

بسم الله الرحمن الرحيم

(والعصر (1) إن الإنسان لفي خسر (2) إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر(3)).

صدق الله العظيم

سورة العصر

إهداء

أهدى هذه الرسالة :
إلى روح والدي رحمة الله عليه ..
إلى أسرتي .. الوالدة والأخوان والأخوات.
إلى الزوجة .. فاطمة أحمد محمد صالح.
إلى بناتي .. رميصاء ..
آلاء ..
وإلى ابني محمود ..

شكر و عرفان

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى القائمين بأمر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحتهم لي فرصة إعداد هذه الدراسة. وأخص بالشكر العلامة الجليل بروفسير / **محمد حسن حافظ** الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة في جميع خطواتها ومراجعة فصولها منهجاً ومادة.

الشكر موصول لشقيقي د. **عبد العزيز محمود عبد المجيد** لتشجيعه وتزويدي بالمعلومات والمراجع والنصح والإرشاد في كل ما يتعلق بهذه الدراسة.

أقدم شكري وتقديري للزملاء والزميلات بالمصارف السودانية بتفضلهم بتوزيع واستلام أسئلة الاستبيان إلى ومن عملاء وموظفي مصارفهم وإلى الزملاء والزميلات **بنك الخرطوم**.

وأخيراً الشكر موصول للأخ **أبو القاسم محمد** لتكبدته مشاق طباعة مسودة الدراسة في صورتها النهائية.

ملخص البحث

توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تهدف إلى إحداث تغييرات ضرورية في أسلوب وفلسفة العمل بالمنظمات بغرض تحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر من خلالها المنظمة للوصول إلى إرضاء عملائها ومن ثم الاستئثار بأكبر حصة سوقية. إن الجودة هي مفتاح الربحية والنمو وهنالك ارتباط بين جودة الخدمة ورضا العميل والربحية. فالعميل الذي يكون راضياً عن الخدمة والسلعة التي تقدمها له المنظمة لا يجلب فقط عائد أو ربح لتلك المنظمة بل هو يمثل قوة دعائية فعالة للمنظمة والعكس صحيح للعميل غير الراضي عن خدمات أو سلع المنظمة المعنية.

إن التحديات الأساسية التي تواجه المصارف تتمثل في مدى مقدرة هذه المصارف لتلبية ومقابلة متطلبات عملائه المتزايدة في مناخ يتسم بالمنافسة والحصول على أكبر نصيب من السوق وعليه ينبغي على المصارف لمواجهة هذه التحديات تقديم خدمة ومنتجات متطورة تستحوذ على قبول ورضا هؤلاء العملاء.

إن الهدف من هذه الدراسة هو القاء الضوء على آفاق تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بالسودان.

إن النظام المصرفي في السودان يتكون من بنك السودان على قمة النظام وله الهيمنة الكاملة في مراقبة واستقرار النظام المصرفي والسياسة النقدية بالبلاد إلى جانب بنك السودان هناك شبكة من المصارف التجارية وبعض المصارف المتخصصة تبلغ 26 مصرفاً وتشمل (5) مصارف قطاع عام، (19) مصرف مشترك، و (3) فروع لمصارف أجنبية. بسبب طبيعة المصارف السودانية والتي تختلف عن بقية المصارف التقليدية في أنها تعمل بكامله وفق النظام المصرفي الإسلامي فإنها تواجه عدد من المعوقات ونقاط الضعف في سبيل المواكبة والتكيف مع المعايير الدولية التي تنظم عمل المصارف ومن أمثلة تلك الصعوبات:

- 1- معيار كفاءة رأس المال وفق مقررات لجنة بازل.
- 2- ضعف الإفصاح والرقابة حيث تتفاوت البيانات المصرفية من حيث شموليتها ودقتها وعدم الإلمام بالحد الأدنى من الإفصاح تجعل من العسير إجراء المقارنة بين المصارف ذلك لأن المنافسة تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موجودة.

بالإضافة إلى ذلك فهناك نقاط ضعف النظام المصرفي السوداني والتي تتمثل في حالة التمصرف الزائد من حيث انتشار وحدات أو فروع صغيرة ذات مراكز مالية متواضعة وتفتقر إلى الكوادر والتقنية تتنافس في بيئة اقتصادية صغيرة لا تتحمل أو تستوعب هذا الكم الهائل من الفروع ("225" فرع لمصارف القطاع العام)، ("323" فرع للمصارف المشتركة). أيضاً يعاني النظام المصرفي من تقادم معدل التمويل غير المسترد والتي تزيد معدلاته عن المعدل المقبول عالمياً مما أثر سلباً على جودة أصول المصارف السودانية. وفي المقابل فإن استخدام التقنية المصرفية والتزام الإدارات العليا بالمصارف باعتمادها كأحد الوسائل التي لا غنى عنها في إدارة العملية المصرفية لا زال محدوداً. أما الضعف الإداري في المصارف السودانية فتتمثل في زيادة معدلات الإنفاق والمصروفات منسوبة إلى العائد المحقق بنسبة أكبر من المعدل المتعارف عالمياً بسبب الترهل الوظيفي وافتقار الكوادر الإدارية الكفوة.

لقد قام بنك السودان وبهدف معالجة المشكلات أعلاه بإجراء سياسات إصلاحية تمكن المصارف السودانية من القدرة على المنافسة. وفي هذا الصدد فإن بنك السودان وحتى يحدث نوع من الموائمة مع مقررات لجنة بازل قد قام بتعديل بعض أوزان المخاطر الترجيحية المتعلقة بكفاية رأس المال لتتماشى مع طبيعة المصارف الإسلامية ويقوم حالياً بتوجيه المصارف السودانية بتطبيق معيار كفاية رأس المال وفق نموذج هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية (البحرين). لقد أغفلت معايير المحاسبة العالمية بعض الجوانب الهامة المتعلقة بالمصارف الإسلامية فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح لهذا لجأت المصارف التجارية السودانية بتوجيه من بنك السودان إلى الأخذ بمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في كل ما يتعلق بمتطلبات الإفصاح ومعايير المحاسبة المالية (الإثبات - القياس - العرض - الإفصاح). وقد فرض بنك السودان جزاءات على المصارف التي لا تلتزم بهذه المعايير. في سبيل خلق كيانات مصرفية كبيرة تبنى بنك السودان سياسة إعادة هيكلة للمصارف التجارية السودانية تضمنت خيارى الدمج بين البنوك وزيادة رأس المال المدفوع إلى 3 مليار دينار ثم إلى 6 مليار لاحقاً. لقد كانت من نتائج السياسات والإجراءات الصارمة التي اتبعتها بنك السودان فيما يتعلق بالتمويل غير المسترد والالتزام الصارم من المصارف التجارية بموجهات بنك السودان في إدارة عمليات التمويل أن انخفض معدل التمويل غير المسترد إلى حدود معقولة رغم أن ذلك لم يصل بالمعدل المتعارف عليه عالمياً -.

نتيجة لسياسات الإصلاح المصرفي وإعادة الهيكلة التي تبنتها بنك السودان فقد حدث تقدم نسبي بنهاية عام 2003م في بعض المؤشرات المذكورة أدناه على النحو التالي:

المؤشر	1999	2000	2002	2003
1- كفاية رأس المال	6.5%	7%	8.8%	10%
2- التمويل غير المسترد	23%	16%	12%	11%
3- الأصول "بليون دينار"	444	357	635	789
4- المصروفات/ الإيرادات	86.5%	65%	55%	48%
5- الأرباح "بليون دينار"	2	5	13.8	30
6- التمويل "بليون دينار"	47	79	172	357
7- الودائع "بليون دينار"	145	199	366	436

المصدر: بنك السودان.

لا زالت هنالك معوقات تواجه المصارف السودانية تتعلق بالقروض والسيولة حيث أن البنوك السودانية في غياب أسواق مال إسلامية عالمية لا تستطيع الاقتراض من أسواق المال العالمية التي تعمل بسعر الفائدة. كما أن المنافسة بين المصارف الإسلامية - كما الحال في المصارف السودانية - وبين المصارف التقليدية غير متكافئة حيث أن كل المعاملات المصرفية في الأخيرة تتم بسعر الفائدة المحرم شرعاً في معاملات المصارف الإسلامية. أيضاً من المشكلات التي تواجه المصارف السودانية عدم التكافؤ في إدارة مخاطر التمويل حيث تستخدم المصارف التقليدية ما يعرف بالتوريق (التسديد) وهندسة المشتقات المالية.

أثبتت الدراسة بأن المصارف التي أخذت كدراسة حالة لموضوع البحث تمارس بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة. وهذا ليس بمستغرب لأن مفهوم الجودة الشاملة لا يعنى بأن هذا النمط جاء ليجب ما قبله ويلغي بالتالي كل الهياكل والأساليب والإجراءات ويأتي نمط جديد. كل المصارف موضوع الدراسة نشأت وهي تحمل معها قدر من مقومات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة. ولكن وجود هذه العناصر لا يعنى أن المصارف السودانية تطبق بفهم ولإدراك كاملين كل متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة. وقد أظهرت الدراسة

أن بعض عناصر منهجية إدارة الجودة الشاملة مثل قياس رضا العملاء وقياس الرضا الوظيفي للعاملين بتلك المصارف ومدى علاقة هذا الرضا بالإنتاجية والتحسين المستمر لا تمارس في المصارف السودانية موضوع الدراسة. كما أثبتت الدراسة أن العاملين بالمصارف السودانية موضوع الدراسة ليست لديهم الدراية الكافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما جاء أعلاه فإن الباحث يوصي بالتركيز على رضا العملاء من خلال إجراء دراسات دورية لقياس رضا العملاء بالمصارف وإجراء دراسات للتعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على إنتاجية العاملين. كما يوصي الباحث بخلق روح العمل الجماعي بين العاملين وبين الأقسام المختلفة. كما أن هناك حاجة لقياس أداء العاملين وتحريك طاقتهم الكامنة واستثمارها بكافأ السبل والوسائل وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم من أجل المحافظة على الجودة والتحسين المستمر كما يوصي الباحث بتغيير مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات السائدة حالياً بين العملاء الخارجيين والعاملين بالمصارف وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تخدم أهداف استراتيجية المصرف للجودة الشاملة والالتزام بها.

ختاماً يوصي الباحث بتشجيع المصارف السودانية للمنافسة في الحصول على جوائز الجودة وفق المعايير الدولية (الأيزو) كخطوة نحو الاتجاه لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. ولكي يتم ذلك لابد من تدريب كل العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية وبمساعدة المؤسسات والهيئات التي تعمل في مجال الجودة الشاملة على طرق ووسائل تطبيق منهجية إدارة الجودة. وفي هذا الصدد نوصي بخلق جائزة للأداء المتميز لأفضل المصارف التجارية السودانية بهدف خلق روح التنافس على الجودة والتحسين المستمر بين المصارف التجارية السودانية.

Abstract

Total quality management as a set of principles aims at transforming an organization into one capable of achieving success is gaining worldwide popularity. TQM means commitment to excellence in product and service and putting your customers both internal and external in all for do to meet their requirements. It includes all of the fundamental management techniques. Quality is key to profitability and there is correlation between customer satisfaction and quality. Satisfied customers not only bring return to the business, they represent powerful advertising force. Likewise dissatisfied customers not only become customers for competitors, but also represent negative advertising force.

One of the major challenges for banks would be continuously meet the changing and rising expectations of the customers who are in fact becoming aware of top-notch services that meet their present and future needs and expectations. In view of the increasingly competitive environment it is becoming increasingly imperative for banks to provide top-notch services that match if not excel the offerings of competitors.

The objective of this study is to examine the prospects of the application of TQM on Sudanese Commercial Banks. The structure of banking sector in Sudan is Consists of The Bank of Sudan at the top of the hierarchy as the central bank responsible for controlling and stabilizing the banking and monetary system of the country. It has the supervisory role over all banks operating in the country.

Beside the central bank there are 26 commercial and specialized banks which are public sector banks (5 Banks) joint banks (19 Banks) and (3) branches of foreign banks and banking financial intermediaries.

Due to the special intermediaries nature of Islamic banking as the case of Sudan, the Sudanese commercial Banks are facing problems to

accommodate with the international standards criteria. Some examples of these problems are :

- 1- Capital adequacy standard according to Basel Accord.
- 2- Lack of transparency and certain disclosures related to investment account.

On the other hand there are the problems related to the over banking condition (225 branches of public sector Bank) and (323 branches of joint banks). There is also the aggravation problem of non performing loan (N.P.L), weak innovative utilization of advanced banking technology, and signs of poor management skills where the proportion of expenses to revenue is far above the optimal level.

It is likely with the recent banking reform and restructuring programs the Sudanese commercial Banks be competitive and most of the above problems be overcome. In this regard The Bank of Sudan, to accommodate the special nature of Islamic banking into capital adequacy standard (Basel Accord), amended some of the risks, weights by introducing other risk weights that are unique to Islamic banks .e.g commodity bought and sold by Salam, and goods purchased for trading purposes. The Bank of Sudan now is proceeding to apply the capital adequacy standard according to the model of the Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI).

The use of International Accounting Standards (IAS) is designed to help transparency and enable comparative analysis, but (IAS), do not go far enough where they concern Islamic Financial institutions, necessitating the more specific role of Islamic accounting standard. Therefore Sudanese bank adhere to (AAOIFI) in issues of accounting, auditing, governance, ethical, Sharia rules for investment and financing instruments. Administrative and financial penalties on banks that do not adhere to it is exercised. The Bank of Sudan optioned commercial banks

either merger or increase of capital in order to solve the over banking condition and creation of huge banking identities. To solve the problems of non performing loans The Bank of Sudan stringent policies and rigorous professional management exercised by commercial banks reduced loans to an appreciable level –though not reached the optimal international standard-.

As the results The Bank of Sudan policies, Sudanese commercial Banks by the end of 2003 recorded progress as shown below:

Indicators	99	2000	2002	2003
1- Capital adequacy	6.5%	7%	8.8%	10%
2- Non performing loans	23%	16%	12%	11%
3- Assets in (SD billions)	444	357	635	789
4- Expenses/ Revenue	86.5%	65%	55%	48%
5- Profits (SD billions)	2	5	13.8	30
6- Credit and finance (SD billions)	47	79	172	357
7- Deposits (SD billions)	145	199	366	436

Source : Bank of Sudan.

Other further pending problem of Sudanese commercial Banks is that in the absence of international Islamic Money Market they face serious liquidity constraints. This is because they cannot borrow from the international money markets which extend retard interest bearing loans. Also there is competitiveness problems of Sudanese commercial Banks with other external conventional banks where dealings and transaction are based on interest rate. Also Sudanese commercial Banks need personnel adequately trained in Islamic Finance and well acquainted with both economic and Sharia aspects of banking business. Finally there is the

problem of how to manage risks in the absence of international financial engineering products like securitization, and financial derivatives.

The most important finding of the study are that some of the positive elements which make up TQM environment are exercised by the surveyed ed banks. This is natural because TQM philosophy does not mean to cancel all the existing issues and start from the scratch. TQM includes all fundamental management techniques. Some of its positive elements are inherent in the existing traditional management. But the emphasis of TQM is on continuous improvement. Existence of these elements doesn't mean that adequate comprehension and consciously proceeding to apply TQM approach by Sudanese Commercial Bank is exercised. In fact Sudanese Commercial Banks lack other more essential elements of TQM philosophy such as measuring of customer's satisfaction (both internal and external) vide various measuring methods in order to meet their present and future requirements and needs. Also Sudanese Commercial Banks lack method of measuring their employees attitudes and the impact of job satisfaction on productivity. The employees are not well acquainted with TQM concept as prescribed by ISO.

In view of the above the researcher recommends focusing on customer satisfaction vide real measuring and creation of clear relationship with them to retain their loyalty and avoid transferring to competitors. In this regard, the impact of poor quality and customer's dissatisfaction on bank's profits and reputation should be disclosed. As far as employees are concerned, it is recommended to create team spirit and harmony among them and between departments. There is need for real measurement of staff performance and unleash the creativity talents and energy of the vast majority of employees. There is need to get people and culture aligned with the strategy of the bank so that every one in the bank is committed as those who formulated it.

Finally the researcher recommended encouraging commercial banks accreditation to international standard (ISO). As Sudanese Commercial banks have been slow to enter era enlightened TQM approach; training in methods and step by step procedures to apply TQM approach is highly demanded. This can be done with the help of the institutions or identities engaged in quality field- to encourage spirit of competition among banks, the researcher recommended creation of a prize for the excellent performance of commercial bank in Sudan.