

الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار العام

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام

المقدمة:

التقييم الذاتي وفقاً لنموذج المؤسسة الاوربية للجودة عبارة عن مراجعة شاملة منهجية ومتكررة بواسطة المؤسسة لأنشطتها ونتائج أعمالها إستناداً إلى نموذج التميز بهدف تمكينها من تشخيص وضعها الراهن ووضع خارطة طريق وخطط وبرامج وأهداف مستقبلية لتحقيق النجاح المستدام.

في هذه الدراسة تم تطبيق حالة عملية واقعية بإجراء تقييم ذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي وفقاً لمعايير نموذج التميز الاوربي EFQM باستخدام منطق ومنهجية رادار RADAR حيث تم تنفيذ عملية التقييم الذاتي بواسطة فريق من موظفي الإدارة العامة تم إعدادهم وتأهيلهم لهذه المهمة بهدف عكس واقع الادارة العامة بالموضوعية المطلوبة وإظهار نقاط القوة وفرص التحسين.

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة وفرص التحسين بالإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي بغرض وضع خارطة طريق تشمل على خطط وبرامج وأهداف مستقبلية لتحقيق النجاح المستدام.

مشكلة البحث:

تعاني معظم المؤسسات الحكومية في السودان من ضعف الأداء وتدني مستوى الخدمة المناطة بها مقارنةً بالموارد المادية والبشرية الضخمة المتوفرة لها ، الأمر الذي يستدعي ضرورة أن تتبنى تلك المؤسسات أنموذجاً للجودة والتميز وتسعى لتشخيص حالتها الراهنة وفقاً لذلك النموذج بهدف الوقوف على نقاط القوة ومواقع التحسين مما يمكنها من وضع خطط محكمة لتحقيق بها أهدافها بالإستخدام الأمثل لمواردها.

منهجية البحث:

تم إجراء عملية تقييم ذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية من خلال منهجية استندت على رفع مستوى الوعي لدى موظفي الإدارة فيما يختص بنموذج التميز الأوروبي وذلك بتنفيذ ورشة عمل تدريبية تبعتها تكوين فريق تم تأهيله لإجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام إستبانة مصممة وفقاً لنموذج التميز الأوروبي ، وقد تم ذلك بالاستعانة بخبير في الجودة الشاملة والتحليل الإحصائي لمساعدة فريق التقييم وتمكينه من فهم تفاصيل النموذج ومقاصد أسئلة الاستبانة لضمان الحصول على إجابات تعكس الواقع الحقيقي للإدارة العامة بالموضوعية الضرورية.

تم تحليل الاستبانة وفقاً لمنطق رادار RADAR والطريقة المعيارية لاحتساب النقاط علماً بأن النقاط المعدلة للنموذج هي (٦٦٠) نقطة وذلك بمساعدة خبير في الجودة الشاملة والتحليل الإحصائي ، وتم التوصل إلي نتائج تمثل تقريراً فنياً يحتوي على أهم نقاط القوة وكذلك أهم فرص التحسين الضرورية ، مما يجعلها نقطة الانطلاق للبدء في رحلة التحسين المستمر للإدارة العامة للموارد البشرية ضمن المنظومة الكاملة للبنك ، وذلك بوضع البرامج والخطط والأولويات المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتحويل فرص التحسين الى نقاط قوة .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

هنالك مجموعة من الدراسات السابقة في نفس المجال تم الإطلاع عليها وسوف نعرض هنا ملخصاً لتلك الدراسات مع أهم توصياتها:

(١) دراسة: موسى محمد يعقوب ، (٢٠١٢)^(١)

تناول الباحث في دراسته ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في مجموعة شركات جيا ، من فروض الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي ونتائج أعمال شركات جيا ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات أعمال شركات جيا ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات الأعمال ونتائج أعمال شركات جيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى أهمية معايير التميز وأخلاقيات الأعمال كان مرتفعاً ، وأن مستوى نتائج الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز مرتفعاً. أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي أن المؤسسات العامة هي مؤسسات المجتمع ولا بد من ضرورة تطبيق برامج الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

(٢) دراسة: الطيب الفكي محمد أحمد ، (٢٠٠٩)^(٢)

تناول الباحث أثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء ، من فروض الدراسة أن هنالك علاقة بين الجودة الشاملة وفاعلية الإدارة ، وتوجد علاقة ذات دلالة بين التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وبين مستوى أداء العاملين.

(١) موسى محمد يعقوب ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٢م.
(٢) الطيب الفكي محمد أحمد ، أثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٩م

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء تنتج عنه خدمة متميزة وذات جودة عالية ومفضلة لدى المستهلك ، وأن تطبيق الجودة الشاملة في جميع مراحل العمليات المختلفة أدى إلى تنظيم واستثمار الوقت المطلوب لتقديم الخدمة.

أهم توصيات الدراسة تلخصت في: ضرورة الإستفادة من التجارب المماثلة لدى الدول الشقيقة والصديقة في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء ، والعمل على التدريب المستمر وتبادل الخبرات بين العاملين في الهيئة ، وإجراء البحوث المسحية بين عملاء الهيئة من المستهلكين ومتلقي الخدمة بغرض الأخذ بأرائهم التي تساعد على تحسين الأداء.

(٣) دراسة: سالم الرشيدى ، (٢٠٠٤) (٣)

تناول الباحث أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية ومدى جدوى وفاعلية التطبيق وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية لتطبيق هذا المفهوم الحديث ، وتم استخدام المنتج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة حجمها (٤٥٤) موظف من القيادات العليا في الوزارات السعودية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقةً عند المقارنة بين الأنماط القيادية في حين كان النمط التسلطي هو أقلها علاقةً كذلك كشفت الدراسة عن الرغبة والتوجه الجيد في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(٣) الرشيدى، سالم مسعود ، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٤م

الفصل الثاني

المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة (TQM)

المبحث الثاني: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

المبحث الأول

مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعددت مفاهيم وتعريفات الجودة الشاملة ولكنها تبرز في مجملها الجوانب الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي إستعراض لأهم التعريفات:

عرف جيمس ريلي⁽⁴⁾ الجودة الشاملة (بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل).

عرفها بهارات وأكهل⁽⁵⁾ (بأن الجودة الشاملة هي تقويم في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت).

هناك أيضاً تعريفات متعددة للجودة الشاملة من بينها:

عرفها أوماجونو⁽⁶⁾ بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها ، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على السواء".

هناك أيضاً توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال الجودة الشاملة ، والتي يمكن تلخيصها في أنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة".

4) Robert D. Austin, Gittel, Jody Hoffer, When it should not work but does : Anomalies of performance Management , working paper , Harvard Business School, 1999. P.P 18.

5) Curtis, G. Business Information Systems, 3rded, (New York: addition – Wesley London: publishing company , 1998. P.P 89.

6) Omachonu, 1991.

عرف عادل الشيراوي^(٧) إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل الإدارة المنظمة التي تركز على الجودة وينبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين والمجتمع.

بعد هذا الإهتمام الذي مرت به إدارة الجودة الشاملة ظهرت السمات والمراحل الأساسية الآتية:

(١) مرحلة الفحص (Inspection):

هذه هي المرحلة الرئيسية في تطور إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم فيها فحص المنتج ، سلعةً كان أم خدمة ، من حيث تطابقه مع المواصفات المطلوبة وذلك بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل طرحه في السوق ، وكان الهدف الرئيس من ذلك الفحص هو إكتشاف الأخطاء حتي لا يصل المنتج إلي العملاء في السوق وهو مشوه ولا يفي بغرض المستهلك أو رضاه . من سلبيات هذه المرحلة هي إكتشاف الخطأ في المنتج بعد تصنيعه وتقديمه بما لايدع مجالاً لتفادي هذا الخطأ قبل التصنيع أو الطرح فيالسوق.

(٢) مرحلة ضبط الجودة (Quality Control):

بعد تطور الصناعات والإنتاج وتسويقه ظهرت الحاجة إلي معالجة الإحصاءات المتجمعة والحاجة لتبني الأساليب الإحصائية التي تضمن بقاء السلعة في السوق بشكل علمي متاح للعملاء علي أساس مواصفاتها المعتمدة ، وبذا أصبح استخدام الأساليب الإحصائية وإنجاز المهام والأنشطة الخاصة بتطوير جودة السلعة أو الخدمة من ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

(٣) مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance):

تركز هذه المرحلة علي مفهوم معرفة الأخطاء وإصلاحها بهدف الوقاية من حدوث الأخطاء قبل ظهورها ، وتعتمد هذه المرحلة علي نظام يمنع وقوع الأخطاء عند البداية حتي يصبح المنتج بعد الإنتهاء منه وقبل طرحه في السوق مطابقاً للمواصفات بشكل فعال ، ويتم ذلك بتأكيد جودة الإجراءات اللازمة لجلب الثقة في المنتج أو الخدمة وهذا يؤكد مبدأ أن الوقاية خير من العلاج.

(٧) عادل الشيراوي ، النليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام الطمعي شعاع ١٩٩٥م) ، ص (٤٠).

٤) مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM)

بعد كل هذه التطورات في نظام الجودة ، كان لا بد أن تتخذ الجودة طريقها إلي الشمول وولي ظهور إدارة الجودة الشاملة كنمط مستقل له نظمه وأساليبه ، وقد تحققت هذه السمات والمظاهر في الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهرت الإدارة الجماعية وإشراك العاملين في الإنتاج ومراحله المختلفة والتركيز علي العملاء ومشاركة الموردين ، وبذا انفصلت أنماط الإدارة من الأنماط التقليدية إلي إدارة الجودة الشاملة النشطة ، كما هو موضح في الجدول أدناه (١/١)

الجدول (١/١): الفرق بين أنماط الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

م	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
١	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
٢	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفرق
٣	التركيز علي المنتج	التركيز علي المنتج والعمليات
٤	مشاركة الموظفين	إندماج الموظفين
٥	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
٦	جمود السياسيات والإجراءات	مرونة السياسيات والإجراءات
٧	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
٨	التركيز علي جني النجاح	التركيز علي رضا العملاء
٩	النظرة إلي الموردين علي أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
١٠	العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
١١	الخبرة ضيقة تعتمد علي الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر : محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، ط ٢ ، (الرياض ، مكتبة جرير ، ٢٠٠٦م) ، ص ٢٧

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتبع أهمية الجودة الشاملة من أنها تعني الوصول إلى الكفاءة وتحقيقها والوصول بها إلى الفعالية وتحقيقها والوصول إلى التنافسية وتحقيقها والوصول بها إلى أعلى درجات التميز ، ويتم ذلك من خلال عدة ضوابط وأسس تركز عليها عملية الجودة يمكن ذكر أهمها:

(١) قدرة المنتج (أو الخدمة) على مطابقة المواصفات.

(٢) ضرورة أن تمثل المواصفات تلبية حاجات العملاء بالضبط.

(٣) البدء في الجودة من مرحلة التصميم.

(٤) أن تصبح الجودة مؤشراً للجوانب المهمة الآتية^(٨):

أ- سرعة الأداء.

ب- الرقابة الفعالة على كل ما يتعلق بالإنتاج أو الخدمة.

ج- خلو المنتج من العيوب.

د- خلو العمل من التداخل والازدواجية.

هـ- جعل الهادر والفاقد في أدنى حد ممكن.

بجانب ذلك فإن أهمية الجودة الشاملة تتبع من أنها هي الوسيلة الفعالة والعملية لتسهيل عملية الإدارة الصعبة والإنطلاق من النمط التقليدي إلى النمط الحديث وذلك للتغلب على الآتي:

(١) الضبط الإحصائي والإدارة من خلال البيانات للعمليات.

(٢) التدريب على العمل في مجموعات.

(٣) التسامح.

(٤) الخروج من دائرة خوف العاملين من الإدارة العليا.

(٥) إشراك العاملين في عمليات الإنتاج.

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي تحقق على يد المؤسسات اليابانية في الثمانينات من القرن الماضي وقبلها في الستينات عند قيام دوائر الجودة (Qualitycircle) الذي كان له الأثر الجم في إنقاذ إقتصاديات بعض الدول كما حدث في صناعة السيارات في هولندا حيث نجت من الترددي والإفلاس، كان ذلك نتيجة حتمية لأدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة.

(٨) منير زيد عوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ٣٥.

عليه فإنه يمكن أن يقال بكل ثقة أن إدارة الجودة الشاملة تقود إلى الآتي:

- (١) تحسن في الربحية وذلك نسبة إلى الإستغلال الأمثل للموارد لإنتاج منتجات بأعلى مواصفات الجودة تحوز على رضا العملاء مما يحقق الربحية.
- (٢) زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تطبيق معايير وأنظمة الجودة في كافة العمليات.
- (٣) تحقيق إرضاء العميل للإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجلب المزيد من العملاء الجدد.
- (٤) تحقيق وزيادة القدرة على المنافسة.
- (٥) السعي للحصول على جوائز وشهادات الجودة مما يزيد من ثقة المستهلك وولائه.
- (٦) الإنطلاق والتطور من الأنماط التقليدية للإدارة (من الإدارة بالأهداف والخوف من الإدارة العليا إلى الإدارة الحديثة والمشاركة).
- (٧) توفير مزيد من المعلومات للعاملين بكل شفافية مما ينعكس في إسهامهم في عملية التحسين المستمر.
- (٨) بناء الثقة في المؤسسة وبين العاملين، مما ينتج عنه زيادة الإعتماد على الجودة الشاملة.
- (٩) تحسين سمعة المؤسسة ومنتجاتها.
- (١٠) ترشيد المصروفات مما ينتج عنه تقليص التكاليف.

المبحث الثاني

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وتحسين أنظمتها الإدارية بما يغطي جميع الحقول والمجالات المهمة التي لها علاقة بتشغيل الشركة ويحدد بشكل دقيق المتطلبات التي يجب تلبيتها في هذه المجالات الأمر الذي جعل هذا النموذج مؤشراً فعالاً لأداء الشركات يتبين من خلاله نقاط القوة للمحافظة عليها وكذلك يعطي إشارات عن جوانبها التي تحتاج إلى تحسين.

تسعى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في إطار تحقيق هدفها هذا إلى التعريف بمتطلبات النجاح المستدام وتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك ، وكما يوضح النموذج يمكن إنجاز ذلك من خلال تكامل الثلاث عناصر التالية التي تشتمل على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

- (١) المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة.
- (٢) نموذج التميز الأوروبي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: وهو إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية.
- (٣) منطق رادار RADAR: وهو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ماتطمح إليه من تميز مستدام.

إستخدام هذه العناصر الثلاثة المتكاملة يساعد المؤسسات باختلاف أحجامها في جميع القطاعات على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص وصفات وإنجازات التميز المستدام كما يمكن لهذه المؤسسات إستخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز وتحقيق التناغم في أسلوب إدارتها والاطلاع على الممارسات الجيدة وتوجيهها لإبداع وتحسين النتائج.

الإستخدام الملائم لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مع منطوق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الإستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة.

ظهرت أولى إصدارات نموذج التميز الأوروبي في بدايات العام ١٩٩٢ حيث كان يستخدم كإطار لتقييم المؤسسات سنوياً بغرض التنافس لنيل جائزة التميز الأوروبي السنوية ، ومع تطور مفهوم الجائزة أصبح النموذج يستخدم بتوسع كأداة لتحليل وتشخيص حالة صحة المؤسسات لتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين كما يساعد على متابعة وقياس مدى التقدم في إنجاز الأهداف بطريقة منتظمة وتحديد ومشاركة أفضل الممارسات الإدارية.

يأتي الإصدار ٢٠١٣ من نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومنطوق رادار والمفاهيم الأساسية بناء على محصلة سنوات من الخبرة والأخذ بعين الاعتبار لكافة التحديات الراهنة والمستقبلية لأية مؤسسة.

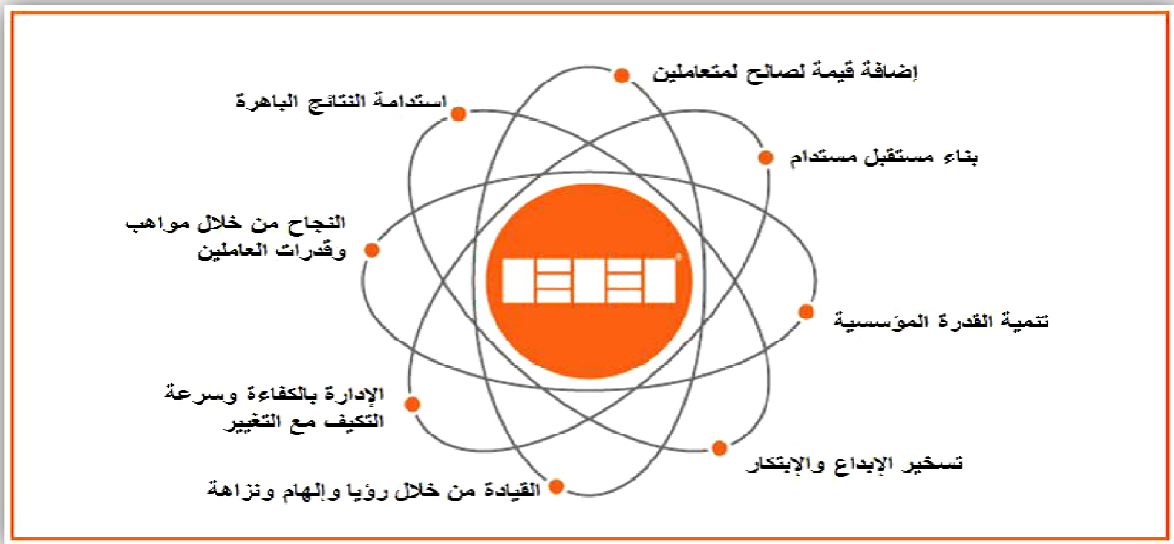
توجز المفاهيم الأساسية للتميز القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام لأي مؤسسة ويمكن إستخدامها كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة كما يتم تداولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا ، ويتيح نموذج التميز الأوروبي للمديرين والقادة فهم علاقة السببية والأثر بينما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التي تحرزها وبالإستفادة من منطوق رادار RADAR يمكن إجراء تقييم عميق لمستوى التميز لأي مؤسسة.

يقدم منطوق رادار RADAR نهجاً منظماً لتقييم أداء أي مؤسسة كما يدعم أيضاً آلية منح الدرجات الخاصة بجائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وبرامج التقدير والتقييم الأخرى ، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين المستمر في المؤسسات.

المفاهيم الأساسية لنموذج التميز ٢٠١٣

تمثل المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي القاعدة بالنسبة لمبنى التميز فهي تتكون من ثمانية مفاهيم أو أعمدة رئيسية كما هو مبين في الشكل (١) أدناه ، هذه المفاهيم تؤثر تأثيراً مباشراً في بناء قدرات التميز المؤسسي ، وتعتبر جميعها مهمة ولكن تتفاوت أهميتها وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب توجهها، فإذا كانت المؤسسة لم تقم بتحسين وتطوير خدماتها بشكل ملحوظ وتسهيلات ذلك بسرعة وتركيز فيمكنها أن تركز على نشر وتطبيق مفهوم القيمة المضافة للمتعاملين من خلال تحسين وتطوير الخدمات الحالية والجديدة بصورة مستمرة.

الشكل (١) : المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوربي ٢٠١٣



المصدر: الطريق نحو التميز Journey to Excellence، بروفيسور الهادي التجاني ص

إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

عملياً وحسب تجارب الوحدات الناجحة فإن المؤسسات المتميزة تقوم بمايلي:

- التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها ، الحاليين والمحتملين ، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.

- ترجمة كافة الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- السعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين ، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجار جديدة.
- ضمان أن العاملین لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وإنطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

بناء مستقبل مستدام

- للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها، وعادةً تقوم تلك المؤسسات بمايلي:
- ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.
- معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.
- إستيعاب مفاهيم الإستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

- وضع المرجعية العلمية والعملية للملاءمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى ، والتي تبدو أحيانا وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
- تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.
- تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الإحتياجات على المدى الطويل عوضا عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.
- إبداء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- الترويج والنشر الفعال للمعايير الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

تنمية القدرة المؤسسية

- المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية ، وحسب تجارب الوحدات الناجحة نجد أن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- تحليل إتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها ، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الإلتزام بها تجاه المتعاملين.
 - تنمية ثقافة مؤسسية تسعى و بصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

- ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناء على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون.
- إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

تسخير الإبداع والابتكار

- المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة ، ومثال لما تقوم به تلك المؤسسات:
- صياغة مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيقاً للإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار و الإبداع.
- تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.
- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
- وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبني على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- تبني واستخدام منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفقاً للأولويات.
- إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوى منها.

القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية ، وعملياً نجد أن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بمايلي:

- شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشارك والحيازة والتمكين ، والتحسين والمساعدة لجميع العاملين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربيهم.
- تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
- صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها ، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة معاً لأخذ بعين الاعتبار لتأثيراتها المحتملة.
- الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة.
- التبني والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
- الإلتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء ، مع ضمان تحلي جميع العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والإستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وعادة تقوم تلك المؤسسات المتميزة بمايلي :

- إستخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.
- ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متواءمة ، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
- تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إستخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي وبالقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيهها للإبداع والإبتكار وعمليات التحسين.
- الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
- السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية ، ومن خلال تجارب الوحدات الناجحة نجدها تقوم بما يلي :

- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة الأهداف الإستراتيجية.

- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالموهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.
- المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من الإستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
- ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية ، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة.
- إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
- تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم إستخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمرارية الحوار معهم.

إستدامة النتائج الباهرة

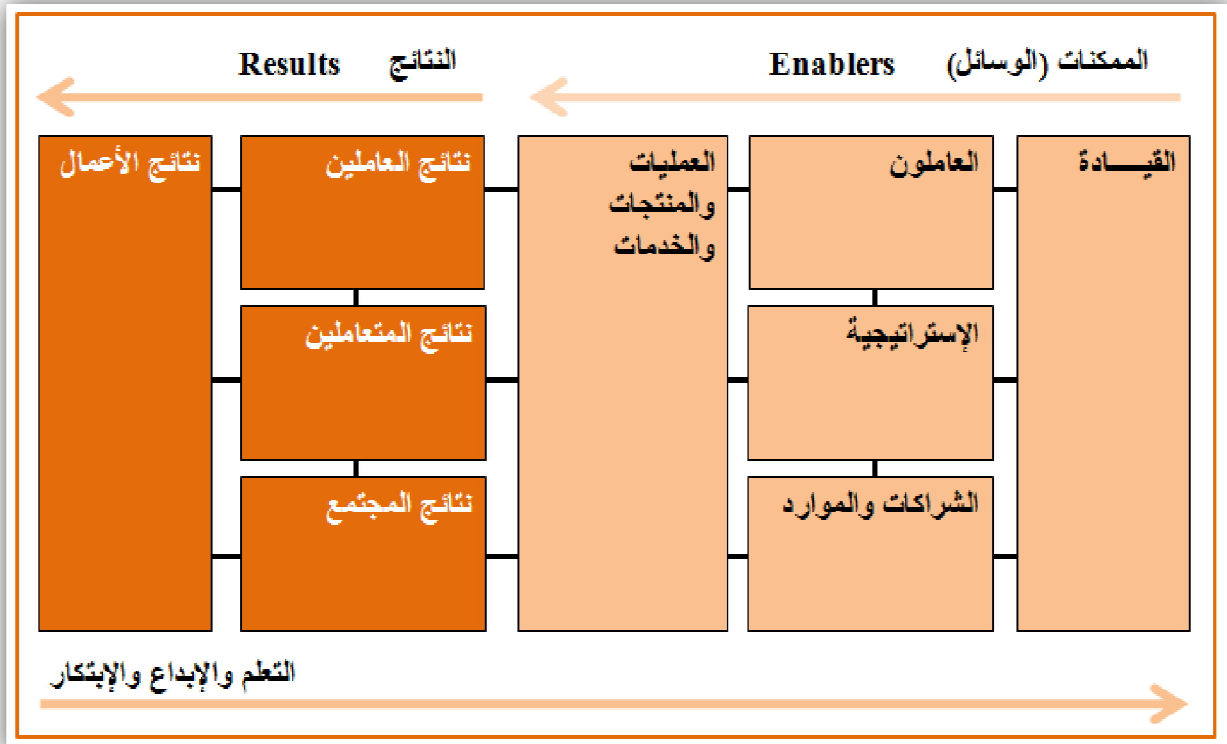
- تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها ، ومن الناحية العملية فإنها تقوم بما يلي:
- تجميع الإحتياجات لحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأي متغيرات.
 - تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.

- تعريف وإستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم ، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.
- التطبيق المنظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى ، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.
- تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
- تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
- ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الممثل في الشكل (٢) أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكّنات" (وسائل) وأربعة عبارة عن "نتائج".

الشكل (٢) : نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



المصدر: نموذج التميز الأوروبي EFQM الإصدار ٢٠١٣

تغطي معايير "الممكّنات" (الوسائل) ما تقوم به أي مؤسسة وكيفية القيام به ، وتغطي معايير "النتائج" ما تحقّقه المؤسسة ، أي أن "النتائج" تأتي نتاجاً للممكّنات" ، ويتم تحسين الممكّنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج ويظهر ذلك جلياً في مسارات الأسهم الموضحة في النموذج بحيث تظهر فيه طبيعته الديناميكية ودور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين الممكّنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة في نموذج التميز الأوروبي تعريف خاص به يفسر المعنى العام له كما نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية هي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمتثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الإعتبار خلال التقويم.

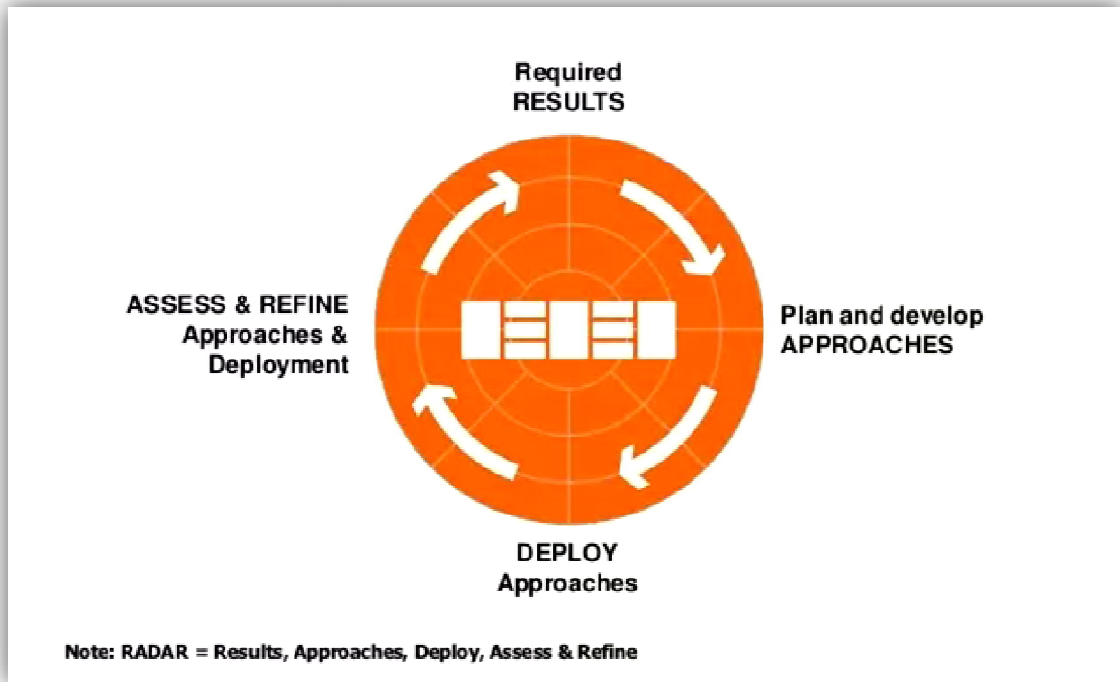
توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط إسترشادية يرتبط كثير من هذه النقاط الإسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر ، إستخدام هذه النقاط الإسترشادية ليس إلزامياً حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

منطق رادار RADAR

منطق رادار RADAR عبارة عن إطار تقويم ديناميكي مستخدم في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كما هو موضح في الشكل (٣) هذه المنهجية تعتبر أداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند عليه المؤسسات خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

يستخدم منطق رادار RADAR لإجراء عملية التقويم الذاتي Self-assessment التي يمكن تعريفها بأنها كشف تشخيصي شامل للحالة الراهنة للمؤسسات قياساً إلى نموذج يمثل إطاراً للممارسة الهادية إلى آفاق النجاح وبمكّنها من وضع خارطة طريق تشتمل على الخطط والبرامج والأهداف الملائمة لتحقيق النجاح المستدام.

الشكل (٣) : منطق الرادار



المصدر: نموذج التميز الأوروبي EFQM الإصدار ٢٠١٣

الفصل الثالث

المبحث الأول: تعريف بنك السودان المركزي ودوره
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك السودان المركزي

المبحث الأول

تعريف بنك السودان المركزي ودوره

البنك المركزي هو المؤسسة التي تتكفل بإصدار النقود في كل دول العالم ودوره يتمثل في أنه يترأس النظام النقدي والجهاز المصرفي والمؤسسات المالية العاملة في الاقتصاد بحيث يمثل الملجأ الأخير لهذه المؤسسات عند الضرورة وفي إطار القوانين والتشريعات السائدة.

يتمتع البنك المركزي بالسيادة والاستقلالية ويعتبر نشاطه ذو أهمية بالغة في الإقتصاد الوطني للدول فهو يأتي على رأس النظام المصرفي ويتدخل ليوجه ويراقب أنشطة المصارف والبنوك التجارية على سبيل تحقيق الأهداف النقدية المرجوة مستخدماً بذلك مايسنته من سياسات ولوائح وإجراءات تؤثر في حجم الائتمان والتوجهات الإقراضية أو توجيه أنشطة البنوك إلى أوجه معينة وفقاً لستراتيجية الدولة.

نبذة تاريخية عن بنك السودان المركزي:

كانت بعض وظائف البنك المركزي قبل قيام بنك السودان مقسمة بين وزارة المالية والاقتصاد ولجنة العملة السودانية وفرع البنك الأهلي المصري ، فقد كانت وزارة المالية تحتفظ بجزء من الأرصدة الأجنبية الرسمية وتديرها عن طريق حسابين للإسترليني والدولار يديرهما على التوالي البنك الأهلي المصري وبنك باركليز (C.O.D) أما لجنة العملة فقد كانت تقوم بمهمة إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بالجزء الآخر من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية كغطاء للعملة، بينما كان فرع البنك الأهلي المصري يقوم بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة إلى جانب قيامه بمهمة العمل كمصرف للبنوك التجارية. وكانت العملتان البريطانية والمصرية هما السائدتين حتأنشئت لجنة العملة السودانية في عام ١٩٥٦ حيث أصدرت أول عملة وطنية في ١٩٥٨.

بعد أن نال السودان استقلاله في ١٩٥٦ برزت الحاجة لوجود بنك مركزي ليحل محل الجهات التي تقوم بتنفيذ مهامه وذلك لتنظيم عملية إصدار النقود ورسم السياسات النقدية والتمويلية بغرض توجيه التمويل لخدمة القطاعات الاقتصادية ولحفظ حسابات الحكومة وليكون مستشارا لها في الشؤون المالية وتوفير النقد الأجنبي اللازم لإعادة تأهيل المشاريع التنموية القائمة ولبناء جهاز

مصرفي قوى وفاعل لخدمة متطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد، ومما زاد الحاجة لوجود بنك مركزي تبني الدولة لبرامج اقتصادية طموحة في ذلك الوقت مما حتم ضرورة إيجاد سياسات نقدية وتمويلية تواكب وتلائم تلك البرامج الطموحة للاقتصاد السوداني.

في أواخر ديسمبر ١٩٥٦م تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي وهم Oliver Weale نائب رئيس الاحتياطي الفيدرالي لسان فرانسيسكو رئيساً وعضوية كل من Alan R. Holmes و Andrew F. Primer من الاحتياطي الفيدرالي لنيويورك لعمل دراسة مستفيضة في هذا الشأن والنظر في إمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان، بعد أن فرغت اللجنة من الدراسة ورفعت توصياتها تبع ذلك إصدار قانون بنك السودان لسنة ١٩٥٩ وفتح البنك أبوابه للعمل في ٢٢ فبراير ١٩٦٠م كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وصفة تعاقدية وخاتم عام يجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعى عليها.

بعد إنشاء بنك السودان تولت الإدارة شخصيات سودانية ومن ثم تم إعفاء كبار موظفي البنك الأهلي المصري ذوي الجنسيات المصرية وكان أول محافظ هو السيد مأمون بحيري وتم الإبقاء على صغار الموظفين الذين كانوا يعملون مع البنك الأهلي، كما تم تعيين عدد مقدر من حملة الشهادات الجامعية إلى جانب استيعاب عدد من الموظفين الذين كانوا يعملون في وزارة المالية.

بنك السودان المركزي (الرؤية-الرسالة-القيم الجوهرية):

الرؤية:

(أن تكون لنا الريادة والتميز على البنوك المركزية إقليمياً ودولياً في الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الثقة العالمية في مصداقيتنا المصرفية).

تتلخص رسالة البنك في الآتي:

- (١) المحافظة على الاستقرار النقديين خلال سياسة نقدية فعالة.
- (٢) ضمان سلامة وتطوير الجهاز المصرفي من خلال تطبيق رقابة مصرفية فعالة.
- (٣) بذل الجهود اللازمة لدعم الثقة ونشر المعرفة المصرفية.

٤) المساهمة في توفير بيئة استثمار جاذبة.

القيم الجوهرية للبنك:

نلتزم بالقيم التالية لنؤدي عملنا بإخلاص ومحبة ولنكون قدوة الآخرين وذلك عن طريق:

١) ترسيخ روح الانتماء.

٢) تعزيز مبادئ الأمانة والمصداقية والشفافية.

٣) العمل بمهنية عالية وتميز.

٤) الفعالية والكفاءة.

٥) العمل بروح الفريق.

مسؤوليات بنك السودان المركزي:

في سبيل تحقيق رسالته ، يضطلع البنك بالمسؤوليات الأساسية الآتية:

١) تأمين استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة النظام المصرفي

وإصدار العملة بأنواعها وتنظيمها ومراقبتها.

٢) وضع السياسة النقدية وتنفيذها اعتماداً على آليات السوق بما يساعد على تحقيق

الأهداف القومية للاقتصاد القومي الكلي بالتشاور والتنسيق مع الوزير المختص.

٣) تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما

يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

٤) العمل بنكا للحكومة ومستشارا ووكيلا لها في الشؤون النقدية والمالية.

٥) الالتزام في أداء البنك لواجباته وتحقيق أغراضه وممارسة سلطاته وإشرافه ورقابته على

النظام المصرفي.

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي لبنك السودان المركزي

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك من خمسة قطاعات يترأسها خمس مساعدين للمحافظوهي:

١) قطاع مكتب المحافظ

٢) قطاع الإدارة والخدمات

٣) قطاع المؤسسات المالية والنظم

٤) قطاع السياسات والإقتصاد

٥) قطاع الصيرفة والعملية

يحتوي قطاع الإدارة والخدمات على أربعة إدارات عامة هي: الإدارة العامة للخدمات والشؤون الهندسية ، والإدارة العامة للحسابات والشؤون المالية ، والإدارة العامة للتقنية ، والإدارة العامة للموارد البشرية التي هي موضوع هذا البحث. مهام الإدارة العامة للموارد البشرية:

١- توفير العدد المناسب من الموارد البشرية بالبنك (موظفين + عمال، دائمين + مؤقتين) بالمؤهلات والكفاءة المطلوبة لأداء أعمال البنك الأساسية.

٢- مراعاة تعريف القوى العاملة بحقوقها وواجباتها والتأكد من محافظة كل طرف على أداء هذه الحقوق والواجبات.

٣- إتباع أحسن الممارسات في صياغة السياسات التي تحكم الإستغلال الأمثل للموارد البشرية لأداء الأعمال الرئيسية للبنك، وتطوير الهياكل الإدارية ، ورفع مستوى المهارات وتطوير السلوك المهني.

تتكون الإدارة العامة للموارد البشرية من ثلاث إدارات فرعية:

(أ) إدارة علاقات الموارد البشرية: تتكون من ثلاثة أقسام هي قسم خدمات الموارد البشرية وقسم الإختيار والتعيين ، وقسم الأجور والمرتبات.

(ب) إدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية: تحتوي على ثلاثة أقسام هي قسم تخطيط الموارد البشرية ، قسم التدريب والتطوير ، قسم إدارة الأداء.

(ج) إدارة التنظيم والتطوير الإداري: وتشمل قسم التطوير الإداري ، وقسم التنظيم الإداري ، وقسم المزايا والتعويضات.

الفصل الرابع

المبحث الأول: التقييم الذاتي لإدارة العامة للموارد البشرية
المبحث الثاني: النتائج

المبحث الأول

التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية

يعرف التقييم الذاتي وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM بأنه: "مراجعة شاملة منهجية ومتكررة بواسطة المؤسسة لأنشطتها ونتائج أعمالها رجوعاً واستناداً إلى نموذج للتمييز" من هذا المنطلق فإن التقييم الذاتي يعتبر كشافاً تشخيصياً شاملاً لحالتها الراهنة قياساً إلى نموذج يمثل إطاراً للممارسة الهادية إلى آفاق النجاح ويمكنها من وضع خارطة طريق تشتمل على الخطط والبرامج والأهداف الملائمة لتحقيق النجاح المستدام.

لقد تم قياس وتقييم الإدارة العامة للموارد البشرية في هذه الدراسة وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي EFQM باستخدام مزيج من تقنيّتي "ورشة العمل" و "الاستبيان" لعكس واقع الإدارة العامة بالموضوعية المطلوبة ، ومن ثم صدر هذا البحث الذي يعد تقريراً فنياً يحتوي على:

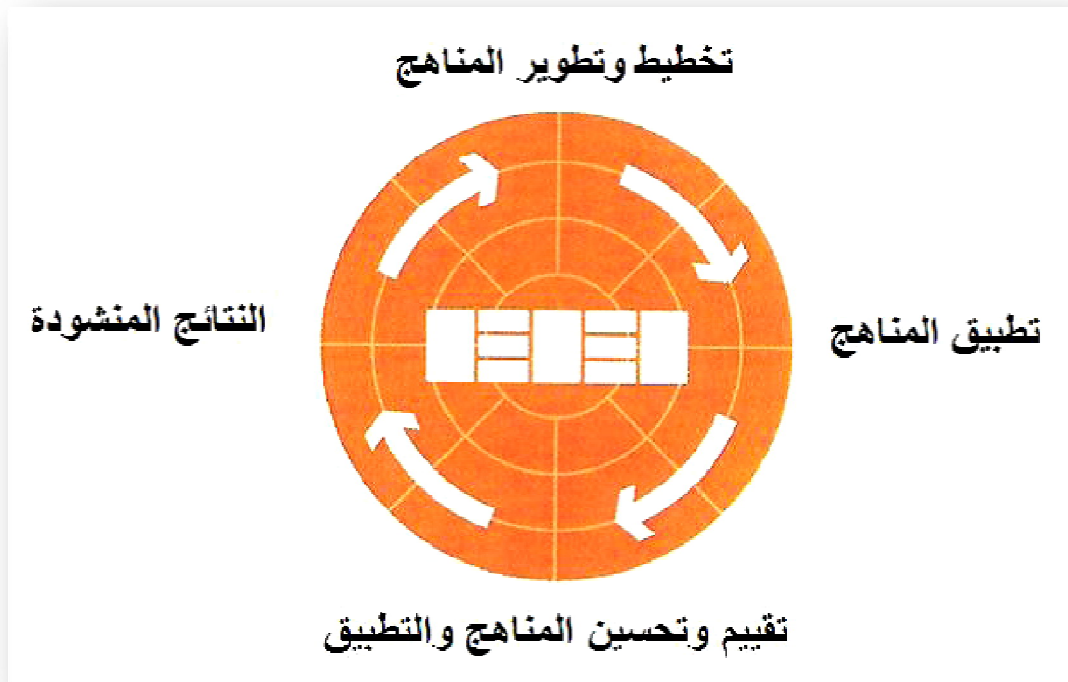
- ✓ قائمة بنقاط القوة.
 - ✓ قائمة بمواضع التحسين (والتي تعتبر مقصد التقييم الذاتي وإحدى غاياته الأساسية).
 - ✓ تفاصيل الدرجات التي تحصلت الإدارة العامة عليها لترى موضعها في مسار التميز.
- لقد تم تفصيل التقييم على قياس الإدارة العامة إذ أن النموذج بكامله يستخدم لقياس كامل المؤسسة وعليه تم اختيار المواضيع القابلة للتقييم على مستوى الإدارة العامة وكانت كما يلي:
- (١) معيار القيادة: كل المعايير الفرعية عدا المعيار الفرعي الأول.
 - (٢) معيار الاستراتيجية: لا ينطبق.
 - (٣) معيار العاملين: كل المعايير الفرعية.
 - (٤) معيار الشراكة والموارد: المعيار الفرعي الرابع.
 - (٥) معيار العمليات: كل المعايير الفرعية.
 - (٦) معيار نتائج المتعاملين: كل المعايير الفرعية.
 - (٧) معيار نتائج العاملين: كل المعايير الفرعية.
 - (٨) معيار نتائج المجتمع: لا ينطبق.
 - (٩) معيار نتائج الأعمال: المعيار الفرعي الأول.
- بذلك تصبح جملة أسئلة الإستبانة المطلوب الاجابة عليها ٣٣ سؤالاً من جملة ٥٠ سؤال.

لقد أُستخدِمَ منطق رادار RADARLOGIC لقياس وضع الإدارة العامة بإزاء معايير النموذج وقد عرّفته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه "إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي مؤسسة".

يعبر منطق رادار RADAR، كما هو مبين في الشكل (٤) عن حاجة أي مؤسسة إلى:

- (١) تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها.
- (٢) الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- (٣) تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
- (٤) تقييم وتحسين المناهج المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة

الشكل (٤) : منطق الرادار (ترجمة للشكل (٣) السابق)



المصدر: ترجمة عربية للشكل (٣) السابق

لإجراء تحليل سليم تم تقسيم عناصر منظر رادار RADAR إلى سلسلة من الخصائص كما هو موضح أدناه:
تحليل الممكّنات:

العناصر	الخصائص	البيان
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح ، بناء على إحتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة ومبنية على عمليات.
	متكامل	المناهج تدعم الإستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي.
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع.
	التحسين والإبتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والإبتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.

تحليل النتائج:

العناصر	الخصائص	البيان
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة ملاحظة من النتائج ، بما فيها النتائج الرئيسية ، التي تستعرض أداء المؤسسة وفق إستراتيجيتها وأهدافها ولحتمياتها و توقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة.
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الإعتماد عليها.
الأداء	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهم معمق.
	الإتجاهات	إتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ٣ سنوات.
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر ، وذلك وفقا لغايات الإستراتيجية.
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية ، وذلك وفقا لغايات الإستراتيجية.
	الثقة	بناء على ماتم تأسيسه من علاقات السبب والأثر ، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.

منهجية التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية

لتنفيذ عملية التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية تم انتهاج منهجية اشتملت على عدة أنشطة وبرامج هدفت إلى رفع مستوى الوعي للمستهدفين بنموذج التميز الأوروبي ونشر ثقافة التميز ، حيث شارك في هذه الأنشطة جميع القياديين والموظفين بالإدارة العامة للموارد البشرية بما في ذلك الفريق المكلف بإجراء عملية التقييم الذاتي.

تلخصت هذه الأنشطة في الآتي:

- ١) عقدت ورشة عمل مدتها ثلاثة أيام بتاريخ ٢٢/٣/٢٠١٥مضمت القياديين بالإدارة إضافةً إلى كل العاملين بالإدارة للتعرف على مفاهيم الجودة وعلى نموذج التميز الأوروبي ومنطق رادار RADAR بصورة أعمق وعلى طرق التقييم الذاتي المرتبطة بهما.
- ٢) تم استخدام استبانة معيارية لإستكشاف وضع الإدارة العامة إستناداً إلى النموذج حيث اشتملت الإستبانة على ٣٣ سؤالاً غطت كافة محاور معايير نموذج التميز الأوروبي ماعدا معياري الإستراتيجية ونتائج المجتمع لعدم انطباقهما في هذه الحالة.
- ٣) تم اختيار فريق من سبعة موظفين من الإدارة العامة للموارد البشرية متضمناً اثنين من القياديين بالإدارة لتكوين الفريق المسؤول إجراء التقييم الذاتي وتم إخضاعهم لجرعة تدريبية مكثفة في كيفية ملء وجمع وتحليل الاستبانة بالطريقة الصحيحة.
- ٤) تمت الاستعانة بخبير إستشاري^(٩) للمساعدة فريق التقييم وتمكينه من فهم تفاصيل النموذج ومقاصد أسئلة الاستبانة لضمان الحصول على إجابات تعكس الواقع الحقيقي للإدارة العامة بالموضوعية الضرورية.
- ٥) تم تحليل الاستبانة وفقاً لمنطق رادار والطريقة المعيارية لاحتساب النقاط علماً بأن النقاط المعدلة للنموذج هي (٦٦٠) نقطة وذلك بمساعدة الخبير الإستشاري.
- ٦) بحمد الله تم التوصل إلى نتائج تمثل تقريراً فنياً يحتوي على أهم نقاط القوة وكذلك أهم فرص التحسين الضرورية.
- ٧) تعتبر هذه النتيجة نقطة الانطلاق للبدء في رحلة التحسين المستمر وذلك بوضع البرامج والخطط والأولويات المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتحويل فرص التحسين إلى نقاط قوة.

المبحث الثاني

(٩) خبير الجودة الشاملة المهندس الإستشاري/ الصديق أحمد إسحاق

النتائج

تمخضت الدراسة عن تقرير تقييم نوعي ركز على إبراز أهم فرص التحسين المتعلقة بمعايير الوسائل التي تختص بنظام العمل حتى تتمكن الإدارة العليا من وضع يدها على أهم القضايا التي ينجم من معالجتها تحسیناً واضحاً في نظام العمل والذي سيؤدي بدوره الى تحسين النتائج وتحقيق النجاح المستدام

أولاً: نقاط القوة

(١) هناك منهج ونظام يجعل خطط تعيين وتدريب وتطوير العاملين تشتق من احتياجات الخطة الاستراتيجية الكلية للبنك.

(٢) هناك نظام لجمع البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية يتمثل في قاعدة بيانات العاملين ويحتوي على آليات للتأكد من درجة موثوقيتها وتحديثها الا أنه لا يشمل بيانات مهمة مثل بيانات الموردين والشركاء

ثانياً: مواضع التحسين

(١) لا يوجد مايعزز تطبيق منهجية واضحة ومنتظمة تقوم بموجبها القيادة الادارية بالادارة العامة بالمراجعة الراتبة للهيكل التنظيمي واجراءات العمل بغرض تأمين تطبيقهما بطريقة تضمن فعاليتهما وكفاءتهما معاً في تقديم نتائج متناسقة.

(٢) لم يثبت لنا وجود منهج يلزم القيادات الادارية بالادارة العامة بضرورة وأهمية القيم المحورية للبنك وبرهنتها بأفعالهم وسلوكهم على ذلك.

(٣) ليس هناك مايدل على وجود نظام اعتراف RecognitionSystem يجعل القيادات الادارية بالادارة العامة قريبين من رؤوسهم ويمكنهم من الاعتراف وفي الوقت المناسب بالمجهودات التي يقومون بها وكذلك التحسينات.

(٤) ليس هناك ما يدل على تطبيق نظام لاختيار وتعيين الأفراد يضمن مناسبتهم للقيم المحورية للبنك وإيفائهم بحاجته ، كما أن نظام تقييم أداء الأفراد المطبق لا يفرز نتائج ترضيهم ،

حيث كانت نسبة المعترضين على نتائج تقييم الأداء السنوي داخل الادارة العامة للموارد البشرية في الأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٤ ، (٩%) و (١٨%) و (٢٦%) على التوالي .

٥) لا يوجد دليل على وجود منهج منظم للتحسين المستمر يشمل جميع العاملين بالادارة العامة ولم يتضح وجود نظام للتدريب يملك العاملين المعارف والمهارات ذات الصلة بالتحسين ، كما لا يوجد ما يدل على سياسة واضحة تؤدي الى تمكين العاملين ورفع قدراتهم لإجراء التحسينات .

٦) لم تظهر دلائل لدى الادارة العامة على وجود نظام واضح للاتصال الداخلي الفعال (أفقياً ورأسياً) يلبي احتياجات التواصل مع وبين العاملين ويجعلهم ملمين بما يجري على مختلف الأصعدة ويؤسس للشفافية والمشاركة بما يشعر العاملين بأن آراؤهم تحترم ويتم اخطارهم بصورة جيدة .

٧) لم يظهر مايعزز وجود نظام واضح وفعال لادارة وضبط عمليات واجراءات الموارد البشرية .

٨) لم يثبت لنا وجود نظام لإدارة علاقات المتعاملين (بقية العاملين بالبنك) والتعرف على تصوراتهم واحتياجاتهم وتلقي شكاواهم .

٩) لم تظهر أدلة على وجود مقاييس للتنبؤ والتأثير على درجة رضا العاملين والمتعاملين .

١٠) لم يظهر مايعزز وجود قياس لإدراكات العاملين والمتعاملين للادارة العامة وصورتها الذهنية لديهم .

١١) ليس هناك مايدل على وجود نتائج مقارنات معيارية واضحة تمكّن الادارة العامة من التعلم ممن هم أفضل منها .

ثالثاً: الدرجات المتحصلة

لقد تحصلت الادارة العامة للموارد البشرية على مجموع ٤٤.٢ درجة من جملة الدرجات المعدلة من النموذج والبالغة ٦٦٠ درجة تفصيلها كآتي:

النقاط المحرزة	النقاط المقررة	المعيار
٤.00	٨٠	القيادة
-	لاينطبق	الاستراتيجية
١٠.60	100	الأفراد
٦.٦٠	٢٠	الشراكات والموارد
٥.00	١٠٠	العمليات
٨.00	١٦٠	نتائج المتعاملين
5.00	100	نتائج العاملين
-	لاينطبق	نتائج المجتمع
٥.00	١٠٠	النتائج الرئيسية
٤٤.٢٠	٦٦٠	المجموع

المبحث الثالث

التوصيات

من خلال هذه الدراسة التحليلية الناتجة عن التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي يمكننا أن نخلص إلى التوصيات الآتية:

- (١) ضرورة مراجعة منهج خطط التعيين والتدريب والتطوير للعاملين بغرض تحسينه والتأكد من مواءمته للخطة الإستراتيجية للبنك.
- (٢) العمل على تطوير نظام جمع وتحليل وحفظ البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية وتطوير وسائل تحديثها وحمايتها وتأكيد موثوقيتها وتوسيعها لتشمل كافة بيانات الموردين والشركاء.
- (٣) ضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالإدارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بهدف تطبيقها بطريقة تضمن فعاليتها وكفاءتها معاً في تحقيق نتائج متناسقة.
- (٤) أهمية وضع آلية تلزم القيادة الإدارية بضرورة تطبيق القيم المحورية للبنك ودمجها في خطط أدائهم السنوية حتى يتمكنوا من برهنتها من خلال نتائج أدائهم.
- (٥) ضرورة إعادة تصميم نظام سريان إجراءات العمل بما يوثق كافة خطواته ويضمن وجود نظام اعتراف بإنجازات العاملين ويقرب بينهم ورؤسائهم ويسهل عملية التحسين والتغذية الراجعة.
- (٦) مراجعة أنظمة الموارد البشرية المطبقة مثل نظام الاختيار والتعيين ونظام تقييم الأداء للأفراد ضماناً لتحقيق الرضى الوظيفي.

- (٧) انتهاج منهج منظم للتحسين المستمر يشمل جميع العاملين بالادارة العامة بالإضافة إلى نظام للتدريب يمدّك العاملين المعارف والمهارات ذات الصلة بالتحسين ويؤسس إلى تمكين العاملين ورفع قدراتهم لإجراء التحسينات.
- (٨) ضرورة تطوير أنظمة الإتصال الداخلي أفقياً ورأسياً بما يؤسس للشفافية ويمكن من تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة.
- (٩) أهمية تفعيل وتطوير أنظمة الضبط الداخلي لكافة عمليات وإجراءات الموارد البشرية.
- (١٠) ضرورة إبتداع نظام لإدارة علاقات المتعاملين مع الإدارة العامة للموارد البشرية بما يمكن من التعرف على تصوراتهم واحتياجاتهم وتلقي شكاواهم وملاحظاتهم البناءة.
- (١١) أهمية تطوير نظام متكامل لقياس درجة رضا العاملين بصفة دائمة مما يساعد في إيجاد مقاييس للنمو والتأثير عليها في إطار التحسين المستمر لخدمات الموارد البشرية.
- (١٢) أهمية ابتكار معايير لقياس وتحليل إدراكات العاملين والمتعاملين مع الإدارة العامة للموارد البشرية بغرض تحسين صورتها الذهنية لديهم.
- (١٣) العمل على إجراء مقارنات معيارية واضحة مع بنوك مركزية أو مؤسسات مصرفية أخرى مرموقة تمكّن الادارة العامة للموارد البشرية من التعلّم ممن هم أفضل منها.

الملاحق

(١) نموذج الإستبانة

(٢) إستمارة تحكيم الإستبانة.

(٣) دليل التقييم الذاتي بطريقة الإستبانة

(٤) خطاب الموافقة بإجراء التقييم بالبنك

قائمة المراجع

- (١) موسى محمد يعقوب ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٢م.
- (٢) الطيب الفكي محمد أحمد ، أثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٩م >
- (٣) الرشيدى، سالم مسعود ، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٤م.
- 4)Robert D. Austin. Gittel, Jody Hoffer, When it should not work but does: Anomalies of performance Management, working paper, Harvard Business School,1999,P.P 18.
- 5)Curtis, G. Business Information Systems, 3rd ed, (New York: addition – Wesley London: publishing company .1998. P.P 89.
- 6)Omachonu, 1991.
- (٧)عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، ١٩٩٥م) ، ص (٤٠).
- (٨)منير زيد عبوي ، إدارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م) ، ص ٣٥.
- (٩) خبير الجودة الشاملة المهندس الإستشاري/ الصديق أحمد إسحاق