



جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير و الجودة



دور تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001- 2015 علي تحسين الأداء المؤسسي
(دراسة الحالة : بنك فيصل الإسلامي السوداني)

**Rol of Implementing ISO 9001/2015 Quality
Management System on Organizational performance
Improvement
(Case Study: Faisal Islamic Bank – Sudan)**

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

إشراف

د. محمد عبد الرحمن محي الدين عبد الرحمن

إعداد الطالبة

خنساء محمد أحمد أرصد

سورة الاحقاف

الإستهلال

قال الله تعالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية (19)

إهداء

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ماملك في الوجود ، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة ، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من علمني أن الصبر علي الأشياء سبيل الظفر بها ألى القلب الكبير "أبي حفظك الله "

إلى من أروضعتني الحب والحنان ، إلى أولى الناس بصحبتني ، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ، إلى من سهرت وتعبت لراحتي ، إلى القلب الناصع البياض "أمي حفظك الله"

إلى الضوء الذي بعث لي الأمل والإصرار في نفسي ، إلى القلب الصادق والحب الدافئ الذي علمني بأنه لا معنى للحياة دون عزيمة وقوة الإرادة "خالي حفظك الله"

إلى من ساندوني وكانوعونا لي لإنجاز هذه الدراسة ، يامن حبكم باقي و يضيق المقام بذكرمكم ولا توفيكم الكلمات حقكم "اعمامي وعماتي حفظكم الله"

إلى الشموع والزهور التي داعبت تفاصيل حياتي كما يداعب النسيم أوراقها وبعثت ألوانها في نفسي متعة أمل وسط زحمة الآخرين في هذه الحياة "أخواني،أخواتي حفظكم الله"

إلى رفيق دربي (زوجي العزيز حفظك الله)

إلى صديقاتي (رشا، نازك ادام الله صدقتنا)

إلى الذي وسعه قلبي ونسيه قلبي .

الشكر والتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي سخر لي سبيل الحياة الكريمة

والحمد لله الذي اخرجني من الظلمات الي النور .

والشكر كل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا

وأنتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف على هذه الرسالة الدكتور محمد عبد الرحمن محي

الدين على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه لي، وعلى نصائحه السديدة التي طالما أفادتني، وعلى وقوفه إلى

جانبي طول فترة تحضير هذه الرسالة.

والشكر موصول كذلك إلى الأستاذة المحكمين، وذلك لتفضلهما بالموافقة على تحكيم الاستبيان لهذه

الرسالة، والشكر اجزله لوالدى العزيز لمساعدته لى فى اتمام هذه الرسالة.

وانتقدم بالشكر والتقدير لادارة بنك فيصل الاسلامى لموافقتها والتكرم بمساعدتى ومدى بالمعلومات

التي تخص الرسالة،والى كل اساتذتى الاجلاء الشكر والاحترام.

واخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه

الدراسة.....

الباحثة

المستخلص

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001-2015) على أداء المؤسسة ببنك فيصل الإسلامي وتمثل مشكلة البحث في تطبيق نظم إدارة الجودة و الاستفادة من هذا النظم في تحقيق اهدافها ويمكن حل هذه المشاكل من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيقها لنظم إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي ، وبيان درجة رضا العاملين ، وإبراز فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ببنك فيصل الإسلامي ،تم استخدام المنهج الوصفي وقد تكونت عينة البحث من مديري الإدارات والعاملين ببنك فيصل الإسلامي حيث تم توزيع (70) إستبانة تم إسترداد (70) إستبانة بنسبة 100% .

تمثلت اداة البحث في الإستبانة واستخدم الباحث البرامج الإحصائي SPSS، حيث أبرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات علاقة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) وتحسين أداء المؤسسة ببنك فيصل الإسلامي لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا ، مشاركة العاملين ، التركيز علي العملاء ،التخطيط الإستراتيجي ، التطور والتحسين المستمر) كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001-2015) وتحقيق رضا العاملين ببنك فيصل الإسلامي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001-2015) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أوصي البحث بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في بنك فيصل الإسلامي بمنهج تطبيق نظم إدارة الجودة من خلال عقد الدورات التدريبية والإهتمام بتلبية إحتياجات العاملين من التدريب والتأهيل كما أوصي بضرورة تفعيل التعاون بين القيادة العليا والعاملين حتي يتم تطبيق نظام إدارة الجودة في أقل وقت ممكن وأوصي بضرورة تبني برنامج التحسين المستمر الذي يؤدي الى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال الحديثة.

Abstract

The purpose of this research is to learn about the impact of the implementation of quality management systems (ISO 9001-2015) on the performance of the institution in Faisal Islamic Bank the banks finds problems in applying quality management systems and beefiting from this system in achieving its objectives and can solve these problems by identifying the nature of the relationship between its application of quality management systems and improving organizational performance, (ISO 9001-2015) and the achievement of the strategic objectives of Faisal Islamic Bank. The descriptive approach was used. The research sample consisted of the managers of Faisal Islamic Bank's departments and employees, where 70 questionnaires were distributed and 70 responses were retrieved by 100%.

The results of the research were based on a statistical relationship between the implementation of(ISO 9001-2015)and improvement of the performance of the institution in Faisal Islamic Bank for all variables of quality management systems (senior management support, employee participation, Customer focus, strategic planning, development and continuous improvement). It also revealed a statistically significant relationship between the application of quality management systems (ISO 9001-2015) and the satisfaction of employees at Faisal Islamic Bank, as well as a statistically significant relationship between the application of quality management systems 9001-2015) and achieve the strategic objectives.

The study recommended the need to enhance the level of knowledge of all employees of Faisal Islamic Bank in the application of quality management systems by holding training courses and attention to meet the needs of the training and rehabilitation staff. It is also recommended to activate cooperation between the senior leadership and the employees until the quality management system is implemented in the shortest possible time. Adopt a continuous improvement program that will improve the working environment and keep abreast of developments in the modern business environment.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
الفصل الأول	
المقدمة	
1	المبحث الأول: الإطار المنهجي
5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
الجودة	
10	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة (ISO)
الفصل الثالث	
الأداء المؤسسي	
31	المبحث الأول: مفهوم الاداء المؤسسى
38	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

الفصل الرابع	
الدراسات الميدانية	
45	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني
58	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
62	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
الخاتمة	
91	أولاً: النتائج
91	ثانياً: التوصيات
93	قائمة المصادر و المراجع
الملاحق	
97	ملحق رقم (1): الإستبيان
104	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.3)	مزايا و عيوب طرق تقييم الأداء	44
(1.4)	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	61
(2.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	63
(3.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	64
(4.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي	65
(5.4)	توزيع العينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي	66
(6.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	67
(7.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	68
(8.4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول : إلتزام القيادة	69
(9.4)	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل ، للمحور الأول : إلتزام القيادة	70
(10.4)	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول : إلتزام القيادة	71
(11.4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني : مشاركة العاملين	72
(12.4)	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني : مشاركة العاملين	73
(13.4)	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني : مشاركة العاملين	74
(14.4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث : التركيز علي العملاء	75
(15.4)	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث : التركيز علي العملاء	76
(16.4)	نتائج اختيار مربع كاي للمحور الثالث : التركيز علي العملاء	77
(17.4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع : التخطيط الإستراتيجي	78

79	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع : التخطيط الإستراتيجي	(18.4)
80	نتائج اختيار مربع كآي للمحور الرابع: التخطيط الإستراتيجي	(19.4)
81	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس :التطوير والتحسين المستمر	(20.4)
82	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس :التطوير والتحسين المستمر	(21.4)
83	نتائج اختيار مربع كآي للمحور الخامس : التطوير والتحسين المستمر	(22.4)
84	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس :رضا العاملين	(23.4)
85	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس : رضا العاملين	(24.4)
86	نتائج اختيار مربع كآي للمحور السادس :رضا العاملين	(25.4)
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: تحقيق الأهداف	(26.4)
88	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: تحقيق الأهداف	(27.4)
89	نتائج اختيار مربع كآي للمحور السابع :تحقيق الأهداف	(28.4)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	نموذج البحث	(1.1)
29	هيكل عمليات الأيزو 9001-2015	(1.2)
47	الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي	(1.4)
63	التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير النوع	(2.4)
64	التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير العمر	(3.4)
65	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي	(4.4)
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوضع الوظيفي	(5.4)
67	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوضع الوظيفي	(6.4)
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	(7.4)

الفصل الاول

المقدمة

المبحث الاول : الإطار المنهجي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

المقدمة

المبحث الأول : الإطار المنهجي

المقدمة:

تعيش المؤسسات الخدمية اليوم عصرًا سمته التغيير والبحث عن أساليب رفع الكفاءة والتميز في الأداء حيث يشهد العصر الحالي تطورات متسارعة في كافة المجالات لاسيما الخدمية لذلك المؤسسات السودانية أمامها العديد من التغييرات والتحديات أهمها التسابق نحو التميز علي المستويين الإقليمي والعالمية .

لم تعد الجودة مجرد مفهوم تقليدي يتعلق بالمطابقة للمواصفات بل أصبح فلسفة فكرية تعم كيان المؤسسة بأكملها ،كذلك أدى التطور السريع في بيئات الأعمال لقيام المنظمة الدولية لتقييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الأيزو 2015/9001 والتي أثارت الإهتمام العالمي وأصبح من الضرورة أن تعمل المنشآت بشقيها العام والخاص ، والخدمي والإنتاجي في إتجاه تجويد الأداء المؤسسي للوصول للمواصفات العالمية وذلك بتحسين أداء القطاع الإنتاجي والخدمي وبالتالي تفي بالتزاماتها سواء إن كانت بحصولها علي شهادات الأيزو 2015/9001 أو التحسين المستمر وتحقيق الربحية .

مشكلة البحث :

تجد بنك فيصل الإسلامي مشاكل إدارية في تطبيق نظم ادارة الجودة والإستفادة من هذه النظم في تحقيق أهدافها.

تتلخص مشكلة البحث في معرفة هل لتطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001-2015 أثر علي اداء المؤسسة؟ ويوجب البحث عن الاسئلة التالية :

1. ماهي العلاقة بين تطبيق نظام ادره الجودة الايزو 9001-2015 واداء المؤسسة؟
2. مادرجة رضا العاملين بالمؤسسة عن تطبيق نظام ادره الجودة الايزو 9001-2015؟
3. ماهي متطلبات نظام ادارة الجودة الايزو 9001-2015 وأثره علي اداء المؤسسة؟

أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح أثر تطبيق نظام الايزو 2015/9001 في تحسين اداء المؤسسة وايضا مساعدة الإدارة و العاملين للمشاركة و الإطلاع على نتائج هذه الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة و الضعف ومواطن التحسين التي تساهم في تحسين الاداء ، وايضا تتضح اهميتها من انها محاولة في ابحاث تقييم الاداء في المؤسسة بصفة خاصة واطافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة.

أهداف البحث:

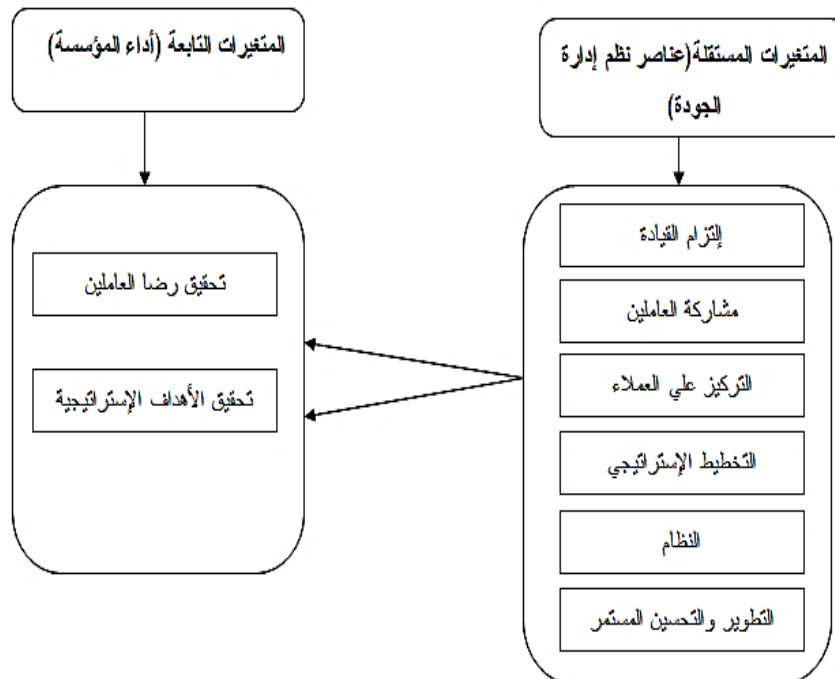
1. التعرف على نظام الايزو 2015/9001 ،
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين نظام الايزو 2015/9001 و اداء المؤسسة.
3. التعرف على أثر تطبيق الايزو 2015/9001 على الاداء المؤسسي.

نموذج البحث :

يتكون نموذج البحث الافتراضي من متغيرين الأول نظام الايزو 2015/9001 والثاني الاداء

المؤسسي

الشكل رقم (1.1) يوضح نموذج البحث



فرضيات البحث :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001-2015 وتحسين اداء المؤسسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ادره الجودة الايزو9001-2015 ورضا العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحقيق أهداف المؤسسة.

منهجية البحث :

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات ، والمنهج الاستقرائي المعتمد على المصادر الميدانية لاختبار الفرضيات والمنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

مصادر جمع المعلومات:

يعتمد البحث علي المصادر الاولية والثانوية الاتية:-
الاولية: الاستبانة.
الثانوية: الكتب،المراجع،الدوريات،البحوث الجامعية والاستعانة بشبكة المعلومات.

حدود البحث:

الحدود المكانية: بنك فيصل الاسلامى السودانى.
الحدود الزمانية: 2018م

هيكـل البـحث:

تحتوي هذه الدراسة علي اربعة فصول ، الفصل الاول يتناول الاطار العام للدراسة ويتكون من مبحثين المبحث الاول يتناول منهجية البحث والمبحث الثاني يتناول الدراسات السابقة ،الفصل الثاني يتناول المفاهيم الاساسية للجودة ويتكون من مبحثين حيث يتناول المبحث الاول مفهوم الجودة ويتناول المبحث الثاني نظام إدارة الجودة (ISO)، اما الفصل الثالث يتناول الأداء المؤسسي ويتكون كذلك من مبحثين ،المبحث الاول يتناول مفهوم الأداء المؤسسي والمبحث الثاني يتناول تقييم الأداء المؤسسي ،اما الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية، فيتكون من ثلاث مباحث المبحث الاول الدراسة نبذه عن بنك فيصل الإسلامي والمبحث الثاني يتناول الإطار المنهجي ، اما المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات وختاماً مناقشة النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

حاول الباحث تتبع ما قام به الباحثون من دراسات متعلقة بالموضوع من خلال ذلك فقد وقف على العديد من الدراسات والأبحاث المحلية والعربية التي لها صلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الدراسات المحلية

1 فيصل بشير موسي (2015)

هدف هذا البحث الي معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) علي تحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف علي طبيعة العلاقة بين تطبيقها لنظم إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي ،تم استخدام المنهج الوصفي ، وأبرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية . أوصي البحث بضرورة تعزيز مستوي معرفة جميع العاملين في هيئة الجمارك السودانية بمنهج تطبيق نظم إدارة الجودة من خلال عقد الدورات التدريبية والإهتمام بتلبية إحتياجات العاملين ، كما أوصي بضرورة تفعيل التعاون بين القيادة العليا والعاملين حتي يتم تطبيق عناصر نظام الجودة علي كافة الإدارات بهيئة الجمارك السودانية في أقل وقت ممكن وان تعمل هيئة الجمارك السودانية علي تقليل الشكاوي والتظلمات المقدمة من جمهور العملاء

2- هبة محمد الطاهر (2015)

يهدف البحث الي التعرف علي دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، تم استخدام المنهج الوصفي ، وابرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أوصي الباحث بإعطاء أهمية قصوي لصياغة الأهداف الإستراتيجية التي تشتق منها أهداف الجودة ، كذلك أوصي بضرورة التزام المؤسسات في السودان بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة لما له من دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

3-By: Gartha Ahmed Elfaki Elrayeh(2016).

تهدف هذه الدراسة الي معرفة اسباب عدم تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2008 في بنك السودان المركزي ، حيث تمت الدراسة حول اربعة احتمالات (جانب الجودة والمواصفة، الجانب البشري ، الجانب المالي، جانب التحسين المستمر) حيث أستخدم المنهج الوصفي . وأبرزت نتائج البحث ضعف مفهوم الجودة بالنسبة للبنك من أسباب عدم تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001-2008 . وعدم الإهتمام بالعنصر البشري له أثر كبير في عدم تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2008 ،وليس للبنك المركزي منافسين وعملاء مما أدى ألي عدم تشجيعها لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2008 .

أوصي الباحث بأن يدعم البنك برامج أنظمة الجودة . وتشارك الإدارة العليا في مختلف برامج أنظمة الجودة، وبناء سياسة جودة مدعمة من الإدارة العليا ، ونشر ثقافة الجودة في جميع البنوك السودانية ، وأن يسعى بنك السودان المركزي للحصول علي شهادات جودة وأن يصبح كيان إعتقاد للبنوك .

4- By: Badreldin Sati Mahmoud Fagier (2016).

يهدف البحث الي دراسة دور تنفيذ ISO 9001-2008 علي أداء شركة زين .تم أستخدم المنهج الوصفي وأبرزت نتائج أنه ليست هناك علاقة إيجابية بين تنفيذ ISO 9001-2008 وأداء شركة زين ،وهناك علاقة إيجابية بين تنفيذ ISO 9001-2008 وحصصة زين السوقية ،وليست هنالك علاقة إيجابية بين تنفيذ ISO 9001-2008 وأرباح شركة زين .

أوصي أنه يجب أن تبحث الشركة عن مقياس أخر للتميز ويجب أن تركز الشركة علي عملية التحسين المستمر وينبغي إيلاء المزيد من الإهتمام لإدارة التميز المؤسسي.

1- حسام محمد حسونة (2014)

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008) في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غز ،لما هذا النظام من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية.

افتترضت الدراسة توفر الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ISO9001يساعد في تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001-2008 في مصانع المواد البلاستيكية ،عند مستوي دلالة إحصائية $\alpha = 0.5$ ،والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 يساعد في تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001-2008 في مصانع المواد البلاستيكية عند مستوي دلالة إحصائية $\alpha = 0.5$.، ووجود هيكلية تنظيمية جيدة في مصانع المواد البلاستيكية يساعد في تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008 عند مستوي دلالة إحصائية $\alpha = 0.5$ وتوفر بيئة خارجية جيدة لمصنع المواد البلاستيكية يساعد علي تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001-2008 عند مستوي دلالة إحصائية $\alpha = 0.5$ ، وتوفر الموارد البشرية وعمليات التدريب في مصانع المواد البلاستيكية يساعد علي تطبيق نظام الجودة ISO9001-2008 عند مستوي دلالة إحصائية $\alpha = 0.5$.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أبرز نتائج الدراسة وجود نقص في الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ISO9001 (عدم كفاية المعرفة بأهمية برامج الجودة المتعلقة بتطبيق النظام) في مصانع المواد البلاستيكية ، وعدم التزام الادارة العليا . وأوصي بضرورة وضع استراتيجية وطنية لتلبية متطلبات الايزو في قطاع الصناعات الوطنية وخصوصا قطاع الصناعات البلاستيكية من أجل تحقيق أعلى مستوى من جودة السلع والخدمات . والاستفادة من الموارد المحلية المتاحة، وتثقيف الادارة العليا في مصانع المواد البلاستيكية بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.

2- سناء مصلح حمزات (2016) .

هدفت الدارسة إلى التعرف علي أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ضمن المنشآت الصناعية المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة، وبيان الآثار الإيجابية المنتظرة من ذلك والمتمثلة في المساعدة علي إدارة التكاليف بشكل أفضل الأمر الذي يمكن تلك المنشآت من الصمود في سوق المنافسة.

كما قامت باتباع منهج دراسة الحالة (case study) على إحدى المنشآت الصناعية السورية وهي (منشأة ESSO المحدودة المسؤولة لمصناعات الطبية) بغية دارستها بشكل تفصيلي عميق للإحاطة بجميع جوانبها والخروج بنتائج تحقق الأهداف المرجوة من هذا البحث ويمكن لمحاولات المماثلة الاستفادة منها لتطوير عمليا. أبرز نتائج الدراسة إتصاف بيئة التصنيع الحديثة بحدة المنافسة وصعوبة التحكم بالأسعار جعلت الأنظمة التكاليفية والإدارية التقليدية غير ملائمة وعاجزة عن توفير المعلومات بالدقة والوقت الملائم لذا كان لا بد من تبني الأنظمة الحديثة والاستفادة من المازيا التي تتمتع بها، ويمكن تطبيق كل من مدخل التكلفة المستهدفة ونظام إدارة الجودة الشاملة معا دون وجود أي تعارض بينهما الأمر الذي يؤدي للاستفادة الأكبر من دمج مازياهما والوصول إلى تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بشكل منظم دون التأثير على الجودة فالجودة المنخفضة تلغي القدرة على المنافسة وتزيد التكاليف.

أوصي الباحث بضرورة العمل على توفير شروط ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومدخل التكلفة المستهدفة لم الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة في ظل بيئة شديدة التنافسية لضمان البقاء والاستمرار، وضرورة التوعية بنظام إدارة الجودة الشاملة ونشره بشكل أوسع من خلال إخضاع العاملين في المنشأة لدورات تدريبية على اعتبار هذا النظام إحدى ركائز النجاح في البيئة التنافسية كونه يركز على جودة المنتج والمنشأة ككل، وضرورة توفر قيادات مؤمنة وداعمة لتطبيق كل من مدخل التكلفة المستهدفة ونظام إدارة الجودة الشاملة معا والسعي المستمر للتحسين ومواكبة كل جديد فالقيادات العليا هي التي تنتشر هذه المفاهيم وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق وتذيل كل المعوقات.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحث علي عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته ، والمتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات بشكل عام ومراجعتها وذلك من أجل التعرف علي أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات و قد تم الاستفادة منها في بناء اطارها النظري وكيفية تصميم الاستبانة والاطلاع علي الاساليب الاحصائية من اجل تحقيق أهداف البحث. يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلبها اهتمت بتطبيق نظم الجودة الشاملة و الايزو في قطاع الشركات والمؤسسات .إن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة من خلال ثلاثة مداخل: الجودة الشاملة و الاداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات تحسين الاداء ،الربحية،رضا العاملين، وواقع تطبيق نظام الجودة ومدى الإلمام بهذا المفهوم .

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إنها ركزت علي ثلاثة محاور،بينما الدراسات السابقة أغلبها ركز علي الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقاتها علي الاداء والتميز ورفع الكفاءة،كما ركزت الدراسة الحالية علي الواقع التطبيقي والفعلي لنظم إدارة الجودة ببنك فيصل الإسلامي لما لها من مزايا تؤدي إلي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وتحسين اداءها.

الفصل الثاني

الجودة

المبحث الاول: مفاهيم الجودة

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة (ISO)

الفصل الثاني

الجودة

المبحث الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

المقدمة :

تعتبر الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات والشركات لجذب المستهلكين وتحقيق الريادة والتميز في السوق، وإن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة ، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحديث ، بل إن جذوره موغلةً في عمق التاريخ القديم (محمد عبد الوهاب العزازي، 2005 ، ص2) ، بل كان إهتمام الإنسان بالجودة قديماً قدم التاريخ ، إذ ظهر ذلك جلياً في إبداعات ومشتملات الحضارات البابلية والمصرية والرومانية ، إلا أن الجودة بمفهومها الحديث أصبحت أكثر وضوحاً بعد الثورة الصناعية (ناظم حسن عبد السيد، 2009 ، ص11)

ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية حاثاً ومؤكداً على قيمة العمل وضرورة إتقانه ، ولنا في حديث النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة حين ذكر : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ، وهذا يعتبر خير دليل وموجه لإعتماد الإجابة في العمل شرعاً ومنهاجاً في الحياة.

وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ، ذات علاقة منها الإحسان ، والإتقان ، والإحكام ، والإصلاح... وغيرها .وحسبنا أن نكتفي هنا بالحديث عن مفهوم واحد وهو مفهوم و الإحسان في اللغة هو فعل ما هو حسن ، وأحسن الشيء أجاد صنعه، ومنه قوله تعالى: (وصوركم فأحسن صوركم). (احمد مختار عبد الحميد، 2008 ، ص51)

وقال تعالى وهو يحض الإنسان على الجودة والإحسان والإبداع : (ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محسن) [النساء125] ، ويقول : (للذين أحسنوا الحسنى وزيادة) [يونس 26] .

والإحسان في العمل ينقسم على قسمين، الأول (التوجه بالعمل لله عز وجل) ، والثاني (استعمال أعلى درجات المهارة والإتقان فيه). (على أحمد مذكور ،2001، 75) ويرتبط مفهوم الجودة quality والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشئ أو درجة صلاحيته (طاهر رجب قدار، 1999 ، ص66).

المطلب الأول:تعريف الجودة

تتعدد إستعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية . فقد تستعمل للإشارة إلي ما هو ممتاز.ويرها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر وغائبة عما هو رخيص .وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة علي دقة أداء السلعة للوظيفة المشتره لأجلها. توجد مجموعة من التعاريف التي وردت في الأدب الإداري حول الجودة منها:(عيسي- الطائي،2008،ص28-29)

- "أنها مصطلح عام قابل للتطبيق علي اي صفة أو خاصية منفردة أو شاملة" قاموس(Websber1985)
- "الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات " (Crosby 1979)
- "إن الجودة هي الملائمة للإستعمال" (Juran 1974)
- "إن الجودة هي تفادي الخسارة التي تسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل.ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتاثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها" (Taguchi 1984)
- "إن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية والمستقبلية " (Deming1986)
- "الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق ، والهندسة، والتصنيع، والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الإستعمال توقعات العميل" (Feignbaum 1991)
- "أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية،أو السلعة،أو الخدمة،أو منظمة،أو نظام،أو فرد،أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته علي إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (المنظمة الدولية للمعايير(ISO)).

المطلب الثاني : جوانب الجودة:

يوجد ثلاثة جوانب لجودة مترابطة فيما بينها وهي: (يوسف الطائي 2009، ص71-72)

1- جودة التصميم

يجب علي كل منظمة ان تقوم بصياغة المنتج وتصميمه علي وفق مواصفات معينة وعلي اساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم ، اي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم .

2- جودة المطابقة

وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه ، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الانتاج بحيث ان هذا المنتج او الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

3- جودة الأداء

تعني قدرة المنتج علي تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معين وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون الى كيفية استخدامه بالشكل المناسب

المطلب الثالث : أبعاد الجودة:

أبعاد جودة المنتج:

يكون المنتج قد حقق الجودة بتلبية متطلبات المستهلك، ويتم تحديد ذلك وفقاً للأبعاد الثمانية التالية

(Gravin,D.A.,1984,PP40-43):

1- الأداء **Performance**: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصور.

2- المظهر **Features**: يوضح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل : مدي توافر السيطرة عن بعد في

حالة اجهزة التحكم.

3- **الموثوقية Reliability**: يوضح إحصائية إستمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معين. وطول تلك الفترة.

4- **المتانة Durability**: يوضح مدى طول العمر التشغيلي للمنتج وهو العمر المتوقع له.

5- **قابلية للخدمة Serviceability**: يوضح مدى إمكانية المنتج من حيث الصعوبة وإرتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح .

6- **الجمالية Aesthetics**: يوضح كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته،...الخ.

7- **سمعة المنتج Product Reputation** : ترتبط سمعة الشركة الأم المصنعة للمنتج بسمعة المنتج ذاته.

8- **المطابقة Conformance**: توضح مدى إلتزام المصنع بالمواصفات المطلوبة من العميل في تصنيع المنتج لتحقيق متطلبات العميل ورضاه.

أبعاد جودة الخدمة:

للإختلاف بين السلع والخدمات فإن الأبعاد السابقة للجودة لايمكن إستخدامها لجودة الخدمة ،يوجد أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة وهي:

1- **زمن التسليم Time**: اي كم ينتظر العميل للحصول علي دوره في تقديم الخدمة. ومدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.

2- **الإتمام Completeness** : مدى إكتمال كافة جوانب الخدمة.

3- **التناسق Consistence**: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.

4- **الدقة Accuracy**: مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.

5- الكياسة **Courtesy**: مدي ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.

6- سهولة المنال **Convenience**: مدي يسر الحصول علي الخدمة.

7- الإستجابة **Responsiveness**: مدي قيام العاملين علي تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو

غير متوقع أ خاص لدي العميل.

8- الملموسية **Tangibles**: مدي توفر شواهد مادية للخدمة.

9- الأهلية **Competence**: مدي توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.

10- الأمان **Security**: مدي خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المطلب الرابع : مبادئ إدارة الجودة:

هنالك ثمانية مبادئ رئيسية لإدارة الجودة يمكن للإدارة العليا إستخدامها من اجل تحسين الأداء(محفوظ

أحمد جودة -2010 -ص309 -311) :

1- التركيز علي العميل Customer Focus

بما أن العملاء هم مفتاح نجاح المنظمة، فلا بد من أن تقوم المنظمة بدراسة إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تلبي هذه الإحتياجات، بل تقدم أكثر منها.

2- القيادة Leadership

تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع علي القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد علي الوصول إلي أهداف المنظمة.

3- مشاركة العاملين Involvement People

العاملين بالمنظمة علي إختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة وبالتالي فإن إندماجهم وإهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من إستعمال قدرتهم لصالحها.

4- منهج العمليات Process Approach

يمكن الوصول إلي الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها علي أساس منهج العمليات. فالتركيز حسب هذا المنهج يكون علي العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط علي الأفراد.

5- منهج النظم في الإدارة System Approach to Management

إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات علي أساس منهج النظم يساهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف. فتكامل العمليات يعطي فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق الأهداف.

6- التحسين المستمر Continual Improvement

إن التحسين المستمر لأداء المنظمة ينبغي أن يكون هدفاً دائماً تسعى المنظمة إلي الوصول إليه.

7- الإعتقاد علي الحقائق عند إتخاذ القرارات Factual Approach to Decision Making

تعتمد فعالية القرارات علي تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها، بالإضافة إلي أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

8- علاقات ذات مصلحة مشتركة مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships

علاقات المنظمة مع مورديها هي علاقات تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين علي الإستفادة منها.

المطلب الخامس : نظام إدارة الجودة

هو البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة، ويوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين ويعتبر نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في المنظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة علي التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها علي الإشباع الكلي للمستهلك ويهدف الي تحقيق الفوائد الآتية للمنظمات : (يوسف الطائي ، مصدر سبق ذكره ، ص39).

أ- تحقيق الضمان والثقة .

ب- تطوير العلاقة بين المجهز والمستهلك.

ج- تأسيس نظام كفو للمراقبة .

د- تقديم فكرة الأداء الضابط .

وقد دفع الإهتمام بتحقيق هذه الأهداف المنظمات الى التحول من ضبط الجودة الى نظام الجودة أي من الفحص بعد الحدث إلى إتخاذ الممارسات والإجراءات السابقة للحدث . للحصول علي منتج خالي من العيوب منذ البداية.

المطلب السادس : متطلبات نظام إدارة الجودة

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة من ثلاث متطلبات ذات أهمية: (رعد الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص342-364).

1- سياسة الجودة Quality policy

تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المنظمة وتاخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة . وتعرف منظمة ISO سياسة الجودة بأنها "الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية"

ان وجود سياسة للجودة في المنظمة امراً مهماً لانه يوفر إطاراً لوضع أهداف الجودة، ويتضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المنظمة فيما يخص الجودة، بالإضافة إلي أنها تمثل مرشداً وموجهاً للقرارات في ذلك المجال .

2- دليل الجودة Quality manual

إن الغرض من دليل الجودة هو توثيق سياسات وإجراءات المنظمة ذات الصلة بالجودة. لا يوجد شكل محدد متفق عليه للموضوعات التي يتضمنها دليل الجودة. كما لا يوجد اتفاق علي التفصيل التي تدرج فيه. وفي المنظمات الكبيرة قد يكون هناك دليل رئيسي مع أدلة أخرى للجودة تتضمن تفاصيل الإجراءات والممارسات الخاصة بالعملية في مجالات معينة من النظام.

ومن الممارسات الحديثة في الحديثة في إعداد دليل الجودة التوجه لإعداد الدليل وفقاً لمتطلبات نظام ISO توكياً للدقة ، وللإستفادة منه في الحصول علي رخصة ISO. يجري نشر وتوزيع دليل الجودة علي مستوي المنظمة للعمل بموجبه. كما يستخدم كأداة تسويقية لإبلاغ العملاء الحاليين والمحتملين بالسياسات والأهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمنظمة. يعتبر دليل الجودة من الوثائق المهمة في المنظمة لتوثيق نظام إدارة الجودة فيها.

3- تنظيم الجودة Quality Organization

يعرف التنظيم كأحد الوظائف الإدارية، بأنه تقسيم العمل وإناطة المهام وتخصيص الموارد. والقيام بعملية التنظيم يقود إلي صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو جزء أو نشاط فيها ،وتحديد السلطات والمسؤوليات والأدوار للمواقع الوظيفية المختلفة بالإضافة إلي العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المواقع. مما لا شك فيه ان الجودة هو نشاط مهم ومعروف لمنظمة الأعمال وبالتالي لابد من إيجاد التنظيم المناسب له.

المطلب السابع: أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة

يوجد الكثير من الفوائد لأي مؤسسة تطبق نظام إدارة الجودة ، ويمكن إجمال هذه الفوائد التي تعود على أي مؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة علي النحو التالي: (سليمان زيدان، 2010، ص66-67)

1- ضمان ثبات جودة المنتج ، فالتركيز هنا علي إستمرارية نفس المستوي من الجودة في منتجات المنظمة.

2- التحسين المستمر ، نظام إدارة الجودة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات بصفة دائمة.

3- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر.

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل علي مساعدتها لدخول أسواق جديدة.

5- خفض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الاجهزة .

6- الإنضباط والتقيد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.

المبحث الثاني

نظام إدارة الجودة في المعايير ISO9000-2000

إشتقت الحروف الثلاثة الأولى من هذه الكلمة ISO لتكون اسم المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization وهذه المنظمة هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المعايير (المواصفات والتي تسمى شهادة المواصفات الدولية للجودة). والاختبارات والشهادات المتعلقة بها ، بغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات علي المستوى العالمي. قد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176 (Technical Committee) التي حدد مجال عملها "وضع معايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظم إدارة الجودة ، وضمان الجودة، وفي مجال التكنولوجيا الداعمة، التي تشمل المعايير الإرشادية لإختبارة استعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.

خلال الفترة 1986-1987 أصدرت اللجنة الفنية ستة معايير ، أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير ISO 9000 الخاصة بنظام إدارة الجودة وضمان الجودة. وعرفت هذه المعايير عدة تعديلات عبر السنوات الماضية إالي ان أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير التالية في عام 2000 من صدور الطبعة الثالثة المعدلة:

- **ISO 9000-2000**: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
- **ISO 9001-2000**: متطلبات نظم إدارة الجودة.
- **ISO 9004-2000**: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.(رعد الطائي ، عيسى قدارة ،مرجع سبق ذكره ص352-353).

المطلب الأول : فوائد الحصول علي شهادة الأيزو ISO 9000:

تكمُن أهمية الحصول علي شهادة الأيزو 9000 في إنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة .هنالك عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول علي شهادة الأيزو 9000 ومن أهمها : (سوسن مجيد-محمد عواد 2015، ص 150-151)

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة الشركة لدي المستهلك ومساعدتها علي طرح منتجاتها في الاسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.
- 2- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق اداء جميع العمليات بصورة أفضل .
- 3- المساعدة في رفع مستوي اداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يساهم في خفض اسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة.
- 4- تحسين مستوي العلاقة مع العملاء.
- 5- تمكين المؤسسة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي .

المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9001:

تمت مراجعة سلسلة الأيزو 9000 في عام 1994 كأول تعديل لهذه المواصفة ،ثم تعدل عام 2000 ثم 2008 وأخيراً في العام 2015، وتعتبر الأصدار الحالية الأيزو 9001-2015 ترسيخاً لمفاهيم الجودة الشاملة والتميز. قامت المنظمة بتعديل الإصدارات الحالية لنظام الأيزو 9001 من إصداره العام 2008 إلي الإصدار الجديدة أيزو 9001-2015 بعد الأخذ في الإعتبار للاتي (ISO in brief 2015):

- آراء الخبراء الدوليين الذين ترشحهم الهيئات التابعة للمنظمة الدولية للتقييس للنظر في بنود المواصفة. نتائج المسح لمستخدمي الشبكة العنكبوتية.
 - مبادئ إدارة الجودة المنقحة.
 - التفسيرات الرسمية للأيزو 9001-2008.
 - الملاحظات الواردة للمنظمة الدولية للتقييس.
 - استخدام المنظمات لعدة معايير لنظم الإدارة مما يتطلب صيغة مشتركة تتماشى مع هذه المعايير.
 - تقليل التركيز علي التوثيق.
 - زيادة التركيز علي تحقيق قيمة للمنظمة و عملائها.
 - زيادة التركيز علي إدارة المخاطر لتحقيق الاهداف.
- هذه المواصفة تحث علي تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته.
- يعتبر الأيزو 9001 معياراً دولياً للجودة، وتعد متطلبات الأيزو 9001 عامة وليست محددة وتم تطبيقها سابقا في العديد من المنظمات منها العسكرية والصناعية والخدمية والحكومية وغيرها من المنظمات، إن معيار الأيزو 9001 سهل جداً من ناحية دمج مع عمليات المنظمة بحيث يعطي المنظمة والإدارة القدرة علي التصميم والتخطيط.

المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة ISO 9001- 2015:

تم إصدار المواصفة أيزو 9001-2015 في نسختها الخامسة لتحل محل المواصفة القديمة الخاصة بإدارة نظام الجودة إصدار 2008، ومن أسباب التغيير (Lazarte 2015).

1. مواكبة التغيرات و المتطلبات الجديدة للقطاعات المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، منذ عام

2008 (إدارة سلاسل القيمة ، إدارة المعلومات ، التكنولوجيا الحديثة ، إدارة المخاطر ، إدارة

التغيير ، إدارة المعرفة ، التنافسية ، وغير ذلك من التغيرات العالمية).

2. الإستمرار في الهدف الأصلي و هو توفير المنتج أو الخدمة التي تتوافق مع متطلبات العملاء مع

التوافق مع القوانين و التشريعات المطبقة.

3. إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى (البيئة، الصحة و السلامة

المهنية، سلامة الغذاء وغيرها .).

4. وضع أسس منهجية ثابتة للأعوام العشر القادمة.

5. عكس متطلبات بيئة العمل المعقدة و المتغيرة و مواكبة سرعة التغير المطلوبة.

6. ضمان تغطية متطلبات مستخدمي المواصفة الجدد و المؤسسات التي ستطبق المواصفة مستقبلاً.

7. تعزيز قدرة المؤسسة علي تطوير وتحسين الأداء، وإدارة المخاطر وتحقيق رضا العملاء.

ترسيخاً لمفاهيم التميز، والتحسين المستمر تم تعديل المبادئ الثمانية للجودة الشاملة و المذكورة سابقاً

في هذا البحث كما هو موضح في البند الثاني من المواصفة أيزو 9001-2015 لتصير كما يلي:

1. المبدأ الأول: التركيز على العملاء: تلبية وتجاوز توقعات العملاء.

2. المبدأ الثاني: القيادة: توفير الغرض من إنشاء المنظمة و التوجيه و المشاركة.

3. المبدأ الثالث: إشراك الناس: الإعتراف و التمكين للعاملين و تعزيز المهارات و المعارف و القدرات.

4. المبدأ الرابع: نهج العمليات: الفهم الكامل للعمليات من أجل تحسين الأداء.

5. المبدأ الخامس: التحسين: الحفاظ علي مستوي الأداء الحالي مع خلق فرص جديدة.

6. المبدأ السادس: اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة: الإعتماد علي الحقائق و الأدلة و تحليل البيانات في إتخاذ القرارات في المؤسسة.

7. المبدأ السابع: إدارة العلاقات: إدارة العلاقة مع جميع الأطراف المعنية للحفاظ و تحسين الأداء.

المطلب الرابع: الهيكل العام للمواصفة ISO 9001- 2015:

قدمت المواصفة شكلاً جديداً لتلائم مع المتغيرات العالمية، وتعتبر إضافة ونقلة حقيقية في مجال نظام إدارة الجودة، فيما يلي نورد الإطار العام للمواصفة (المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001-2015) :

1-البند رقم 1: مجال التطبيق: تحدد هذه المواصفة متطلبات نظام إدارة الجودة لأي منظمة

ترغب في إثبات قدرتها على توفير منتجات و خدمات تلبي إحتياجات العملاء و المتطلبات القانونية و التنظيمية بصورة مستمرة و تعزيز رضا العملاء.

2-البند رقم 2 : المراجع القياسية: يتم الرجوع إلي المرجع أيزو 9000-2015.

3-البند رقم 3: المصطلحات و التعريفات: يتم الرجوع إلي أيزو 9000-2015.

4-البند رقم 4:سياق المنظمة:

علي المنظمة تحديد القضايا الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية، و التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أو النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة .و يشمل البند علي:

1-4 فهم المنظمة وسياقها.

2-4 فهم إحتياجات وتوقعات الأطراف المهمة.

3-4 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة.

4-4 نظام إدارة الجودة وعملياته.

5-البند رقم 5: القيادة :

يجب علي الإدارة العليا الإلتزام بنظام الجودة و ضمان فعاليته و وضع أهداف و سياسات تتماشى مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة. ويشمل هذا البند علي:

1-5 القيادة والإلتزم: و فيه موجّهات عامة علي القيادة الإلتزام بها، مع التركيز علي العملاء

2-5 السياسة : و علي القيادة وضع سياسة تدعم الإستراتيجية و تلائم طبيعة المنظمة و تتضمن الإلتزام بالتحسين المستمر مع ضرورة نشر هذه السياسة.

3-5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات : يجب علي الإدارة العليا أن تضمن عملية تعيين الكوادر مع إعطاء المسؤوليات و السلطات للقيام بالأدوار ذات الصلة، و الحرص علي إبلاغ و فهم هذه المسؤوليات و الصلاحيات داخل المنظمة.

6-البند رقم 6:التخطيط:

علي القيادة العليا الأخذ في الإعتبار طبيعة المنظمة و عملياتها عند التخطيط و يشمل هذا البند علي:
6-1 إجراءات لمواجهة المخاطر و الفرص :و يجب أن تكون متناسبة مع الآثار المحتملة علي مطابقة المنتجات والخدمات.

6-2 أهداف الجودة و التخطيط لتنفيذها :وعلی المنظمة وضع أهداف الجودة علي جميع الوظائف و المستويات و العمليات ذات الصلة اللازمة لنظام إدارة الجودة.

6-3 التخطيط للتغيير :عند الحاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة، تتم التغييرات بطريقة مخططة.

7-البند رقم 7: الدعم :

و يعتبر من البنود المفصلية و التي تحوي الكثير من المتطلبات و البنود الفرعية و هي:

7-1 الموارد :وعلی المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء، تنفيذ وصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة و تشمل: الموارد البشرية، البنية التحتية، بيئة تشغيل العمليات، رصد و قياس الموارد، المعارف الخاصة بالمنظمة.

7-2 الكفاءة أو الجدارة :التأكد من أن العمال لديهم الكفاءة المناسبة على أساس التعليم والتدريب، أو خبرة للقيام بواجباتهم .

7-3 التوعية: يجب على المنظمة أن تضمن أن العاملين لديها علي علم بسياسات و أهداف الجودة و مساهماتهم في ضمان فعالية نظام إدارة الجودة.

4-7 الإتصالات :على المنظمة تحديد الإتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة لنظام إدارة الجودة و توضيح مستويات هذه الإتصالات.

5-7 معلومات موثقة :تختلف المعلومات حسب نشاط و حجم و تعقيد المنظمة،وعلي المنظمة ضمان وإنشاء و تحديث، و ضبط و توثيق المعلومات.

8-البند رقم 8: التشغيل:

1-8 التخطيط و ضبط التشغيل :يجب علي المنظمة تخطيط و تنفيذ وضبط العمليات الضرورية لتلبية الإحتياجات اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات، وتنفيذ و تحديد الإجراءات الواردة في البند6.

2-8 متطلبات المنتجات والخدمات :و تشمل التواصل مع العملاء، تحديدالمتطلبات للمنتجات و الخدمات، مراجعة متطلبات المنتجات و الخدمات والتغيير في متطلبات المنتجات و الخدمات.

3-8 تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات : و علي المنظمة وضع و تنفيذ والحفاظ على عملية التصميم و التطوير الذي يتناسب لضمان توفير المنتجات و الخدمات. و تشمل عملية التخطيط للتصميم و التطوير، مدخلات التصميم و التطوير، ضوابط التصميم و التطوير، مخرجات التصميم و التطوير، تعديلات التصميم و التطوير.

4-8 ضبط المنتجات و الخدمات المقدمة من جهات خارجية :على المنظمة تحديد وتطبيق معايير التقييم و الإختيار، و رصد الأداء، و إعادة لمقدمي الخدمات الخارجية علي اساس قدرتهم على توفيرعمليات أو منتجات وخدمات وفقا للمتطلبات .وتحتفظ المنظمة بمعلومات موثقة من هذه الأنشطة وأي إجراءات لازمة نشأت عن عمليات التقييم. و يجب توضيح نوع و مدي الضبط، والتأكد من المعلومات عن الجهات الخارجية.

5-8 الإنتاج وتقديم الخدمات :على المنظمة تنفيذ الإنتاج و تقديم الخدمات في ظل ظروف خاضعة للرقابة، و تنظيم و إستخدام وسائل مناسبة لضمان مطابقة المنتجات والخدمات، و تنظيم و رعاية ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين، كذلك تقوم المنظمة بالحفاظ على المخرجات أثناء الإنتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم لضمان التوافق مع المتطلبات، و علي المنظمة تلبية متطلبات مرحلة ما بعد تقديم المنتجات والخدمات وأخيراً يجب مراجعة ومراقبة التغييرات للإنتاج أو تقديم الخدمات، وبالقدر اللازم لضمان الإستمرار فقا للمتطلبات.

6-8 الإفراج عن المنتجات و الخدمات :على المنظمة تنفيذ الترتيبات المخطط لها في المراحل المناسبة للتحقق من استيفاء متطلبات المنتجات والخدمات

7-8 ضبط عدم مطابقة المخرجات :على المنظمة أن تتخذ الإجراء المناسب بناء على طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات وهذا ينطبق أيضا على عدم مطابقة المنتجات والخدمات بعد توريد المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة.

9-البند 9: تقييم الأداء:

1-9 الرصد و القياس و التحليل و التقييم : يجب علي المنظمة تقييم الأداء وفعالية نظام إدارة الجودة مع الإحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل علي النتائج المتحصل عليها، كذلك تقوم المنظمة بمراقبة تصورات العملاء من درجة الإيفاء بمتطلباتهم و إحتياجاتهم و توقعاتهم و تحديد طرق للحصول على المعلومات و رصدها و إستعراضها، و على المنظمة تحليل و تقييم البيانات والمعلومات المناسبة الناشئة عن عمليات الرصد و القياس بصورة إحصائية.

9-2 المراجعة الداخلي : على المنظمة إجراء مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات بشأن كفاءة و فعالية نظام إدارة الجودة . على المنظمة تخطيط و وضع و تنفيذ و صيانة برنامج التدقيق مع الأخذ بعين الإعتبار أهمية العمليات المعنية و التغيرات التي تؤثر على المنظمة و نتائج المراجعات السابقة.

9-3 مراجعة الإدارة : يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها لضمان إستمرارية ملاءمته وكفايته و فعاليته وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة . تتم مراجعة الإدارة بمدخلات كثيرة تناقش للحصول على مخرجات تضمن التحسين للنظام.

10- البند رقم 10: التحسين :

10-1 على المنظمة تحديد و إختيار فرص للتحسين و تنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز رضا العملاء .

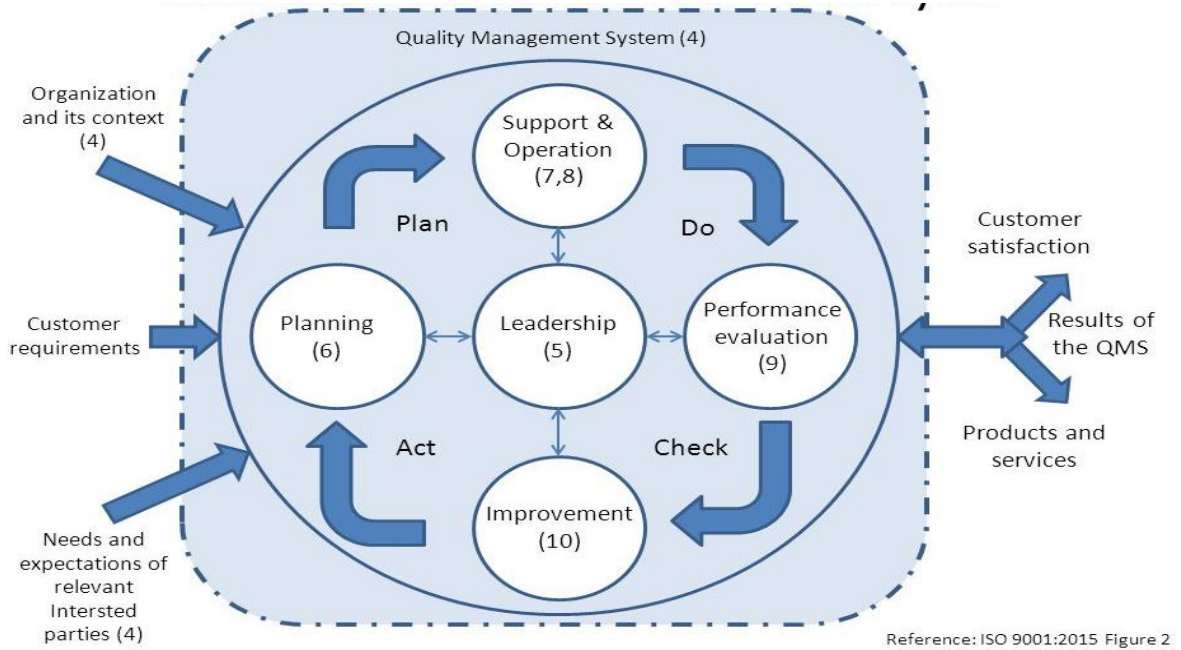
10-2 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية : على المنظمة عمل الإجراءات التصحيحي اللازم و التعامل مع تبعات حالة عدم المطابقة و تقييم الحاجة إلى العمل من أجل القضاء على سبب أو أسباب عدم المطابقة و ضمان عدم حدوثها في أماكن أخرى.

10-3 التحسين المستمر : يجب على المنظمة أن تحسن بإستمرار من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة ، وعلى المنظمة أن تنظر في نتائج التحليل و التقييم والمخرجات من مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك إحتياجات أو فرص يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر.

المطلب الخامس :أهم التعديلات التي طرأت على المواصفة أيزو9001-2015:

- 1- الهيكل العام للمواصفة (High Level Structure) .
- 2- التفكير المبني على المخاطر (Risk Based Thinking) .
- 3- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا.
- 4- تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة .
- 5- تعديلات مبادئ نظام ادارة الجودة.
- 6- مرونة كبيرة في التوثيق.

شكل رقم (1.2) يوضح هيكل عمليات أيزو9001 :2015



(المصدر: المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001-2015)

الفصل الثالث

الأداء المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

الفصل الثالث

الأداء المؤسسي

المقدمة :

تعتمد الإدارة الحديثة علي مجموعة المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها،وتسعي الي تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدرتها،وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها،وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي، ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات ، ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام بل يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية ، وعلي الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلي إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء ويعود ذلك لإختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد ليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والإتجاهات التي تسعي المنظمة لتحقيقها.

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق إستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية علي أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء.(العثمان ،2003،ص67).

المبحث الأول

مفهوم الأداء المؤسسي

يمكن تعريف الاداء بانه إنجاز الأهداف التنظيمية المحددة لها باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية . وتعني 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 لايركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وانما يركز على الأهداف قصيرة الأمد .(العلي وآخرون،2006،ص15)

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 . ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الثلاثة أبعاد التالية:

- 1- اداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 - 2 - اداءالوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
 - 3- اداءالمؤسسة في إطار البيئة الإقتصاديةوالإجتماعية والثقافية .
- وبرغم من إشمال مفهوم الاداء المؤسسي علي هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أى بعد منها لو أخذ منفرداً ، فالاداء المؤسسى يختلف عن الاداء الفرردى ويختلف عن اداءالوحدات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليها .(مخيمر وآخرون،2000،ص22).

المطلب الأول: 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 وأداء جزئي . (عبدالمليك مزهودة، 2001، ص89):

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.

2- 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 الإنتاج وأداء وظيفة التسويق ، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ب- حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل . (عبد الصمد، 2007، ص58)

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

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

ج - حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي. (محمد سليمان، 2006، ص117-118).

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء 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.

2- لأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل 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 إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

المطلب الثاني : ما الذي يميز اداء المؤسسات

وجد ان المؤسسات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من المؤسسات القائدة في الصناعات التي تعمل فيها ، و أن السمة للتفوق في تلك المؤسسات تكمن في :
القدرة على تقديم أفضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف. والقدرة على الابتكار في تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر لمقابلة التغييرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين . فقدرة المؤسسة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها ، فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي. (زايد، 2004، ص9)

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الاداء

يوجد عدد من المظاهر الدالة على وجود ضعف في الاداء، وهذه المظاهر يجب أن تسترعى الانتباه لمحاولة علاجها.

وفيما يلي بعض من هذه المظاهر (الشحات 1992، ص37).

1- الإنتاجية الضعيفة والنوعية الغير جيدة في العمل.

2- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد

3 - الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد

4- إختلاف الأسلوب في اداء الأعمال

5- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ومع الأفراد

6- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين

7 - تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات

8- عدم وجود الرغبة أو المجال في النمو والتطور الوظيفي

هذه الأمور وغيرها تؤدي إلي ضعف في الاداء لدى الموظفين وتقود إلي مشاكل معقدة ويصعب حلها وعلاجها، خاصة إذا تركت لفترة طويلة.

لذا يجب البحث عن السلوك الإيجابي وتعزيزه وتقويته والحد من الإسلوب السلبي والمسيء للاداء وإذا كانت لديك أحد هذه المظاهر يجب أن تبحث بعمق عن أسبابها، إن الأعراض هي دليل على وجود مشاكل أخرى، بالتحليل يمكن معرفتها بدقة وبالتالي محاولة التخلص منها.

المطلب الرابع: علاقة الجودة بالاداء المؤسسي

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السليمة والسريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي إكتساب حصص سوقية تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية .

ويعتمد التميز في الاداء على مبادئ وفلسفة Arthur D - little اذ يؤكد خبير الجودة في دراسة قام بها علي عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلي نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم (عبد الرحمن توفيق،1998،ص132). ولا يتحقق التميز إلا بالالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات اذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للاداء والذي يرمى من خلاله المؤسسة إلي تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلي رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفرد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل .(مصطفي، 2001،ص102).

المطلب الخامس: قياس الأداء المؤسسي

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية او الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل ادارتها وتطويرها، واي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي الي خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء .

لتحديد جودة الاداء في أي مؤسسة يجب اختيار أهداف للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وتلك الأهداف من اهداف المؤسسة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الاداء تعطى أفضل

نتائجها عندما تكون مدعومة من القيادة العليا وهى عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الاداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الأهداف، فمثلاً في الاداء الفردي نركز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها ، وفى محاولة تطوير الاداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لاداء المؤسسة على المستوى الإستراتيجي وما تطمح إليه في المستقبل.

أصبحت عملية قياس وتقييم الاداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات ، وان إختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى كل منهم .من ناحية أخرى ، أصبح تركيز قياس الاداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب ، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها ، كما أصبح أيضاً من الواجب الإهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الأداء (لوفر، 1998، ص80).

إن مقاييس ومؤشرات الاداء اشتقت تاريخياً من معلومات محاسبة التكاليف والتي غالباً ما كانت تستند علي مبادئ قديمة وعشوائية .هذه المقاييس والمؤشرات التقليدية لا تشجع كثيراً علي تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بل أن في بعض الحالات تحول دون التحسين المستمر لأنها لا تستطيع وضع خريطة طريق واضح للأداء (المقلي، إدريس، 2006، ص135).

فالمؤسسات التي تسعى للنجاح في المدى الطويل عليها البدء في قياس الاداء بمقترحات التحسين التي يبديها الزبون . وفي حلقة التحسين المستمر يلعب القياس دوراً هاماً في :

1- متابعة سير الاداء مقابل الاهداف التنظيمية.

2- تحديد فرص التحسين .

3- مقارنة الاداء مقابل المعايير الداخلية .

4- مقارنة الاداءمقابل المعايير الخارجية .

تستخدم القياسات في ضبط العملية مثل خرائط الضبط وفي تحسين الاداءمثل (فريق تحسين الجودة) وبالتالي فإنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها العمليات وكيفية اداء الأفراد لاعمالهم وتحيزهم لأداء أفضل في المستقبل.

المبحث الثاني

تقييم الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء وإتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد أستخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة. (توفيق محمد، ص4)

هو عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين بهدف تفادي الأخطاء مستقبلاً. (صلاح، 2004، ص51).

وقد عرف مفهوم تقييم الاداء المؤسسي بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها. (Hanna, 1998, p.3).

تقيم الأداء المؤسسي هو نظره متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنتجة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسالب لا بد من أن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة ،لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في إتخاذالقرارات مستقبلاً(محمود، 2014، ص11-12)

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء المؤسسي

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي كما ذكرها (الشحات، 1992، ص22) ومن اهمها :

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 تقييم 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 ،
ف نماذج 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 تقييمها 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 .

المطلب الثالث : نماذج تقييم الأداء المؤسسي

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

1- النموذج التقليدي

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات ، فى البداية 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 المؤسسة فى 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. (الطعامنة،2000،ص56).

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 التقليدية الحديثه ، فهو لايعتمد فقط على المؤشرات التاريخيه بل يتعدى ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التاليه (زايد،2004،ص28) :

1- الرؤيا و الإستراتيجيه

2- الاداء المالي

3- العمليات الداخلية

4-التعليم والنمو

5- المستفيدون (متملى الخدمة)

3- نموذج التميز الأوربي

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. خمسة منها "ممكناات (وسائل)" وأربعة هي "نتائج" . تغطي معايير "الممكناات (الوسائل)" ما تقوم به أي مؤسسة و كيفية القيام به . و تغطي معايير "النتائج" ما تحققه

أي مؤسسة". النتائج "تأتي نتاجاً للـ "الممكنات (الوسائل) "، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل) "من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" (هادي، 2006، ص 35).

المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة نجملها بالاتي: (مجيد الكرخي، ص39)

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

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 . والخسائر، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية. رأس المال ،عدد العاملين أجورهم وغير ذلك. حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنة السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف 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.

3- إجراء عملية التقييم

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 .

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

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.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

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

المطلب الخامس : معوقات تقييم الأداء المؤسسي

تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق أذان إعتقاد معايير واحدة القياس الأداء المؤسسي تغيير في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:(عريف،2007،ص55)

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها .
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة .
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب السادس: طرق تقييم الأداء

تستخدم طرق عديدة في عملية التقييم. نتناول منها الأكثر إستخداماً: (سيد محمد، 2015، ص 601-610)

1- طرق قياس السمات Traits Methods

هي من الطرق الشائعة الإستخدام وتعتمد علي تحليل الوظيفة عند تصميمها. ويجب التعرف عليها

لإرتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل. وتنقسم طرق السمات إلي الطرق الفرعية التالية :

أ - طريقة المقياس المتدرج

ب- طريقة مقياس المعيار المختلط

ج- طرق التوزيع الإجباري والإختياري- الطريقة الإجتهدية (المقال)

2 - الطرق السلوكية Behavioral Methods

ان وصف سلوك الأفراد علي طول المقياس هي إحدى الطرق التي تستخدم لتحسين مقياس السمات .
وطرق السلوك تحدد أي الأفعال يجب أن تظهر أولاً أثناء أداء الوظيفة . وتتعدد طرق السلوك ومنها :

أ- طرق الأحداث الحرجة

ب- طريقة قائمة المراجعة السلوكية

ج- طريقة مقياس التقدير المعتمد علي الجوانب السلوكية

د- مقاييس ملاحظة

3- طرق قياس النتائج Results Methods

هذه الطريقة تعتمد علي قياس النتائج التي يتوصل إليها العامل ،ويتم هذا في إطار طريقة الإدارة بالأهداف وهي عبارة عن فلسفة للإدارة وضعها بيتر دراكر عام 1954، وتهدف الإدارة بالأهداف إلى قياس وتقدير أداء العامل اعتماداً علي إنجازة للأهداف المحدد .

جدول رقم (1.3) مقارنة مزايا وعيوب طرق التقييم

الطريقة	المزايا	العيوب
طرق السمات	<p>1- غير مكلفة</p> <p>2- سهولة الإستخدام</p> <p>3- تستخدم أبعاد وجوانب كثيرة</p>	<p>1- حدوث أخطاء جوهرية</p> <p>2- لاتصلح في تقييم الموظفين الاستشاريين</p> <p>3- لاتصلح لوضع نظم المكافآت</p> <p>4- لا تصلح لإتخاذ قرارات الترقية</p>
الطرق السلوكية	<p>1- تستخدم جوانب محددة في الأداء</p> <p>2- مقبولة من جانب المشرفين والعاملين</p> <p>3- تقدم تغذية مرتدة مفيدة</p> <p>4- عادلة من حيث القرارات والترقية والمكافآت</p>	<p>1- تستهلك وقتا كبيرا في التصميم والأستخدام</p> <p>2- تحتاج الى تكاليف كثيرة</p> <p>3- تخلف بعض الأخطاء في التقدير</p>
طريقة النتائج	<p>1- أكثر موضوعية</p> <p>2- مقبولة من المشرفين والعاملين</p> <p>3- تربط بين أداء الأفراد والأداء التنظيمي</p> <p>4- تشجع علي وضع الأهداف</p> <p>5- جيدة من حيث قرارات المكافآت والترقية</p>	<p>1- تستهلك وقتا كبيرا في التصميم والأستخدام</p> <p>2- تستجيب للوقت القصير</p> <p>3- تستخدم معايير مشوشة</p> <p>4- تستخدم معايير ضعيفة</p>

المصدر: سيد محمد جاد الرب - إدارة الموارد البشرية - جامعة قناة السويس 2015م

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن بنك فيصل الإسلامي

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن بنك فيصل الإسلامي

المطلب الأول: 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 الأقطار . 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 نميرى 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)

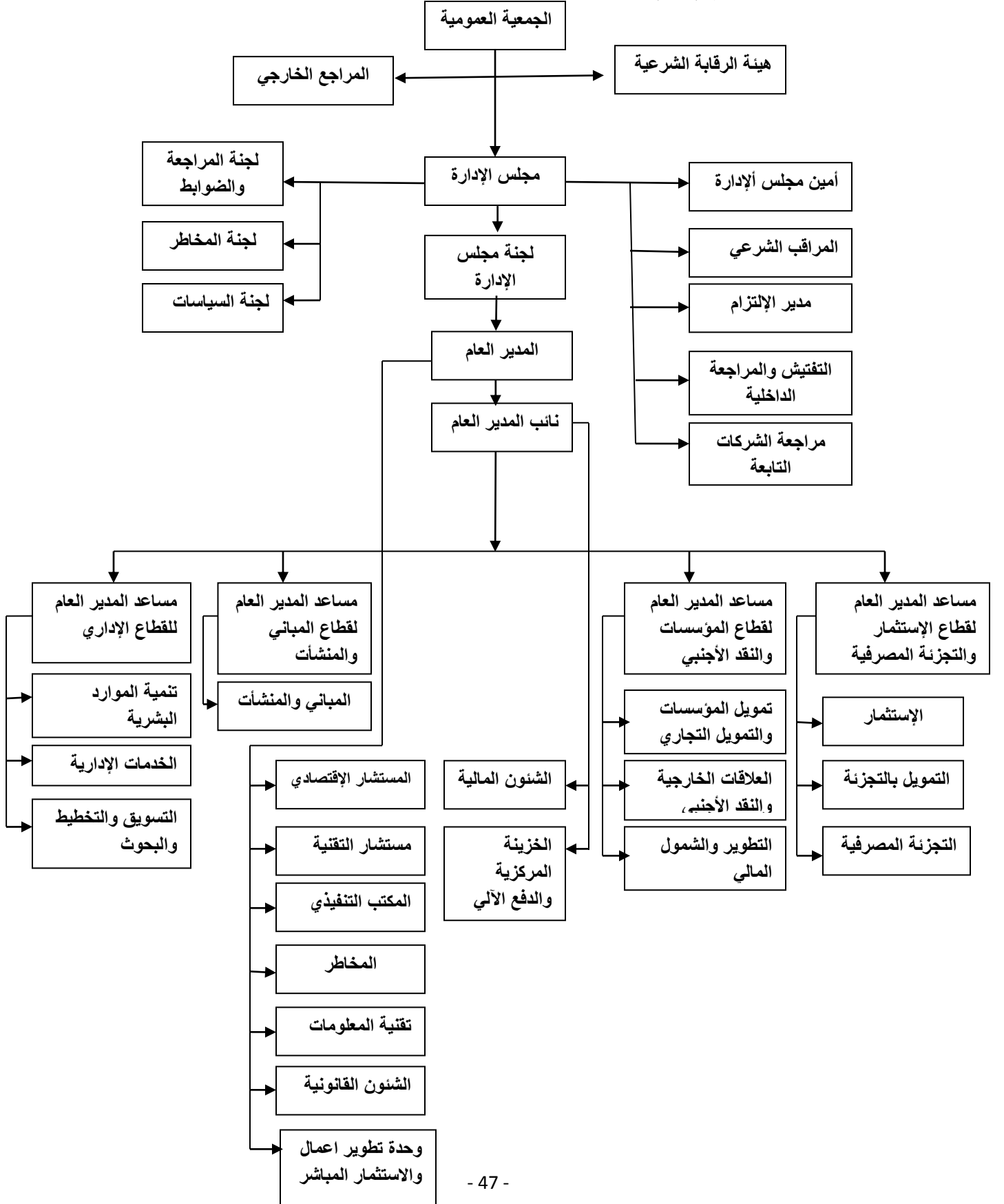
المطلب الثاني: الرؤيا

مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات ، يلتزم الجودة والإمّياز في أعماله ، إسعاداً للعملاء ،ثقة في الموردين تنمية للمجتمع ،عناية بالعاملين ،وتعظيماً لحقوق المساهمين .

المطلب الثالث :الرسالة

مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير الإمتياز،وبالكفاءة الأفضل ،مركزاً مالياً مليئاً سليماً ،ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ،وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً ،ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة ، مؤهلاً معرفة ،ويلتزم الشفافية منهداً ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع .

المطلب الرابع الشكل رقم (1.4) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني



المطلب الخامس: أهداف البنك وأغراضه :-

أهداف البنك واغراضه تتمثل في الاتي :

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 يقررها 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 اعتباريين
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 تزاوُل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالربا 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 يبيعها 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.

المطلب السادس: منهجيات تحقيق مستويات متقدمة من الخدمات تلبي توقعات المتعاملين

درج البنك على عمل دراسة لقياس رضا العملاء سنوياً، والتي من خلالها يتضح مدى تجاوب المتعاملين مع خدمات البنك، ويتفاعل البنك بالتجاوب السريع مع آراء العملاء ويتم ذلك من خلال الاستبيانات ومن خلال التفاعل اليومي بين العاملين والمتعاملين، وقد غطت هذه الدراسات عدداً كبيراً من فروع البنك لقياس مؤشر مدى فعالية المتعاملين ومعرفتهم بالخدمات المقدمة، حيث كانت منهجيتها كما يلي: بدأت عملية جمع البيانات بواسطة استمارة صيغت أسئلتها من أوراق واستبيانات علمية محكمة تقيس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة وكذلك مدي استيعابهم لكيفية التعامل مع هذه الخدمات. تراوحت نسبة العينة بين 10% إلى 20% من جملة المتعاملين بالبنك بحيث تغطي العينة كافة تصنيفات العملاء. وتقيس هذه الدراسة عدداً من المؤشرات منها الانطباع العام، سرعة إتمام العمليات، ترحيب الموظفين، دقة المواعيد، المصداقية والشفافية. أيضاً هنالك دراسة أخرى تعدها دورياً إدارة التسويق والتخطيط لمعرفة آراء العملاء حول مواقع الفروع من ناحية، تغطية الفرع للمنطقة التي يقع فيها العميل ومساحة الانتظار بالفرع، وأسلوب الرد على المكالمات الهاتفية على العملاء، ونوع المعاملة التي يتلقاها العميل من موظفي الفروع، ومستوى جودة الخدمة التي يقدمها البنك وطريقة تناول الشكاوى التي يقدمها العملاء. أيضاً تم عمل بريد إلكتروني خاص لتلقي الشكاوى من المتعاملين، وحرص البنك في تهيئة بيئة عمل جيدة للمتعاملين خاصة صالات الانتظار بالفروع وقاعات استقبال الزوار بالرئاسة. واستكمالاً لحلقة التحسين

والتطوير يتم اطلاع العاملين علي نتائج المسوحات والدراسات الخاصة بآراء المتعاملين خاصةً إذا كانت هنالك آراء سالبة أو شكاوى حول مستوى الخدمات المقدمة، تعمل الإدارة العليا ممثلة في المدير العام، نائب المدير العام ومساعد مدير العام بالاتصال بالوحدة (فرعاً أو إدارة) ومناقشة هذه الآراء والشكاوى والعمل علي معالجتها، أيضاً يتم تكليف لجان من مساعدي المدير العام ومديري الإدارات لدراسة الظواهر السالبة المتكررة وعمل توصيات لحلولها و يناقش المدير العام سير عمل هذه اللجان اسبوعياً في اجتماع الإدارة العليا. كما يتم أيضاً تعميم منشورات تجويد وتحسين الخدمات المقدمة ابتداءً من منشورات المدير العام، الشؤون المصرفية، الاستثمار، الموارد البشرية.. الخ. لضمان الاستفادة من آراء المتعاملين في تحسين الخدمة وأداء المصرف ككل من خلال المعلومات والبيانات المستخلصة من الاستبيانات والشكاوى واللقاءات، عملت إدارة البنك للاستفادة منها في تحسين الخدمات وأداء المصرف ككل وذلك من خلال دراسة هذه الآراء بكافة جوانبها والعمل على وضع الخطط لمعالجة القصور أو استحداث خدمات جديدة متطورة ترفع مستوى رضاء المتعاملين على مستوى البنك ككل، ومثال ذلك خدمة التسجيل الإلكتروني لطلاب الجامعات عبر الفروع حيث وردت عدة مقترحات من الطلاب المستفيدين من هذه الخدمة لزيادة نوافذ الخدمة وبناءً عليّ تم تشكيل لجنة لدراسة هذا المقترح وتم فعلياً تطوير نظام إلكتروني يتيح للطلاب إجراء عملية التسجيل ودفع الرسوم المستحقة عبر الصرافات الآلية للبنك وبذلك تمكن البنك من إضافة أكثر من 135 نافذة إضافية للتسجيل الإلكتروني للطلاب، كما تم تطوير الخدمة في مراحل لاحقة حتى أصبحت تتم عبر الهاتف النقال (الموبايل). كذلك تم انشاء وحدة متخصصة للدفع الآلي عبر الصرافات الآلية والبطاقات المصرفية بناءً عليّ دراسة اعتمدت عليّ شكاوى المتعاملين، وتعمل هذه الوحدة حالياً على مدار الـ 24 ساعة، وهناك خط ساخن في كل غرفة صراف آلي يتم عبره التفاعل مع

العميل لحل الإشكالات التي تواجهه أثناء إجراء عمليات السحب، الإيداع، التحويل أو شراء الخدمات عبر أجهزة الصرافات الآلية.

تهدف الدراسات الدورية الخاصة برضا المتعاملين إلى معرفة رأى العميل في مستوى جودة الخدمات المقدمة والتي تتضمن عدة محاور منها على سبيل المثال ترحيب الموظفين، المصداقية، سرعة إتمام الإجراءات، مستوى إهتمام وعناية الموظف بالعميل، الانطباع العام عن بيئة الفرع، استقبال الشكاوى ومعالجتها، زمن انتظار العملاء أثناء تقديم الخدمة، نظام التصنيف المستخدم وفعاليتته. من خلال هذه الدراسات يتم وضع خطط تعتمد على متطلبات وتوقعات العملاء بشكل أكثر تفصيلاً وتنزل إلى بيئة العمل عبر رفع مستوى التدريب والتوجيه للعاملين وعبر إضافة خدمات تقنية حديثة تفوق مستوى توقعات العملاء في كثير من الأحيان. لضمان تنفيذ الخطط التي تلبي إحتياجات العملاء وتوقعاتهم هنالك برنامج دقيق للزيارات الميدانية للفروع ينفذه أفراد طاقم الإدارة العليا للبنك (مساعدو المدير العام وبعض مديري الإدارات) للتمكن من الإصغاء للعملاء عمليا أثناء أداء الخدمة. مركز خدمات العملاء يقدم إحصاءات متعددة حول مستويات تقديم الخدمة في شكل تقارير دورية خلال العام. استنادا على رؤية ورسالة البنك يتم وضع الاهداف بعيدة وقصيرة المدى وفق خطط استراتيجية وتشغيلية.

ان من الاهداف الرئيسية التي يسعى البنك إلى تحقيقها استمرارية تقديم الخدمات المصرفية بصورة تحقق رضا المتعاملين وتلبي توقعاتهم. حيث نجد ان الخدمات المصرفية قد شهدت تطوراً كبيراً على كافة الجوانب، وانعكس ذلك بصورة ايجابية على أداء البنك كما هو موضح في نتائج الأداء الرئيسية. هناك بعض الوسائل التي من خلالها يتم إطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بأداء المصرف تجاه المتعاملين كاللقاءات التي يجريها المدير العام مع العاملين عادةً ويتم فيها إطلاعهم على مستويات الأداء بالمصرف

ككل، التقرير المالي الربع سنوي الذي يتم نشره عبر الموقع الالكتروني للبنك والاجتماعات الدورية (الأسبوعية والشهرية والسنوية) للإدارة التنفيذية بكافة مستوياتها مع مديري الإدارات والفروع والعاملين.

المطلب السابع: إنشاء نظام إدارة الجودة بالبنك :

بدأ إنشاء نظام إدارة الجودة المتكامل (IMS) بالبنك في العام 2013 وحصل البنك على شهادات المطابقة مع أنظمة إدارة الجودة في ديسمبر 2013 .

الشهادة التي تم الحصول عليها هي نظام إدارة الجودة المتكاملة وهي عبارة عن ثلاث أنظمة زائداً عليه المسؤولية المجتمعية :-

1. نظام إدارة الجودة ISO 9001- 2015

2. نظام إدارة البيئة ISO14001- 2015

3. نظام السلامة والصحة المهنية أساس 18001-2007

4. المسؤولية الإجتماعية ISO 26000 -2009

التطبيق الفعلي للنظام إدارة الجودة المتكامل تم في يناير 2014 وما زال ، حيث التزمت الإدارة العليا للبنك بتطبيق نظام ادارة الجودة .

- تتم مراقبة دائمة ورقابة على النظام ومراجعة داخلية تتم مرة على الاقل خلال العام .
- عمليات القياس لرضا العملاء تتم كل ستة اشهر حيث تتم دراسات عن قياس جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء .
- عمليات التحسين المستمر للخدمة تتم من خلال نتائج التحليل لجودة الخدمة.

المطلب الثامن:تحسين العمليات بطرق ابداعية :

اعتمد البنك منهج تصميم العمليات لتوفير جودة العملية بتقليل الاخطاء وتسهيل الإجراءات لضمان تقديم خدمة متميزة تحقق أعلى مستويات الرضاء للمتعاملين، ويتم الوقوف على مستوى الخدمة عبر إسقضاء رأي المتعاملين حول الخدمات المقدمة لهم وتوقعاتهم حول الخدمة مستقبلاً. للوصول لأعلى مستويات الرضا لدى المتعاملين مع البنك إعتمدت القيادة فلسفة الجودة الشاملة والتميز لأداء الأعمال والتي أسست على التفوق علي توقعات العميل. منذ ذلك الحين وضحت الرؤيا والرسالة للعاملين جميعا ولمصممي العمليات والإجراءات المصرفية والمالية والتشغيلية، ولضمان الإستمرارية والثبات في تطوير الخدمات المقدمة للجمهور تبنت قيادة البنك تطبيق منهجيات التميز المؤسسي المعمول بها وفق نموذج التميز المؤسسي الأوربي الصادر عن المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، ولتفعيل معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي عبر أنظمة معتمدة تم تطبيق أنظمة الجودة المتوافقة مع متطلبات معايير المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) وشمل ذلك المواصفات التالية : ISO 9001-2015 والخاصة بتوثيق وتطوير العمليات التشغيلية وربطها بالأهداف والسياسات والإستراتيجيات الموضوعة، -ISO 14001 2015 والخاص بانظمة حماية البيئة ، ISO 45001-2018 والخاص بانظمة الصحة والسلامة المهنية ، كذلك إستيفاء مؤشرات المواصفة ISO 26000 والخاصة بتطبيق معايير المسؤولية الإجتماعية. ونتيجة لذلك تم توثيق كافة إجراءات البنك وفق متطلبات معايير المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) وقد شارك في ذلك كل العاملين ذوي الصلة بكل عملية وبذلك تم الانتقال بثقافة العاملين من أداء الأعمال وفق الروتين اليومي إلى أداء الأعمال بما يتوافق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية بالبنك. وبذلك أصبح لكل موظف وعامل خريطة ذهنية توضح لماذا يؤدي هذه الأعمال وماهي النتائج المرجوة من ذلك وكيف تقاس هذه النتائج وما هي الجزئية التي يعمل عليها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحقق

الرسالة والرؤيا المعلنة للبنك. ومن العوامل الرئيسية الرئيسية التي أدت إلى سهولة تطبيق الانظمة المتوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس (الآيزو) هو المناهج المتطورة التي انتهجتها قيادة البنك في التخطيط والإدارة التي أدت إلى بنية إدارية تحتية صلبة.

الانتقال الكامل من الوصف الكتابي التقليدي إلى الوصف المعزز بالانظمة الإلكترونية ساعد كثيرا في سرعة انسياب تنفيذ العمليات وذلك عبر إستجلاب الانظمة المصممة علي قواعد البيانات الحديثة ما ساعد علي تطبيق تصميم العمليات والإجراءات المصاحبة بسهولة مع وضع السياسات التأمينية لمخاطر التشغيل عبر تحكم مدير الفرع في صلاحيات مستخدمي النظام وفصل المستويات في تنفيذ العمليات كالادخال والتمرير والتصريح، وازادت التجربة معرف جديدة وتعلم اساليب جديدة لتنفيذ العمل. وبناءً علي احتياجات المصرف للمعلومات المجمعة عبر البنك وبالتعاون مع شركة البرمجيات المالكة للنظام المصرفي تم عمل تحسينات للنظام باضافات جعلت العملية يمكن ان تبدأ في الفرع ويتم تصديقها بواسطة لجنة مجلس الإدارة حسب مستوى وحجم العملية، مثال لذلك ان العملية الاستثمارية تمر عبر الادارات المختصة وتوصياتها وتنتهي إلى القبول أو الرفض بناءً علي التحليل والدارسة ومستوى المخاطر المتصلة بها، تمر هذه العملية عبر عدة ادارات للادخال والتأكد والتصديق إلكترونياً حيث تأخذ العملية وقتاً اقل بكثير فيما اذا تمت العملية بالطرق التقليدية القديمة.

وكمدخل من مدخلات التحسين والتطوير للعمليات، اعتمد البنك علي الدراسات، التقارير والرواجع التي ترد إلى القيادة من الادارات المختلفة كإدارة التفتيش والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة البحوث والتطوير بما ترصده من دراسات حول الفروع وتقارير تنفيذ العمليات، الشئ الذي مكن القيادة من تسريع تطوير طرق العمل. تتم الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين في تحديد فرص التحسين والتطوير

وترتيب الأولويات عبر آراء العاملين والمتعاملين حيث يشكل هذا الجانب أهمية خاصة للبنك. وقد ابتعث العاملين بالبنك إلى دورات خارجية في مجالات شتى وسَّعوا فيها مداركهم ونقلوا معارف شتى من الدول والمؤسسات التعليمية التي درسوا بها ما مكنهم من وضع تصور لتقنيات العمل المستخدمة مقارنة بالتي عايشوها في الدول المتقدمة التي درسوا فيها سواءً في أوروبا أو آسيا، ويتضح ذلك جلياً من خلال المناقشات الخاصة بالتنوير والتحسين لأنظمة البنك. كذلك اتاحت خدمة الانترنت من خلال الشبكة الواسعة المؤمنة للبنك توفر مصادر معرفة إضافية لدى العاملين بجانب ترسيخ مفهوم احضار المادة العلمية مع كل مشارك من خلال المشاركة في أي دورة داخلية أو خارجية وتعميم ذلك على مستوى البنك عبر البريد الإلكتروني الداخلي ما يوسع دائرة المعرفة وتوفرها لدى العاملين بالبنك. أيضاً تتم الاستفادة من مشاركة العاملين في عمليات التطوير والتحسين وتبسيط الإجراءات عبر المبادرات الفردية التي تشكل مقترحات يتم تقييمها المبدئي علي مستوى الادارات ثم تطرح كمقترحات في الاجتماعات الاسبوعية للإدارة التنفيذية وبعد التداول يتم تبني مقترح محدد توكل دراسته إلى الإدارة المختصة أو تكليف لجنة لدراسة المقترح تكون عادة من مديري الادارات المعنية، هذا بالإضافة للمبادرات والمقترحات التي ترد اثناء المدأولات وتخضع للنقاش ويتم تحويلها للدراسة. يتحكم البنك في عملية التغيير بالتركيز علي ايجابيات التغيير المبتغى تطبيقه وسلبيات الوضع القائم ما يسهل تفهم الجميع بايجابيات التغيير واضعاف نزعة المقاومة ومن ثم تبني الاختبار الارشادي ثم التدرج في التطبيق ومعالجة أي ملاحظات ميدانية وذلك قبل التعميم الشامل بعد التأكد من قبول التعامل بالوضع الجديد. يتم شرح وافٍ من الإدارة العليا لكل العاملين عندما تكون هنالك تغييرات كبيرة وذلك في الاجتماع التنويري السنوي الذي يجمع العاملين بالمدير العام وطاقم الإدارة العليا. ومن ثم يتم الشرح وتوصيل المعلومات التفصيلية عبر البريد

الإلكتروني الداخلي والموقع الداخلي للبنك. بالإضافة إلى المنشورات المصاحبة للسياسات الجديدة وأحيانا عقد دورات أوورش عمل لتغطية شرح التغييرات بالمستوى المطلوب، أما في جانب تنوير العملاء بالإنظمة الجديدة فتتم عبر الوسائط المختلفة كالإذاعة والتلفزيون والصحف اليومية. لضمان تلقي موظفي البنك التدريب المناسب قبل القيام بالتطبيق الفعلي لعمليات التغيير تم انشاء وحدة خاصة بالتدريب يتم فيها تصميم احتياجات التدريب للعاملين داخليا وخارجيا ويشمل ذلك كل العاملين بخطة متدرجة علي جميع المستويات الإدارية بالبنك. اما التدريب المرتبط بالمشاريع فيتم تحديد الفرق لها ومعرفة المتطلبات المسبقة للفريق ويتم تصميم دورات لتغطية متطلبات كيفية تحقيق أهداف المشروع ومن ثم يكون التدريب الخاص بالمشروع حيث يتم التأكد من توفر الحد الأدنى من المعرفة كمقوم للنجاح ويتم عقد دورات اسعافية لمعالجة أي ظاهرة أوقصور في أي مجال من مجالات تناول الخدمة مما يوفر الترقية والتصحيح المستمر للخدمات لضمان تميزها.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يناقش هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة ، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة ، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وذلك في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري ، وذلك للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1. البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات البحث ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم فرزها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي مع استخدام الاختبارات Statistical Package for Social Science (SPSS) الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والمجلات والدوريات والدراسات السابقة التي تفيد البحث والتي تتعلق بإبعاد إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري لإثراء الدراسة بشكل علمي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثات أن يعم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من بنك فيصل الإسلامي .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (70) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المختصين في في بنك فيصل الإسلامي، واستجاب (70) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة

المطلب الثالث: أداة الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن انصب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بنظم إدارة الجودة وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1. إعداد استبانة أولية؛ لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف؛ لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبانة وارتقت بمستواها.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة مع تعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: النوع، العمر، المؤهل الأكاديمي، الوضع الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

القسم الثاني: يناقش مدي تطبيق البنك لمفاهيم ومبادئ الجودة (عناصر الايزو) ، يحتوي هذا القسم على عدد (25) عبارة، ويتفرع منه المحاور الآتية:-

المحور الأول : التزام القيادة (الإدارة العليا): تتضمن (5) عبارات.

- المحور الثاني: مشاركة العاملين: تتضمن (5) عبارات.
- المحور الثالث: التركيز علي العملاء : تتضمن (5) عبارات.
- المحور الرابع:التخطيط الإستراتيجي : تتضمن (5) عبارات.
- المحور الخامس: التطوير والتحسين المستمر: تتضمن (5) عبارات.

القسم الثالث : يناقش أداء المؤسسة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة، ويحتوي هذا القسم علي عدد (9)

عبارات ، ويتفرع منها المحاور الآتية:-

- المحور الأول: رضا العاملين : تتضمن (5) عبارات.
 - المحور المحور الثاني:نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) : تتضمن (4) عبارات.
- وكانت الإجابة علي جميع الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين ثم تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ؛ وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2. 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 أعيد 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 يقبسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2. معادلة ألفا-كرونباخ.

3. طريقة 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 أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

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

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

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

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بحساب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1.4) يوضح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستبيان كاملاً	0.96	0.977

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من نتائج الجدول رقم (1.4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

المبحث الثالث

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

مقدمة

تم تفريغ وتحليل الإستبانات التي تم توزيعها على المبحوثين وهم عينة عشوائية من موظفي بنك فيصل الإسلامى السودانى من خلال برنامج التحليل الإحصائى spss ، (Statistical Package for Social Sciences) (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية).

المطلب الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية .
- 2- جدول التوزيع التكراري للإجابات .
- 3- النسب المئوية .
- 4- معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائى لإجابات أفراد عينة الدراسة
- 5- معادلة سييرمان - براون لحساب معامل الثبات .
- 6- الإنحراف المعياري لقياس التجانس فى إجابات أفراد عينة الدراسة .
- 7- الوسيط لمعرفة إتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: النوع، العمر، المؤهل الأكاديمي، الوضع الوظيفي، ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية.

1- النوع:

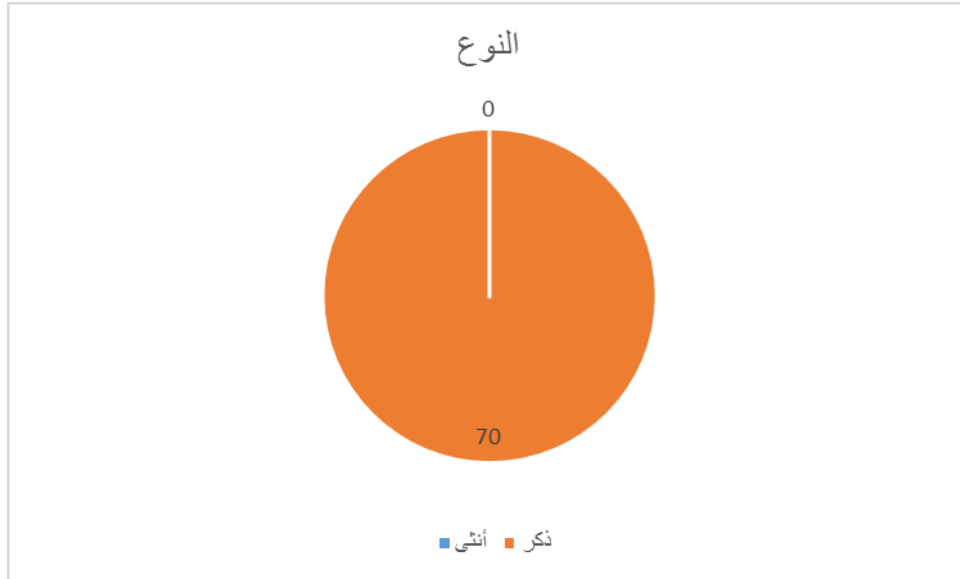
يوضح الجدول (2.4) والشكل (2.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (2.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
أنثى	0	%0.00
ذكر	70	%100
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (2.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (2.4) والشكل (2.4) أن أفراد العينة كانوا ذكور حيث بلغ عددهم (70) فردا أي

ما نسبته (100%) ولم تتضمن العينة على إناث.

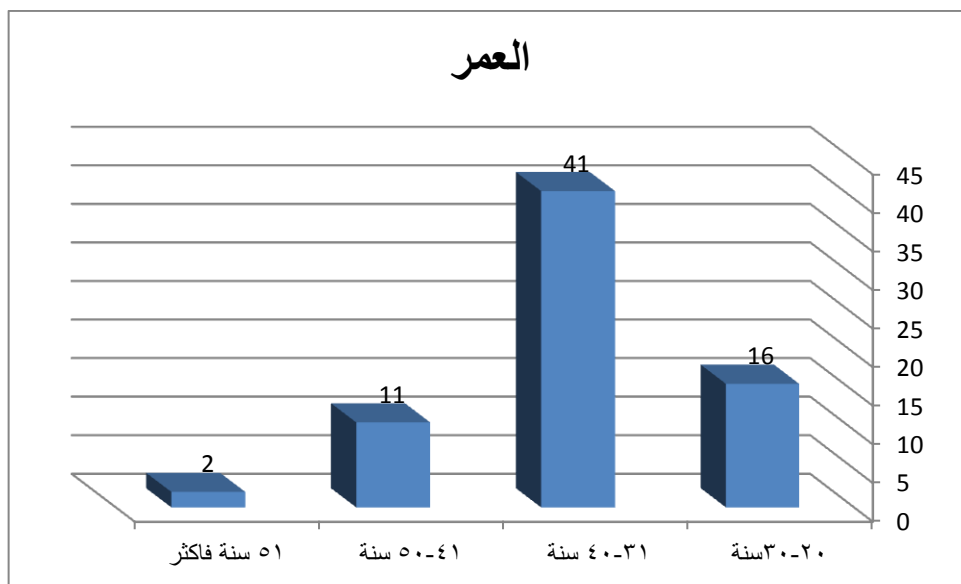
2-العمر:

يوضح الجدول (3.4) والشكل (3.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر
جدول رقم (3.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	22.9%
30-40 سنة	41	58.6%
40-50 سنة	11	15.7%
50 سنة فأكثر	2	2.9%
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (3.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (3.4) والشكل (3.4) أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة البحث في الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث بلغ عددهم (41) فرداً ما نسبته (58.6%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية (21-30 سنة) حيث بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة (22.9%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية (41_50 سنة) ، حيث بلغ عددهم (11) افراد بنسبة (15.7%) ،وبلغ عدد الافراد الذين اعمارهم من (51 فأكثر سنة)، (2) فرد بنسبة (2.9%) .

3- المؤهل الأكاديمي:

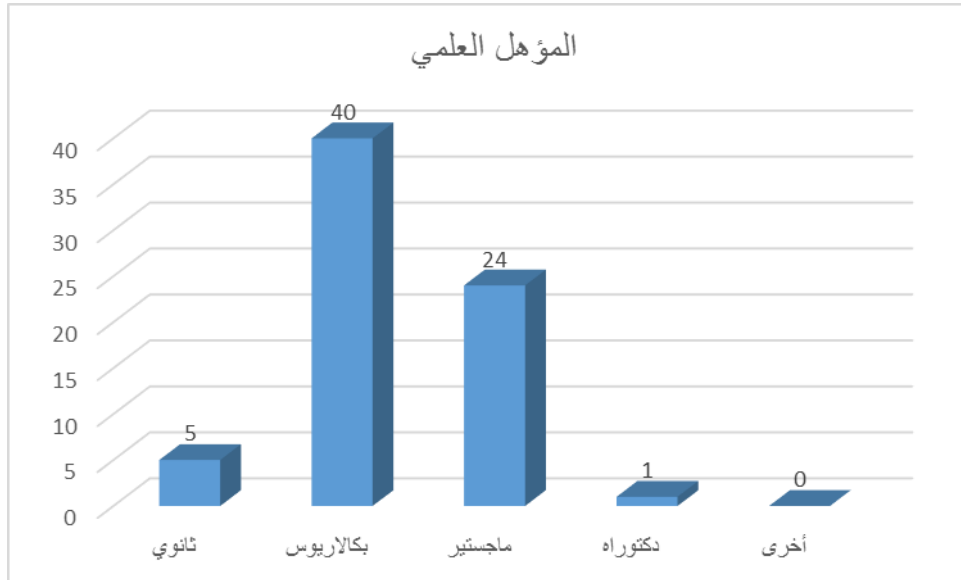
يوضح الجدول رقم (4.4) والشكل رقم (4.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	5	7.1%
بكالوريوس	40	57.1%
ماجستير	24	34.3%
دكتوراه	1	1.4%
أخرى	0	0.00%
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (4.4) والشكل رقم (4.4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (40) فرداً ويمثلون ما نسبته (57.1%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (24) فرد وبنسبة (34.3%) من حملة شهادة الماجستير، و (5) أفراد وبنسبة (7.1%) من حملة شهادة الثانوي، فرد واحد وبنسبة (1.4%) من حملة الدكتوراه ولم تتضمن العينة على أفراد لهم مؤهلات أخرى.

4- الوضع الوظيفي :

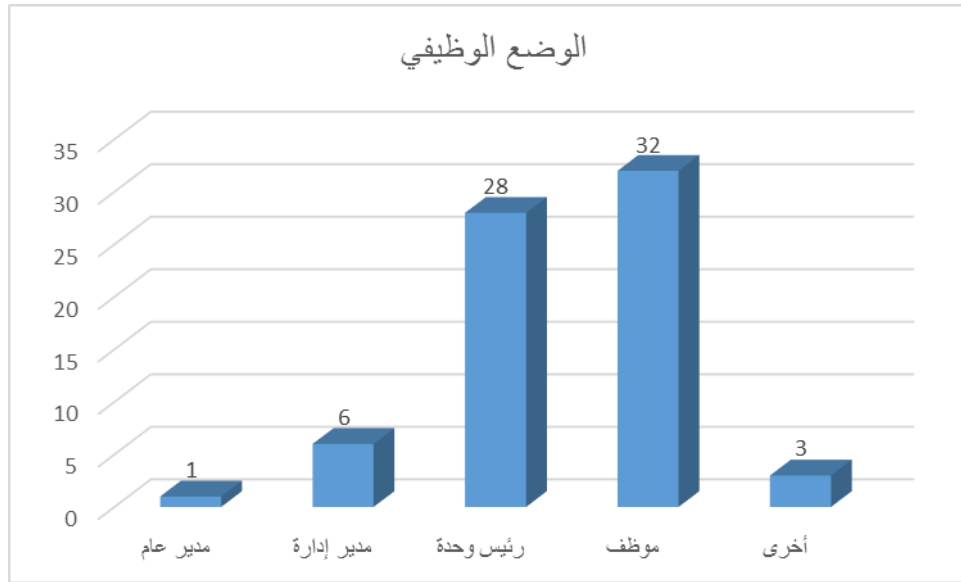
يوضح الجدول رقم (5.4) والشكل رقم (5.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوضع الوظيفي

جدول رقم (5.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوضع الوظيفي

الوضع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	1	1.4%
مدير إدارة	6	8.6%
رئيس وحدة	28	40.0%
موظف	32	45.7%
أخرى	3	4.3%
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (5.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوضع الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م.

ينضح للباحث من خلال الجدول رقم (5.4) والشكل رقم (5.4) أن الوضع الوظيفي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو موظفين ، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (32) فرداً وبنسبة (45.7%) ، وبلغ عدد رؤساء الوحدات في العينة (28) أفراد وبنسبة (40.0%) وبلغ عدد مدراء الادارة في العينة (6) فرداً وبنسبة (8.6%) ، مدير إداري واحد وبنسبة (1.4%) ، (3) افراد وبنسبة (4.3%) لهم وضع وظيفي آخر.

5- سنوات الخبرة:

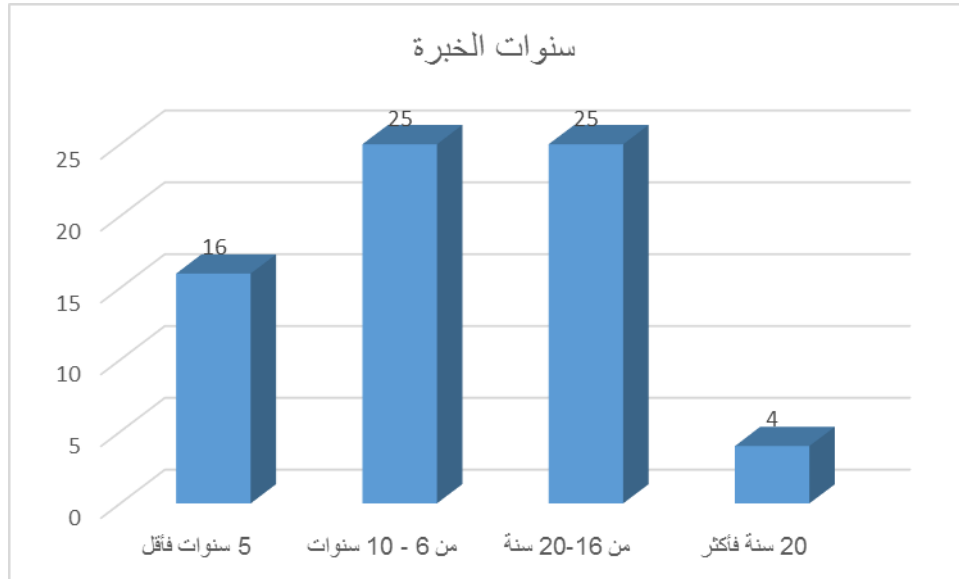
يوضح الجدول رقم (6.4) والشكل رقم (6.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	16	22.9%
من 6 - 10 سنوات	25	35.7%
من 16-20 سنة	25	35.7%
20 سنة فأكثر	4	5.7%
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (6.4) والشكل رقم (6.4) أن هناك (25) فرداً وبنسبة (35.7%) لهم خبرة (من 6 - 10 سنوات) و(25) فرداً وبنسبة (35.7%) لهم خبرة ما بين (5 سنوات فأقل). تضمنت العينة على (4) أفراد وبنسبة (5.7%) لهم خبرة (20 سنة فأكثر).

6- الدورات التدريبية :

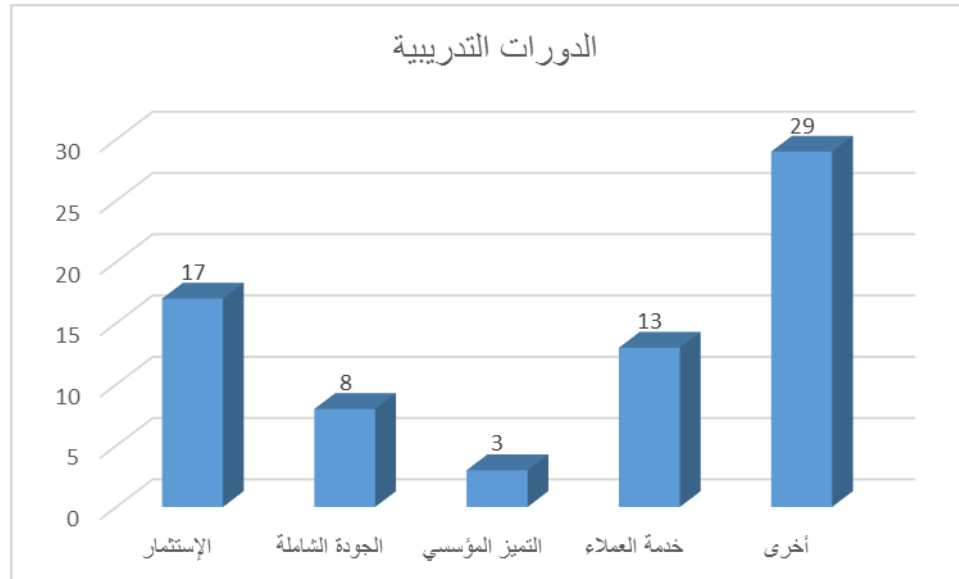
يوضح الجدول رقم (7.4) والشكل رقم (7.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (7.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
الإستثمار	17	24.3%
الجودة الشاملة	8	11.4%
التميز المؤسسي	3	4.3%
خدمة العملاء	13	18.6%
أخرى	29	41.4%
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (7.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يظهر الجدول رقم (7.4) والشكل رقم (7.4)، أن (29) فرداً وبنسبة (41.4%) أخذوا دورات تدريبية غير المذكورة، و (17) فرد وبنسبة (24.3%) أخذوا دورة الإستثمار التدريبية، و (13) أفراد وبنسبة (18.6%) أخذوا دورة في خدمة العملاء، (3) أفراد وبنسبة (4.3%) أخذوا دورة التميز المؤسسي. وتضمنت العينة على (8) أفراد وبنسبة (11.4%) أخذوا دورة تدريبية في الجودة الشاملة.

المطلب الرابع : تحليل البيانات الأساسية وأختبار الفرضيات

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (70) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

1- التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول:

التحليل الوصفي لعبارات التزام القيادة (الادارة العليا): يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تاخذ الإدارة العليا علي عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها لتحسن من الأداء	37 %52.9	32 %45.7	1 %1.4	0 %0.00
2	تعمل الإدارة العليا علي توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق الجودة.	31 44.3%	37 52.9%	2 2.9%	0 %0.00
3	تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الإستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم لتقديم أداء أفضل.	22 %31.4	35 %50.0	11 %15.7	1 %1.4
4	تهدف الإدارة العليا الي تحقيق التحسين المستمر تحقيقا لمبادئ الأيزو.	24 34.3%	39 55.7%	7 10.0%	0 %0.00
5	تعمل الإدارة العليا علي معالجة مقاومة تحسين الأداء بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.	18 %25.7	41 %58.6	9 %12.9	1 %1.4

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم(8.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق) وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير

المستقل

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	تاخذ الإدارة العليا علي عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها لتحسن من الأداء	5	0.53141	أوافق بشدة
2	تعمل الإدارة العليا علي توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق الجودة.	4	0.55149	أوافق
3	تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الإستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم لتقديم أداء أفضل.	4	0.81192	أوافق
4	تهدف الإدارة العليا الي تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الأيزو.	4	0.62405	أوافق
5	تعمل الإدارة العليا علي معالجة مقاومة تحسين الأداء بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.	4	0.75921	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (9.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.53141 – 0.75921) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

• اختبار مربع كآي للمحور الأول:

للتحقق من صحة الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (8.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (10.4) يوضح نتائج اختبار مربع كآي للمحور الأول

ت	العبارة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية
1	تاخذ الإدارة العليا علي عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها لتحسن من الأداء	32.600	0.00
2	تعمل الإدارة العليا علي توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق الجودة.	30.029	0.00
3	تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الإستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم لتقديم أداء أفضل.	60.857	0.00
4	تهدف الإدارة العليا الي تحقيق التحسين المستمر تحقيقا لمبادئ الأيزو.	21.971	0.00
5	تعمل الإدارة العليا علي معالجة مقاومة تحسين الأداء بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.	79.143	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (10.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (8.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الأولى كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%) . وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

2- التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات مشاركة العاملين: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11.4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يشارك العاملین في وضع السياسات والاستراتيجيات للبنك لتحقيق معايير الجودة.	18 %25.7	40 %57.1	9 %12.9	3 %4.3
2	تعمل الإدارة العليا علي تحقيق التوافق بين اهداف البنك واهداف العاملين	18 25.7%	39 55.7%	12 17.1%	1 1.4%
3	يحظى العاملین بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفي أثناء العمل	23 %32.9	42 %60.0	4 %5.7	1 %1.4
4	يهتم إدارة البنك بخلق روح العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل.	20 28.6%	47 67.1%	3 4.3%	0 %0.00
5	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح	17 %24.3	43 %61.4	8 %11.4	2 2.9%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (11.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (12.4) يوضح الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور الثاني

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يشارك العاملین في وضع السياسات والاستراتيجيات للبنك لتحقيق معايير الجودة.	4	0.75057	أوافق
2	تعمل الإدارة العليا علي تحقيق التوافق بين اهداف البنك واهداف العاملين	4	0.69960	أوافق
3	يحظى العاملین بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفي أثناء العمل	4	0.62405	أوافق
4	يهتم إدارة البنك بخلق روح العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل.	4	0.52297	أوافق
5	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	4	0.68781	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (12.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.52297 - 0.75057) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كاي للمحور الثاني:

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (11.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13.4) يوضح نتائج اختبار مربع كاي للمحور الثاني

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يشارك العاملین في وضع السياسات والاستراتيجيات للبنك لتحقيق معايير الجودة.	45.086	0.000
2	تعمل الإدارة العليا علي تحقيق التوافق بين اهداف البنك واهداف العاملين	43.714	0.000
3	يحظى العاملین بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفي أثناء العمل	62.000	0.000
4	يهتم إدارة البنك بخلق روح العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل.	42.200	0.000
5	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	56.057	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (13.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (11.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كآي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الأولى كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%) . وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

3- التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات التركيز على العملاء: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يعمل البنك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	35 %50.0	28 %40.0	7 %10.0	0 %0.00
2	يقوم البنك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء	22 31.4%	39 55.7%	7 10.0%	2 %2.9
3	يقوم البنك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة	20 %28.6	39 %55.7	11 %15.7	0 0.00%
4	يقوم البنك بمتابعة وتقييم اداءها مابعد الخدمة لمعرفة مدي رضا العملاء عنها	19 27.1%	37 52.9%	9 12.9%	5 7.1%
5	يلتزم البنك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملاءها	24 %34.3	32 %45.7	10 %14.3	4 %5.7

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (14.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق). وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (15.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يعمل البنك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	4.5	0.66811	أوافق بشدة
2	يقوم البنك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء	4	0.71497	أوافق
3	يقوم البنك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة	4	0.65765	أوافق
4	يقوم البنك بمتابعة وتقييم اداءها مابعد الخدمة لمعرفة مدي رضا العملاء عنها	4	0.83406	أوافق
5	يلتزم البنك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملاءها	4	0.84687	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (15.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.

2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.65765- 0.84687) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كاي للمحور الثالث:

تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (14.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي

جدول رقم (16.4) يوضح نتائج اختبار مربع كاي للمحور الثالث

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يعمل البنك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	18.200	0.000
2	يقوم البنك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء	47.600	0.000
3	يقوم البنك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة	17.514	0.000
4	يقوم البنك بمتابعة وتقييم اداءها مابعد الخدمة لمعرفة مدي رضا العملاء عنها	34.914	0.000
5	يلتزم البنك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملاءها	28.057	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (16.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (14.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.

فالجداول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الثالثة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%) . وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

4- التحليل الوصفي لعبارات المحور الرابع:

التحليل الوصفي لعبارات التخطيط الاستراتيجي: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم عبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (17.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يقوم البنك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق الجودة	26 %37.1	38 %54.3	6 %8.6	0 %0.00
2	يقوم البنك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقا لمنظور الجودة	21 30.0%	38 54.3%	9 12.9%	2 %2.9
3	يوجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.	19 %27.1	39 %55.7	10 %14.3	2 2.9%
4	الخطط الإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الجودة تقوم علي معلومات حقيقية	19 27.1%	39 55.7%	8 11.4%	4 %5.7
5	يأخذ البنك التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	21 %30.0	36 %51.4	10 %14.3	3 %4.3

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (17.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق .) وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (18.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يقوم البنك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق الجودة	4	0.61721	أوافق
2	يقوم البنك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقا لمنظور الجودة	4	0.73313	أوافق
3	يوجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.	4	0.72874	أوافق
4	الخطط الإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الجودة تقوم علي معلومات حقيقية	4	0.78824	أوافق
5	يأخذ البنك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	4	0.78614	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (18.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.61721 - 0.78824) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كآي للمحور الرابع:

للتحقق من صحة الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (17.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (19.4) يوضح نتائج اختبار مربع كآي للمحور الرابع

ت	العبارة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية
1	يقوم البنك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق الجودة	22.400	0.000
2	يقوم البنك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقا لمنظور الجودة	42.571	0.000
3	يوجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.	43.486	0.000
4	الخطط الإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الجودة تقوم علي معلومات حقيقية	42.114	0.000
5	يأخذ البنك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	35.486	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (19.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (17.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.

فالجداول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الرابعة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين .

5- التحليل الوصفي لعبارات المحور الخامس:

التحليل الوصفي لعبارات التطوير والتحسين المستمر: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (20.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يسعي البنك الي تحمل مسؤولياتها إتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الأيزو للخدمات المقدمة.	24 %34.3	39 %55.7	7 10.0%	0 0.00%
2	تتسم عمليات واجراءت الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.	21 30.0%	42 60.0%	7 %10.0	0 0.00%
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مطابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية	17 %24.3	45 %64.3	6 8.6%	2 %2.9
4	يتم تحليل العلاقة بين العملاء والبنك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة	14 20.0%	44 62.9%	10 %14.3	2 2.9%
5	يتم تقليص الاجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لإتمام تقديم الخدمة	21 %30.0	34 %48.6	11 15.7%	3 %4.3

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (20.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (21.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور الخامس

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يسعي البنك الي تحمل مسئولياتها إتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الأيزو للخدمات المقدمة.	4	0.62405	أوافق
2	تتسم عمليات واجراءت الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.	4	0.60433	أوافق
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مطابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية	4	0.66267	أوافق
4	يتم تحليل العلاقة بين العملاء والبنك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة	4	0.68101	أوافق
5	يتم تقليص الاجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لإتمام تقديم الخدمة	4	0.87630	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (21.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.60433 - 0.87630) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كآي للمحور الخامس:

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (20.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (22.4) يوضح نتائج اختبار مربع كآي للمحور الخامس

ت	العبارة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية
1	يسعي البنك الي تحمل مسؤولياتها إتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الأيزو للخدمات المقدم.	21.971	0.000
2	تتسم عمليات واجراءت الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.	26.600	0.000
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مطابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية	64.514	0.000
4	يتم تحليل العلاقة بين العملاء والبنك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة	57.771	0.000
5	يتم تقليص الاجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لإتمام تقديم الخدمة	53.429	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (22.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (20.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.

فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الخامسة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%)، وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

6- التحليل الوصفي لعبارات المحور السادس:

التحليل الوصفي لعبارات رضا العاملين: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (23.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يحرص البنك علي تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بأرائهم لتقديم لتطوير الأداء.	27 38.6	36 51.4	6 8.6	1 1.4
2	ان البنك يسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديه (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات) لتقديم أداء أفضل.	19 27.1	39 55.7	10 14.3	2 2.9
3	يعمل البنك علي دفع الحوافز مرضية للعاملين لتخفيف دوران العمل لتحسين الأداء.	24 34.3	37 52.9	9 12.9	0 %0.00
4	يعمل البنك علي تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.	25 35.7	38 54.3	5 7.1	2 2.9
5	العاملون بالبنك علي قناعة باهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.	26 37.1	40 57.1	3 4.3	0 %0.00

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (23.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.)

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (24.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور السادس

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يحرص البنك علي تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بآرائهم لتقديم لتطوير الأداء.	4	0.67933	أوافق
2	ان البنك يسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديه (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات) لتقديم أداء أفضل.	4	0.72874	أوافق
3	يعمل البنك علي دفع الحوافز مرضية للعاملين لتخفيف دوران العمل لتحسين الأداء.	4	0.65702	أوافق
4	يعمل البنك علي تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.	4	0.70549	أوافق
5	العاملون بالبنك علي قناعة باهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.	4	0.68404	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (24.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.65702-0.72874) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كاي للمحور السادس:

تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (23.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (25.4) يوضح نتائج اختبار مربع كآي للمحور السادس

ت	العبارة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية
1	يحرص البنك علي تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بآرائهم لتقديم لتطوير الأداء.	47.829	0.000
2	ان البنك يسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديه (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات) لتقديم أداء أفضل.	43.486	0.000
3	يعمل البنك علي دفع الحوافز مرضية للعاملين لتخفيف دوران العمل لتحسين الأداء.	16.829	0.000
4	يعمل البنك علي تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.	49.886	0.000
5	العاملون بالبنك علي قناعة باهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.	60.629	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (25.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (23.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.

فالجداول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كآي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية السادسة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%) . وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

7- التحليل الوصفي لعبارات المحور السابع:

التحليل الوصفي لعبارات تحقيق الأهداف : يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (26.4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يحرص البنك لاستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافه	27 38.6%	38 54.3%	5 7.1%	0 0.00%
2	يسعي البنك الي الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء	24 34.3%	37 52.9%	9 12.9%	0 0.00%
3	يعمل البنك علي تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة	25 35.7%	39 55.7%	5 7.1%	1 1.4%
4	يعمل البنك علي تقديم خدمة للعملاء بجودة لاتقل عن مستوي الخدمات بالبنوك الأخرى.	23 32.9%	36 51.4%	11 15.7%	0 0.00%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (26.4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).
وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (27.4) يوضح الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يحرص البنك لاستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافه	4	0.60296	أوافق
2	يسعي البنك الي الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء	4	0.65702	أوافق
3	يعمل البنك علي تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة	4	0.65244	أوافق
4	يعمل البنك علي تقديم خدمة للعملاء بجودة لاتقل عن مستوي الخدمات بالبنوك الأخرى.	4	0.68040	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (27.4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السابعة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.60296 – 0.68040) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

• اختبار مربع كآي للمحور السابع:

تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (26.4) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (28.4) يوضح نتائج اختبار مربع كآي للمحور السابع

ت	العبارة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية
1	يحرص البنك لاستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافه	24.200	0.000
2	يسعي البنك الي الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء	16.829	0.000
3	يعمل البنك علي تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة	54.114	0.000
4	يعمل البنك علي تقديم خدمة للعملاء بجودة لاتقل عن مستوي الخدمات بالبنوك الأخرى.	13.400	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (28.4) يتبين للباحث الآتي:

إن النتائج في الجدول (26.4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كآي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية السابعة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

المطلب الرابع :إختبار الفرضيات:

من خلال نتائج التحليل نستنتج الآتي :-

الفرضية الأولى :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001-2015 وتحسين اداء المؤسسة،حيث كانت القيمة الاحتمالية 0.00 و بلغت قيمة معامل الارتباط 0.422 اي انه توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001-2015 وتحسين اداء المؤسسة .

الفرضية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ادره الجودة الايزو9001-2015 ورضا العاملين ، حيث كانت القيمة الاحتمالية 0.00 و بلغت قيمة معامل الارتباط 0.692 اي انه توجد علاقة طردية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001-2015 ورضا العاملين.

الفرضية الثالثة :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث كانت القيمة الاحتمالية 0.00 و بلغت قيمة معامل الارتباط 0.512 اي انه توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص نتائج الدراسة بعد التحليل والتوصيات التي اوصت بها، ثم نتائج الدراسة وجوانب القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية.

أولاً : النتائج

توصل البحث الى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحسين أداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا ،مشاركة العاملين ،التركيز علي العملاء، التخطيط الإستراتيجي ،النظام ، التطوير والتحسين)
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحقيق رضا العاملين يؤثر 'إيجابيا علي تحسين الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 وتحقيق أهداف المؤسسة يؤثر إيجابيا علي تحسين الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي .

ثانياً :التوصيات

أوصت الدراسة بعدة توصيات هي:

1. ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في البنك بمنهج تطبيق نظم إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية.
2. لابد من إهتمام البنك بتلبية إحتياجات العاملين من تدريب وتأهيل ، لانه يقع عليهم العمل التنفيذي بأكمله.
3. التعاون بين القيادة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق نظام إدارة الجودة في اقل وقت ممكن.
4. تنويع أساليب وطرق نشر ثقافة أنظمة الجودة في البنك لتصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ككل من خلال تشجيع تبادل افضل الممارسات بين العاملين في البنك في مجال أنظمة الجودة .
5. ضرورة تبني برنامج التحسين المستمر الذي يؤدي الى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال الحديثة

ثالثاً: المقترحات لدراسات المستقبلية:

1. دراسة مقارنة تحسين الأداء بين المؤسسات الخدمية التي طبقت والتي لم تطبق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015)
2. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) علي رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية .
3. إجراء دراسة حول معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) بالمؤسسات.
4. إجراء دراسة حول تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) علي مؤسسات خدمية وأخري صناعية .

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم والسنة النبوية

ثانياً: المراجع العربية

الكتب:

1. أحمد مختار عبد الحميد ، معجم اللغة العربية المعاصرة ،(عالم الكتاب للنشر والتوزيع، 2008م)
2. إلكي لوفر (1998) مجال اليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الاجهزة الحكومية ، القاهرة.
3. التجاني ،هادي (2006) الطريق الى الإمتياز - الطبعة الاولى ،الإمارات العربية المتحدة.
4. توفيق محمد عبد المحسن ،إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء:سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر .
5. رعد عبدالله الطائي ،عيسى قعادة (2008) إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الاردن ، الطبعة العربية .
6. زايد عادل (2004) تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن - القاهرة .
7. سليمان زيادات (2010) إدارة الجودة الشاملة - فلسفة ومدخل العمل ، دارالمناهج للنشر والتوزيع ،الأردن - عمان ، الطبعة الثانية .
8. سوسن شاكرمجيد، محمد عواد الزيادات (2015)إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم ،دار صفا للنشر والتوزيع - عمان ،الطبعة الثانية .
9. سيد جاد الرب (2015) إدارة الموارد البشرية كلية التجارة ، الطبعة الثانية بعد التعديلات .
10. طاهر رجب قدار ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9000 (مكتبة الاسد للطباعة والتوزيع ،دمشق 1999م)
11. عبدالرحمن توفيق (1998) مركز الخبرات المهنية - بميك للنشر - القاهرة.
12. على أحمد مذكور ، مناهج التربية أسسها وتطبيقاتها ،(دار الفكر العربي ، 1421هـ - 2001م)

13. مجيد الكرخي (2007) تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان - الاردن ، الطبعة الاولى.
14. محفوظ أحمد جودة (2010) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات ،جامعة العلوم التطبيقية ،دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة
15. محمد عبد الوهاب العزازي، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 م)
16. محمود عبد الفتاح رضوان (2014) تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر - مصر ، الطبعة الثالثة.
17. مخيمر واخرون (2000) قياس الأداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة .
18. مصطفى أحمد (2001) التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسة للمنظمات العربية ،القاهرة
19. المقلي ، إدريس(2006) إدارة الجودة الشاملة ، الناشر شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
20. ناظم حسن عبد السيد ، محاسبة الجودة مدخل تحليلي ، (دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2009م)
21. يوسف حليم الطائي (2009) نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، البازوري للنشر ،الاردن - عمان ، الطبعة العربية
- الرسائل العلمية

1. حسام محمد حسونة (2014) معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2008) في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة ، وطرق التغلب عليها الجامعة الاسلامية غزة - بحث لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال.
2. سناء مصلاح حمزات (2016) أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة - دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية- بحث لنيل درجة الماجستير في المحاسبة- جامعة دمشق - سوريا

3. عبد الصمد سميرة (2008) أهمية تقييم اداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ، جامعة باتنة .

4. العثمان ،محمد (2003) تفويض السلطة واثره علي كفاية الاداء ،رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض - السعودية

5. عريف عبد الرزاق (2007) أهمية التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة .

6. فيصل بشير موسي (2015) أثر تطبيق إدارة الجودة (ISO 9001/2008) علي تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية ، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة والإممتاز ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

7. محمد سليماني (2007) الابتكار التسويقي وأثره علي تحسين اداء المؤسسة رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة.

8. هبة محمد الطاهر (2015) دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

9. By: Badreldin Sati Mahmoud Fagier (2016)role of implementing ISO 9001:2008 on the performance of Zain Company. Sudan University of Science and Technology. Thesis submitted in a partial fulfillment of the requirement for M.Sc in management, quality and excellence.

10.By: Gartha Ahmed Elfaki Elrayeh(2016) Causes of non-Implementation of ISO 9001:2008 Quality Management System in Sudanese banks. Sudan University of Science and Technology. Msc. in Total Quality Management & Excellence.

المجلات والمقالات:

1. الشحات(1992)، تقييم الاداء في قطاع الاعمال ،مجلة الاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد14.
2. صلاح السيد ،تقويم الأداء في مصر:كيف تجعل منه نظاما يحسن الاداء ويطور الإدارة ، مجلة الإدارة ، المجلد الرابع ،العدد الثاني ،اكتوبر2004م.
3. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،جامعة بسكرة ، العدد الاول ،نوفمبر2001م.
4. العلي وآخرون (2011)مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25(4).
5. محمد الطعامنة ، تقويم الاداء المؤسسي ، معهد الإدارة العامة ، عمان - الاردن ورقة غير منشور 2000 م.

المراجع الاجنبية

1. Gravin D.A.,Product Quality:An Important Strategic Weapon,Business Horizons,(March-April)1998,PP.40-43
2. Hanna, D, Designing Organization for High Performance, England, Addison Wesley Publishing Company, 1998.
3. International Standard ISO 9001:2015 (Quality Management System)
4. Maria Lazarte Team Leader - Media and Engagement at ISO - International Organization for Standardizatio Geneva Area, Switzerland

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
عمادة الجودة الشاملة والتميز



السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع إستهيبان

في البدء نشكركم لحسن تعاونكم تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز بعنوان (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 علي أداء المؤسسة) ، نرجو من سيادتكم التكرم بالتعاون معنا في هذا البحث و ملئ هذه الإستمارة حتي نعلم الفائدة المرجوة من البحث و البيانات الواردة بهذا الإستهيبان، سيتم التعامل مع النتائج بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي.

وشكراً لتعاونكم

تقبلو فائق التقدير والاحترام

الباحثة : خنساء محمد أحمد أرصد

القسم الأول

البيانات الشخصية :

1-النوع : أنثي ذكر

2- العمر:

20أقل سنة 30أقل سنة 40 سنة 40أقل سنة 50 سنة 50سنة فأكثر

3-المؤهل الأكاديمي

ثانوي بكالوريوس ماجستير دكتوراه أخرى

4- الوضع الوظيفي

مدير عام مدير إدارة رئيس وحدة موظف أخرى

5- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات 5-10سنوات 10-20 سنة من 20 سنة فأكثر

6- الدورات التدريبية

الإستثمار الجودة الشاملة التميز المؤسسي خدمة العملاء أخرى

القسم الثاني

يوجد في هذا القسم مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق البنك لمفاهيم ومبادئ الجودة (عناصر

الايزو) ، من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المحور الأول : إلتزام القيادة (الإدارة العليا)

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تاخذ الإدارة العليا علي عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها لتحسن من الأداء					
2-	تعمل الإدارة العليا علي توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق الجودة .					
3-	تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الإستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم لتقديم أداء أفضل.					
4-	تهدف الإدارة العليا الي تحقيق التحسين المستمر تحقيقا لمبادئ الأيزو.					
5-	تعمل الإدارة العليا علي معالجة مقاومة تحسين الأداء بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.					

المحور الثاني: مشاركة العاملين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يشارك العاملون في وضع السياسات والاستراتيجيات للبنك لتحقيق معايير الجودة.					
2-	تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف البنك وأهداف العاملين					
3-	يحظى العاملون بالحقوق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل					
4-	يهتم إدارة البنك بخلق روح العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل .					
5-	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح .					

المحور الثالث: التركيز على العملاء

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يعمل البنك على تحقيق الجودة في الأداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء					
2-	يقوم البنك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء					
3-	يقوم البنك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمة					
4-	يقوم البنك بمتابعة وتقييم أداءها مابعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها					
5-	يلتزم البنك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملاءها					

المحور الرابع: التخطيط الإستراتيجي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يقوم البنك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق الجودة					
2-	يقوم البنك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقا لمنظور الجودة					
3-	يوجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.					
4-	الخطط الإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الجودة تقوم علي معلومات حقيقية					
5-	يأخذ البنك التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية					

خامساً : التطوير والتحسين المستمر

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يسعي البنك الي تحمل مسؤولياتها إتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الأيزو للخدمات المقدمة .					
2-	تتسم عمليات واجراءت الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.					
3-	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مطابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية					
4-	يتم تحليل العلاقة بين العملاء والبنك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة					
5-	يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لإتمام تقديم الخدمة.					

القسم الثالث

يوجد في هذا القسم مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بالأداء المؤسسي الخاصة بالبنك بعد تطبيق نظام الجودة ، من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:
أولاً : رضا العاملين

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	يحرص البنك علي تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بآرائهم لتقديم لتطوير الأداء.					
-2	ان البنك يسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديه (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات) لتقديم أداء أفضل.					
-3	يعمل البنك علي دفع الحوافز مرضية للعاملين لتخفيف دوران العمل لتحسين الأداء.					
-4	يعمل البنك علي تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.					
-5	العاملون بالبنك علي قناعة باهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.					

ثانياً: نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يحرص البنك لاستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافه					
2-	يسعي البنك الي الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء					
3-	يعمل البنك علي تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصداقية المتبادلة					
4-	يعمل البنك علي تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوي الخدمات بالبنوك الأخرى.					

الملحق (2) لجنة المحكمين

الرتبة العلمية	الجامعة	أسم الدكتور
أستاذ مساعد	أكاديمية السودان للعلوم المصرفية	د/ علي خالد فويل
أستاذ مساعد	بنك العمال	د/ عبد الرؤوف محمد طه
أستاذ مساعد	جامعة السودان المفتوحة	د/أحمد موسي إسماعيل
أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د/ عبد المطلب إبراهيم