

اثر الاندماج على جودة الادارة الشاملة (دراسة حالة مجموعة بنك الخرطوم)
**The Effecte of Consolidation on Total Quality
Managements
(Case Study Bank of Khartoum Group)**

د. فاطمة الياس محمد نصر - أستاذ مساعد قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض - المملكة العربية
السعودية

أ. سمية ابراهيم عبد الله - باحثة دكتوراة قسم المحاسبة - جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا

المخلص

تتناول هذه الدراسة مشكلة تأثير عملية الدمج المصرفي على الجودة الشاملة ومفهوم إدارتها وهدفت هذه الدراسة الى اختبار عملية الدمج في الجهاز المصرفي السوداني ممثلة في مجموعة بنك الخرطوم وقياس مدى تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة اذ لا بد من تطبيق مفهوم ابعاد إدارة الجودة الشاملة وذلك لأهمية جودة المنتج والخدمات في ظل السوق المفتوحة والتي اصبحت سوق للطلب وليست للعرض. وبناءً على ما سبق تم اختبار الفرضية التالية

تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد مفهوم الجودة الشاملة

ولتحقيق اهداف الدراسة تم تناول موضوع الجودة الشاملة من عدة مباحث ومفهومها اهميتها واهدافها، التطور التاريخي لها وإدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومبادئ ادارة الجودة الشاملة وتناولت الدراسة جودة الخدمة المصرفية ومفهومها وابعادها فتناولت تقويم الاداء على اساس الجودة الشاملة وشهادة الايزو وعلاقتها بالاسلام.

وفي الدراسة الميدانية تناولت الدراسة اختبار بيانات الجودة الشاملة في المجموعة والتي جمعت عن طريق بناء استبانة خاصة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفروع المجموعة بالعاصمة القومية.

اما الخاتمة فشملت على النتائج التي اظهرت عدم تطبيق أي من معايير الجودة الشاملة في المجموعة كما وشملت الخاتمة على التوصيات والتي منها الالتزام بمفهوم الجودة الشاملة كم اقتراح إطار لتطبيق مفهوم ادارة الجودة.

Abstract

This study deals essential problem that is the effective of consolidation on total quality. To express whether the effective is ether positive or negative upon the act of consolidation.

This study aims to choose the act of consolidation in banking system represented in bank of Khartoum (group) to measure how the principle of total quality were applied for the importance of this topic in the time of globalization age, and opened competition. The principle of total quality should be applied for the quality of the product and service is being very important as result superabundance of alteration in opened market that became market for demanding and not just for supplying. The tested hypothese is Bank of Khartoum (group) obligates to apply the concept of total quality management.

This study tested the total quality from data that collected by questioner the conclusion of study included results that expressed non application of any principle for total quality in the grope, though the result of consolidation accrued sum improvements in many tested financial rates. And recommend to increase attention to total quality concept and information system that gives rapid information in information technology age beside accurate study before joining into consolidation between banks,. its also recommends a frame to apply total quality concept.

المقدمة

أخذت السلطات النقدية في السودان بأسلوب الدمج المصرفي لإصلاح المصارف السودانية وحيث ان الحاجة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في العالم فالمؤسسات التي لا تطور نفسها تهدم وتزول في عصر اشتدت فيه المنافسة

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الرد على التساؤلات التالية:

ما مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق جوانب الجودة الشاملة؟
هل تختلف هذه الجوانب من حيث مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم؟

اهمية الدراسة

ترجع اهمية الدراسة للنقاط التالية: اهمية القطاع المصرفي السوداني للاقتصاد الوطني.

أهمية تبعات عمليات الاندماج على الاقتصاد الوطني عموماً وعلى المساهمين في الشركات المندمجة بشكل خاص.

أهمية مجموعة بنك الخرطوم كأحد بنوك القطاع العام.
إبراز اهمية الجودة وإزدياد الاهتمام بها على المستويين العالمي والمحلي على حد سواء.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

التعرف على مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تحديد العوامل المؤثرة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجموعة بنك الخرطوم .

الكشف عن مشكلات نظام الجودة في القطاع المصرفي.

التعرف على مدى المعرفة بمفهوم الجودة الشاملة في مجموعة بنك الخرطوم.

وضع توصيات متعلقة بمعالجة مشكلات نظام الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد المفهوم و الجوده الشامله.

Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد المفهوم و الجوده الشامله.

الفرضيه الفرعيه الاولى:

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

الفرضيه الفرعيه الثانيه:

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق مشاركة العاملين

Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق مشاركة العاملين

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ التدريب.

Ha: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ التدريب.

الفرضية الفرعية الرابعة:

HO: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق نظام الإتصال.

Ha: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق نظام الإتصال.

الفرضية الفرعية الخامسة:

HO: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بالتركيز على العملاء.

Ha: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بالتركيز لى العملاء.

الفرضية الفرعية السادسة:

HO: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق الأسلوب أهداف البنك.

Ha: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق الأسلوب أهداف البنك.

الفرضية الفرعية السابعة:

HO: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التزام المجموعة باستمرارية التحسن.

Ha: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التزام المجموعة باستمرارية التحسن.

الفرضية الفرعية الثامنة:

HO: لا يختلف مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

Ha: يختلف مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

منهج الدراسة

أستخدم في البحث المنهج التاريخي في جمع المعلومات الثانوية كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر هذا البحث دراسة حالة لتجربة دمج بنك الخرطوم وتكوين مجموعة بنك الخرطوم

وسائل جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات الاولية والتي تم جمعها عن طريق استبانة خاصة تشتمل على اسئلة تغطي خصائص العينة وابعاد متغيرات الدراسة والتي تم قياس اجابات فروع المجموعة عليها على معيار ليكرت وقد اخضعت جميع البيانات للتحليل وكانت درجة اعتماد الاستبانة (٩٤.٨%) وهي نسبة يمكن يعول عليها كونها اعلى من ٦٠% واستخلاص النتائج وفقاً لمقياس كرنباخ كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والدوريات المتخصصة فى مجتمع وعينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع

الموظفين في المستويات الادارية الثلاثة (العليا،الوسطى و التنفيذية) في فروع مجموعة بنك الخرطوم بالعاصمة وهي عبارة عن (١٩) فرعاً وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل المستويات الثلاثة أنفة الذكر وقد تم توزيع ١٢٠ استبانة رجعت منها ٩٢ استبانة تشكل ٧٦.٧

معوقات الدراسة

واجهت الباحثة بعض العوائق منها صعوبة استرجاع الاستبانات وكذلك عدم اهتمام بعض المستجيبين بتعبئة بعض البنود مما أدى الى استبعاد بعض الاستبانات الراجعة.

الدراسات السابقة

دراسة جوزيف لاتونا وهيلين لافان(١٩٩٣) ⁱ

توصلت الدراسة الى ان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الشركات كان السبب في نجاحها وان النظرة الايجابية لهذا المفهوم وتطبيق الجودة الشاملة في الشركات كاسلوب من اساليب الادارة الحديثة اثبت نجاحه في اليابان وساعد في تحسين اتجاه وولاء العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض مما انعكس على تحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة من هولاء العاملين

وفي دراسة هاردكاسل (١٩٩٤) ⁱⁱ

وصل الى ان الثقافة المؤسسي واسلوب تطبيق نظام الجودة الشاملة يمكن ان يؤثر سلباً علنتقبل العاملين للتغيير بشكل قد يدفعهم لمقاومته. وقد اوصى بضرورة النظر الى الجودة الشاملة ضمن نظام متكامل من العلاقات الاجتماعية، والتنظيمية والفنية وكذلك اوصى بتدريب العاملين والانتقال الى مرحلة او واقع جديد.

ⁱⁱⁱ(1973)waslshe,Utton,hart

تمت بالمملكة المتحدة وتوصلت الى عدم إقتصاديات الإدارة الناجمة عن الاندماجات التي تنتج نفس السلع كما توصلت الدراسة لعدم وجود امل في

نجاح الإندماجات حتى في حالات اندماجات ذات الصلة وكذلك الاندماجات
الرأسية والافقية اقرب لاحتمالات النجاح عن الاندماجات التكتلية.
Stepanovich (1995)^{iv}

قام الباحث بوضع نموذج لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في مؤسسة
الرعاية الصحية بشكل يوفق بين رفع مستوى الخدمة وخفض التكاليف وأشار
الى ثلاث نقاط اساسية هي: تقييم فعالية البرامج الصحية العلاجية والوقائية
ووضع معايير محددة والالتزام بها تقييم كافة البدائل التي يمكن بواسطتها تقديم
الخدمة.

وقد حاول خالد الزامل (١٩٩٣)^v

في دراسته وضع تعريف عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الى انخفاض
تطبيق المنشآت السعودية للجودة الشاملة بالرغم من وجود فهم واضح لأبعادها .
وكذلك

توصل إلى ضرورة نشر الوعي بمفهوم الجودة الشاملة من خلال الندوات ومن
ثم التدريب على كيفية تطبيقها.

كما اوصى عبد البارى درة (١٩٩٣)^{vi}

في دراسته التي تطرق فيها الى دور التطور التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة
وملامح التجربة الاردنية في انشاء الجامعات الاهلية وبالتالي ضرورة اشراك
العاملين في عمليات التغيير والتطوير مما يساعد في تأمين الإلتزام وضرورة
احساس العاملين.

اما دراسة عمر الخضرا (١٩٩٤)^{vii}

والتي كانت في قطاع البنوك فهذفت الى معرفة اتجاهات الموظفين نحو
تطوير خطة لتطبيق الجودة الشاملة في البنك العربي - فرع الجبيلة- ومعرفة
رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة لهم فقد بينت ان هناك اتجاهات
ايجابية ورغبة صريحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

وفي دراسة عبدا لستار العلي (١٩٩٦م)^{viii} عن تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام الجودة الشاملة توصل الى اهمية دور الجهود المشتركة كما توصل الى ان تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب الدعم من المنظمات المختلفة.

لاساليب الاحصائية

تم اختيار الاساليب الاحصائية بما يتناسب مع فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS^{ix}. وتم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص العينة واتجاه الاجابات على متغيرات الدراسة . كما تم استخدام اساليب الاحصاء التحليلي مثل اختبار كرونباخ الفا (Kronbach Alpha) لقياس مدى ثبات اداة القياس (الاستبانة)، اختبار One Sample T-test لاختبار مدى وجود دلالة احصائية في الفرق بين الوسط الحسابي للمتغير ومتوسط اداة القياس للفرضيات لاختبار (Independent Sampel) لاختبار متغير الجنس، اختبار التباين (ANOVA) لقياس باقي متغيرات الجزء الاول من الاستبانة واختبار شافيه (Scheffe) لإخبار مدى استمرارية التحسن تبعاً للمستوى التعليمي والإداري. وقد تم استخدام هذه الاساليب الإحصائية بعد التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالاعتماد علي مستوى دلالة (P) ٠.٠٥ فان قاعدة القرار هي قبول الفرضية اذا كان مستوى الدلالة المحسوب اكبر من ٠.٠٥

الدراسة الميدانية :

بالنسبة لعرض بيانات الدراسة فكانت كالتالي :

خصائص عينه الدراسه :

لقد تم استخراج التكرارات و النسبه المئوية لوصف عينه الدراسه حيث تم تخليصها في الجداول التاليه :

الجنس	تكرار	نسبه
ذكر	٢٦	%٢٨.٣
انثى	٦٦	%٧١.٧
المجموع	٩٢	%١٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول اعلاه ان نسبة الاناث (%٧١.٧) اعلى من نسبة الذكور (%٢٨.٣).

العمر:

الفئه	تكرار	نسيه
اقل من ٢٥ سنه	-	-
٢٥-٣٥ سنه	٦	%٦.٥
٣٦-٤٥ سنه	٣٦	%٣٩.١
اكثر من ٤٥ سنه	٥٠	%٥٤.٣
المجموع	٩٢	%١٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسيه

يتضح من الجدول اعلاه ان %٦.٥ من عينه الدراسه تتراوح اعمارهم بين (٢٥-٣٥) سنه، و %٣٩.١ من عينه الدراسه تتراوح اعمارهم بين (٣٦-٤٥) سنه اما %٤٥.٣ من العينه تتراوح اعمارهم من ٤٥ سنه، مما يدل على ارتفاع متوسط اعمار افراد عينه الدراسه.

٣. الخيره العلميه:

جدول (٤/٥٦) وصف العينه الداسيه من حيث الخبره العالميه

الفئه	تكرار	نسبه
اقل من ٥ سنوات	-	-
٥-١٠ سنوات	٧	٧.٦%
١١-١٥ سنة	٣١	٣٣.٧%
اكثر من ١٥ سنة	٥٤	٥٨.٧%
المجموع	٩٢	١٠٠%

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسيه
 يتضح من الجدول اعلاه ان ٧.٦% من عينه الدراسه تتراوح خبرتهم العمليه بين (١٠-٥) سنوات، ٣٣.٧% من العينه تتراوح خبرتهم من العمليه بين (١١-١٥) سنة، و ٥٨.٧% من العينه تزيد خبرتهم العمليه ع ١٥ سنة من ما يدل على ارتفاع الخبره العمليه لافراد العينه بما يتناسب مع كبر متوسط اعمارهم.
 ٤. المستوى التعليمي:

جدول (٧/٥/٤) وصف العينه الداسيه من حيث المستوى التعليمي:

المستوى	تكرار	نسبه
دبلوم فما دون	٤٠	٤٣.٥%
بكالوريوس	٤٩	٥٣.٣%
ماجستير	٣	٣.٣%
دكتوراه	-	-
المجموع	٩٢	١٠٠%

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسيه

يتضح ان ٤٣.٥% من عينه الدراسه من حملة الدبلوم فما دون، ٥٣.٥% من العينه من حملة البكالوريوس اما حملة الماجستير كانت نسبتهم ٣.٣% مما يدل على ان النسبه الاكبر من العينه من حملة المؤهلات الجامعيه بما يتناسب مع طبيعه العمل .

٥.المسوى الاداري:

جدول (٨/٥/٤) وصف العينه الداسيه من حيث الخبره العالميه

النسبه	تكرار	المستوى
٣.٣%	٣	اداره عليا
٣٧%	٣٤	اداره وسطى
٥٩.٧%	٥٥	اداره تنفيذيه
١٠٠%	٩٢	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسيه

يظهر من الجدول اعلاه ان النسبه الاكبر من عينه الدراسه يعملون بالاداره التنفيذيه حيث بلغت نسبتهم ٥٩.٧% من العينه، بينما ٣٧% من العينه فيعملون في اداره الوسطى ، ٣.٣% من العينه يعملون في الاداره العليا .

٥. اختبار الاعتماديه (الثبات):

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ الفا) لقياس مدى ثبات اداه القياس حيث بلغت قيمه α للاستبانه ٩٤.٨% وهي نسبه ممتاز كونها اعلى من النسبه المقبوله ٦٠% كما بلغت قيمة α بالنسبه لكل متغير من متغيرات الدراسه كما يلي:

جدول (٩/٥/٤) نتائج اختبار كرونباخ لقياس ثبات متغيرات الدراسه

المتغير	قيمة α
الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	81.2%
مشاركة العاملين	90.37%
التدريب	88.37%
نظام الاتصال	86.97%
التركيز على العملاء	81.68%
وحدة اهداف البنك والعمليات	84.69%
التزام المجموعة باستمرارية التحسن	85.5%

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول اعلاه ان قيمة α بالنسبة لفقرات كل متغير اكبر من النسبة المقبولة 60% وبما يعكس ثبات اداة القياس.

اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم استخراج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة Sig لكل متغير كما يلي:

جدول (١٠/٥/٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة Sig
الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	0.249
مشاركة العاملين	0.568
التدريب	0.576

0.107	نظام الاتصال
0.207	التركيز على العملاء
0.168	وحدة اهداف البنك والعمليات
0.613	التزام المجموعة باستمرارية التحسن

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

كانت قيمة Sig في الجدول اعلاه اكبر من مستوى الدلالة ٥% مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخراج الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة ، و من ثم استخدام اختبار one sample t-test لاختبار مدى جوده دلالة احصائيه في الفرق بين الوسط الحسابي للمتغير و متوسط اداه القياس (٣) حيث تم التوصل للنتائج التاليه :

الفرضيه الرئيسييه :

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد المفهوم و الجوده الشامله.

Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد المفهوم و الجوده الشامله.

جدول (١١/٥/٤) نتائج اختبار (T) للفرضيه الرئيسييه

الوسط الحسابي	T المعنويه	T المحسوبه
٢.٧٠٦٩	٠.٠٠٢	٣.٢٤٤-

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول اعلاه ان الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة التي تقيس ابعاد الجوده الشامله فقد بلغت ٢.٧٠٦٩ وهو اقل من متوسط اداه القياس، وباستخدام اختبار one sample T test فقد تبين ان قيمه T المحسوبه بلغت -٣.٢٤٤ وهي ذات دلالة احصائيه عند مستوى دلاله (٠.٥) اذ بلغت قيمه المعنويه

(٠.٠٠٢) مما يدل على ان هنالك دلالة احصائية في عدم التزام مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد مفهوم الجودة الشاملة .
الفرضيه الفرعيه الاولى:

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

جدول (٤\٥\١٢) نتائج اختبار (T) للفرضيه الفرعيه الاولى

الوسط الحسابي	T المعنويه	T المحسوبه
٢.٧٧٩٩	٠.٠٩	١.٧١٥

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسه

يظهر الجدول اعلاه ان الوسط الحسابي لفقرات الفرضيه يبلغ (٢.٧٩٩) وهو اقل من متوسط اداه القياس و باستخدام one sample T test فقد تبين ان قيمه المحسوبه = ١.٧١٥ وهي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) اذ بلغت قيمه المعنويه (٠.٠٩) مما يدل على عدم وجود دلالة احصائية في عدم التزام مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات بمعنى ان العينه تمثل الى الحياض فيما يتعلق بتطبيق الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وان كانت تميل الى توضيح عدم الالتزام بذلك.

الجدول التالي يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه اعلاه:
جدول (٤\٥\١٣) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه الاولى:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
١.٤٣٥٢	٢.٦٣٠٤	يتم جمع بيانات ذات فائده الفرع
١.٥١١٣	٢.٨١٥٢	يتم تحديد الاسباب الجذريه للمشكلة في الفرع
١.٦٢٥٩	٢.٨٣٧	يتم تطور حلول مناسبة للمشكلات بناء على الاسباب الجذريه
١.٥٧٧٨	٢.٨٣٧	يتم وضع خطه لاجراء التغييرات المناسبه و العمل بها

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة
يتضح في الجول السابق ان اتجاهات عينه الراسه سلبيه نحو الفقرات اعلاه و ذلك لان متوسطاتها الحسابيه اقل من متوسط اداه القياس.

الفرضيه الفرعيه الثانيه:

HO: تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق مشاركه العاملين
Ha: لا تلتزم مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق مشاركه العاملين
جدول (١٤/٥/٤) نتائج اختبار (T) للفرضيه الفرعيه الثانيه

الوسط الحسابي	T المعنويه	T المحسوبه
٢.٦٣٣٧	٠.٠٠٣	٣.١٠٧

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة
يتضح من الجدول اعلاه ان الوسط الحسابي لفقرات الفرضيه يبلغ ٢.٦٣٣٧ وهو اقل من متوسط اداه القياس، وباستخدام اختبار one sample T test فقد تبين ان قيمه T المحسوبه بلغت ٣.١٠٧ وهي ذات دلالة احصائيه عند مستوى

دلالة (٠.٥) اذ بلغت قيمه المعنويه (٠.٠٠٣) مما يدل على ان هنالك دلالة احصائية في عدم التزام مجموعه بنك الخرطوم بتطبيق مشاركة العاملين. الجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي للفرضيه الفرعيه الثانيه جدول (١٥/٥/٤) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه الثانيه:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
١.٦٦٤٥	٢.٩٠٢٢	يشعر الموظف بالاستقلال في عمله
١.٥٠٦٣	٢.٩٢٣٩	تعمل الادارة على رفع مستوى رضى العاملين داخل الفرع
١.٦٠٠٤	٢.٧٩٣٥	يوجد نظام لأخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار(صندوق اقتراحات ٠٠٠ اجتماعات)
١.٦١٢٥	٢.٥٦٥٢	يوجد نظام حوافز مادية ومعنوية كمكافأة العاملين المميزين
١.٥١٣	٢.٥٨٧	يتم أخذ رأي المتأثرين بالقرارات قبل تنفيذها
١.٥٦٢٧	٢.٦٧٣٩	يتم أخذ رأي الموظف قبل تغيير طريقة العمل
١.٤٧٨٤	٢.٥٩٢٦	تتاح للموظف فرصة لاعطاء أسباب انخفاض الجودة عند حدوث ذلك
١.٥٧١٨	٢.٤٥٦٥	يتم اعطاء صلاحيات للموظفين للتصرف عند وجود مشكلة ما
١.٤٩٨٤	٢.٥٨٧	تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتتبنها
١.٤٢٩١	٢.٣١٥٢	توجد فرق عمل تجتمع باستمرار لمناقشة مشكلات العمل و اتخاذ الاجراءات اللازمة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسات سلبية نحو الفقرات (٥-١٤) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس و بما يؤكد عدم الالتزام بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ التدريب.

H_a : لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ التدريب.

جدول (١٦\٥\٤) نتائج اختبار (T) للفرضيه الفرعيه الثالثه

T المحسوبه	T المعنويه	الوسط الحسابي
١.٩٣٢-	٠.٠٥٦	٢.٧٦٧٧

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لفقرات الفرضية يبلغ (٢.٧٦٧٧) وهو أقل من متوسط أداة القياس و باستخدام اختبار One Sample T-test يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (١.٩٣٢) وهي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت T المعنوية (٠.٠٥٦) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية في عدم التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التدريب ،بمعنى أن أداة العينة تميل الى الحياد (التوسط) فيما يتعلق بهذا الموضوع.

والجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول (١٧\٥\٤) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه الثالثه:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
١.٥٢٨٣	٢.٨٣٧	يتم تدريب العمال على الأساليب الحديثة
١.٥٥٤٤	٢.٨١٥٢	يتم تدريب العمال على القيام بأكثر من عمل

١.٥٤٣٨	٢.٦٥٢٢	هناك وعي وإدراك لمعنى الجودة
١.٥٣٥١	٢.٨٦٩٦	توجد خطط لتدريب العاملين
١.٦١٢٦	٢.٧١٧٤	ينم إعطاء دورات للعاملين حول ضبط الجودة
١.٥٠٨٨	٢.٨٥٨٧	يقوم الفرع بتدريب المستويات الإدارية العليا على الأساليب المختلفة لتحسين الجودة
١.٥٦١	٢.٧٣٩١	يقوم الفرع بتقييم حاجاته التدريبية بشكل دوري
١.٥٧٨٩	٢.٦٥٢٢	تهتم الإدارة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو الفقرات من (١٥-٢٢) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس.

الفرضية الفرعية الرابعة:

: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق نظام الإتصال. H_0

: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق نظام الإتصال. H_a

جدول (١٨\٥\٤) نتائج اختبار (T) للفرضية الفرعية الرابعة

T المحسوبه	T المعنويه	الوسط الحسابي
٢.٤٥٥-	٠.٠١٦	٢.٧٠٩٦

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات دراسه

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لفقرات الفرضية يبلغ (٢.٧٠٩٦) وهو أقل من متوسط أداة القياس و باستخدام اختبار One Sample T-test يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (٢.٤٥٥-) وهي ذات دلالة احصائية عند

مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت T المعنوية (٠.٠١٦) مما يدل على وجود دلالة إحصائية في عدم التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ نظام الإتصال. والجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية الفرعية أعلاه:

جدول (١٩/٥/٤) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه الرابعه:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
١.٥٣٦٨	٢.٨٩١٣	تتميز التعليمات و الاجراءات في الفرع بالوضوح
١.٥٥٦٤	٢.٨٦٩٦	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار
١.٥٢٣٣	٢.٦٤١٣	يتم تبادل الآراء الهامة في الفرع في جو من الثقة والارتياح
١.٤٤٥٨	٢.٦٧٣٩	تحاول الإدارة حل الخلافات عن طريق تقريب وجهات النظر وتسهيل عملية الحوار
١.٤٦٤٥	٢.٦٤١٣	تهتم الإدارة بوضع تعابير دقيقة ومفهومة
١.٤٨٧٨	٢.٦٣٠٤	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار و شرح موقفهم دون صعوبة
١.٥٨١٨	٢.٦١٩٦	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة وقصيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو الفقرات من (٢٣-٢٩) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بالتركيز على العملاء.

Ha: لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بالتركيز على العملاء.

جدول (٢٠١٥/٤) نتائج اختبار (T) للفرضيه الفرعيه الخامسة

T المحسوبه	T المعنويه	الوسط الحسابي
١.٦٨٥-	٠.٠٩٥	٢.٧٨٣

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات دراسه

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لفقرات الفرضية يبلغ (٢.٧٨٣) وهو أقل من متوسط أداة القياس و باستخدام اختبار One Sample T-test يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (-١.٦٨٥) وهي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت T المعنوية (٠.٠٩٥) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية في عدم التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق مبدأ التركيز على العملاء بمعنى ميل أفراد العينة نحو الوسط فيما يتعلق بتطبيق هذا المبدأ. والجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول (٢١/٥/٤) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الفرضيه الخامسة:

المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يأخذ الفرع بآراء العملاء عن تطوير خدمات جديدة	٢.٦٣٠٤	١.٤٩٥٢
يقوم الفرع بدراسة حاجات و رغبات العملاء و مدى رضاهم عن الخدمات	٢.٧٨٢٦	١.٤٨١٢
يحاول البنك الحصول على عملاء جدد والمحافظة على عملائه الدائمين	٢.٩٢٣١	١.٥٥٨

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس.

الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق الأسلوب أهداف البنك.

H_a : لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق الأسلوب أهداف البنك.

جدول (٢٢/٥/٤) نتائج اختبار (T) للفرضية الفرعية السادسة

T المحسوبه	T المعنويه	الوسط الحسابي
١.٧٩٩-	٠.٠٧٥	٢.٧٦٠٩

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لفقرات الفرضية يبلغ (٢.٧٦٠٩)

و هو أقل من متوسط أداة القياس و باستخدام اختبار One Sample T-test

يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (١.٧٩٩ -) وهي ليست ذات دلالة

احصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت T المعنوية (٠.٠٧٥) مما يدل على

عدم وجود دلالة إحصائية في عدم التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أسلوب

وحدة أهداف البنك مما يدل على اتجاه أفراد العينة نحو الوسط فيما يتعلق

بتطبيق هذا الأسلوب.

والجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية الفرعية السابقة:

جدول (٢٣/٥/٤) نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية السادسة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
١.٦٢٨١	٢.٨٢٦١	يشعر الموظف في البنك بأنه جزء منه
١.٤٨١٢	٢.٧٨٢٦	يستطيع العاملون في البنك تحقيق أهدافهم الذاتية من خلال أهداف البنك الكلية

١.٤٧١٩	٢.٦٤١٣	يتم تحديد أهداف المجموعة بناء على أسس عملية مدروسة
١.٥٧٢٧	٢.٧٩٣٥	تقوم الادارة العليا بتعرف جميع العاملين بمهمتها أهداف البنك و دورهم في إنجازها

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو الفقرات (٣٤-٣٧) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس. الفرضية الفرعية السابعة:

H_0 : لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التزام المجموعة باستمرارية التحسن.

H_a : تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التزام المجموعة باستمرارية التحسن.

جدول (٢٤\٥\٤) نتائج اختبار (T) للفرضية الفرعية السابعة

T المحسوبة	T المعنوية	الوسط الحسابي
- ٢.٨٢١	٠.٠٠٦	٢.٦٥٧٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لفقرات الفرضية يبلغ (٢.٦٥٧٦) وهو أقل من متوسط أداة القياس و باستخدام اختبار One Sample T-test يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (- ٢.٨٢١) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت T المعنوية (٠.٠٠٦) مما يدل على وجود دلالة إحصائية في عدم التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق التزام المجموعة باستمرارية التحسن.

والجدول التالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية الفرعية السابقة:

جدول (٢٥/٥/٤) نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الفرضية السابعة:

الرقم	المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٨	تقوم المجموعة بمقارنة خدماتها مع أمثالها من البنوك	٢.٧٣٩١	١.٥٦٨
٣٩	تلتزم إدارة العليا بتطوير مهارات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات	٢.٥٥٤٣	١.٤٩٩٩
٤٠	تعتبر المجموعة الجودة شعارا لها	٢.٧٦٠٩	١.٥٢١٨
٤١	تهتم الإدارة بتقديم خدمات متميزة	٢.٧٦٠٩	١.٥٥٠٤
٤٢	يتم التعرف على كل جديد أولا بأول	٢.٦٨٤٨	١.٤٨٩٤
٤٣	تقوم المجموعة بمقارنة خدماتها مع أمثالها من البنوك	٢.٤٤٥٧	١.٥٤٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (٣).

ولأغراض الدراسة فقد تم اختبار مدى وجود فروقات في مدى التزام عينة الدراسة بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة تبعاً لـ (الجنس ، العمر ، الخبرة العملية ، المستوى التعليمي ، المستوى الإداري)

حيث تم استخدام اختبار T-test for independent sample بالنسبة لمتغير الجنس و اختبار Anova بالنسبة لباقي المتغيرات الجدول التالي يوضح نتائج الإختبار.

الفرضية الفرعية الثامنة:

Ho: لا يختلف مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

Ha: يختلف مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة. لقد تم استخدام الإختبار (Chi-Square) لاختبار الفرضية أعلاه حيث بلغت قيمة كأي المحسوبة - ٠.٤٤ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن كأي المعنوية تساوي (٠.٩٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

مما يدل على عدم اختلاف التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

جدول (٢٦/٥/٤) نتائج اختبار T و ANOVA لمتغيرات الجزء الاول من الاستبانة : يظهر من الجدول السابق أنه توجد فروقات معنوية في مدى تطبيق مبدأ التدريب تبعاً للجنس حيث كانت الفروقات تميل لصالح الذكور ذو الوسط الحسابي (٣.١٤٤) الأكبر من الإناث (٢.٦١٩) بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت المعنوية (٠.٠٤٩) كما تبين أيضاً وجود فروقات معنوية في مدى التزام المجموعة باستمرارية التحسن تبعاً للمستوى العلمي والمستوى الإداري، حيث تبين بعد استخدام اختبار شافية (Scheffe) أن الالتزام بالتحسن يزيد كلما ارتفع المستوى التعليمي بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) إذ بلغت المعنوية (٠.٠٣٧) والمستوى الإداري لأفراد العينة بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) إذ بلغت المعنوية (٠.٠٠٧).

جدول رقم (٤/٥/٢٦) نتائج اختبار T & Anova لمتغيرات الجزء الاول من الاستبانة

المتغير	الجنس	العمر	الخبرة العملية	المستوى التعليمي	المستوى للإداري
النتيجة	F	F	F	F	F
المعنوية	0.564	0.576	0.818	0.201	0.877
المحسوبة	0.576	0.576	0.818	0.201	0.132
النتيجة	T	T	T	T	T
المعنوية	0.329	0.982	0.477	0.908	0.407
المحسوبة	0.329	0.982	0.477	0.908	0.407
النتيجة	F	F	F	F	F
المعنوية	0.684	0.382	838.0	0.941	0.632
المحسوبة	0.684	0.382	838.0	0.941	0.632
النتيجة	T	T	T	T	T
المعنوية	0.329	0.982	0.477	0.908	0.407
المحسوبة	0.329	0.982	0.477	0.908	0.407
الأسلوب العلمي	0.092	1.71	0.132	0.576	0.801
في اتخاذ القرارات	0.092	1.71	0.132	0.576	0.801
مشاركة العاملين	0.049	1.998	0.204	0.632	0.223
التدريب	0.049	1.998	0.204	0.632	0.223
نظم الاتصال	0.298	1.046	0.204	0.632	0.223
	0.298	1.046	0.204	0.632	0.223

لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات
0.007	0.151	0.248	0.493
5.296	1.929	1.416	0.713
توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات
**0.037	0.152	0.493	0.629
3.41	1.927	0.713	0.581
لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات
0.60	0.806	0.629	0.479
0.627	0.537	0.581	0.743
لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات
0.448	0.489	0.479	0.654
0.811	0.72	0.743	0.45
لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	لا توجد فروقات	0.654
0.151	0.051	0.654	0.45
1.448	1.978	0.45	
التكرز على العملاء	وحدة اهداف البنك والعملية		
التزام المجموعة باستمرارية			

(*) فروقات ذات دلالة عند مستوى (0.05)

(**) فروقات ذات دلالة عند مستوى (0.01)

نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة خلصت الباحثة إلى عدة نتائج كان أهمها النقاط التالية:
- التوصل إلى عد التزام مجموعة بنك الخرطوم بشكل عام بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره. مما يثبت الفرضية : لا تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة"

- كما أظهرت النتائج عدم التزام المجموعة بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين و مبدأ نظام الاتصال كذلك لم تلتزم المجموعة بتطبيق مبدأ استمرارية التحسن.
- أما بخصوص التزامها بتطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات فكانت عينة الدراسة تميل إلى الحياد و كذلك كان الحال بالنسبة لوجود نظام تعليم و تدريب في المجموعة و نلاحظ كذلك ميل أفراد العينة نحو الوسط فيما يتعلق بتطبيق مبدأ التركيز على العملاء.
- أظهرت الدراسة وجود فروقات في مدى تطبيق التدريب تبعاً للجنس و التي كانت لصالح الذكور على حساب الإناث ، كما أظهرت الدراسة وجود فروقات في مدى التزام المجموعة باستمرارية التحسن و ذلك تبعاً للمستوى التعليمي و الإداري حيث انه يزيد كلما ارتفع المستوى التعليمي و الإداري للعينة.
- لم يختلف مدى التزام مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة حيث كان التزامها بالتطبيق لا يختلف من مبدأ لآخر فإما عدم التزام و تطبيق أو ميول لعدم التطبيق و الالتزام أي التزام الحياد.
- و عموماً توصلت الدراسة إلى أن الاندماج لم يؤدي إلى أي تأثير على الجودة الشاملة بالرغم من تحسن السيولة في مجموعة بنك الخرطوم و تفوقها على بنك التضامن الإسلامي و بنك فيصل الإسلامي.

التوصيات :-

- بناءً على نتائج على الدراسة ومن اجل الاهتمام بعمليات الدمج وزيادة الاهتمام بأبعاد الجودة الشاملة يمكن تقديم التوصيات التالية:-
- دراسة قرارات الاندماج والتركيز على الجوانب التي تحقق اثر إيجابي وكذلك التركيز على نتائج الدراسات المشابهة لابد من الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بكل عناصرها وخاصة في مشاركة العاملين ونظام الاتصال. زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة وتوفير البيانات اللازمة وضرورة المتابعة المستمرة وكذلك الاقتناع بأسلوب لإدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات والممارسات الإدارية ونشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم ولا بد من تبني وتشجيع الأفكار الجديدة والاهتمام بفرق العمل Action Team والتي هي عبارة عن مجموعات تتكون من (٤-٨) أعضاء تقوم بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بمشاركة العاملين.
 - كذلك يجب الاهتمام بتدريب العاملين وهو إجراء منظم يطور صفات وخصائص الموارد البشرية ويمكنها من الوصول في النهاية لإنتاجية أفضل وإسهام أكثر في تحقيق الأهداف.
 - الاهتمام بنظام المعلومات الذي يوفر المعلومة بشكل سريع ودقيق وجمع البيانات المفيدة والتي تحدد المشكلة.
 - تهيئة مناخ العمل الملائم بهدف نشر الوعي وتنقيف العاملين بالجودة وتنمية الإحساس بالمسئولية.
 - إجراء وتشجيع الدراسات والبحوث وتطور التطبيقات الإدارية بما يتناسب مع الجودة الشاملة في القطاع المصرفي لأهميته بالنسبة للاقتصاد القومي.

المراجع

أولا المراجع العربية :-

- إبراهيم شحاتة، اندماج وتملك البنوك، ورقة قدمت في مؤتمر القطاع المالي في مواجهة عصر الاندماج وتكتل التجارب والخبرات /بيروت اتحاد المصارف العربية أكتوبر ١٩٩٩م.
- أمجد إبراهيم محمد أحمد، (٢٠٠٠)، أثر الدمج المصرفي على أداء مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، المكتبة المركزية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- جهماني، عمر عيسى حسن، الاندماج في الأردن، دراسة ميدانية على البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني سبتمبر ٢٠٠٢.
- جو سروغ، الانعكاسات المالية والمصرفية للدمج المصرفي، ورقة قدمت في مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل بيروت، اتحاد المصارف العربية أكتوبر ١٩٩٩م.
- حافظ كامل الغندور، الدمج المصرفي، التملك عبر الحدود كأحد أشكاله ورقة قدمت في مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل التجارب والخبرات / بيروت لبنان اتحاد المصارف العربية أكتوبر ١٩٩٩.
- حسين يحي جنفول، المشاكل التي تواجهه الجهاز المصرفي في السودان نظرة أولية، مجلة المصرفي، العدد الثامن، سبتمبر ١٩٩٦.
- حرفوش مدني، الطريق إلى إعادة إختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة (دعوة للإصلاح الإداري)، سلسلة الثقافة الإدارية، ١٩٩٦
- خالد محمد الزامل، مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة ١٩-٢١، أبريل ١٩٩٣.
- الخضراء، عمر بشير، إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية عمان-الأردن، ١٩٩٤.

- عبد الباري درة، دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة ١٩-٢١، أبريل ١٩٩٣.
- عبد الرحمن حمدي، المبررات الاقتصادية للدمج المصرفي في المنطقة العربية، ورقة قُدمت في مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكامل التجاري و الخبرات، بيروت لبنان اتحاد المصارف العربية أكتوبر ١٩٩٩م.
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠١.
- علوش، نهلة جميل، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها على الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، ١٩٩٧.
- العلي، عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة من ١٢-١٤ مارس ١٩٩٦.
- فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن فبراير ٢٠٠٠.
- الكاشف، محمود يوسف، مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة، الإدارة العامة المجلد ٤٠ العدد ٣ أكتوبر ٢٠٠٠.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Hanafi, K. E. M. “The Impact of Merger on the Bank of Khartoum Group” Unpublished Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree. Faculty of Economics and Rural Development. University of Gezira, 1996.
- Hardcastle, Alan John “The Voice of Organization Culture” An Ethnographic Study of Total Quality Management At Douglas Aircraft Company, PhD Dissertation University Of California, LA 1994.
- Idris A.A “ The Impact of Merger on The Structure and Performance of the Bank of Khartoum” Unpublished Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree. School of Management Sciences. University of Khartoum, 1996.
- Stepanovich, Paul L, An Analytic Assessment And Reporting System For Health Care Processes (Total Quality Control) PhD dissertation Medical University of Southern California 1995.
- Todd, T. Milbourn , Arnold A Boot & Anjan V. Thaker Mega Merger and Expanded Scope: Theories of Bank Size and Activity Diversity , 23 Journal of Banking Finance pp,195- 214 .1999