



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة - مركز الجودة الشاملة والإمتياز

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والتميز

بعنوان

التقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية

على خلفية نموذج التميز الأوروبي EFQM

دراسة حالة بنك السودان المركزي

Self Assessment for the General Directorate

of Human Resource Based on EFQM Model

Central Bank of Sudan as a Case Study

إعداد: محمد أحمد محمد العبيد سويكت

إشراف الدكتور/ أزهرى الطيب الفكي أحمد

مايو ٢٠١٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال تعالى: (يَفْعَلِ اللَّهُ الْدَّيْنَ أَمْذُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
نَرَجَاتِ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) صدق الله العظيم
سورة المجادلة ، الآية (١١)

قال رسول الله صلوات الله عليه وسلم:
"اللَّهِ حُبُّ أَعْمَالِكُمْ مَعْلَمٌ تَقَنَّهُ"
(أخرجها أبو يعلى والطبراني، وصححها الألباني في الصحيحين نظر الشواهد)

الإهداء

أتقدم بإهداء ثمرة هذا الجهد

إلى معلم البشرية ، خير البرية ، أحق من أتبع ، وأكرم من شُفِعَ
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

إلى روح والدي و والدي رحمهما الله

من كانا منارةً أضاءت لي الطريق ومشعلاً يقودني للخير والصلاح
وببركة دعائهما ورضائهما فُتِحَتْ لي أبواب رحمة الله تعالى وتوفيقه

إلى أسرتي الكريمة

زوجتي العزيزة ورفيقة دربي مريم وأبنائي أحمد وعمار
أشقائي محمد المجذوب ومحمد صلاح الدين وشقيقتي العزيزة آمنه
والى الوالدة العزيزة الحاجة زينب

إهداء خاص إلى أسرة الإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي
والى الفريق المتميز الذي أجرى عملية التقييم الذاتي

قائمة المحتويات

م.م	الموضوع	المحتوى	الصفحة
١	الإستهلال		(أ)
٢	الإهداء		(ب)
٣	شكر وعرفان		(ج)
٤	قائمة المحتويات		(د)
٥	المستخلص		(هـ)
٦	Abstract		(و)
٧	الفصل الأول		١
٨		المبحث الأول: الإطار العام	٢
٩		المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٤
١٠	الفصل الثاني		٦
١١		المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة (TQM)	٧
١٢		المبحث الثاني: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)	١٢
١٣	الفصل الثالث		٢٥
١٤		المبحث الأول: تعريف بنك السودان المركزي ودوره	٢٦
١٥		المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك السودان المركزي	٢٩
١٦	الفصل الرابع		٣٠
١٧		المبحث الأول: التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية	٣١
١٨		المبحث الثاني: النتائج	٣٥
١٩		المبحث الثالث: التوصيات	٣٨
٢٠	الملاحق		40
٢١	قائمة المراجع		41

المستخلص

تناول الباحث في هذه الدراسة حالة عملية وتطبيقية تمثلت في إجراء التقييم الذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي على خلفية نموذج التميز الأوروبي EFQM بهدف الكشف والتشخيص الشامل للحالة الراهنة للإدارة قياساً إلى نموذج يمثل إطاراً للممارسة الهادية إلى آفاق النجاح ويمكنها من وضع خارطة طريق تشتمل على خطط وبرامج وأهداف تتلائم وتحقيق النجاح المستدام.

لتنفيذ عملية التقييم الذاتي تم انتهاج منهجية اشتملت على عدة أنشطة وبرامج هدفت إلى رفع مستوى الوعي بنموذج التميز الأوروبي للمستهدفين العاملين بالإدارة ونشر ثقافة التميز بينهم، حيث تم استخدام مزيج من تقنيّتي "ورشة العمل" و"الاستبانة" لعكس واقع الإدارة العامة بالموضوعية المطلوبة.

شارك جميع القياديين والموظفين بالإدارة العامة للموارد البشرية في ورشة عمل لمدة ثلاثة أيام تم تنفيذها بواسطة خبير الجودة المهندس المستشار/ صديق أحمد إسحاق وبنهاية هذه الورشة تماختيار فريق التقييم من سبعة موظفين متضمناً اثنين من القياديين بدرجة نائب مدير إدارة، وتم إخضاع هذا الفريق إلى تدريب مكثف إضافي لمدة ثلاثة أيام في نموذج التميز الأوروبي ليتولى إجراء عملية التقييم الذاتي تحت إشراف الخبير وفقاً للإستبانة المخصصة لذلك، حيث تمت تعبئة الإستبانة من قبل كافة موظفي الإدارة العامة ومن ثم تجميعها وتحليلها بواسطة الفريق بإشراف الخبير ليتم التوصل إلى نتيجة التقييم الذاتي النهائية التي تلخصت في نقاط القوة ومواقع التحسين للإدارة العامة للموارد البشرية، الأمر الذي يمثل مقصد هذا البحث وهدفه الأساسي.

(*)

Abstract

In this study, the researcher has conducted practical and comprehensive self-assessment on the General Directorate of Human Resources at the Central Bank of Sudan based on the EFQM Model. The objective of this study is to get a diagnostic report on the current situation of the GDHR aiming at a road-map framework, action plans, and targets aligned with the required sustainable success.

In order to conduct this assessment, a multi-activity approach has been adopted in order to raise the awareness on EFQM model for all the staff at the GDHR, where, workshop and questionnaire techniques to reach to a realistic result.

All leaders and staff of the GDHR have participated in a 3-day workshop conducted by an accredited EFQM Assessor, Eng. Siddiq Ahmed Ishag.

By the end of this workshop, a team of seven employees is selected, including two vice-directorate managers, where they enrolled in an extra-session on EFQM model and questionnaire techniques in order to handle the self-assessment process under direct supervision of the Assessor.

The questionnaire forms has been filled, consolidated, and analysed by the team and the guidance of the Assessor where it led to the final self-assessment result that highlighted the strength points and the improvement opportunities of the GDHR, which represents the main objective of this research.