي الي تطبيق الجودة بالمصارف .
3. توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المصرفي .
4. تدريب العاملين علي اسس الجودة الشاملة يؤدي الي التميز الاداري .
5. تطبيق الجودة الشاملة يؤدي الي إنجاز الخدمة في موعدها بالمصارف .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أن الجودة تأتي في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهها المؤسسات، ويعزى ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض على الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي، أي جودة المنتج، أو الخدمة، ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة، بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء. وكذلك تتمثل أهمية البحث في أنه إحدى المحاولات لدراسة مدى التزام المنشآت في السودان بمعايير الجودة الشاملة، وبالتركيز على معيار العملاء. تتمثل أهمية الدراسة في أنها صالتهمانحيثإنهاأولييتحدثعنإدارةالجودةالشاملةفيادارتبنك فيصل الاسلامي

السودان حيث إن الدراسات المصرفية المتوافرة في المكتبات تتحدث عن جودة الخدمات المصرفية دونما تحديث لإدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية. وكذلك في مساعدة القطاع المصرفي الإسلامي على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي له. و مساعدة الإدارة والعاملين في المصارف الإسلامية؛ للمشاركة والإطلاع على نتائج هذا الجهاز الدراسة التي ستساعدنا على التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات وربطها ببعضها البعض وإعطاء الحقائق وتحليلها ومناقشتها .

داوات الدراسة

كي تيم جمع البيانات الوصفية والكمية للمتغيرات المتضمنة في هذه الدراسة ، فإنه لا بد من وجود ادوات تتمتع بخصائص سيكومترية مقبولة ' وخاصة المتغيرات الكمية ' ولتحقيق ذلك فقد قام الباحث باستخدام الادوات الآتية .

- 1/ الإستبانة : وهي إستمارة لجمع البيانات يتم توزيعها على افراد العينة
- 2/ المقابلة : الادوات الثانوية , سجلات , دوريات ، وبحوث مواقع إلكترونية .

حدود البحث:

الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي السوداني.

الحدود البشرية: بنك فيصل الإسلامي فرع الفيحاء , فرع جامعة الخرطوم , فرع المنطقة الصناعية الخرطوم .

هيكل البحث:

يتكون البحث من أربعة فصول يشتمل الفصل الأول على منهجية البحث والدراسات السابقة وأما الفصل الثاني جاء بعنوان الجودة الشاملة ويشتمل ثلاثة مباحث الأول يتحدث على مفاهيم مبادي إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثاني يتحدث على مفهوم جودة الخدمة والمبحث الثالث يتحدث على مفهوم جودة العملاء ويتناول الفصل الثالث الجودة الشاملة في السودان ويشتمل ثلاثة مباحث يتحدث على

تطور الجودة ومعاييرها ونتائج العملاء في السودان اما الفصل الرابع هو الدراسة التطبيقية وتشتمل نبذة عن بنك فيصل وتطبيق الجودة الشاملة والاجراءات الميدانية وناقشة واختبار الفروض .

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1- (دراسة) البليسي، (2000) (1)

الدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والأداء : دراسة تطبيقية عن قطاع المصارف التجارية في الأردن "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية الأردنية لمدى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها وكذلك معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتلك المصارف وأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم في تلك المصارف، وقد خلصت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية تتبنى وتطبق بنسب متفاوتة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، وأن أعلى مستويات تطبيقها تتركز على كفاءات العاملين، ثم التركيز على العميل، ثم التركيز على احتياجات الإدارة للمنافسة، في حين كان التركيز على سائر العمليات أقل مستوى تطبيق، وأيضاً هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة كمجموعة أو منفردة أو أداء المؤسسة قياساً بكمنازيرها، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل، كلاً على حده (وخلصت أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية في المصارف التي تم إجراء الدراسة عليها مهياً بقدر اللازم لاستقبال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النتائج المرجوة منها .

2- (دراسة) الطراونة، البليسي، (2002) (2)

الدراسة بعنوان " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وكانت دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن "، وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها وكذلك التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة (مقاساً من خلال النسب المعدل للإنتاجية، كفاءة التشغيل، وتلك المصارف) وأثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد وقد تم اختيار بعض تلك الأبعاد، لملاءمة الطبيعة الدراسة وتلك الأعمال : التركيز على : العميل، مقابلة احتياجات العاملين وتشتمل² :

¹ البليسي، علي محمد، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في نجاح المنظمة أو المنتج"، نسخة التوزيع فلسطين

مشاركة العاملين، التدريب وتأهيل العاملين، تحفيز العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، التركيز على احتياجات الإدارة والتكنولوجيا للمنافسين، وتشمل (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، القدرة على الاتصال بالفعال، القدرة

على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة ونتج عن تلك الدراسة :

أنا المصارف التجارية في الأردن نتجت بيشكالها عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا النتيجة تشير للزيادة وعيمتخذ القرار في المصارف لاجمال التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقته بدرجاته ومستويات متفاوتة وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً أو مفرداً في الأداء المؤسسي للمصارف، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن كذا كتوضيحاً أهمية التعامل مع هذا المفهوم باعتبارها نظاماً إدارياً شاملاً يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من أداء الأعمال وزيادة كفاءة هذه المنظمات واتناجيتها، وقد

أوصت الدراسة :

بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء التنظيمي للمنظمة، وتطوير نظام الحوافز، وضرورة تقييم تلك المصارف بفتوير " دليل الجودة ويشتمل على جميع عناصرها لتحسين الجودة للمزمن مع تنفيذها في المنظمة .

3- (دراسة) بلتاجي، (1997) (1)

الدراسة بعنوان

"معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية، وكانت دراسة نظرية تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في الأردن"، وقد هدفت لتلك الدراسة إلى إيجاد معايير لتقويم أداء المصارف الإسلامية؛ للتعرف على مدى تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها التي أُنشئت من أجلها خلال العقد من الزمان، وذلك عن طريق استخدام نموذج يحتوي على عدد من المعايير، وأدوات القياس، وتطبيق ذلك على عينة من المصارف الإسلامية، وخلصت الدراسة :

إلى أنها لا توجد أية معايير محاسبية لاستخدامها في تقويم أداء المصارف الإسلامية؛ مما حدا بالبنكا الإسلامية للتنمية إلى البدء بكويت نهج المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لإيجاد معايير خاصة بالمصارف الإسلامية، وقد صدر عن تلك الهيئة أول معيار وهو معيار العرض والإفصاح للعالم للمصارف الإسلامية في عام 1994م . وقد قسمت الدراسة - المصارف الإسلامية إلى مستويات حسب أدائها وقد خرجت الدراسة بعد تتأجوت توصيات .

4- (دراسة) بركات، (2007) (2)³

الدراسة بعنوان

"واقعتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على

بينما فالتميز التحديت المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥

2 بلتاجي، محمد، "معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية - دراسة نظرية تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر كلية التجارة، ١٩٩٧

1 بلتاجي، محمد، "معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية - دراسة نظرية تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر كلية التجارة، ١٩٩٧

2 بركات، منال، "واقعتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧

واقعتطبيقاًبعادإدارةالجودةالشاملةفيظلالثقافةالتظيميةالسائدفيالبنوكالعاملةفيقطاعغزومتتمثلةفيالتركيزعلى:الع
ميل،تلبيةاحتياجاتالعاملين،تحسينالعمليات،والاحتياجاتالإداريةوالتكنولوجيةللمنافسة
وقدتوصلتالدراسةإلىالبعدهتتائجومنأهمها
:
أنهناكتبنيواضحديالمصارفالعامةفيقطاعغزوتطبيقاًبعادإدارةالجودةالشاملةفيظلالثقافةالتظيميةالسائدتوقدطبقت
هذهالأبعادبدرجاتمتفاوتةفقدكانتأعلمستوييتطبيقهوالتركيزعلالاحتياجاتالإداريةوالتكنولوجيةللمنافسةوذلكمنخلا
لالتخطيطالاستراتيجيواستمراريةالتحسينوالقدرةعليالاتصالفعالعملالقدرةعليقياسجودةالأداءفيقديمالخدمة.
4- (دراسة) البشير، (2000) (1)

الدراسةبعنوان "مدىكفاءةأداءالبنوكالإسلاميةفيالشرقالأوسط"،تناولتالدراسةكفاءة1998،وقداختبرتالدراسةمن

-
أداءالبنوكالإسلاميةفيالشرقالأوسطمنعام1993خلالالبياناتمقدارماتحققمنالكالمصارفمنناتجوأرباح،وذلكباختيا
رمحددانتوضمعالذلكالأداء،وافترضتالدراسةبأنالمصارفالإسلاميةتحققالكفاءةالمطلوبة،ومنالنتائجالتيوصلت
ها: أن⁴المصارفالخارجيةتحققربحاًأكثرمنالمصارفالمحليةمعتسوايالظروفوالمعطيات⁵.
1- (metri,2006) (2)⁶

هدفتهذهالدراسةإلىالتقديمفكرةعامةعنإدارةالجودةالشاملة،وأهميةاستخدامهذهالإستراتيجيةفيمؤسساتالنقلالعام،و
طرقتطبيقذلكلأنموذجوفقالطريقة

(ديمنج)مقدامانخلالهاالتكتيكاتلتحسينجودةالمؤسساتتحقيقالرضاالزبون،حيثماقترأهيكالتظيميوأنموذجتتفيذلل
حصولعلنتائجفورية،وقدتوصلتالدراسةإلىالبعدهتتائجوتوصياتمنأهمها
:
أنمؤسساتالنقلكانتبطيئةفيتنبيأدواتوتقنياتإدارةالجودةالشاملةعلالرغممناقافيةمنظمةالتجارةالعالمية،والتنافسيةتت
طلبتتحقيقالجودةالشاملةللخدماتتقيمالانقل،وأنتبنيأسلوبإدارةالجودةالشاملةيعدأمرأحيوبالمسألةالمؤسساتتلاست
مراروالمنافسةفيسوقالنقلالعالميةالمتنافسة،وتعتبرإدارةالجودةالشاملةإستراتيجيةقويةلتطويرالجودةبسببالظروفالاق
تصاديةالعالمية.

2- (Chong, Rundus, 2004) (3)

الدراسةبعنوان

"إدارةالجودةالشاملةوالمنافسةالسوقيةوالأداءالتظيمي"،وقدهدفنتلكالدراسةإلىالختبارتأثيرممارساتإدارةالجودةالشام
للكثافةمنافسةالسوقعلالأداءالتظيمي،وذلكمنخلالالختبارالعلاقةبينالتركيزعلالزبائنكأحدأهممركزاتإدارةالجود
ةالشاملةوبينالأداءالتظيمي،وأيضامنخلالالختبارالعلاقةبينالتركيزعلتصميمالمنتجوالأداءالتظيمي،وقدتمحورتا

1_البشير،نظمي،وأخرون،"إدارةالمواردالبشرية(أدارةالأفراد)دارالصفاءللنشر. والتوزيع،الطبعةالأولى،عمان،٢٠٠٠

لدراسة في فرصتنا أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهما
: فصلا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى
: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي
: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي لتحقيق هذا الغرض؛ قام الباحثون بعبء
انهذا تعينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا وقد توصلوا إلى أنها هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز
على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصلوا إلى أنها كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج
ج، وتبين من خلال تلك الدراسة وجوباً لعملاً منشأة تفريقية تنافسية عالية المستوى أو تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة
توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

ما أضافتها الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف التجارية ومؤس
ساتا لإرضاء النسائية حيث تحدثت عن تقييم جودة الخدمات وقياسها، وعنا الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها فينجا حال
منظمة، وعن قياس الأداء ونلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مداخل
: الجودة الشاملة والأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات الربحية، وواقعتطبيقا للجودة الشاملة ومدى إلام بهذا المفهوم .
إنما يميز تلك الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على واحد من
الموضوعات المهمة التي تخص إدارة المصارف الإسلامية العاملة في السودان لا وهي قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء
داء المؤسسي، كيتتمكنا إدارتها من معرفة موقعها التنافسي بين غيرها وتساعد إدارتها على الانطلاق في مستوى هذه الخدمات في هذا
هالبيئة بقصد زيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيتها خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها المصارف الإسلامية في فلسطين
تساعد على تحقيق ذلك ولا سيما أن عدد كبير من المواطنين لا يرغبون في التعامل مع المصارف التجارية غير الإسلامية من منظور
نيو لتحقيق هذا الغاية يجب علينا المصارف الإسلامية العاملة في السودان أن نتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين الجودة الشاملة
والأداء المؤسسي .

الفصل الثاني

الاطار النظري للجودة الشاملة

المبحث الاول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعدمفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية؛ لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل ارتفاع الكبر في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لها أهمية كبيرة في عملها من حيث المبدأ، كما أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وتعتبر الجودة المتفعلية دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه اختيار العلامة التجارية للشركات المتميزة بـ الجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلاف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة، ومنحالة إلى الحالة التي من شأنها أن تكون (لدرادكة، 2006) ص 59 إدارة الجودة الشاملة هي منهج إدارة المؤسسة أو شركة، ISO تعريف منظمة أيزو ويركز على الجودة، وتعتمد على مبدأ شمولي لجميع الأعضاء وتهدف إلى النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميعاً أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً

وعرفنا أيضاً إعلانها عقيدة وعرفتمنا صلوا شاملياً أسلوب القيادة والتشغيل للمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات توقعات الزبائن عندما غف المتطلبات المساهمين جميعاً أصحاب المصالح الآخرين (العزراو

ص17 فلسفة لمنهج فكر يمتكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين؛ باعتبارها هما لأهداف التوسع إليها المنظمة في الأمد الطويل ومنحلا للمسئولية التضامنية بيننا لإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلمستوب المنظمة ككل. فهو مدخل متكامل يتطلب الالتزام الكاملنا لإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب الاختصاصات المتلفة في الشركة (علون

2005) ص23 فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهجاً ونظاماً إدارياً شاملاً، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء. هذا خلال منظمته بحيث تشمل التغييرات

الفكر، السلوك، القيم، نظم إجراء العمل، الأداء، وذلك؛ لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة تقييم خرجاتها سلعاً وخدماتياً وأقل تكاليفاً بهدف تحقيقاً على درجة من الرضا والذبات عنها عن طريقاً شياً عاجاتهم و رغباتهم وفقاً لتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدر كإن الرضا الزبون هو هدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية (عقيلي، 2001) ص87 أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكذلك العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل لفي الوقت الحاضر والمستقبل. إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها المنهجية إدارة الجودة الشاملة هو واحد أثار التكاليف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول

توفير الاستقرار في الخدمة التي يسهل عدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد ودرجة عالية من الدقة. الثاني: إدخال التغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، وإنتاج بشكل خاص؛ لمواجهة تلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بيننا حيناً بآخر. وكأي موجه إدارية تظهر وتطبق وتحظبها لاهتمام الانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظبها اهتماماً بالباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسن معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين ونفا عمستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، (www.mrahim.com)

وازدادت سرعة انتشارها وقدراً بالباحثين: أنه هذا التعريفات تركز على عناصر وهي التركيز على العميل والتركيز على عملاء الموظفين في المنظمة كغير بقوا حد؛ لأجل تحسيننا لأداء والنهوض بهوا لارتقاء بها لنا أمام؛ لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أبعاد الجودة الشاملة في النقاط التالية

التركيز على العميل: الزبون

الشخص الذي يرتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخصاً أم شركة أم مصرفاً متاجرهم

و غالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل، هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق.

التوجه نحو الزبون يعني

بأن تستثمر الشركة أو المصرف وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومناهما إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة؛ كيلا يتسربوا للمنافسين آخرين، ويعني ذلك أنعلنا المؤسسة أنتد هبأ بعد منتوقعات الزبون مركز هبل جعل لالزبون مسرورا . فإذا كان الزبون مسرورا من المنتج والخدمة المقدمة فإن هسيخير عدا محدودا من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فان هسيش تكيالبعدهد كبير من الناس . ويمكن أنتد يهذ هالدا عاية السيئة إلنا لإضرار بالشركة . إرضاء الزبون مؤشرجيد عنا الفوائد المستقبلية للشركة كما يجبتشجيعا لتغذية العكسية من الزبائن؛ لأجل المحافظة . (علمستوبالرضالديهم) . (وادي، 2006) ص24

البعد الثاني_ التركيز على تلبية احتياجات العاملين .

ببزرالتركيز علنا عاملينبالاهتمام بالعديد من الجوانب ههما :تدريب، تأهيل وتحفيز . تعريف للتدريب :أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص علنا أداء مهمتهم في العمل . (عنطريق تحسين مهاراتهم وأزيد معرفتهم) " (نيوباي، 2003) ص56 وأيضاً الهدف من وراء التدرريب يتمحور في الأمور التالية:

-
- تتمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، معتغيرا لاتجاهات وتعديلها أو التأكيد على صحت هها، بما يضمن تحقيقا لتغيراات المطلوبة في السلوك والكفاءه وتحولاً أفضل في القدرة علنا التعامل مع العمل؛ ووصولاً لتحقيقاً هدا فاله نظاماً كملاً ونوعاً؛ ووصولاً لتحقيقاً هدا فاله لأفراد العاملين ورغباتهم ("المدهون، 2005) ص13 وتكمن أهمية التدريب في: وجو بالأخذ بعينا لاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية من خلال (شحا ذقو آخرون، 2000) ص95
- 1/ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي مما يساهم في تحقيق أهداف العاملين بالمنظمة .
- 2/ توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية .
- 3/ تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساهم في تجديد واثراء المعلومات .
- 4/ تطوير الدافعية للأداء مما يساهم في تطوير مهارات الاتصال بيننا لأفراد .
- 5/ توثيق العلاقات بيننا لإدارقوا لأفراد العاملين مع تطوير مكانية الأفراد؛ لقبول التكيف مع التغيراات الحاصلة .

التحفيز :-
زيادة تقا عليتنا الحوافز من خلال الربط العضوي بين هه وبين مستنوبالأداء المتحقق، والواقعيشير اليأن زيادة الفعالية للحوافز نتت طلباً أنيشعر الفرد العاملبوجود علاقة واضحة بين ما ينجز همنأداءه وما يحصل عليه من حوافز (حمود، و. (الخرشة 2007) ص17

التركيز على تحسين العمليات . : عندما نحصل على سلعة لاتبليحاً جنتاً أو تزيد من توقعاتنا، فإننا نند هبأ إليا لمنافساً ونشتكي إذا اعتق دناباً أنالشكوى ستؤدي إلى نتيجة . وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملبيه، كأعرا ضاً وكمؤشرات علنا نشيئاً ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لانتاج تلك المنتجات . وأخيراً :

- وفي المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نرى كيف أننا كأعضاء تنفيذ النخطة عملنا لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور
- ولا شك أننا استخدمنا المدخلات الهيكلية لحل المشاكل لكي نجعلها لإمكاناتنا التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات (توفيق، 2005) ص 33

المبحث الثالث : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كإعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة واليك بعضاً من تلك المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق - :

1/ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبولاً ورفضاً يمدد أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، (إن) ثقافة الجودة (تختلف اختلافاً جذرياً عن) الثقافة الإدارية التقليدية (وبالتالي لا يمكن إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) راجعاً ما ذكرناه عن المقارنة بيننا لإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول - سادساً (وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلنا لعموميتها البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2/ الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، ولتسويق البرنامج يساعده كثير من أفعالنا المعارضة للتغيير والتعرض لخطوات المتوقعة؛ بسبب التطبيق؛ كيميكننا مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات والمؤتمرات والدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3/ التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح؛ يجب تدريبو تعليم المشاركون بالأساليب والأدوات ذلك المفهوم الجديد؛ كي يمكن أن يقوموا على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤيدون النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق ذلك البرنامج بدون وعياً وفهم لمبادئه متطلباته يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكافي يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركون من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً للجميع فئات ومستويات إدارة الهيئة التنفيذية، (المدراء، المشرفين، العاملين) كما يجب أن يلبى متطلبات كلفة حسب التحديات التي تواجهها، أما التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية فيجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بما التدرج في العمل على أن يشمل لاطرفوا أساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلنا لعمومها فئات التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة ودوائها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساسياتها للمشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات لإحصائية وطرق قياس الأداء.

4/ الاستعانة بالاستشاريين :

الهدفنا لاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج بهدف تطوير المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تستتجها وخاصة في المراحل الأولى .

5/ تشكيل فرق العمل .

يتمثل الهدف من العمل بحيث يضم كل واحد منهما ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممنيؤدون فعلا العملا . مراد تطوير هو الذي سيؤثر بنتائج المشروع

، حيث إن تلك الفرق ستقوم بتحسين الأداء، لذا يجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، والذين لديهم الاستعداد للعمل والتطوير كما يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

6/ التشجيع والحفز .

إن تقدير الأفراد وتطوير قيادتهم بمعمل عظيم مسيؤ ديجتاً إلى التشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم ذلك لأداء المرغوب، وذلك التشجيع وال تحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره، وحيث إن استمرار البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركون في التحسين؛ لذا ينبغي تعزيز ذلك الحماس من خلال الحوافز المناسبة وذلك لتفادي تمنا المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، والخاصة إن أعلننا المؤسسة تبني برنامجنا محوفاً فعالاً من حيث خلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتهاج ما للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل ليهي فبتطبيق البرنامج .

7/ الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل لتعديل مساراتها طمعمتاً بعبارة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك كفإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة، والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض صفق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة . ٤٠

8/ إستراتيجية التطبيق :

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى التطبيق يمر بعدة خطوات ومراحل بدءاً من إعداد هذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقويمها :

١١ الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدد الحاجة للتحسين إجراء

مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة الأخرى، ويتم في تلك المرحلة وضع أهداف المرغوبة .

٢ التخطيط : ويتم فيها وضع خطة معكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

٣ التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر مع قياس مستوي الأداء

وتحسينه

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في المصارف .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة وفي المنتجات

...، الأمر الذي يوفر النجاح ويقود إلى التقدم في التكنولوجيا الحضارية؛ لأجل ذلك فإن دول العالم تهتم بتطوير وتطبيقه

ستحدث في مجال الجودة وتول تحقيق الجودة؛ لابد من التطوير المستمر في السلعة والخدمة وأسلوب العمل. ويتوقف تطوير الخدمة في المصارف على توافر عدد من متطلباتها:

- 1/ التعرف على احتياجات العملاء.
- 2/ تقديم القروض بأحجام وفوائد تحقق خطة المصرف الربحية و في نفس الوقت جذب المدخرات والودائع وفوائد و شروط و طئلاء ممع خطة المصرف الربحية.
- 3/ تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية.
- 4/ توفير خدمة مالية متطورة.
- 5/ المحافظة على الصورة العامة للمصرف والخاصة بكونها أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء.
- 6/ بذل أكبر جهد تسويقي؛ للحصول على أعلى نسبة من المدخرات.
- 7/

- متابعة التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية وأحدث ما وصل إليه العالم المتقدم، ومعرفة في مجال المصارف والاقتصاد. ٣٧
- 8/ تزويد عملاء المصرف بالخدمة السريعة والدقيقة المتميزة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المصرف مع العميل.
 - 9/ حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات المصرف المتنوعة.
 - 10/ التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد وذلك عن طريق:

أ_ توظيف الكفاءات العملية المتميزة بفرص قيادية.

ب_ فتح باب التدريب والتعليم للعناصر المتميزة وتوهمهم؛ للاستفادة منهم من خلال مواقعهم

ج

تشجيعاً لأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة مع الاهتمام بها ومتابعتها والتأكد من أساليب العمل وتساعد على تطوير الخدمة؛ مما يحقق الجودة الشاملة.

11/ مواكبة التقدم الاقتصادي الذي يعيشها المجتمع مع العمل على تقديم وتسهيل

الإمكانات التي تخدم الاقتصاد القومي؛ مما يساهم في تحقيق الربحية للمؤسسة المالية ويحقق تطور الخدمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة للعملاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

12/ تقديم صور مختلفة من الحوافز للعناصر المتميزة والتي تؤهلهم بأن يكونوا قداماً وجيدة.

13/ محاولة الاستفادة من إمكانيات العاملين العلمية والعملية والتي تخدم أهداف الجودة الشاملة.

14/ غرس مبادئ وحوال انتماء لقيمة العمل ذاتها بعيداً عن أيهم مصالح ذاتية؛ مما يحقق التطوير، والتحسين المستمر لتحقيق هذا الجودة الشاملة.

15/ متابعة القوائم والمراكز المالية لمعرفة:

أ_ النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المخططة.

ب_ تكلفة أداء الخدمة.

ج_ مؤشرات الربحية.

د_ العائد علنا لأصول .

كلهذها المتطلبا تتساعد على تطوير الخدمة وتحسين أسلوب العمل هو إيجاد الركائز التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في المصروفات المؤسسات المالية إننا المؤسسات المالية صرحتن تنظيمي كبير واسعها مقادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الإدارية المختلفة الجانب التسهيلات والإمكانات التي وفرها من خلال أسلوب العمل تطوير الخدمة التي تؤهلها؛ لأن يكون أنموذجا وقدوة يحتذيها الآخرون ..

كل حسب نظام المنشأة التي يعمل بها . ٣٨ إن إدارة الجودة الشاملة نظام يحقق الربحية في الإنتاج ورفع مستوى الخدمة في كلال المجالات والتتبع علنا لإخلاص العمل، وغرس روح الانتماء، والتعاون المثمر، والمنافسة (www.Nadaa.net/cd) الشريفة؛ مما يحقق: الرخاء والتقدم والنجاح_

أهم الفرق والتبني لإدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث للإدارة التقليدية جدول رقم (1)

وجه المقارنة الإدارة	التقليدية إدارة	الجودة شاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد علنا لاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لتدي العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	قصير المدى	تكامل توازن بينا القصير والطويل
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وصدار أوامر	ديمقراطية قائمة علنا لمشاركة
السلطة	مركزية	لامركزية تؤكيد علن تقوية السلطة
التحفيز	مادى	مادى ومعنوى معا
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين	كشف الأخطا وتحديد الاسباب ثم وضع العلاج مع تنمية الرقابة الذاتية
هدف الإنتاج	التحلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة عالية
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
محور العمل الإدارى	التنسيق	التنسيق والتكامل
اهتمام الأفراد	الأمان والاستقرار الوظيفى	النمو والتطور
توجيه الأفراد	حب العمل	زرع الاعمال والانتماة للمنظمة
مسؤولية الجودة	محصور في جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجى فقط	داخلى وخارجى
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الهدف لشراء بأقلا لأسعار	الشراء بما يخدم الجودة
الوائح والأنظمة	تسكوا التزاما حرقى وتمبها	مرنة في تطبيق اللوائح والأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية و الاستثمارية	الجمع بينا السلطتين في فريق واحد

عقلى، عمرو صفى، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة) وجهة .

نظر (، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١ المصدر (عقلى، ٢٠٠١)

البحث الرابع: خصائص إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة ليست عملية منتهية، أي

:

أنها مستمرة فلا بد وليست مرتبطة بوقت تنتهي عند هـ عندما تصبح الجودة السليمة بنسبة ١٠٠ %

فهناك طرق جديدة لأداء الأشياء في مجال الإنتاج، والخدمات، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على ما في غاية الجودة، وبالرغم من أن بعض المنظمات تشعر بأنها التوجه نحو الجودة فينتهي بمجرد الحصول على شهادة قياسية المنظمة لذلك المعيار. إدارة الجودة تمبنية على أداء الأعمال بشكل صحيحاً وللمرة والوقاية من الأخطاء، وتعتبر إدارة الجودة قيمة استراتيجية قائية لتحمل تكرار أداء العمل مرة ثانية ويجب أن يركز رؤساء مجال الإدارة المنظمة على جهودهم على ابتكار اتجاه لوطولة الأجل للمشاكل الحقيقية الهامة التي تؤثر على التنظيم

ولكي يتم هذا، فإننا نضطر إلى أن نقضي وقتاً أقل لجعل الأشياء تؤدى بشكل صحيحاً وللمرة بعد أن كنا نتؤدى بشكل خاطئ. توفيق.

٢٠٠٣، أهمية إدارة الجودة الشاملة. : إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن فلسفة، وخطوط عرضية، ومبادئ تتلوه ترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة؛ بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا زبائنهم الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونها وما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تنضج أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تنبئها حيث تؤدى بالتحقيق التالي - :

1/ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .

2/ تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع والوظيفية وعدم اقتصرها على السلع، والخدمات .

3/ القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء .

4/ الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية فيما نتاج السلع والخدمات

الفصل الثالث

جودة الأداء المصرفي

:

تعريف المصرف

هو عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتقاة مع بعضها البعض وضعت لإدارة الأعمال لتسهيل إدارتها وتطويرها وإيخالف العملية

وفيتفا عليها معالعملياتنا لاخرييوؤديالخللفيمنتجاتوخدماتالمؤسسةللعملاءومنهنا سوفيتمالتطرقفيهذاالفصلإلىقياسجوداءالأداءالمصرفي؛لماهمنأثر كبير فيعمليةالتنمية والتطوير للمؤسسةبالإضافةإلىعمليةالنموالمتسارعومواجهةالمنافسةالعالمية.

مفهوما لأداءالمصرفي .

المبحث الاول : معيارالأداء :

هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعدها لأفراد؛ للتعرف على أهمية كلف علم نتلكا لأفعال التي تعد بالملايين وعندما تنشجع إحداء المصارف فموظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سي عملون على عدم محدودية بعض تلكا لأفعال لولا أحد (يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث (كروسي، ٢٠٠٦) ص 46

يعرف الأداء :

بأنها إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتعني تحقيق إنجاز الأهداف المرغوبة وقدرتها على العديد من الدراسات تعلمنا هيماء الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز إلا اهتماما مع لنمو الموجودات والابتكار ولا التعلم وإنما يركز على أهداف قصيرة الأمد. إن الأداء المصرفي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تتميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محور التقييم وبالتالي تشمل مؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المصرفي على (الاستراتيجية والعملية والموارد البشرية (العلي وآخرون، ٢٠٠٦) ص 10

المبحث الثاني : مفهوم جودة الأداء

يجب تحديد أهداف جودة الأداء وهما يتما اختياراً هدافاً للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلكا لأهدافنا هدافاً للمصرفي الرئسية، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطياً لفضل نتائجها؛ عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عائدات ما تكون وظيفة مدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الأداء الفردي والمصرفي في مختلف الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوا الأهداف، فمثلاً في الأداء الفردي يركز على أمور بعينها؛ لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المصرفي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي مما يتطلب التحليل الهيكلي السنوي لتقديمه.

المبحث الثالث : قياس الأداء:

١ فلسفة قياس الأداء .

يعتبر الأداء المصرفي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهويشتمل على الأبعاد التالية - :

أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية .

أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .

أداء المصرف في إطار البيئات : الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية .

فالأداء المصرفي محصلة لكلمنا لأداء الفرديو أداء الوحدة التنظيمية بالإضافة للتأثيرات البيئات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما...، ونظراً للوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكسبالضرورة على أدائها؛ كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المصرفي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المصرفي والقياس التقليدي للأداء، وفق ما هو وارد في الشكلا التالي:

المبحث الرابع: تحسين الأداء

الخطوة الأولى:

تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المصرفي ضمناً ولوياتها وقدراتها، وهو تعريف تحليلي للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل والأداء والعمل المنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

هنا يتم تحليل المسببات الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تدفقاً لمعالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل اختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكاملية لاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات التي تشمل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيلاً لإجراءات الملائمة للشركة ولوضوحها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها وفقاً بسبب تدقيق الفجوة في الأداء أو لتقييم سبب تدقيق الأداء والنتائج التي يتوصل إليها المصرف، وعادة ما يؤدي التدخل خلال نشاط المؤسسة المتكامل إلى التغيير والنتائج ممتعة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغييراً هادفاً للمصرف قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان تقبلها وتطبيقها في كلاً من المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق.

بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظاماً للمتابعة.

وحاول لتخلياً وتضمن مفاهاً التغيير التتريدي هافياً لأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة النسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيقاً هادفاً بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعضاً لأساليب الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون وليكون سائلاً لمراقبة ومتابعة مركزاً على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية راجعة ومبركة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل لمحاولة سد الفجوة في الأداء؛ يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي للأداء الفعلي المرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلوماتنا التقييمية يمكن استخدامها والاستفادة منها في عملياً لتقييماً آخر من جديد. عملية تحسين الأداء تحسيناً للأداء هو الضمان بأن المصرف في سبب تحقيقاً هادفاً في ظل أجواء المنافسة والتحديات التي تواجهه.

أسباب ومبررات تبني مفهوم مقياس الأداء المؤسسي :

١/ تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف .

٢/ الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس

٣/ إمكانية اتخاذ الإجراءات : الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة .

٤/ سعي الإدارة المتواصل لتحقيق رضا المتعاملين المستفيدين من الخدمة مع تجاوز توقعاتهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدّمة .

٥/ المسا عدتفياً عدادومراجعة الميزانية إضافة إلى المسا همة في ترشيد النفقات وتتمية الإيرادات .

٦/ يحدد وحدانقياس ممكنة لاتتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز المصرفي التي تقو بمسؤولية أداء الخدمات . يتطل

بوضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المصرفي :

الدقة التي تعتمد عليها ؛ باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح عملية القياس ، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسسا

للازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ، ضمن تلك المؤشرات

يمكن متابعة الأداء مع تحديد انحرافات سيرها أثناء التنفيذ ؛ بهدف تلافيها ومعالجتها

(www.mep.gov.sa)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي السوداني

مقدمة:

المبحث الاول بنك فيصل النشأة والتطوير

بدأت فكرة المصارف الإسلامية بصورتها الحالية مبكراً في العقد الخامس من هذا القرن ، وقد جاءتها الفكرة نتيجة للعديد من العوامل المتشابكة والمتداخلة ، ومن تلك العوامل التي ساعدت على ظهور المصارف الإسلامية وجود المصارف التقليدية والتي تعمل في البلاد الإسلامية ، ومن المعروف أن الرأبامحرم مشرعاً لاذافنا المسلم ينمط البون بعد ما التعامل مع النظام التقليدي بولقد حصل جدل ومناقشات حول المصارف فتصدرت بعض الفتاوى وعموم ساسات إسلامية ذاتوزن كبير في العالم الإسلامي تحريم الفائدة المصرفية وأنا المسلم ينمط اليونان إيجاد بديل مصرفي إسلامي ، وتجدر الإشارة إلى أن سياسات التمويل الإسلامي في بداية عهد المصارف الإسلامية لم تكن واضحة ، وفي مقابلة مع مدير أحد المصارف ذكر أنه عندما بدأ المصرف بالعمل كانا جميعاً عن موظفين وعملنا عيتسا علونعنا أساليب التمويل

(الإسلامي؟) عاشور، ١٩٩٥

نبذة عن بنك فيصل الاسلامي السوداني

تعريف المصرف الإسلامي:

هو مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة الربا أخذًا وعطاءً، إنما تلتزم بفينوا حين نشاطها و (معاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية) (خلف، ٢٠٠٦) ص

بنك فيصل الاسلامي السوداني

تم انشاء بنك فيصل الاسلامي السوداني بموجب الامر المؤقت رقم 9 لسنة 1977 بتاريخ 1977/04/04 .

في مايو عام 1977 اجتمع 86 من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الاسلامية الاخرى ووافقوا علي فكرة التأسيس واكتتبوا في نصف راس المال المصدق به انذاك وفي اغسطس من العام 1977 تم تسجيل بنك فيصل الاسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925 وياشر البنك اعماله فعليا اعتبارا من مايو فب العام 1978 واس المال المصرح به مليار جنيه سوداني وراس المال المدفوع عبارة عن 435 مليون جنيه سوداني .⁷

الرويا :- مصرف اسلامي الوجهه , سوداني السمات , يلتزم الجودة والامتياز في اعماله, اسعادا للعملاء , ثقة في الموردين , تنمية للمجتمع , عناية بالعاملين , تفعيل لحقوق المساهمين .

الرسالة :- مصرف يزواج في وجهته الاسلامية وسماته السودانية ويستهدف بالتطوير والامتياز والكفاءة الافضل مركزا ماليا مليئا سليما ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة وعلاقات خارجية متنامية ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقا محرضا حلتنا وملتزم امانة ومدربا مهارة ومؤهلا معرفة ويلتزم الشفافية منهجا ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع .

القيم العشرة :-

1. الريادة
2. التمييز
3. المهنية
4. العمل بروح الفريق
5. التحسين المستمر
6. الشفافية في المعاملات والعلاقات
7. اسعاد المتعاملين
8. التعاون مع الشركاء
9. الشراكة مع المجتمع

⁷ ادارة البحوث ببنك فيصل الاسلامي السوداني

غايات وأهداف بنك فيصل الإسلامي السوداني:

١ - استبعاد التعامل بالفائدة.

٢ -

توجيه الجهد نحو التنمية عن طريق الاستثمار، وذلك من خلال الاستثمار المباشر حيث يقوم المصرف بنفسه بتوظيف الأموال لانتاج
ية في مشروعات وعائدات أو الاستثمار بالمشاركة أي: مساهمة المصرف في رأسمال.

٣ - ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية².

٤ - المصارف الإسلامية تقدم تمويلاً عينياً فقط بمعنى: هيمصارف لا تتاجر بالائتمان ه
منعقد التأسيس والنظام الداخلي والاهداف التي عكست صاماي لي :-

١/ المساهمة في تطبيق القواعد الشرعية في المعاملات الاقتصادية والمصرفية بشكل عام وبالالتالي إظهار القدرة علم وكفاءة العمل
صرب كتحدياتها تعقيدها لاقصادية والإدارية والقانونية⁸.

٢/ تقديم البديل المقبول للشرائح من المجتمع حجمياً وتردد تلغاية الأتعامل مع القطار المصرفي لأسباب عقائدية.

٣/ اجتذاب الأموال المدخرات الداخلية والخارجية التيلمتد خلال جهاز المصرف في عددتو فير الأموال اللازمة للأشخاص المؤسسات
تمنخل الصيغ التمويل والاستثمار والمشاركات في مختلف المجالات لاقطاعا لاقصادية، وعدم لعب دور الوسيط المالي فقط.

٤/ الاهتمام بإدخال الخدمات والنشاطات الهادفة؛ لأحيا عصور التكافل الاجتماعي المنظم علأساس المنفعة المشتركة والمصد
لحة المعتمدة.

نشاط المصرف الإسلامي. الخدمات المصرفية في بنك فيصل الإسلامي السوداني:

- ١

فتح الحسابات الجارية: يطر الحساب الجاري وفق المبادئ الشرعية الإسلامية ويمكن من خلال ذلك الحسابات عو سحباً مبالغ نقدية
تجميعاً للعمليات اليومية مخدمه سريعة ودقيقة ومنمزاياتها الخدمة 5:

٢ - حسابات التوفير: حسابات التوفير في بنك

فيصل الإسلامي السوداني تجميعاً للمرونة والأمان؛ مما يعطي خياراً تادخارية ميسرة لسهولة الحصول على المدخرات والاحتياج
ت؛ لذلك طور المصرف حسابات التوفير.

٣ - الحسابات الاستثمارية وتمتثلي:

- الوديعة لأجل وهو حساب استثماري يتم قبوله كوديعة لأجل وتستثمر طبقاً للقواعد

وشروط الشرعية الإسلامية في سبيل تلبية احتياجات المودعين وتحقيق مصالحهم.

- صكوك (شهادات) (الاستثمار): وهي عبارة عن وديعة استثمارية طويلة الأجل يتم قبولها علأساس المضاربة الشرعية.

- الاستثمار المخصص:

هو حساب استثماري يربط فيها أصحاب الحساب والمصرف بقصد المضاربة الشرعية ويتميز بأنها عملاً يختارون تقنوا استثمارية
نبينا المشاريع المحددة المدروسة من قبل المصرف.

⁸ موقع بنك فيصل الإسلامي السوداني بالشبكة العنكبوتية

- ٤- تمويل مشاريع صغيرة ومتوسطة وتمويل مشاريع إسكان وقد قام في بنك فيصل للإسلامي السوداني بعمل البرامج التالية :
- ١- (التمويل : العقاري، السيارات، السلعي، الأراضي والشقق)
- ٥- فتح الاعتمادات المستندية، وإصدار الكفالات المصرفية
- ٦- تحويل الأموال الداخل والخارج.
- ٧- تأجير صناديق لأمانات الحديدية بأحجام مختلفة.
- ٨- صرافة وتبديل العملات المصرفية.
- بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع الفيحاء:**

تم انشاء الفرع بتاريخ 1984/05/26 بعد ان تم بناء برج الفيحاء التجاري وتحول الي الفرع الرئيسي بعد ان كان الفرع الرئيسي فرع المطية الوسطي الخرطوم حتي يتم تلبية احتياجات الرئاسة والمنطقة المحيطة

بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع جامعة الخرطوم :

تم انشاء الفرع بتاريخ 1979/09/15 وهو ثاني فرع من فروع بنك فيصل الإسلامي السوداني وتم افتتاحه في جامعة الخرطوم لكي يجلب موارد الجامعة .

بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع المنطقة الصناعية الخرطوم :

تم انشاء الفرع بتاريخ 1994/06/29 وقد كان اول مدير له السيد/عثمان صالح وتم افتتاحه بعد دراسة المنطقة وكان هو اول بنك في هذه المنطقة والغاية منه العمل في الصادر والوارد لان منطقة الفرع منطقة صناعية تهتم بالتصدير والوارد وبه عدد من المصانع والشركات الكبرى .

المحور الثاني : الجودة ببنك فيصل الإسلامي السوداني

شهدت الصيرفة الإسلامية في بنك فيصل الإسلامي السوداني مواجهات كبيرة تزامنت مع التغييرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات السودانية، وقد برز نتيجة لوعي المستهلك عدد من التحديات، أبرزها، ازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى المتطلبات التقنية والقانونية على صعيد المقررات في بازل 2.

ومع بروز التطور النوعي في الأنظمة المصرفية، والتي شملت تطور الخدمات المصرفية الإسلامية بلغت معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وهو ما أدى إلى تشابه الخدمات المقدمة، ربما بتعبير مختلف وبشكل مختلف، مع احتوائه على نفس المضمون⁹ .

هذا النضوج وضع أطرا جديدة للمنافسة بين المصارف، خاصة فيما يتعلق بأنواع الخدمات المقدمة، وبالتالي ظهر مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف

¹المصدر السابق ص 19

فيما بينها من خلاله, مما يعني توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مجالات للتمايز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات المصرفية في بنك فيصل الاسلامي السوداني مثل:

1* خدمة وحسن استقبال العملاء .

2* -التعاطف مع العملاء.

3* سرعة الإنجاز .

4* السرية في التعامل .

5* أسلوب تقديم الخدمة.

وترتكز الجودة على اتجاهين وهما:

الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة .والجودة الخارجية وهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه، وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدمات مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية يصبح مهما كونه يرتكز على متطلبات العملاء، فيتم اختيار الخدمة بناء على توقعاتهم، وبالتالي فإن قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن تحدد على أساس إيجاد المقاييس التي ترتبط باحتياجات العملاء وتعبير عنها.ويمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية في بنك فيصل الاسلامي السوداني وهي:

1- المادية: وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل جهوزية مباني المصارف، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين .

2- الإمكانية: وتعتبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب العميل، وبدقة ترضي طموحه، وهو ما يعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العميل .

3- التفاعل: وهو القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب .

4- الثقة: وهي التأكد بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي.

5- التجاذب: وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل ولشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته

أهمية قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل بنك فيصل الإسلامي السوداني تقييم مخاطر السوق، ولكي تتمكن الإدارة بشكل عام من معرفة الموقع التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارة على الانطلاق لرفع مستوى خدماتها، بهدف زيادة حصتها السوقية، والتي تقود إلى تعظيم ربحيتها خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها البنوك الإسلامية في الوطن الإسلامي تساعدها على تحقيق ذلك سيما أن عددا كبيرا من المواطنين لا يرغب في التعامل مع البنوك التجارية غير الإسلامية من منطلق ديني. مجموعة من الإجراءات

ولتحقيق هذه الغاية على البنك أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماته لكي يكون منافسا قويا للمصارف التقليدية، والعمل باستمرار على تحسين وتنويع تلك الخدمات بما يلئم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء.

ويمكن تصنيف خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية بالبنك يمكن تحديدها بالآتي:

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- 2- الجودة المدركة، وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
- 3- الجودة الفنية، وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
- 5- الجودة المرجوة للعملاء، أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

ولتحسس الوجهة على البنك التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لعملائها من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظر المصرف، للتمكن من اتخاذ كل ما هو ضروري لتلافي النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ المصارف بعملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد، مع ما يؤدي إليه ذلك من نتائج إيجابية على مجمل أداء البنوك الإسلامية.

يسعى البنك إلى تقديم خدماته وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية، ومن هذا المنطلق هي مركز جذب لعدد كبير من عملاء المصارف التقليدية، الذين يجدون حرجا دينياً في التعامل في الفائدة، ودليل نجاح المصارف الإسلامية في تصميم خدماتها المصرفية بما يتناسب واحتياجات عملائها خلال العقدين الماضيين، هو نمو عدد فروع البنوك الإسلامية في العالم، والتركيز على مفاهيمها كعامل جاذب ومؤثر

في الصناعة المصرفية.

سبل الرقي

وقد تكون أفضل العوامل لتحسين نوعية الخدمات تتمثل في:

- إيجاد أوقات دوام للبنك مناسبة لعملاء المصرف.

- حسن استقبال وحسن توجيه العميل بالوقت المناسب.

- سمعة جيدة للموظفين، وتحليهم بأخلاق وأدبيات، ومعرفة بأصول التواصل.

- دقة ووضوح كشوفات البنك المقدمة للعملاء.

- تقديم خدمات جيدة في مجال استفسار وأسئلة العملاء.

- إعطاء أهمية كبيرة لسرية معاملات العملاء.

رغم وجود انطباع إيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الجوانب المادية الملموسة والتفاعل

والتجاذب. فقلما نرى نفس درجة إرضاء العملاء في إطار الإمكانية والثقة، مما يدل أن على المصارف

الإسلامية العمل لتحسين هاتين الناحيتين في مجال تقديم الخدمة.

ويمكن بشكل عام اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لرفع كفاءة وتحسين الخدمات التي

يقدمها البنك ومنها:

1- ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء لتطوير

الخدمات المصرفية الإسلامية.

2- تفصيل الخدمة حسب نوعية العملاء بشكل يتناسب مع المضامين الديموغرافية والتقليدية للعملاء،

ويمكن من خلالها استهداف وتجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة.

3- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، وعلى سبيل المثال العمل على نشر عدد أكبر

من أجهزة الصراف الآلي، إضافة إلى استمرار مراقبة توفر النقدية الكافية لهذه الأجهزة وكذلك مراقبة

الأعطال التي تحصل لهذه الأجهزة بهدف تأمين تشغيلها باستمرار.

4- الاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية.

5- تكثيف الدراسات التي تعنى بمعرفة خصائص توجهات المجتمع والبيئة الاجتماعية التي يوجد بها

المصرف، وخاصة الفئات التي يكون لديها ميل أكبر للتعامل مع المصارف الإسلامية، بما يساعد في

تصميم برامج مصرفية ملائمة لكل فئة من العملاء.

6- الاهتمام بالجوانب المادية للمصرف كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح وهذه العوامل لها أثر

كبير في نظر العملاء عند تقويم جودة الخدمة.

7- وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية لمواجهة تحديات المنافسة من المصارف

التقليدية على صعيد وطني، بالإضافة إلى المنافسة العالمية في الصناعة المصرفية خاصة في ظل

ظروف التحاق كثير من الدول الإسلامية والعربية بمنظمة التجارة العالمية.

8- ومن المهم، الاهتمام بالعنصر البشري، فهو واجهة المصرف، وضرورة الاهتمام ببرامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل في مجال العمل المصرفي الإسلامي، لوجود ضعف لدى العاملين في المصارف الإسلامية في مجال أدائهم في تقديم الخدمات.

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختيار الفرضيات

تناول هذا الفصل وصف المنهج الدراسي، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل وصف الإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيقين أدوار الدراسة وتطبيقها، وأخير المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

لأجل تحقيقاً هداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذيعر فياً نهطريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفقا علمها في وصفها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علنا لأداء المؤسسة المصرفية الإسلامية؛ للوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهد والتكاليف، وقد اعتمدت الدراسة على دراسة كعلمندراسة) بركات (ودراسة) العاجز (في صياغة الاستبيان واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

١ البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبياننا لدراسة بعض أفرادنا بالبحث ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة لقيم موضوع البحث، ومن ثم تقريغها فتحليلها باستخدام برنامج الإحصائيمع استخدام اختبارات SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢ البيانات الثانوية.

تتمثلي:

- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث .
 - الكتب والمراجع والدوريات والمجلات .
 - الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .
 - شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت).
- مجتمع عينة الدراسة:**
تم إجراء الدراسة على موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني

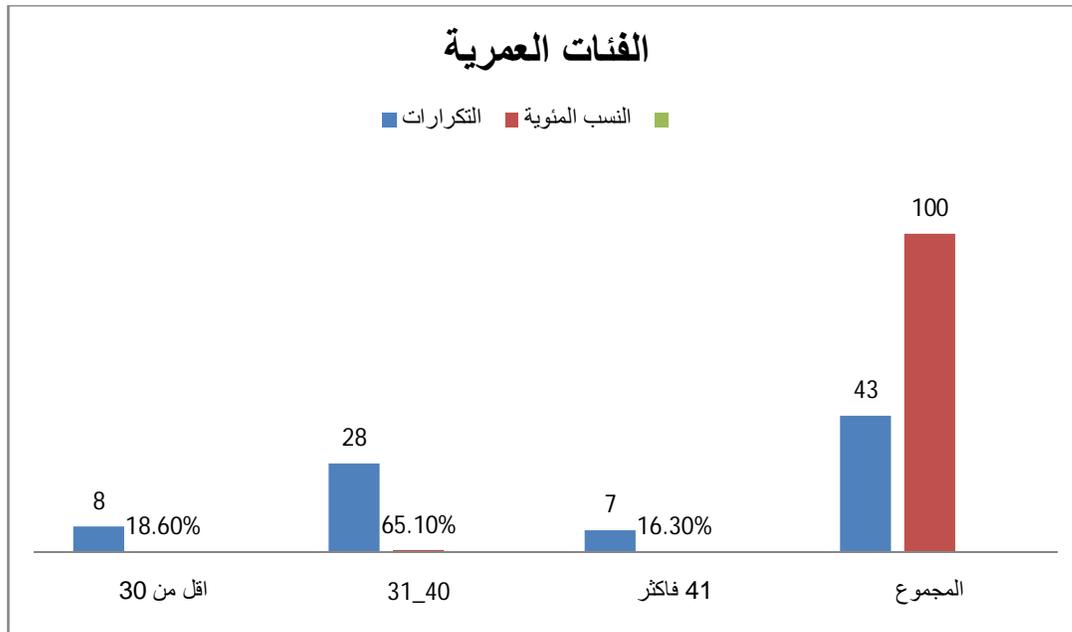
عرض البيانات

الجدول التالي توضح تكرارات الاجابات عن الاستبيان و النسب المئوية الخاصه بها

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
18.6%	8	اقل من 30
65.1%	28	40_13
16.3%	7	41 فاكثر
100%	43	Total

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2014

جدول 1-1



شكل رقم 1-1

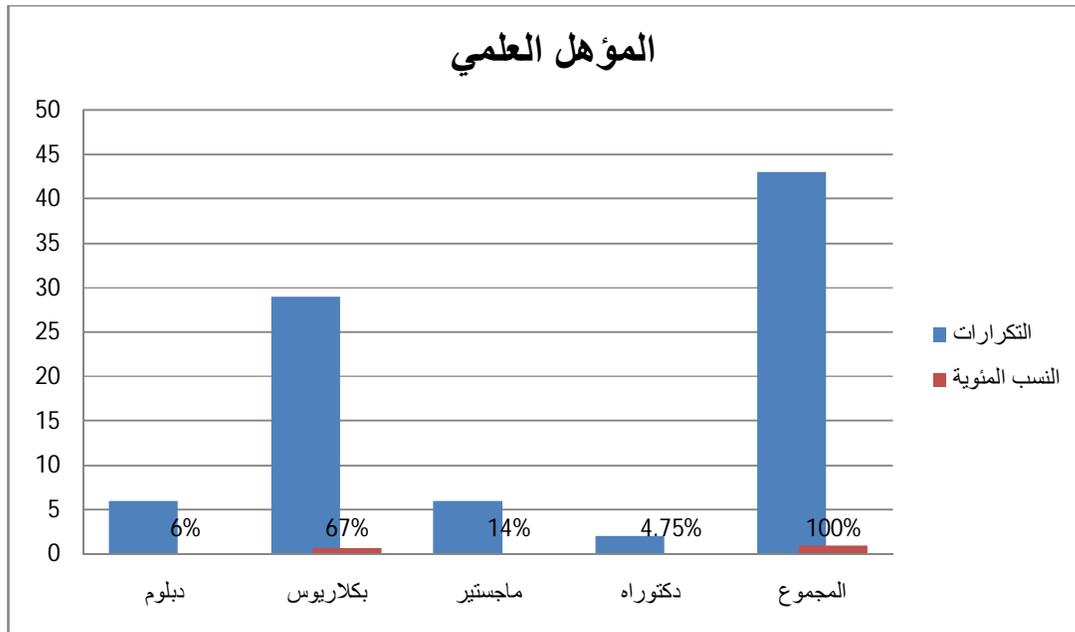
يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان نسبة الذين تبلغ اعمارهم اقل من 30 عام كانت 18% وان الذين تتراوح اعمارهم بين 31 و40 عام كانت 65.3% والذين اعمارهم فوق 41 عام كانت 16%

الجدول التالي يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الاستبيان

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
دبلوم	6	6%
بكالوريوس	29	67%
ماجستير	6	14%
دكتوراه	2	4.75%
المجموع	43	100

جدول 2-1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2014



شكل رقم 2-1

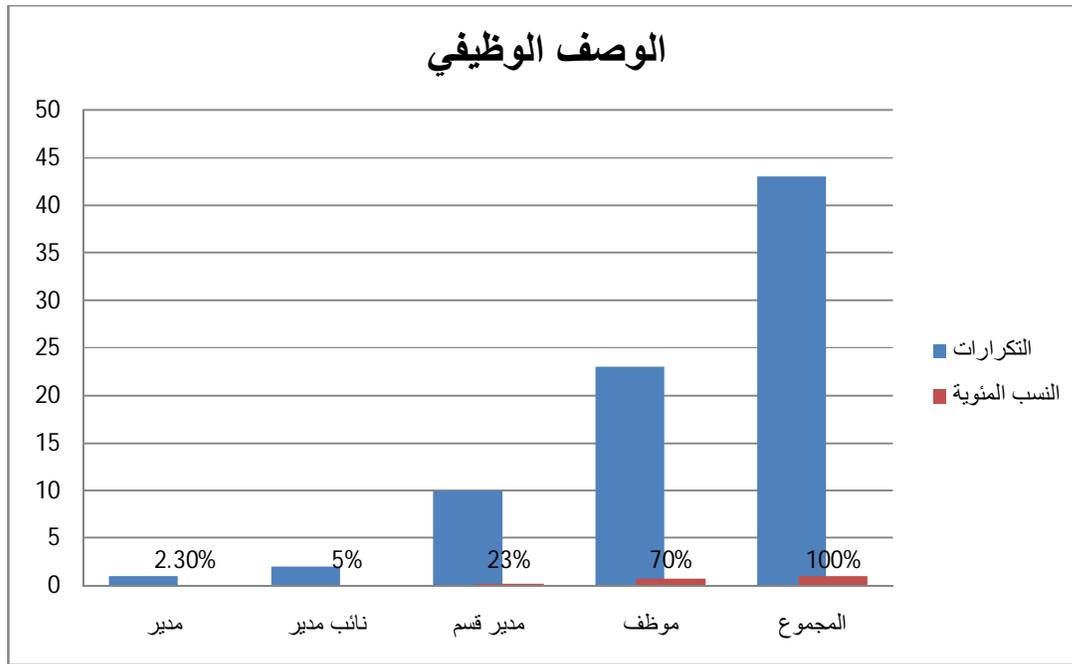
يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان نسبة الذن تلقوا تعليما بدرجة دبلوم 6% و الذين درجتهم بكالوريوس 67% و الماجستير 14% و الدكتوراه 4.75%

الوصف الوظيفي

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
مدير	1	2.30%
نائب مدير	2	5%
مدير قسم	10	23%
موظف	23	70%
المجموع	43	100.00%

جدول 3-1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2014



شكل رقم 3-1

يتضح من الشكل والجدول اعلاه ان نسبة المدراء في العينة كانت 2.30% و نواب المدراء 5% و مدراء الأقسام 23% و الموظفون 70%

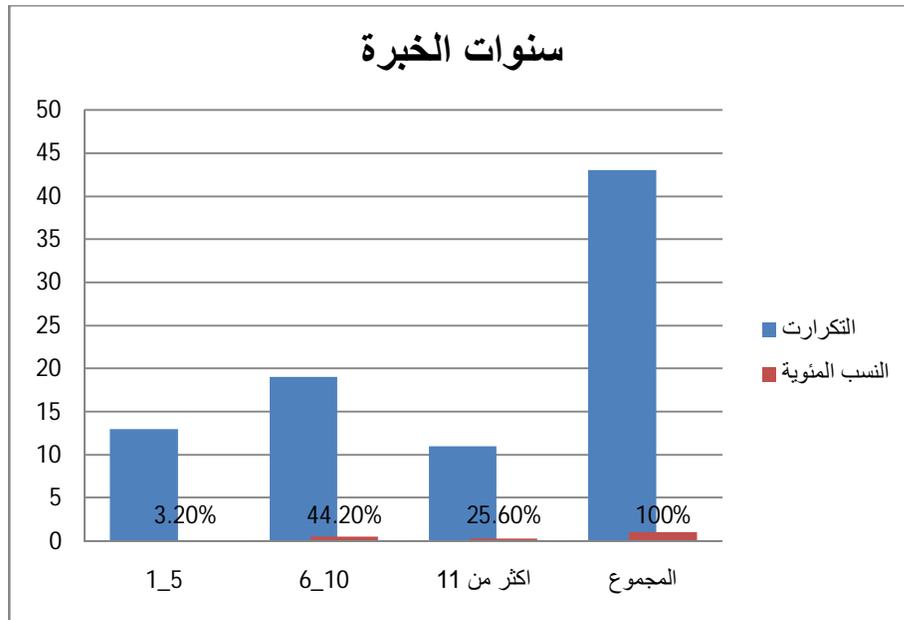
سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح سنوات خبره للموظفين

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
5	13	3.2%
10_6	19	24.4%
11 فاكثر	11	25.60%
المجموع	43	100%

جدول 4-1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2014



شكل رقم 4-1

يتضح من الشكل والجدول اعلاه ان نسبة الذين كانت سنوات الخبرة بين 5_1 سنة كانت 3.20% و 10_6 سنة كانت 44.20% و اكثر من 11 سنه 25.60%

لجدول التالي يوضح سنوات خبره في الوظيفة الحالية

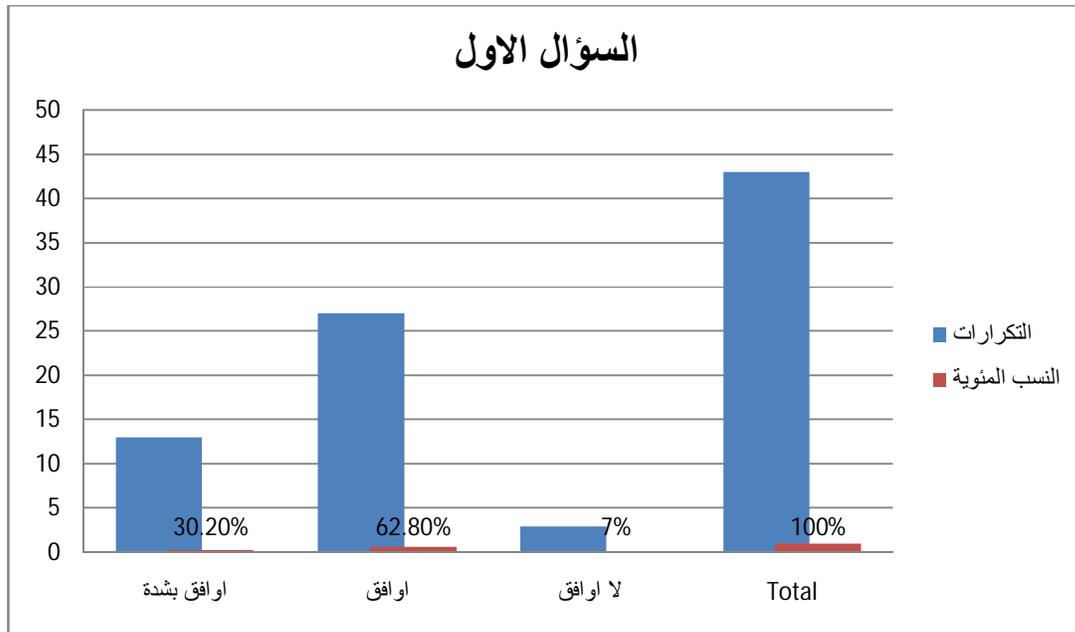
جدول 5-1

لا موافق		موافق		موافق بشدة		الفقرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3	3	62.8	27	30.2	13	1- تتم تحديد احتياجات العميل بوضوح
57%		%		%		

7%	3	60.5%	26	32.6%	14	2- تتم متابعة وشكاوي العملاء
21.4%	9	46%	20	32.6%	14	3- يتم الاخذ باراء العملاء عند تقديم الخدمات الجديدة
11.6%	5	62.8%	27	26.6%	11	4- يتم تقديم خدمات بشكل مميز يتناسب مع توقعاته
9.3%	4	48.8%	21	41.9%	18	5- عند الحصول على عملاء جدد يتم المحافظة على العملاء الحاليين
9.3%	4	55.8%	24	34.9%	15	6- يبذل البنك المزيد من الجهد لأجل تحديد احتياجاته وتوقعات عملائه
4.6%	2	44.2%	19	51.2%	22	7- يعمل البنك على كسب لاء وثقة العميل باستمرار

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة الذين كانت سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية اق من 10 سنوات 72% و الذين بلغت خبرتهم 11_20 سنة 21% و الذين بلغت خبرتهم اكثر من 20 7%

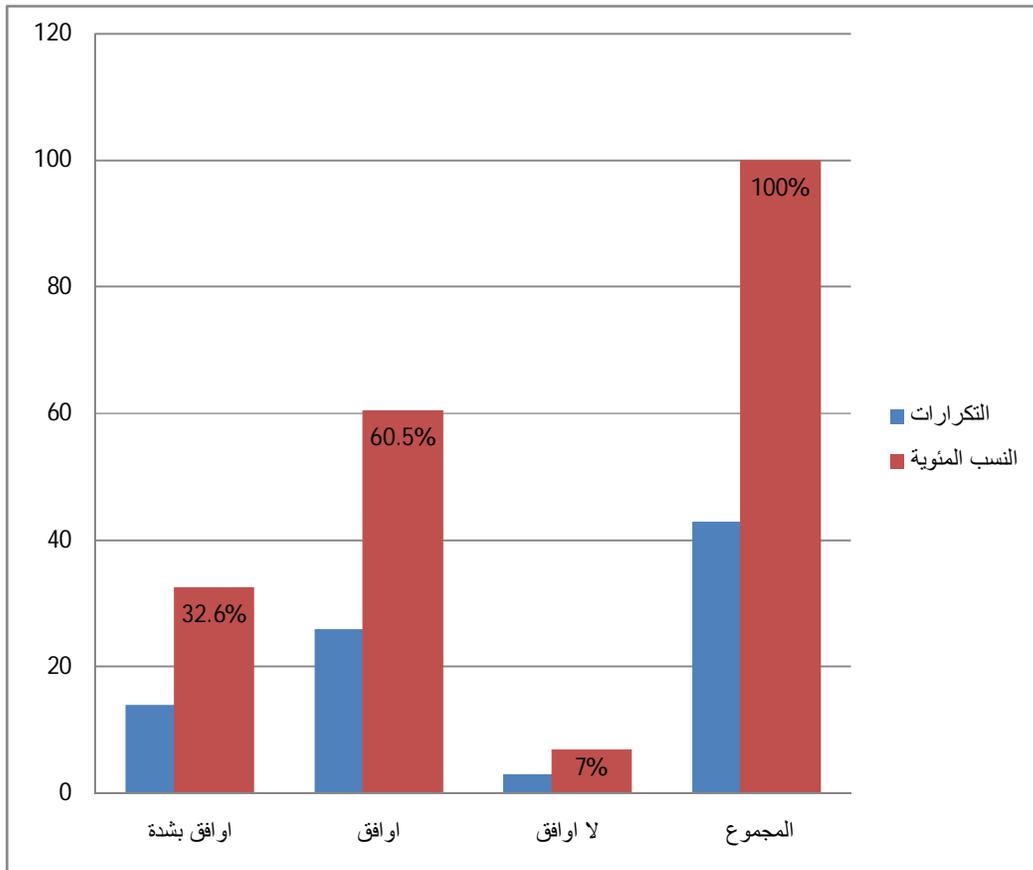
عرض نتائج الاستجابة لاسئلة الاستبيان



شكل 1-2

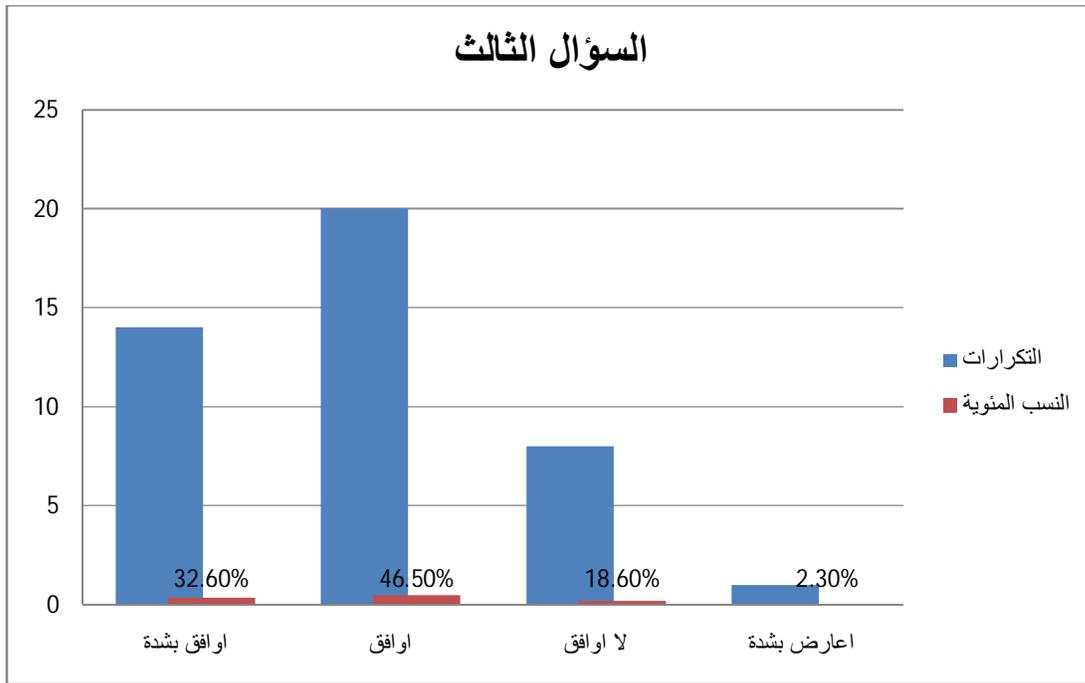
يتضح من الشكل اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 30.20% و ال 62.80% هي الاغلبية و ان 7% لا يوافقون

السؤال الثاني



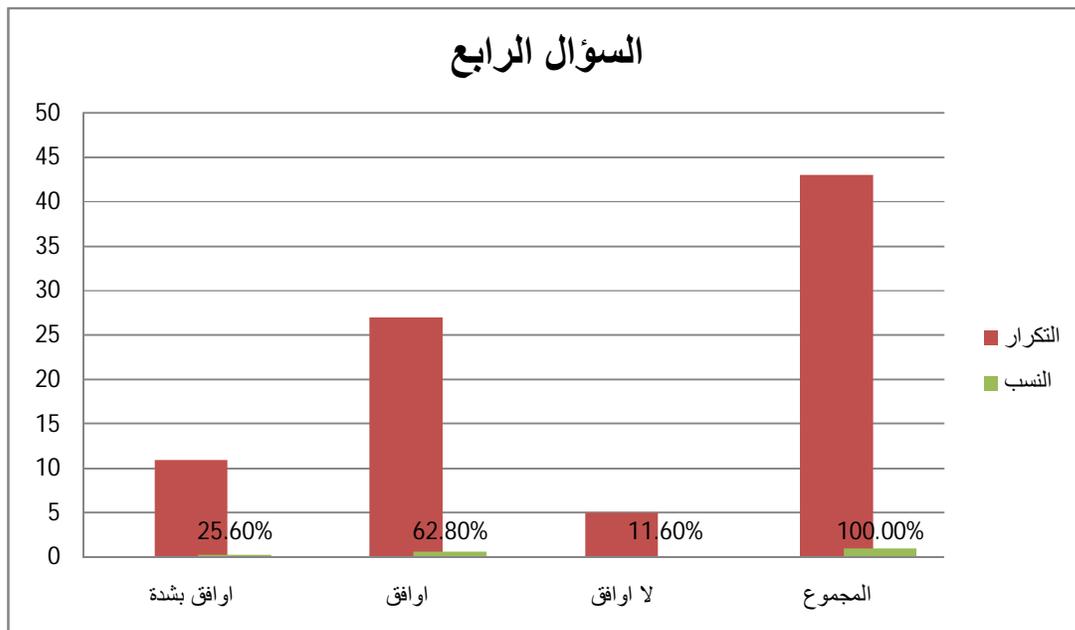
شكل رقم 2-2

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 32.6% و ال 60.5% هي الاغلبية و ان 7% لا يوافقون



شكل رقم 2-3

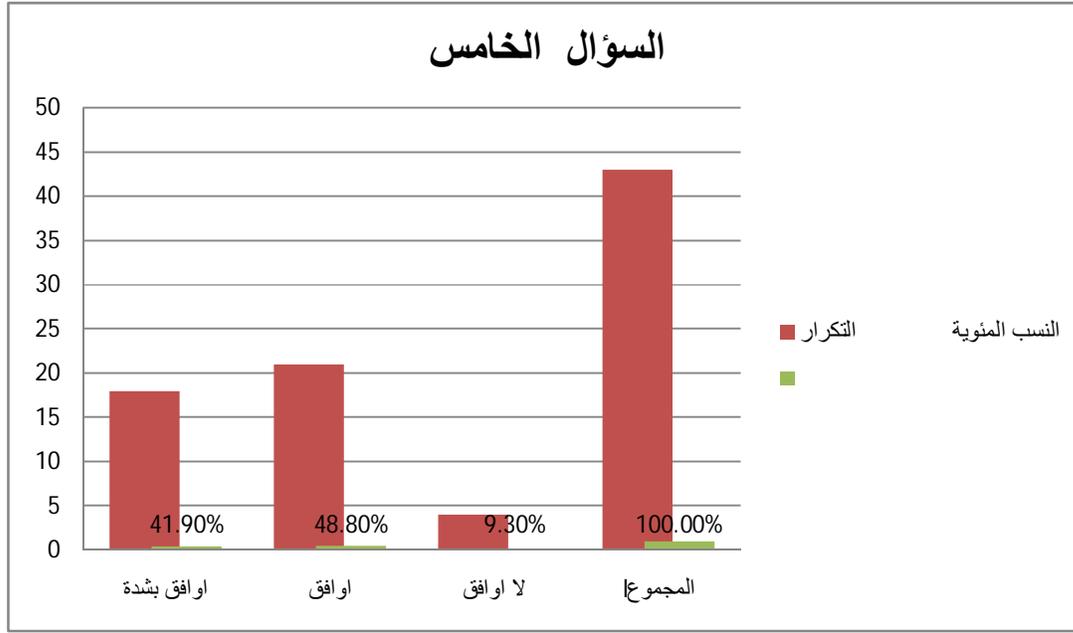
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 32.6% و الذين يوافقون 46.5% هي الاغلبية و ان 18% لا يوافقون و 2.3% يعارضون بشدة



شكل رقم 2-4

من
الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 25.6% و
الذين يوافقون 62.8% هي الاغلبية 11.6% لا يوافقون

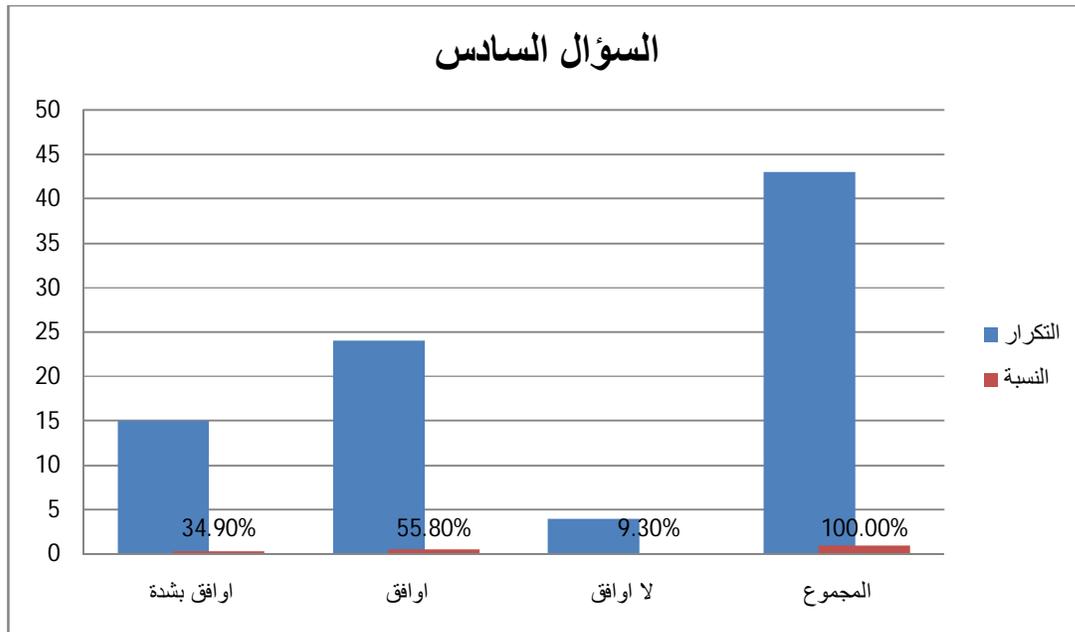
السؤال الخامس



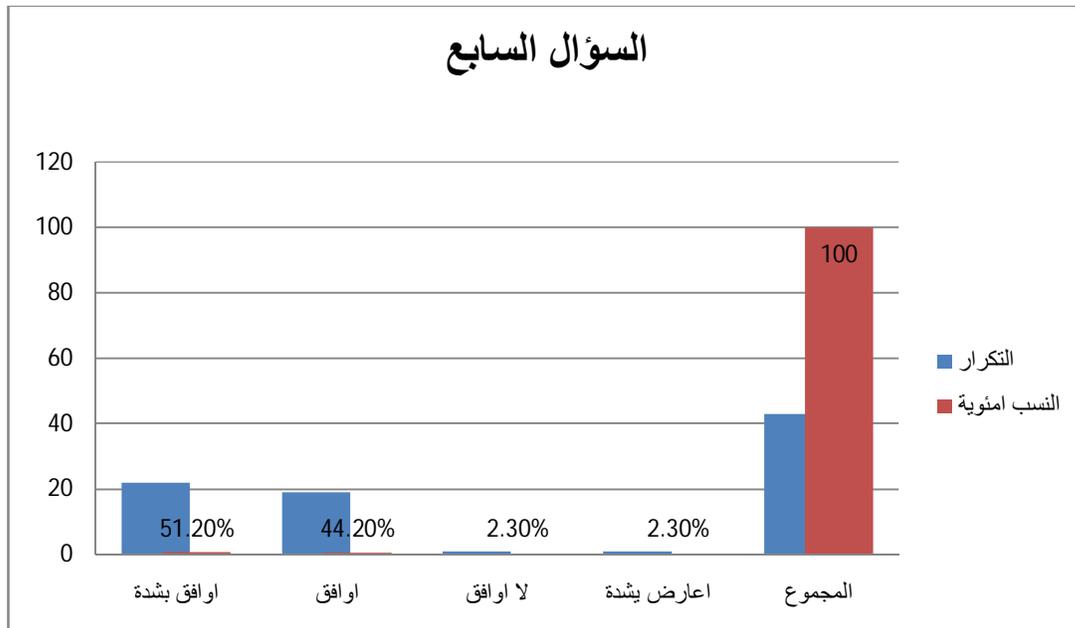
شكل رقم 2-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 41.9% و
الذين يوافقون 48.8% هي الاغلبية 9.30% لا يوافقون

السؤال السادس



من شكل رقم 6-2 يتضح ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.90% و الذين يوافقون 55.8% هي الاغلبية 9.30% لا يوافقون السؤال السابع



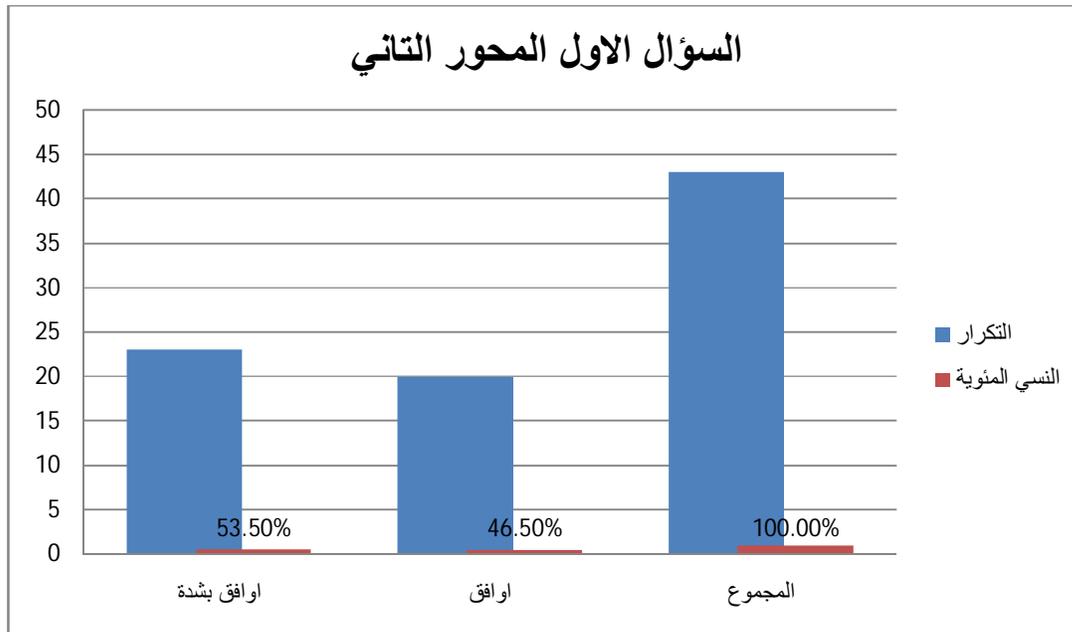
شكل رقم 7-2

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 51.2% وهي الاغلبية و الذين يوافقون 44.2%. و 2.30% لا يوافقون و 2.3% يعترضون بشدة

السؤال الاول المحور الثاني

التركيز علي تلبية احتياجات العاملين

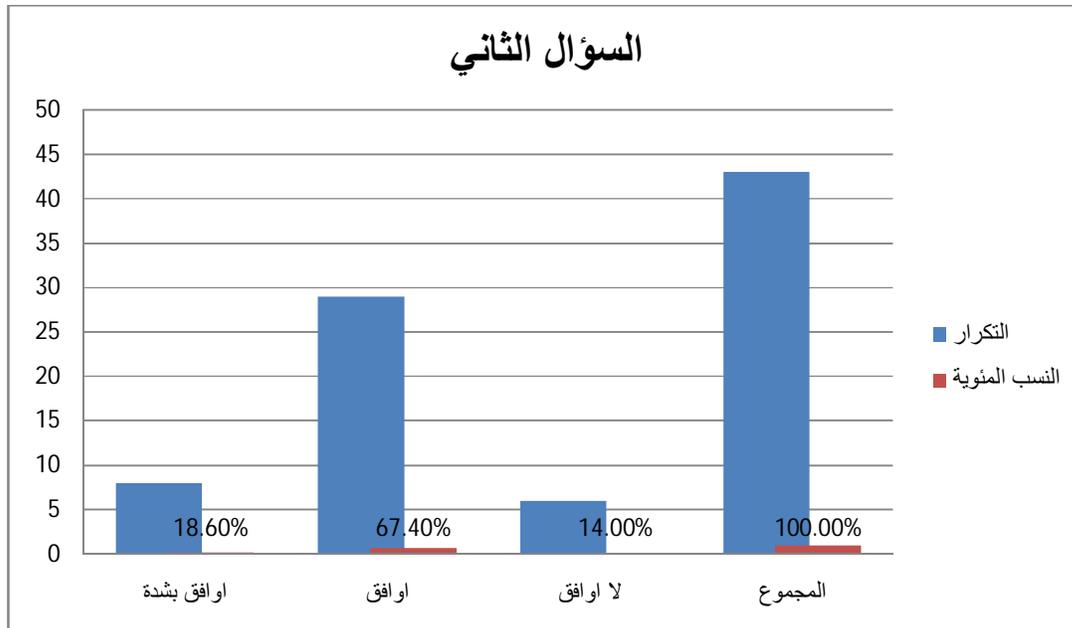
الفقرة	موافق بشدة		موافق		لا موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1. يعمل البنك علي تاهيل وتدريب وتحفيز العاملين	25	53.5%	18	46.5%	0	0%
2. يتم اعطاء العاملين الفرصة لابداء بالرأي	13	30.2%	25	58.1%	5	11.6%
3. يتم مكافأة وتقدير المتميزين من العاملين	22	51.2%	17	39.5%	4	9.3%
4. ايجاد حوافز عينية يحقق احساس العاملين بالامان الوظيفي	11	25.6%	22	51.2%	10	23.3%
5. يتم اعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم	10	23.3%	25	58.1%	8	18.6%
6. يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء	16	37.2%	18	41.9%	3	7%
7. ايجاد حوافز عينية يحقق احساس العاملين بالامان الوظيفي.	11	25.6%	29	67.4%	3	7%



شكل رقم 1-3

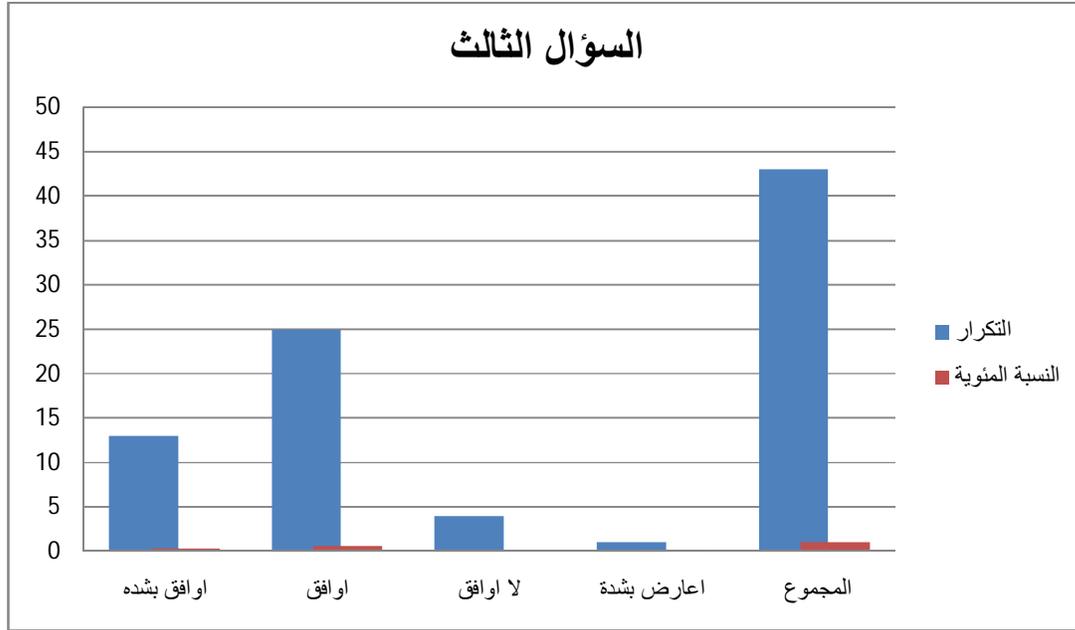
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 53.5% وهي الاغلبية و الذين يوافقون 46.5%

السؤال الثاني ا



شكل رقم 2-3

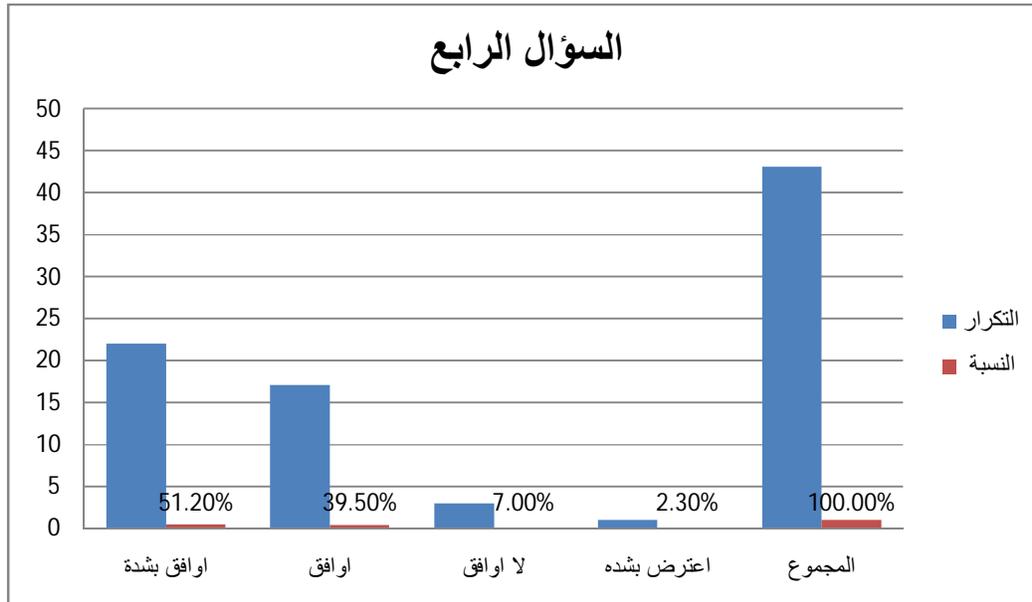
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 18.6% و الذين يوافقون 67.4% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 14%



شكل رقم 3-3

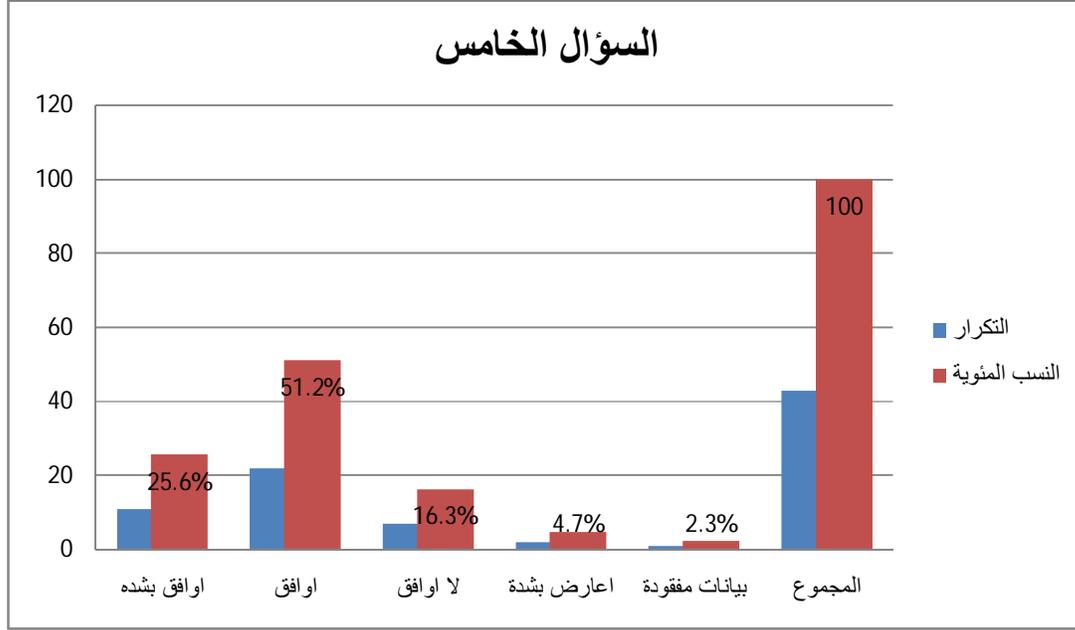
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 30.2% و الذين يوافقون 58.1% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 9.3% والذين يعترضون بشدة 2.3%

السؤال الرابع



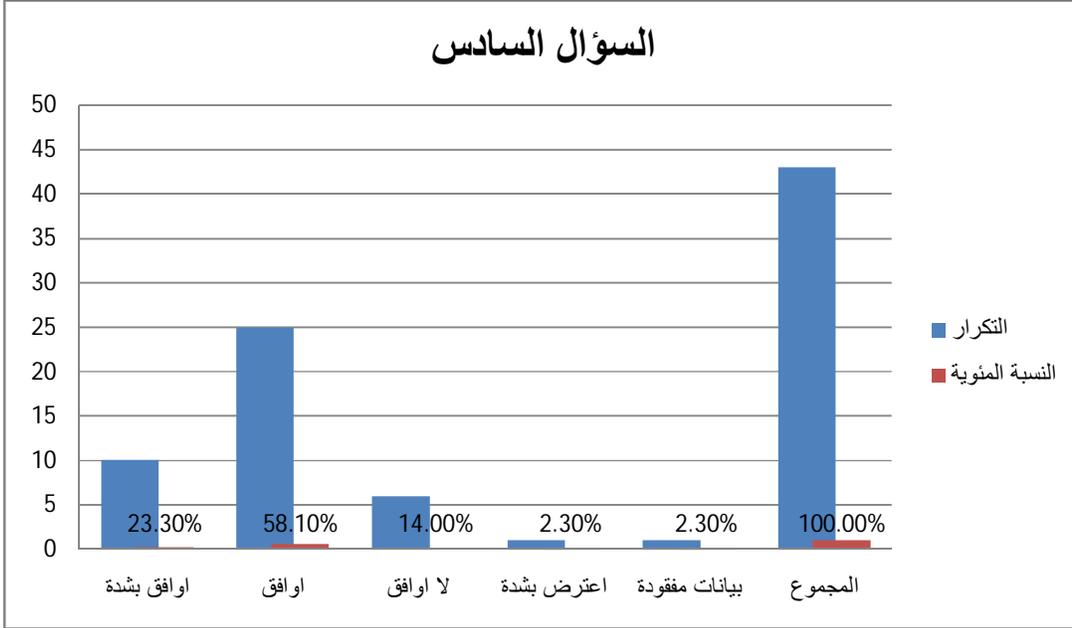
شكل رقم 4-3

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 51.2% وهي الاغلبية الذين يوافقون 39.5% وهي والذين لا يوافقون 7% والذين يعترضون بشدة 2.3%



شكل رقم 5-3

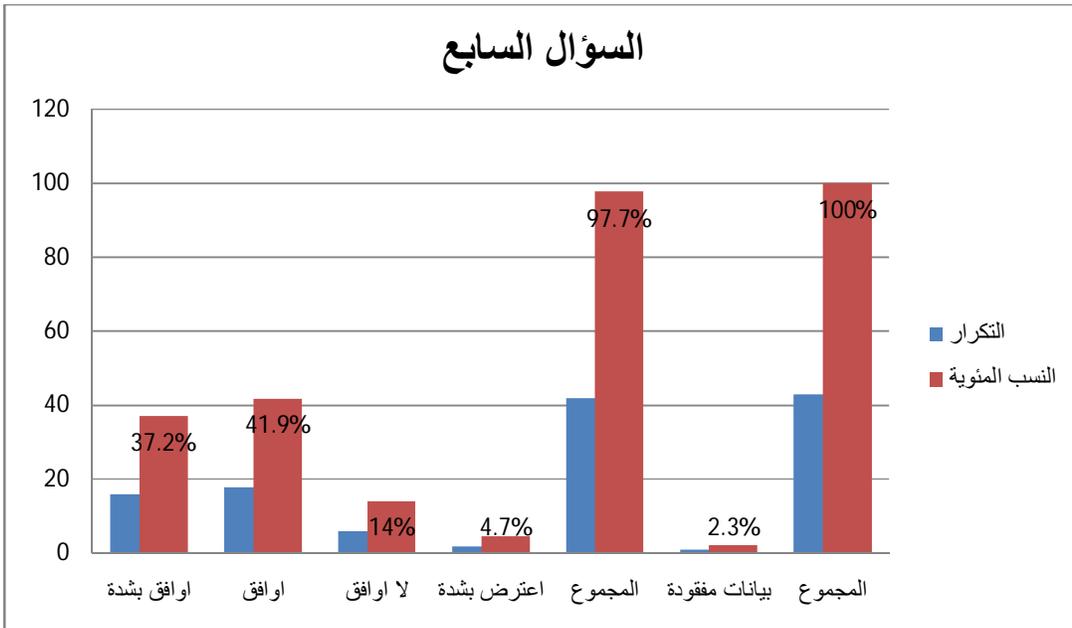
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 25.6% و الذين يوافقون 51.2% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 16.3% والذين يعترضون بشدة 4.7% و 2.3% بيانات مفقودة



شكل رقم 3-6

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 23.3% و الذين يوافقون 58.10% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 14% والذين يعترضون بشدة 2.3% و 2.3% بيانات مفقودة

السؤال السابع

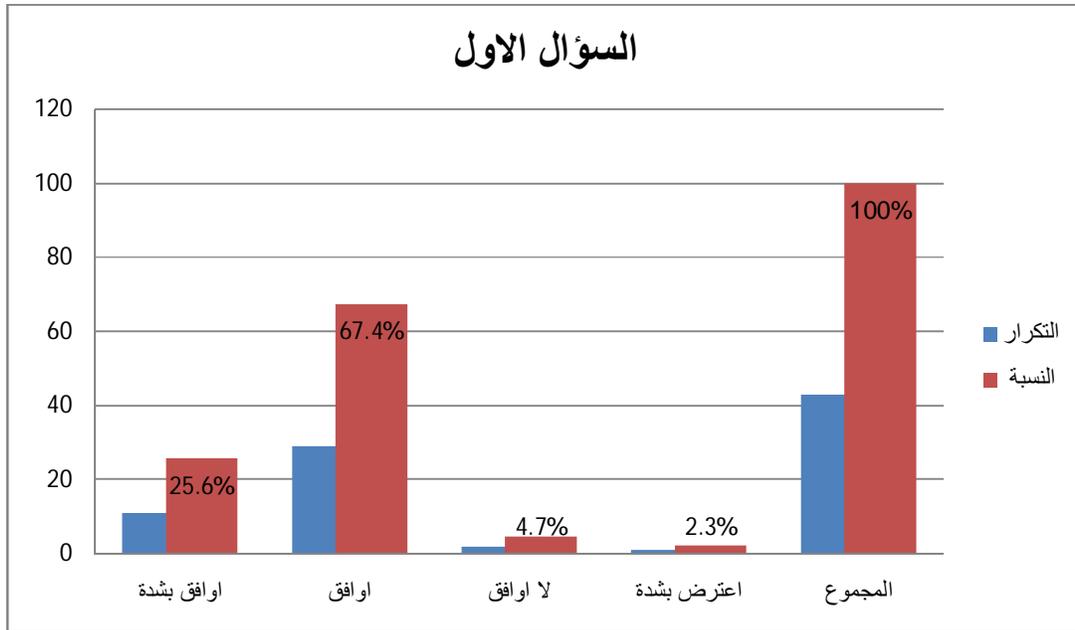


شكل رقم 3-7

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 37.2% و الذين يوافقون 41.9% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 14% والذين يعترضون بشدة 4.7% و 2.3% بيانات مفقودة

ج - التركيز علي الاحتياجات الادارية

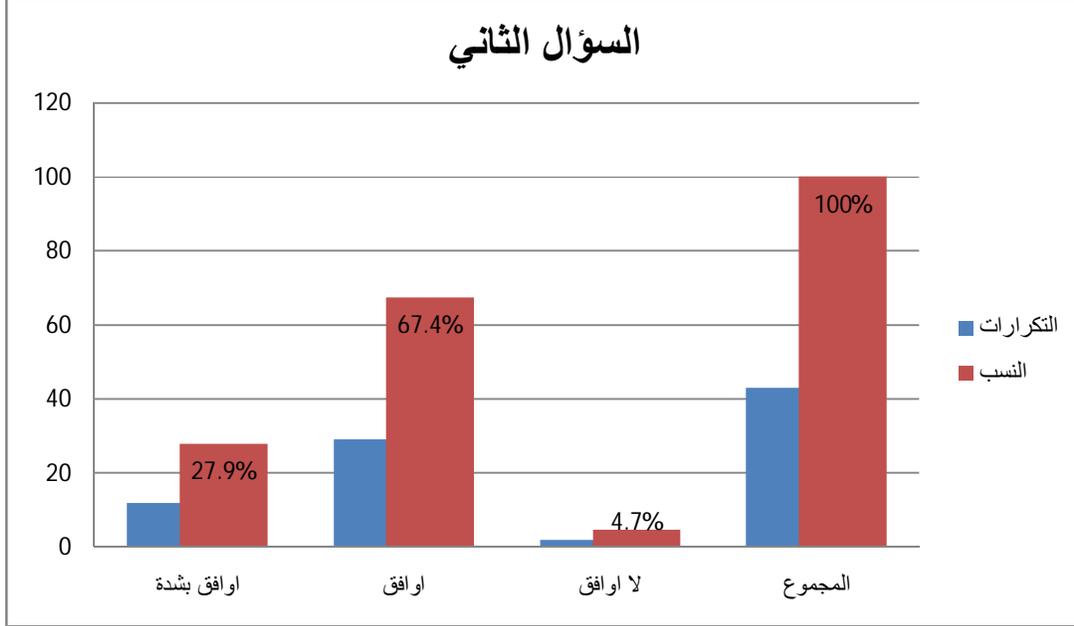
الفقرة	موافق بشدة		موافق		لا موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1. يوجد نظام يهتم بالسوق والمتغيرات الاقتصادية	12	%27.9	29	%67.4	2	%4.6
2. يقوم البنك بعمل خطة استراتيجية مدروسة ويحسينها ويعدلها عند الحاجة	13	%30.2	26	%60.5	4	%9.3
3. يقوم البنك بدراسة اوضاع المنافسين لتحسين الخدمة	15	%34.9	21	%48.8	7	%16.3
4. توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء	15	%34.9	19	%44.2	9	%21
5. تقاس جودة اداء الخدمة في جميع الاقسام	17	%39.5	24	%55.8	2	%4.6



شكل رقم 1-4

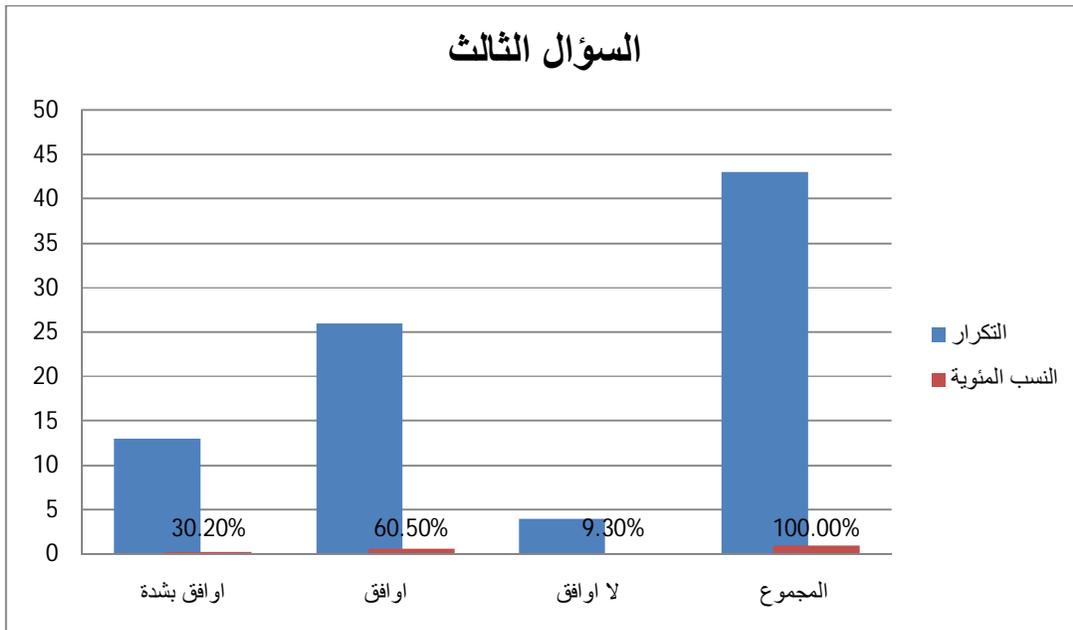
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 25.6% و الذين يوافقون 67.4% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 4.7% والذين يعترضون بشدة 2.3% و 2.3%

السؤال الثاني



شكل رقم 2-4

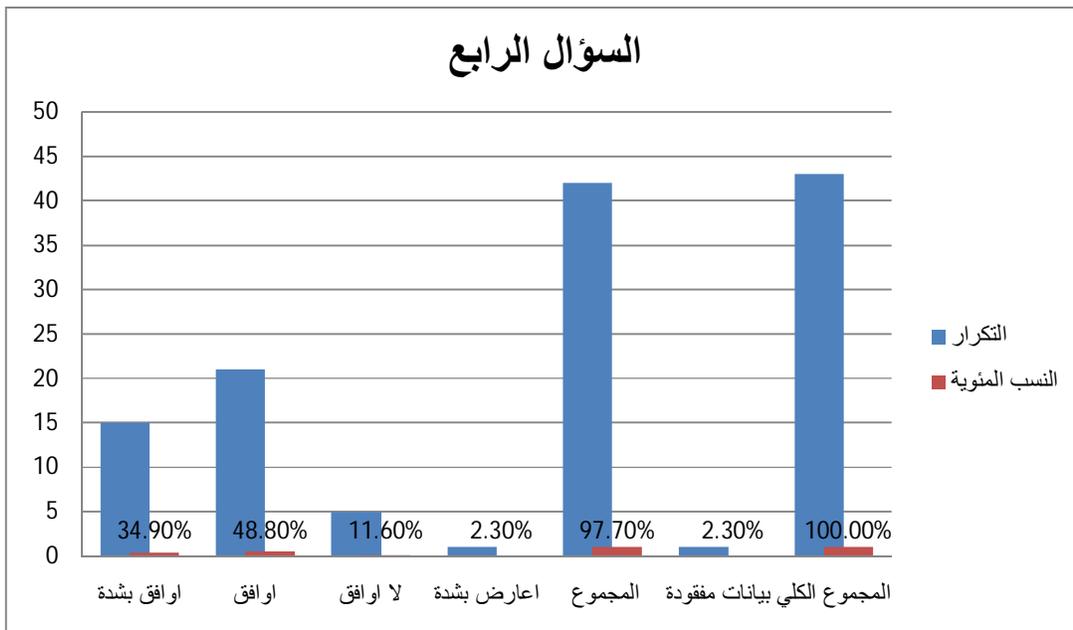
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 27.9% و الذين يوافقون 67.4% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 4.7%



شكل رقم 3-4

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون 30.2% و الذين يوافقون 60.5% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 9.3%

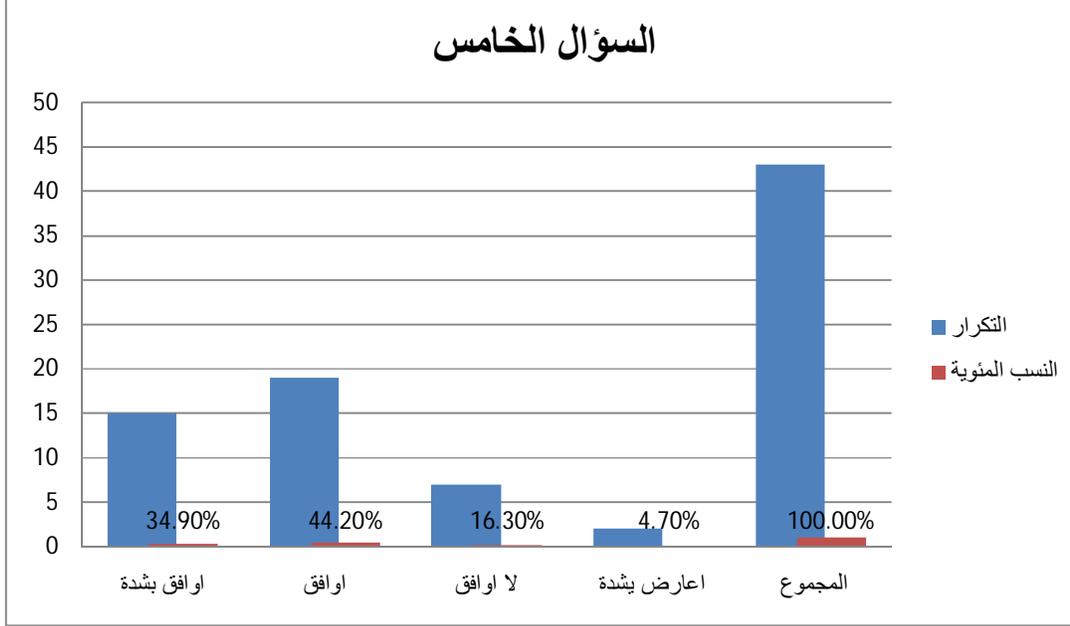
السؤال الرابع



شكل رقم 4-4

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 48.8% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 11.6% والذين يعترضون بشدة 2.3% و 2.3% بيانات مفقودة

السؤال الخامس



شكل رقم 3-5

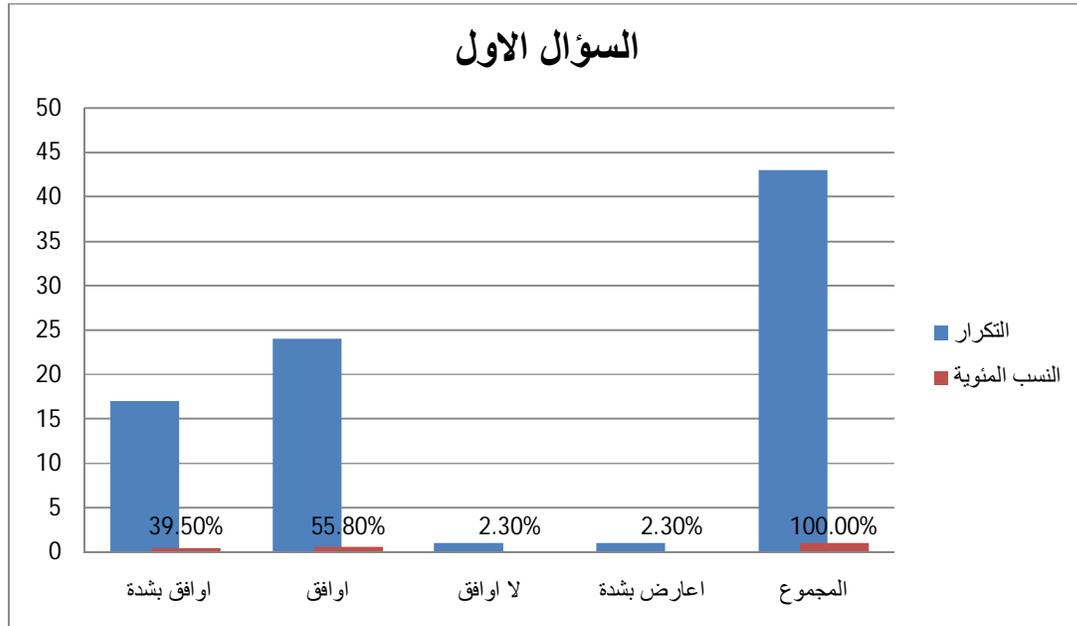
من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 44.2% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 16.3% والذين يعترضون بشدة 4.7%

ثانيا : الاداء المصرفي وتعظيم الربح والانتاجية .

الفقرة	موافق بشدة		موافق	لا موافق	
	التكرار	النسبة		التكرار	النسبة
1. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	17	39.5%	42	55.8%	2
2. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية	15	34.9%	27	62.8%	1
3. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية	17	39.5%	24	55.8%	2
4. أدي تطبيق الجودة الشاملة	14	32.6%	27	62.8%	2

الي زيادة أرباح المصارف					
15	34.9%	27	62.8%	1	2.3%
5. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تحسين أداء العاملين في المصارف					
13	30.2%	30	69.8%	0	0%
6. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الموارد المالية					
15	34.9%	27	62.8%	1	2.3%
7. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء					
15	34.9%	20	65.1%	0	0%
8. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي ارتفاع معدل رضا العملاء					
13	30.2%	29	67.4%	1	2.3%
9. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي ارتفاع معدل رضا العاملين					
15	34.9%	27	62.8%	1	2.3%
10. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تحسين الربحية					
13	30.2%	28	65.1%	2	4.7%
11. أدي تطبيق الجودة الشاملة الي توفير الوقت					

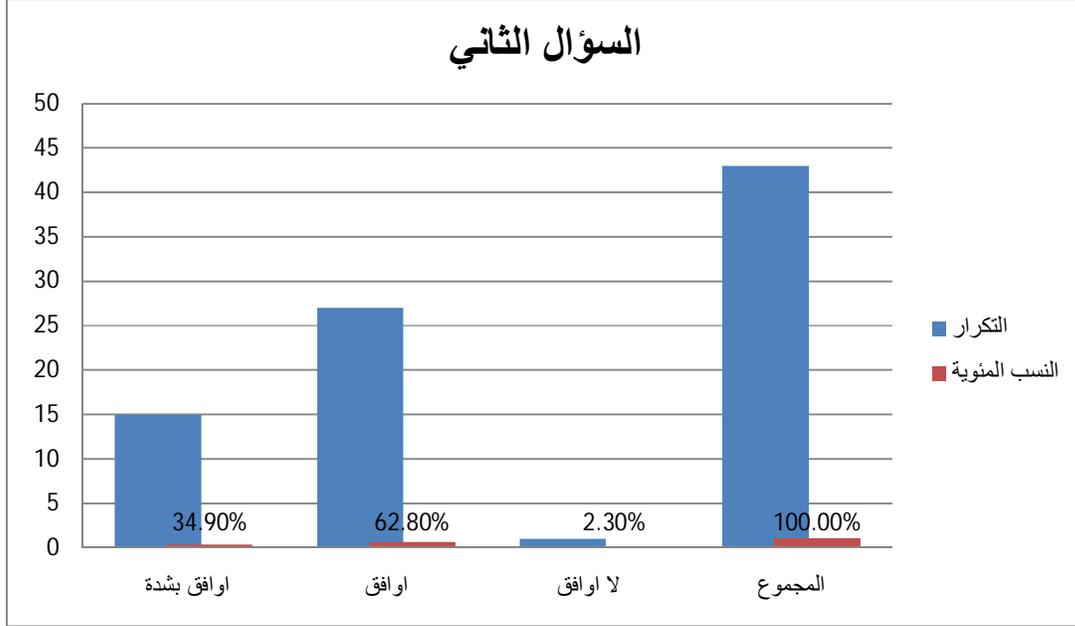
المحور الرابع



شكل رقم 1-54

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 39.5% و الذين يوافقون 55.80% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3% والذين يعترضون بشدة 2.3%

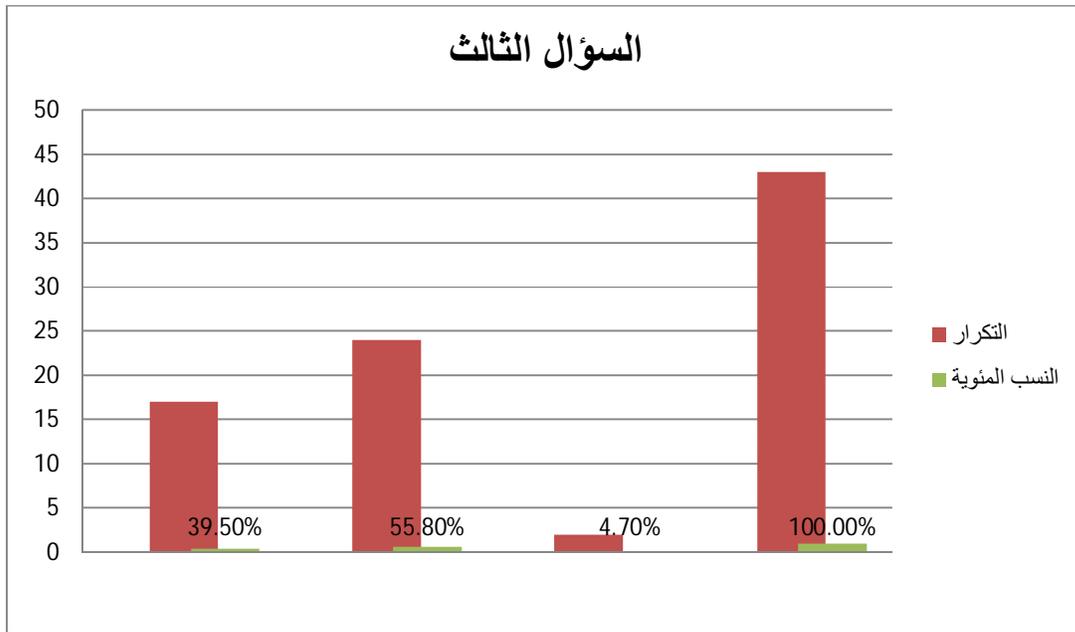
السؤال الثاني



شكل رقم 2-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 62.8% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

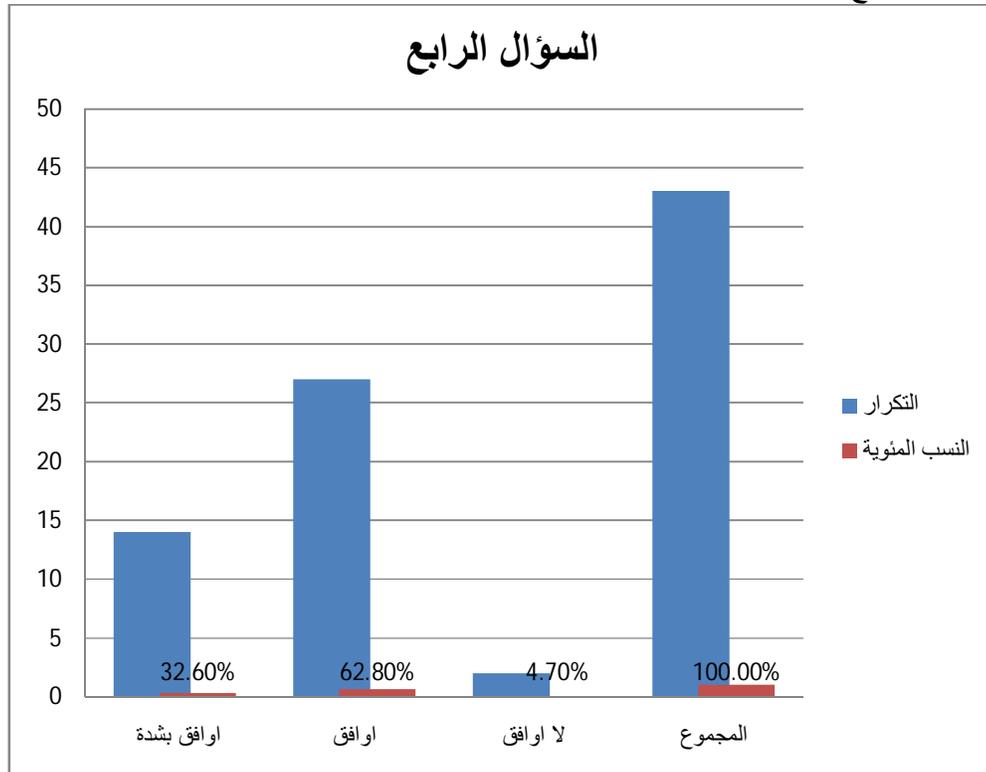
السؤال الثالث



شكل رقم 3-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 39.4% و الذين يوافقون 55.8% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 4.7%

السؤال الرابع

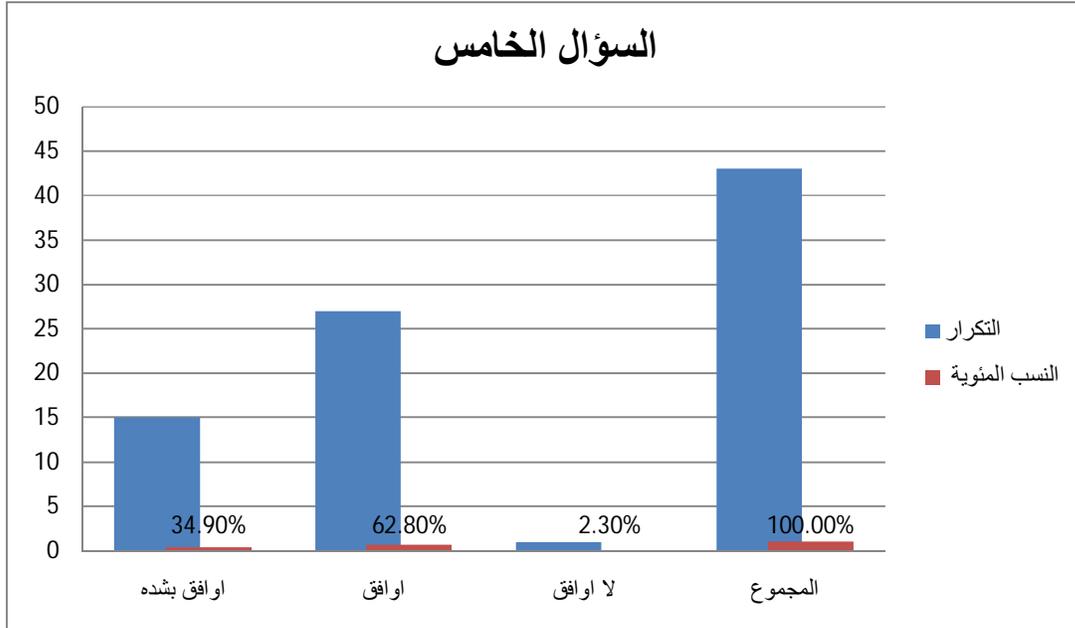


شكل رقم 4-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 32.6% و الذين يوافقون 32.6%

% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 4.7%

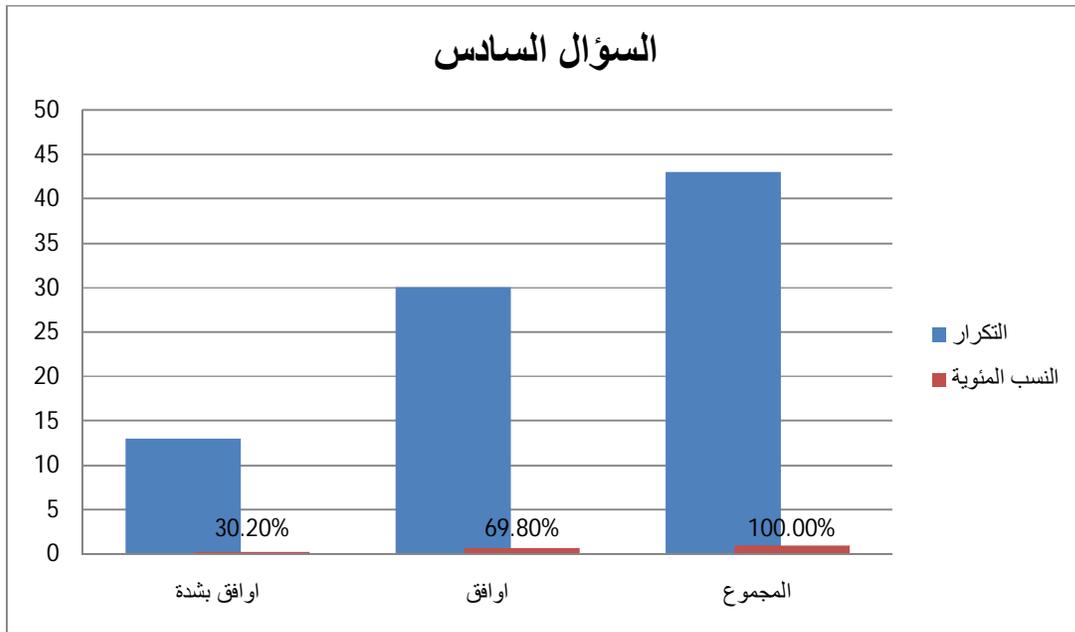
السؤال الخامس



شكل رقم 5-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 62.8% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

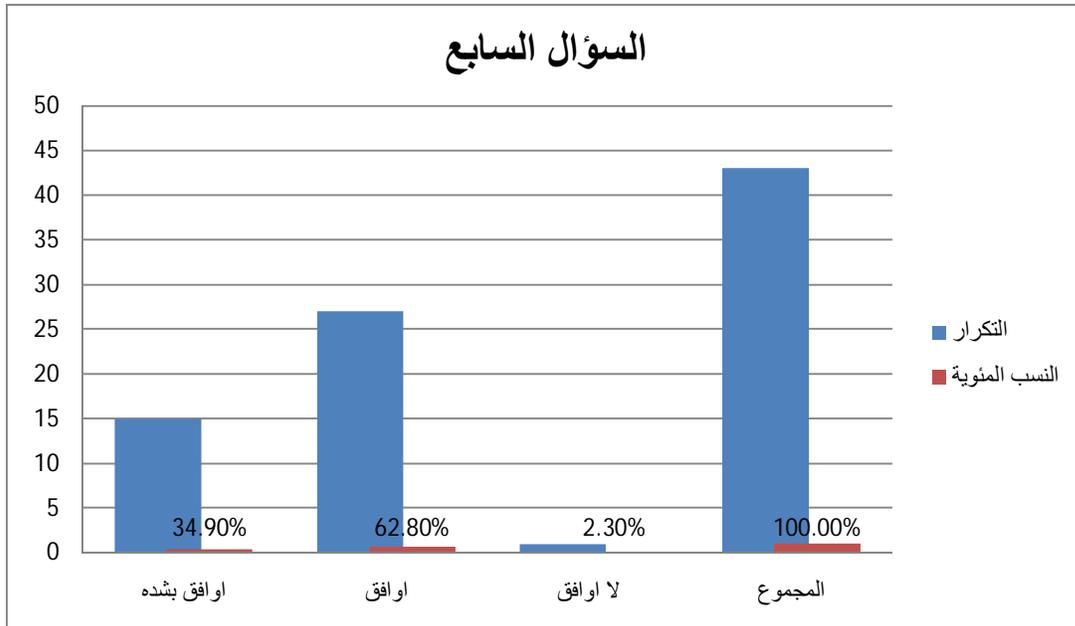
السؤال السادس



شكل رقم 5-6

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 30.2% و الذين يوافقون 69.8% وهي الاغلبية

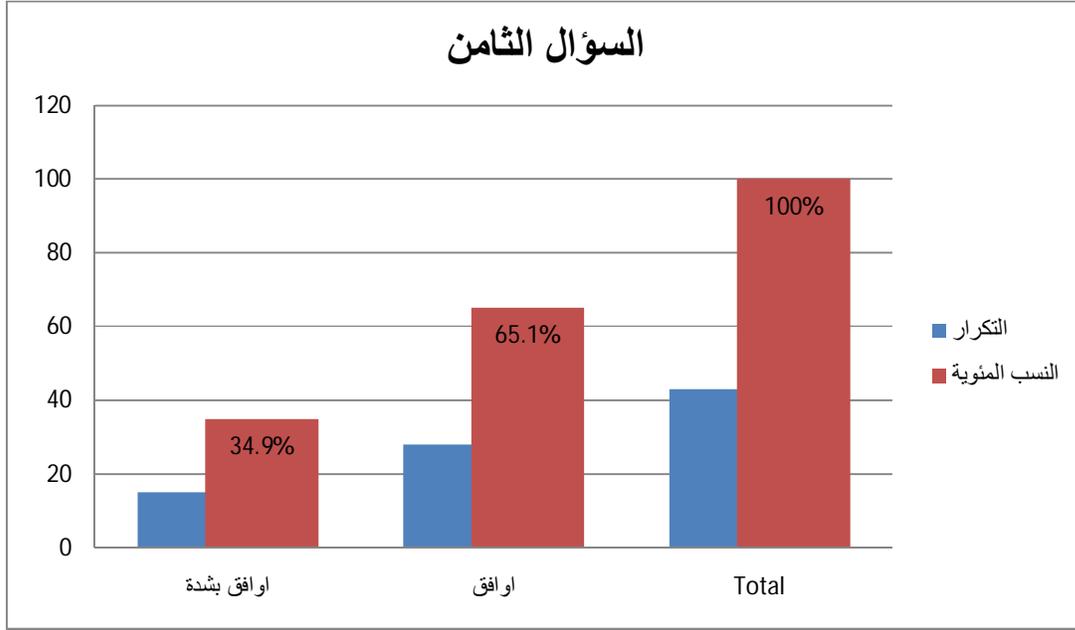
السؤال السابع



شكل رقم 5-7

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 62.8% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

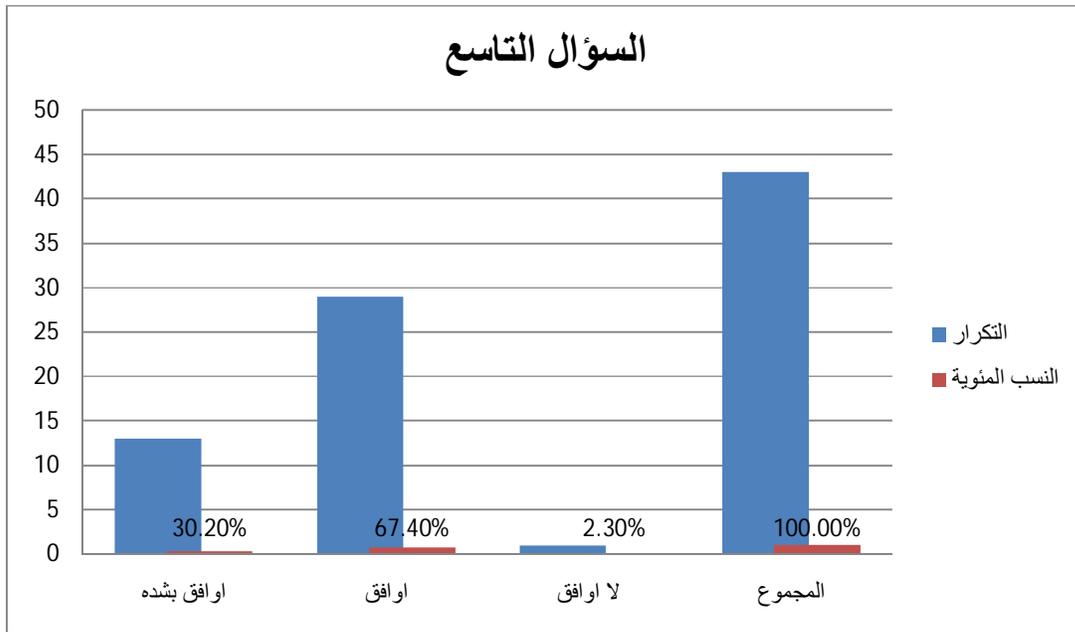
السؤال الثامن



شكل رقم 8-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 65.1% وهي الاغلبية

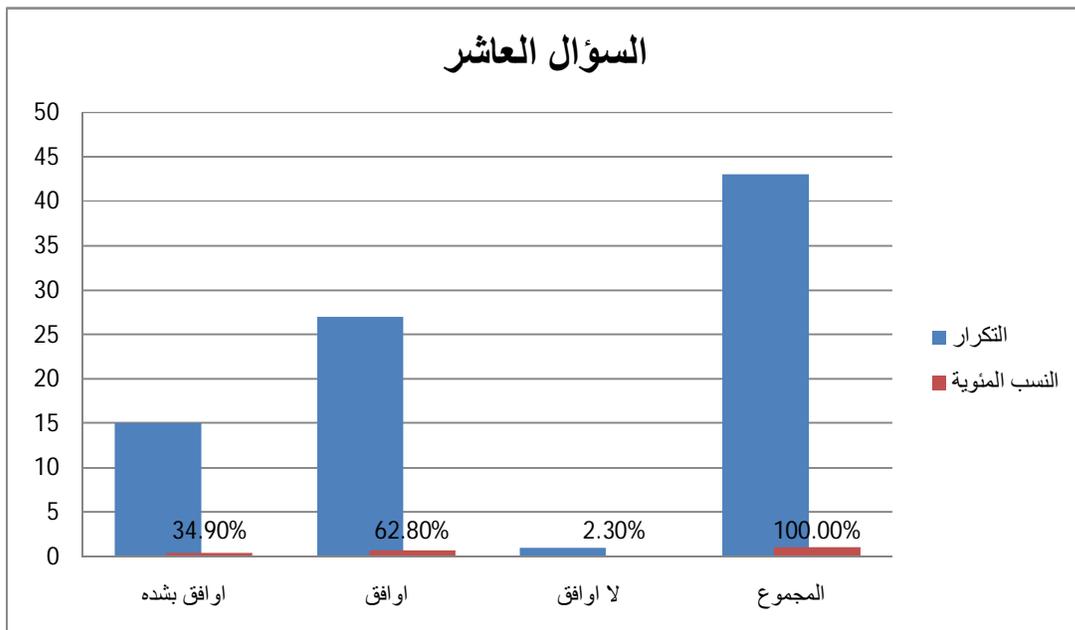
السؤال التاسع



شكل رقم 9-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 30.2% و الذين يوافقون 67.4% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

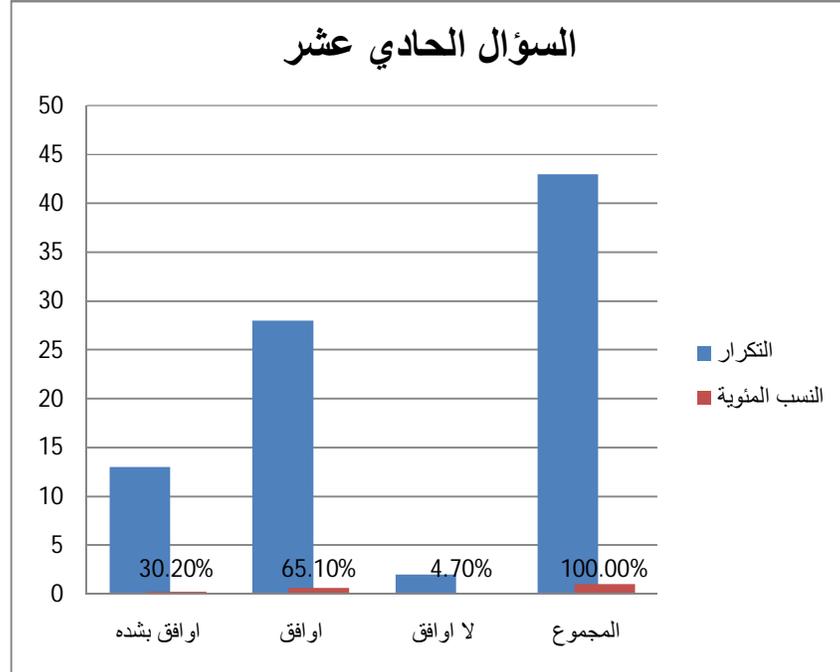
السؤال العاشر



شكل رقم 10-5

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 42.80% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

السؤال الحادي عشر



شكل رقم 5-11

من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 30.20% و الذين يوافقون 65.10% هي الاغلبية والذين لا يوافقون 4.70% من الجدول والشكل اعلاه يتضح ان المستجيبين للسؤال اعلاه ان نسبة الذين يوافقون بشدة 34.9% و الذين يوافقون 42.80% وهي الاغلبية والذين لا يوافقون 2.3%

اختبار الفروض

تم تجميع الاستجابة لاسئلة المحاور و اخذ متوسط الاجابات وكانت الاجابات كالتالي

الاستجابة بالنسبة لمحاور الفرضية الاولي

تبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشاملة والتركيز على العميل

محاور الفرضية الاولاستجابة

الفئات	الاستجابة		النسب المئوية للحالات	
	عدد الاستجابات	النسب المئوية		
الفرضية الاولي	وافق بشده	102	34.7%	242.9%
	وافق	163	55.4%	388.1%
	لا اوافق	28	9.5%	66.7%
	وافق بشده	1	0.3%	2.4%
	المجموع	294	100.0%	700.0%

استجابة بالنسبة لمحاور الفرضية الثانية

تبنى ادارة المصارف الاسلامية ابعاد مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على العاملين

استجابة محاور الفرضية الثانية

الفئات	الاستجابة		النسب المئوية للحالات	
	عدد الاستجابات	النسب المئوية		
الفرضية الثانية	وافق بشده	89	32.6%	228.2%
	وافق	148	54.2%	379.5%
	لا اوافق	31	11.4%	79.5%
	وافق بشده	5	1.8%	12.8%
	المجموع		100.0%	700.0%

الاستجابة لمحاور الفرضية الثالثة

تبنى ادارة المصارف الاسلامية ابعاد الجودة الشامله والتركيز على تحسينالعمليات

	الاستجابة		النسب المئوية للحالات
	عدد الاستجابات	النسب المئوية	
strongly agree	62	30.2%	151.2%
agree	127	62.0%	309.8%
disagree	14	6.8%	34.1%
strongly disagree	2	1.0%	4.9%
Total	205	100.0%	500.0%

الاستجابة للفرضية الرابعه

تبنى ادارة المصارف الاسلامية ابعاد الجودة الشامله والتركيز على الاحتياجات الادارية و التكنولوجيا

الاستجابة للفرضية الرابعه

	الاستجابة		النسب المئوية للحالات
	عدد الاستجابات	النسب المئوية	
strongly agree	162	34.2%	376.7%
agree	298	63.0%	693.0%
disagree	11	2.3%	25.6%
strongly disagree	2	0.4%	4.7%
Total	473	100.0%	1100.0%

سيتم اختبار الفروض بتحليل معامل كاي تربيع

اختبار الفرضية الاولى

H0: لا تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشامله والتركيز على العميل

H1: تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشامله والتركيز على العميل

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.205 ^a	33	.211
Likelihood Ratio	27.001	33	.760
Linear-by-Linear Association	2.703	1	.100
N of Valid Cases	43		

اختبار مربع كاي عند مستوى دلالة 0.05 و درجة ثقته 95% كانت اكبر من 0.05 Sig بالنظر لقيمة

H1 و نقبل الفرض البديل H0: نرفض الفرض العدمي

تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشاملة والتركيز على العميل

الفرضية الثانية

H0: لا تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على العاملين

H1: تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على العاملين

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.341 ^a	39	.291
Likelihood Ratio	37.376	39	.544
Linear-by-Linear Association	1.182	1	.277
N of Valid Cases	43		

اختبار مربع كاي عند مستوى دلالة 0.05 و درجة ثقته 95% كانت اكبر من 0.05 Sig بالنظر لقيمة H1 و نقبل الفرض البديل H0: نرفض الفرض العدمي

تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشاملة والتركيز على العاملين

الفرضية الثالثة

H0: لا تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على تحسين العمليات

H1: تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على تحسين العمليات

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.257 ^a	42	.861
Likelihood Ratio	29.375	42	.929
Linear-by-Linear Association	.012	1	.913
N of Valid Cases	43		

اختبار مربع كاي عند مستوى دلالة 0.05 و درجة ثقته 95% كانت اكبر من 0.05 Sig بالنظر لقيمة H1 و نقبل الفرض البديل H0: نرفض الفرض العدمي

تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشاملة والتركيز على العاملين

الفرضية الرابعة

H0: لا تتبنى ادارة المصارف الاسلامية ابعاد الجودة الشامله والتركيز على الاحتياجات الادارية و التكنولوجية

H1: تتبنى ادارة المصارف الاسلامية ابعاد الجودة الشامله والتركيز على الاحتياجات الادارية و التكنولوجية

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.875 ^a	30	.630
Likelihood Ratio	21.689	30	.865
Linear-by-Linear Association	.535	1	.464

اختبار مربع كاي عند مستوى دلالة 0.05 و درجة ثقته 95% كانت اكبر من 0.05 Sig بالنظر لقيمة H1 و تقبل الفرض البديل H0 نرفض الفرض العدمي

تتبنى ادارة المصارف الاسلامية مفهوم ابعاد الجودة الشامله والتركيز على الاحتياجات الادارية و التكنولوجية

ثانيا :التوصيات:

- 1- استحداث ائمة جديدة ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة لمتابعة تطبيق عناصر الجودة الشاملة ودراسة المتغيرات التي تحدث في السوق وقد أخذها بعين الاعتبار سواء أكانت اقتصادية أم سياسية.
- 2- ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في السودان من جهة تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية ودورها في تحسين أداء المؤسسي .
- 3- لا بد منا هتمة إدارة المصارف الإسلامية العاملة في السودان بتلبية احتياجات العاملين منتدريبو تأهيل؛ لأن يقع عليهما العمل لتنفيذ أكمله .
- 4- قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في السودان من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة عالية .
- 5- ضرورة تفعيل التعاون بيننا الموظفين والإدارة العليا على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن .
- 6- إعطاء الموظفين صلاحيات لتحديث المعالز بانئنا رجا وقتا للدوام الرسمي وأن يقوموا بعقد دورات المشاركة تغيير شعملحوا لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والدور المأمول منها في تحسين أداء المصارف .
- 7- لا بد من توافر أوقات محددة لإنجاز المعاملات وإعطاء كل معاملة مدة معينة بحيث إذا لم تنفذ في ذلك الوقت تمت محاسبة المسئولين عنا التأخير .
- 8- ضرورة المحافظة على التزام المصارف الإسلامية العاملة في السودان بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بدرجة كبيرة.

9- تعزيز دور المصارف الإسلامية العاملة في السودان بالالتزام والتركيز على العمليات بتدرج كبيرة.

-10

ضرورة تقياما للمصارف الإسلامية العاملة في السودان بالاهتمام بالتركيز على احتياجات إدارية والتكنولوجية للمنافسة منذ
لال :

تعامل المصارف مع موضوع الجودة علنا بهدف استراتيجية جيبس على التحقيق ثميقو ما المصارف بعمل خطة استراتيجية ثميقو مبعديلا
ها وتحسينها عند الحاجة مع المحافظة علم مستويا هتما ما إدارة المصارف فيما تابعة ودراسة السوق والتغيرات الاقتصادية المؤثر
ة على الخطط المستقبلية .

11- ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي

والهام علنا لأداء المؤسسيو المتمثلي : الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل، مستوى رضا
العملاء عن الخدمات المقدمة .

12- لا بد من خلق وعملنا لتعزيز بينا الحديث عن الجودة أو لأفعال التي تمارسها الإدارات

المختلفة في المصارف الإسلامية العاملة في السودان؛ كإيد خفيذ هنا العامينا هتما
الإدارت في الجودة هو منأ ولويتها وليس مجرد شعارات .

13- ضرورة عملنا لمزيدنا لأبحاث حول واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في

المصارف الإسلامية .

ثالثا _ الدراسات المقترحة:

1 - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المال في المصارف العاملة في السودان .

2 - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسي في المصارف الإسلامية في السودان .

3 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسي في المصارف العاملة في السودان .

المراجع:

المراجع:

أولا_ الكتب:

- ١ أبو الخير، كمال، "التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧
٢. البكري، سوبيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢
- ٣ الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢
- ٤ الدرادكة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٦
- ٥ ديسلر، جاري، ترجمة محمد سعيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر (٢٠٠٣م)
- ٦ زين الدين، فريد عبد الفتاح، إدارة الجودة في المؤسسات العربية، القاهرة، ١٩٩٦
- ٧ الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩
- ٨ حمود، خضير، الخرشنة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧
- ٩ حمود، خضير، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، ٢٠٠٠
- ١٠ _ الحمادي، علي، "الطريق إلى... لا ١٥ طريقة للتغيير"، عمان، دار ابن حزم، ٢٠٠٦م.
- ١١ _ الحناوي، محمد صالح، العبد، جلال إبراهيم "الإدارة المالية مدخلا لقيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٧
- ١٢ _ خلف، فليح، "البنوك الإسلامية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد : عمان ٢٠٠٦،
- ١٣ _ توفيق، عبد الرحمن، "الجودة الشاملة الدليل المتكامل" مركز الخبرات المهنية، بمبك، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥
- ١٤ _ كروسي، فيليب، تعريباً محسن إبراهيم الدسوقي، "الجودة بلا معاناة"، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض، ٢٠٠٦
- ١٥ _ كيلادا، جوزيف، تعريب د. م. سرور علي سرور، "تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة"، السعودية، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤
- ١٦ _ الكفراوي، عوف محمود، "البنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠١
- ١٧ _ اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية المفاهيم - الأسس - التطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠
- ١٨ _ اللوزي، موسى، "التنظيم و لجراء اء العمل"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م.
- ١٩ _ ماهر، أحمد، "اقتصاديات الإدارة"، النسخة الأخيرة، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الشاطبي، الإسكندرية.

ثانيا_ الدوريات والمجلات العربية:

١ أبو معمر، فارس، "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة

- الجامعة الإسلامية، المجلد ١٣، العدد الأول، ٢٠٠٥.
- ٢بركات، منالطه، " واقعتطبيقاً بعدإدارة الجودة الشاملة في ظلثقافة التنظيمية السائدة فيالبنوك العاملة فيقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.
- ٣البليسي، بدرية، الطروانة، محمد، " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية فيالأردن"، مجلة مؤتمنة للبحوث والدراسات، المجلد ١٧، العدد الأول، ٢٠٠٢.
- ٤بلتاجي، محمد محمد، " معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية -دراسة نظرية تطبيقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر كلية التجارة، ١٩٩٧.
- ٥بديسي، فهيمة، " إدارة الجودة الشاملة بينالنظرية والتطبيق"، مجلة العلوم الإنسانية، منشور اتجامعة منتوري، الجزائر، العدد ٢١، ٢٠٠٤.
- ٦وادي، رشدي، دورة فيمهاراتالتسويق، جمعية المحاسبين والمراجعين القانونية، غزة، ٢٠٠٦.
- ٧الخالدي، أيمن، " قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية منوجهة نظر العميل"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- ٨الخلف، عبد الله موسى، " ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"،

ثالثا_الدوريات والرسائل الأجنبية:

1-Metri,bhimaraya. Total Quality Transportation Through 14 points electronic version, journal of public Transporation,vo.9,no.4,2006,retrieved 7/5/2007 from .

www.nctr.usf.edu/jpt%209-4%20metri%20.pdf.

3- Prajogo ,Daniel&, Brown Alan : The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs : An Australin empirical study", qmj, vol.11, no4, 2004

4 Ascigil1,semra, Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education, western Kentucky university,turkey,retrieved7/5/2007 from www.wku.edu/gfcb/papers/SA.pdf

رابعا_مواقع الانترنت:

1. www.alahasa.com

2. www.ishraqa.com

3 www.kahf.net " بحثعلنا لانترنت

4- www.nadaa.net/cd

5-www.Ibtesama.com

6- www.hrdiscussion.com

7- www.islammemo.com

8- www.mrahim.com

خامسا _المجلات:

١ عقد التأسيس الخاص بالبنك الإسلامي الفلسطيني .

٢ عقد التأسيس الخاص بالبنك الإسلامي العربي .

٣. التقرير السنوي ٢٠٠٧ .

٤ مجلة البنوك في فلسطين، العدد ٣١، تشرين أول ٢٠٠٧

٥ مجلة البنوك في فلسطين، العدد ٣٢ كانون أول ٢٠٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المصرفي

دراسة تطبيقية علي بنك فيصل الاسلامي السوداني

الأخالكريم...

السلامعليكمورحمةاللهوبركاته... ،أمابعد:

أرجومنسيادتكما لإجابة عنأسئلة الاستبيانالتيتموضعها؛ لدراسة أثر تطبيقإدارة الجودة الشاملة علنا لأداءالمصرفي.

إنهذهالاستبياناهيجزءمنمتطلباتالحصولعليدرجة(الماجستير) فيإدارةالجودة الشاملة والامتياز، ومساهمتمهميحلشكر وتقدير واحترام، للجهد الذيتبذلو لهلمساعةالباحثفيالحصولعليه علوماتواقعية وحقيقة عنموضوعالبحثوالتيتشكدها للبحثالعلميولنتستخدمإجاباتكمأياً غراضاً خري.

الباحث / محمد ابراهيم الخليل

أولاً:البياناتالشخصية:

العمر: أقل 30 من 40 أكثر 41
المؤهل العلمي: دبلوم أقل بكالم ماج دكتور
المسمي الزظيفي: مدير مس مدير رئيس نائب يس قسم مؤد
سنوات الخبرة: 1- سنوات 6- سنوات أكثر 11 سنوات
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل 10 من 20 أكثر 21

أولاً: الإدارة العليا لبنك فيصل الاسلامي السوداني وتطبيق عناصر الجودة الشاملة .

أ - التركيز علي العميل

الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا موافق بشدة	لا موافق

				8- تتم تحديد إحتياجات العميل بوضوح
				9- تتم متابعة وشكاوي العملاء
				10- يتم الاخذ براء العملاء عند تقديم الخدمات الجديدة
				11- يتم تقديم خدمات بشكل مميز يتناسب مع توقعاته
				12- عند الحصول على عملاء جدد يتم المحافظة على العملاء الحاليين
				13- يبذل البنك المزيد من الجهد لأجل تحديد احتياجاته وتوقعات عملائه
				14- يعمل البنك على سبيل ولاء وثقة العميل باستمرار

التركيز علي تلبية احتياجات العاملين

الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا موافق	لا موافق بشدة
8. يعمل البنك علي تاهيل وتدريب وتحفيز العاملين				
9. يتم اعطاء العاملين الفرصة لابداء بالرأي				
10. يتم مكافاة وتقدير المتميزين من العاملين				
11. ايجاد حوافز عينية يحقق احساس العاملين بالامان الوظيفي				
12. يتم اعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم				
13. يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء				
14. ايجاد حوافز عينية يحقق احساس العاملين بالامان الوظيفي.				

ج - التركيز علي الاحتياجات الادارية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا موافق	لا موافق بشدة
6. يوجد نظام يهتم بالسوق والمتغيرات الاقتصادية				
7. يقوم البنك بعمل خطة استراتيجية مدروسة وتحسينها وتعديلها عند الحاجة				
8. يقوم البنك بدراسة اوضاع المنافسين لتحسين الخدمة				
9. توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء				
10. تقاس جودة اداء الخدمة في جميع الاقسام				

ثانيا : الاداء المصرفي وتعظيم الربح والانتاجية .

الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا موافق	لا موافق بشدة
--------	------------	-------	----------	---------------

				12.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين
				13.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية
				14.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية
				15.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة أرباح المصارف
				16.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تحسين أداء العاملين في المصارف
				17.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي زيادة الموارد المالية
				18.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء
				19.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي ارتفاع معدل رضا العملاء
				20.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي ارتفاع معدل رضا العاملين
				21.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي تحسين الربحية
				22.أدي تطبيق الجودة الشاملة الي توفير الوقت

وشكر التعاون كممنا

نُجوي عوض الجيد احمد

0127616094-0917165213

Najowaluna@gmail.com

Musa.97743@gmail.com

10

10