

المال والاقتصاد

مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي السوداني - العدد (٧٨) - ديسمبر ٢٠١٥ م

■ المدير العام المكلف: بنك فيصل الإسلامي السوداني داعم للحكومة الإلكترونية

■ مذكرة تفاهم بين بنك فيصل الإسلامي السوداني وجامعة النيلين

■ التوقيع على اتفاقية تمويل مشروعات وحدة تنفيذ السدود

■ شركة التأمين الإسلامية
تؤكد التزامها بالجودة ومعايير التميز المؤسسي

■ د. عوضية الخطيب، الأمين العام للمجلس الأعلى
للجودة الشاملة والامتياز، في ضيافة (المال والاقتصاد)



بنك فيصل الإسلامي السوداني
FAISAL ISLAMIC BANK (SUDAN)
بعض الرواد





بنك فيصل الإسلامي السوداني
FAISAL ISLAMIC BANK (SUDAN)
نخس الرواد

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

مواقع ماكينات الصراف الآلي

الخرطوم:	أمدردان:
١. فرع الفيحاء	٩٤. فرع المحطة الوسطي سوق أمدردان الكبير
٢. مركز الفيحاء التجاري ١	٩٥. شارع الثورة بالنص - فرع الجامعة الإسلامية الثورة
٣. مركز الفيحاء التجاري ٢	٩٦. شارع العرضة - الصندوق القومي للمعاشات
٤. مركز الفيحاء التجاري ٣	٩٧. شارع الفتحياب - محطة سراج صيدلية محمد سعيد ١
٥. مركز الفيحاء التجاري ٤	٩٨. شارع الفتحياب - محطة سراج صيدلية محمد سعيد ٢
٦. مركز الفيحاء التجاري ٥	٩٩. شارع المودة - قصر الشباب والاطفال
٧. فرع جامعة الخرطوم ١	١٠٠. شارع استاد الهلال - جامعة أمدردان الإسلامية العرضة
٨. فرع جامعة الخرطوم ٢	١٠١. شارع الوادي - الثورة كلية التربية جامعة الخرطوم
٩. فرع جامعة الخرطوم ٣	١٠٢. شارع الطابية - كلية التربية جامعة الخرطوم بوابة عبدالقيوم
١٠. فرع جامعة الخرطوم ٤	١٠٣. شارع الاربعين - صيدلية الاربعين محطة الجوزات
١١. فرع السجانة	١٠٤. شارع الاذاعة - الهيئة القومية للاذاعة والتلفزيون
١٢. شارع ٢٥ - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الجناح الغربي	١٠٥. شارع الصناعات - فرع السوق الشعبي امدردان
١٣. شارع كبري المنشية - مدخل كبري المنشية	١٠٦. شارع المودة - فرع المودة جوار حوش الخليفة
١٤. فرع المنطقة الصناعية الخرطوم	١٠٧. شارع الزعيم الازهري
١٥. شارع ٢٥ - الصندوق القومي للمعاشات الرئاسة	١٠٨. شارع النيل - مدينة النيل الروضة مسجد حي الشاطئ
١٦. شارع المشتل	١٠٩. فرع جامعة امدردان الإسلامية الفتحياب ١
١٧. شارع كبري المنشية - مدخل كبري المنشية	١١٠. فرع جامعة امدردان الإسلامية الفتحياب ٢
١٨. شارع محمد نجيب - الخرطوم ٢ حديقة اشراقة التجاني يوسف بشير	١١١. شارع التحدي - فرع سوق ليبيا
١٩. شارع بري المعرض	١١٢. شارع الشنقيطي - الثورة محطة خليفة
٢٠. شارع عبيد ختم - مجمع الخبر الاسلامي اركويت	١١٣. شارع الصناعات - شرطة الجمارك امدردان
٢١. شارع الجمهورية - رئاسة الهيئة القومية للكهرباء	١١٤. الثورة محطة الرومي
٢٢. شارع افريقيا - جمارك المطار	١١٥. تقاطع شارع ود درومع البوابة
٢٣. شارع الخليفة - وزارة المالية والاقتصاد الوطني	١١٦. شارع سوق ليبيا اميد الجارة السابعة - تقاطع ود البشير
٢٤. شارع القصر - جامعة الخرطوم كلية الصيدلة	١١٧. ودنوباي - شارع الدومة
٢٥. فرع السوق الشعبي الخرطوم	١١٨. الثورة شارع الوادي - مكتب صرف الوادي
٢٦. شارع السيد عبدالرحمن - فندق البحرين	١١٩. شارع الشنقيطي - مكتب صرف صابرين
٢٧. شارع النيل - وزارة الداخلية	١٢٠. الملازمين - جوار مكتب ترخيص المرور
٢٨. شارع الحرية - الهيئة العامة للماداد الطيبة	
٢٩. شارع النيل - وزارة الطاقة	
٣٠. شارع الجامعة - الهيئة القومية للكهرباء الرئاسة	
٣١. شارع عبيد ختم - رئاسة سودانير	
٣٢. شارع الصحافة زلط - أكاديمية الشرطة العليا	
٣٣. جامعة الرباط الوطني	
٣٤. مستشفى مكة لطب العيون	
٣٥. الخرطوم شارع الملك نمر - مستشفى الأسنان التعليمي	
٣٦. شارع الجامعة - وزارة التربية والتعليم - مركز المعلم الطبي	
٣٧. شارع الطيار جميل - شرطة الجمارك	
٣٨. شارع جبرة - محطة النيل للبتترول	
٣٩. شارع افريقيا - شركة كنار للاتصالات	
٤٠. شارع الطيار جميل - شرطة الجمارك	
٤١. فرع شارع الزبير باشا	
٤٢. فرع المحطة الوسطي الخرطوم	
٤٣. شارع اوماك - بري امتداد ناصر محطة اوماك	
٤٤. شارع جبل أولياء	
٤٥. شارع كبري المنشية - مستشفى رويال كير	
٤٦. شارع الحرية - مدخل كبري الحرية	
٤٧. شارع جبل أولياء - سوق الكلاكلة اللفة	
	١٢١. بورتسودان - فرع بورتسودان
	١٢٢. بورتسودان - جامعة البحر الاحمر
	١٢٣. بورتسودان - رئاسة الجمارك
	١٢٤. بورتسودان - الجمارك
	١٢٥. القضايف - فرع القضايف
	١٢٦. كسلا - فرع كسلا
	١٢٧. مدني - فرع مدني
	١٢٨. مدني - مكافحة التهريب
	١٢٩. كوستي - فرع كوستي
	١٣٠. كوستي - مستشفى السلاح الطبي كوستي
	١٣١. الأبيض - فرع الأبيض
	١٣٢. الأبيض - محلية شيكان
	١٣٣. عطبرة - فرع عطبرة
	١٣٤. الفاشر - فرع الفاشر
	١٣٥. نيالا - فرع نيالا
	١٣٦. نيالا - إدارة الجهاز القضائي
	١٣٧. شندي - فرع شندي
	١٣٨. شندي - القيادة العامة
	١٣٩. سنجة - فرع سنجة
	١٤٠. ريك - مكتب صرف ريك

الشركات التابعة

١. شركة التأمين الإسلامية المحدودة.
٢. الشركة الإسلامية للتجارة والخدمات المحدودة.
٣. شركة الفيصل للمعاملات المالية المحدودة.
٤. شركة الفيصل العقارية المحدودة.

مؤسسات المسؤولية الاجتماعية

- مركز الفيصل الثقافي

المراسلون

يملك البنك شبكة واسعة من المراسلين حول العالم

مكاتب الصرف و التوافذ

١. دما دما	٩. الثورة - شارع الشنقيطي - سوق صابرين	١٧. أبو سعد
٢. العبيدية	١٠. الحاج يوسف - شارع واحد	١٨. ريك
٣. جمارك الجاويات سوبا	١١. الجريف شرق	١٩. جهاز الغتريين
٤. جامعة الرباط الوطني	١٢. نافذة العلاقات البنكية - الجوازات	٢٠. أبو حمامة
٥. جمارك مطار الخرطوم	١٣. نافذة الأحوال المدنية - السجل المدني	٢١. شمبات
٦. أبو دليق	١٤. نافذة الأدلة الجنائية	٢٢. سوبا شرق
٧. الثورة - شارع النص - سوق الخليفة	١٥. نافذة المباحث الجنائية	٢٣. بحري - شارع الانقاذ
٨. الثورة - شارع الوادي - المهداوي	١٦. جبل الأولياء	



@fibsudan



fibsudan



fibsudan1

6161



مركز خدمة العملاء :

المال والاقتصاد



محمد الطاهر الطيب
مدير إدارة البحوث والتطوير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يصدر هذا العدد اتساقاً مع النهج الذي يسير عليه بنك فيصل الإسلامي السوداني في التطبيق العملي لأنظمة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في أعماله. وتمشياً مع ذلك، تجدون في هذا العدد نسجاً لبعض الخيوط بين التنظير والواقع في ملامح ومُسوغات التميز بالبنك. فقيادة بنك فيصل الإسلامي السوداني ساقطت بأفكارها وسوّقت بتجاربها نظريات علمية ومعارف عملية في نظم الإدارة الحديثة تبعث الأمل في النهوض بالأمة الإسلامية للحاق بتطلعات صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم، الذين تعلموا في مدرسة معلم البشرية الخير والإحسان، فصاغوا فلسفة عميقة في الجودة والتميز في أعمالهم، وجسدوا في الإحسان قيمة روحية وإيمانية دافعة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه.

اهتداءً بهذه المضامين، اتخذ بنك فيصل الإسلامي السوداني منذ نشأته (نحن الرواد) شعاراً له. والزيادة من ضمن ما تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل. ومنذ ذلك الحين عملت كل القوى العاملة بالبنك على استيفاء متطلبات هذا الشعار، فكان نتاج ذلك أن تبوأ البنك مكانة رفيعة في صدر منظومة البنوك العاملة بالبلاد، حاز على تصنيفات متقدمة منها المحلية والإقليمية والعالمية.

في هذا السياق، ومتابعة لما تنظمه المجلة من لقاءات، ننشر في طيات هذا العدد لقاءً مع الأمين العام للمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز؛ د. عوضية الخطيب، في إفادات ثرة عن تجربة السودان على وجه العموم في مجال الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وبصفة خاصة مسيرة البنك المميّزة في تطبيق أنظمة الجودة والامتياز، التي كللها بالتنوع بالعديد من الجوائز والتصنيفات ذات الصلة.

كما يُشارك معنا بالكتابة في هذا العدد نخبة طيبة من الكتّاب والباحثين الذين نحسب أنهم يساهمون بفعالية في نشر وتوثيق المعرفة والبحث.

حرّياً بالذكر - ختاماً - أن هذا العدد يجيء ثمرة عمل دؤوب قامت به أسرة هيئة التحرير، وندعو القراء الأفاضل للتفاعل مع مواد هذا العدد والتعبير عن آرائهم التي دائماً ما تكون محل تقديرنا واهتمامنا.

نسأل الله تعالى أن يكون عملنا هذا خالصاً لوجهه الكريم؛ فهو الموفق وهو المعين.



يمكنك الآن استخدام كود الاستجابة السريعة
لتحميل نسخة من المجلة إلى هاتفك المحمول ..
فقط قم بمسح الكود التالي باستخدام برنامج
QR Code Reader

مركز الفياحة التجاري شارع علي عبد اللطيف - الخرطوم - السودان - ص.ب: ١٠١٤٣ الخرطوم

مركز خدمة العملاء: ٦١٦١ فاكس ٧٧١٧١٤-١٨٣-٠٠٢٤٩ هاتف ٧٤١٣٢٦-١٨٣-٠٠٢٤٩ سويفت: FIBSDKH

بريد إلكتروني: fibsudan@fibsudan.com - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

الفرع	توصيلة
فروع البنك بولاية الخرطوم:	
١ الفياحة	١٤٥
٢ المحطة الوسطى الخرطوم	٧٤١
٣ جامعة الخرطوم	٧٤٢
٤ السوق العربي	٧٤٠
٥ السجانة	٧٤٥
٦ السوق الشعبي الخرطوم	٧٤٤
٧ المنطقة الصناعية الخرطوم	٧٤٣
٨ السوق المحلي	٧٤٦
٩ شارع الزبير باشا	٧٣٥
١٠ المنشية	٧٦٩
١١ فرع الرياض	٧٨١
١٢ سعد قشرة	٧٥٤
١٣ حلة كوكو	٧٥٦
١٤ المنطقة الصناعية بحري	٧٢٩
١٥ المنطقة الحرة (قري)	٧٥٧
١٦ المحطة الوسطى أم درمان	٧٤٧
١٧ السوق الشعبي أم درمان	٧٥٢
١٨ سوق ليبيا	٧٥٣
١٩ الجامعة الإسلامية (الثورة)	٧٤٩
٢٠ الجامعة الإسلامية (العرضة)	٧٥٠
٢١ الجامعة الإسلامية (الفتيحاب)	٧٤٨
٢٢ الموردة	٧٣٩
٢٣ العمارات	٥١٤
٢٤ الكلاكلة	٥٤١
فروع البنك بالولايات الأخرى:	
٢٥ بورتسودان	٨٦٣
٢٦ القضايف	٨٦٠
٢٧ كسلا	٨٦٢
٢٨ كوستي	٨٦٦
٢٩ عطبرة	٨٦٨
٣٠ الأبيض	٨٦٥
٣١ الفاشر	٨٦١
٣٢ نيالا	٨٦٧
٣٣ ود مدني	٨٦٩
٣٤ شندي	٨٣٣
٣٥ سنجة	٨٤٥

المحتويات

المال والاقتصاد



- ٦ المدير العام : بنك فيصل الإسلامي السوداني داعم للحكومة الإلكترونية
- ٧ مذكرة تفاهم بين بنك فيصل الإسلامي السوداني وجامعة النيلين
- ٨ التوقيع على اتفاقية تمويل مشروعات وحدة تنفيذ السودان
- ٩ شركة التأمين الإسلامية تؤكد التزامها بالجودة ومعايير التميز المؤسسي
- ٩ بعثة جديدة من موظفي البنك تغادر لدراسة الماجستير بالملكة المتحدة
- ١٠ مؤتمر دولي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية والبنك الدولي حول الحوكمة
- ١١ إدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الدولية للتقريب د. عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول
- ١٥ أهمية إدارة الجودة في استدامة التميز والتنافسية في بيئة الأعمال أ. أبو سفيان علي
- ١٧ نموذج التميز وفق مبادئ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أ. إيمان حسن عبد الله
- ٢٠ الجودة الشاملة، منهج آمن للتميز أ. محمد الطاهر الطيب
- ٢٣ إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال المصرفية أ. يسرا حسن عثمان أبورأس
- ٢٦ د. عوضية الخطيب، الأمين العام للمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز في ضيافة المال والاقتصاد (حوار : قيس الصديق أحمد)

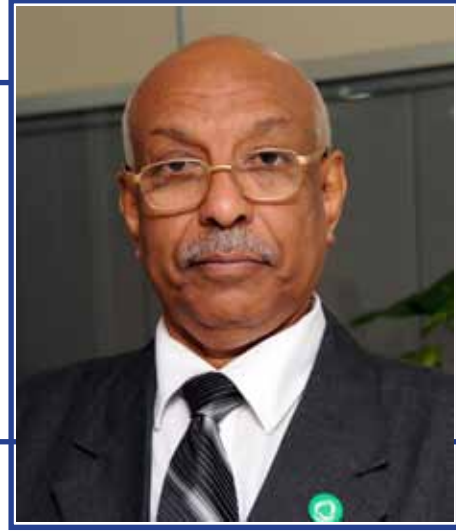
- ٣٠ بنك فيصل الإسلامي السوداني
مسيرة الريادة المصرفية و التميز المؤسسي
- ٣٤ جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك
أ. أحمد الطاهر محمد أحمد
- ٣٦ معايير المحتوى الإلكتروني لصفحات الويب
أ. مهند مبارك العجب
- ٣٨ الجودة و المسؤولية المجتمعية من أجل التنمية المستدامة
أ. أميرة حمدي
- ٤٠ آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية
د. عبد المنعم محمد الطيب
- ٤٢ بناء وإدارة فرق العمل
أ. علياء عبد الله العميري
- ٤٦ أثر جودة التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمصارف السودانية
محمد عوض حسون
- ٤٨ التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
أ. حسن عبد الباقي صديق
- ٥٢ العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في السودان
أ. التهامي عبد المنعم الطاهر
- ٥٦ أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي السوداني
د. التجاني الغزالي عبد الخير محمد



المدير العام المكلف : بنك فيصل الإسلامي السوداني داعم للحكومة الإلكترونية



حكومة السودان الإلكترونية
Sudan e-Government



جامعات السودان المنتشرة في العاصمة الخرطوم والولايات الأخرى، وكذلك التحصيل الإلكتروني للمؤسسات الخدمية كالتحصيل الجمركي وشراء الخدمات كالكهرباء عبر الهاتف الجوال وماكينات الصراف الآلي التابعة للبنك، وكذلك تغذية رصيد الهاتف الجوال، إلى جانب أن للبنك فرعاً إلكترونياً يقدم كافة الخدمات المصرفية طوال الـ ٢٤ ساعة. وأوضح تاج الدين أن هذه الخدمات المتطورة أكسبت البنك ثقة عملائه نتيجة التزامه ببرامج التطوير والتحسين المستمر لإدارة العمليات المتعلقة بكافة أعماله.

تجدر الإشارة إلى أن الموقع الإلكتروني لبنك فيصل الإسلامي السوداني حصل على جائزة أفضل موقع خدومي داعم لتطبيقات الحكومة الإلكترونية بالسودان في العام ٢٠١٣م، وجاء ذلك في مسابقة المواقع الإلكترونية القومية التي أعدتها وزارة العلوم والاتصالات ممثلة في المركز القومي للمعلومات.

وأضاف تاج الدين أن برنامج الحكومة الإلكترونية يركز على إدارة التغيير الذي يشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحسين الإجراءات وتطوير الموارد البشرية (ويشمل ذلك نقل المعرفة والخبرات والتدريب)، كما يركز على تطبيق أحدث أساليب تكنولوجيا المنهجيات والطرق المنظمة كأدوات لتمكين المعنيين من الحكومة بتطبيق الإجراءات الجديدة، إضافة إلى تغيير الثقافات السائدة وبناء مجتمع معلوماتي. وقال سيادته إن البنك يوفر كافة النظم والبرامج المتطورة لتلبية كافة الرغبات الحالية والتطلعات المستقبلية لمتلقي الخدمة.

كما أشار سيادته إلى أن البنك على أتم الاستعداد لتقديم الخدمات اللازمة لتطبيق الخدمات الإلكترونية والتركيز على تحقيق التميز والجودة والنوعية والتحسين المستمر، وفي هذا المجال يقدم البنك خدمات التسجيل الإلكتروني للطلاب بمعظم

أكد الأستاذ / أحمد عثمان تاج الدين- المدير العام المكلف لبنك فيصل الإسلامي السوداني أن برنامج الحكومة الإلكترونية هو إستراتيجية وطنية تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي التقليدي من ناحية تقديم الخدمة وكفاءة الأداء والدقة وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية، والوصول إلى درجة عالية من الرضا لمتلقي الخدمة.

وأشار إلى أن البنك أولى اهتماماً كبيراً لدعم وتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، حيث تم تأسيس بنية تحتية متكاملة بالبنك لتستوعب كافة متطلبات الحكومة الإلكترونية وتم تأهيل العاملين بالبنك وتدريبهم في مجالات متنوعة، من إدارة مشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة التكنولوجيا وخدمات الدعم، وإدارة المخاطر وإدارة الجودة، لكي يتمكنوا من القيام بالدور المطلوب للبنك وتحقيق استراتيجيته في تطبيق كافة البرامج والأنظمة الإلكترونية.



موقع بنك فيصل الإسلامي السوداني يحصل على
جائزة أفضل موقع خدومي داعم
لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في السودان ...

وزارة العلوم والاتصالات
المركز القومي للمعلومات



حكومة السودان الإلكترونية
Sudan eGovernment

مذكرة تفاهم بين بنك فيصل الإسلامي السوداني وجامعة النيلين

موارد الجامعة عبر أنظمة البنك بما يخدم مصلحة الطرفين، إلى جانب تقديم التمويل للجامعة بمكوناتها المختلفة، والعمل على تطوير البيئة الجامعية والطالبية بما يتوافق مع سياسة البنك وحجم التعامل بين الطرفين.

وفي هذا السياق، أوضح السيد / المدير العام بالإناابة: الأستاذ / الباقر أحمد النوري أن التوقيع على مذكرة التفاهم مع جامعة النيلين يجيء اتساقاً مع سياسة البنك في دعم توجهات الدولة نحو الحكومة الإلكترونية، وإيماناً من إدارة البنك بأهمية بناء الشراكات مع مؤسسات المجتمع، والتعاون المثمر مع كافة القطاعات بما يخدم مصالح الاقتصاد الوطني ويساهم في دفع عجلة التنمية بالبلاد، مشيراً إلى أن هذا الاتفاق يأتي في إطار التطورات التي تشهدها البلاد والنقلة النوعية في مجال تقنية المعلومات.

من جانبه، أبان البروفيسور / محمد الأمين أحمد إسماعيل، مدير جامعة النيلين أن رغبة الجامعة في التعاون مع البنك نبعت من واقع أن بنك فيصل الإسلامي السوداني يعد أحد أكبر البنوك في السودان من حيث الأصول والتطور التقني. وأشار إلى أن مجالات التعاون بين المؤسستين ستشمل محاور أوسع مما نصت عليه المذكرة، بما يؤسس لشراكة إستراتيجية بين البنك والجامعة دعماً لاستراتيجية الدولة الرامية إلى التحول نحو الحكومة الإلكترونية.

تم بتاريخ الثامن من سبتمبر ٢٠١٥م التوقيع على مذكرة تفاهم بين بنك فيصل الإسلامي السوداني وجامعة النيلين، بمقر مكتب مدير الجامعة. وشرف فعاليات التوقيع كل من السيد / المدير العام بالإناابة: الأستاذ / الباقر أحمد النوري، الدكتور / أحمد الصديق جبريل؛ مساعد المدير العام للالتزام، الأستاذ / الشيخ إدريس محمد عبد القادر؛ مدير إدارة الموارد البشرية، الأستاذ / محمد الطاهر الطيب؛ مدير إدارة البحوث والتطوير، والأستاذ / محمد سيد أحمد وراق؛ مدير إدارة التسويق. فيما مثل جامعة النيلين البروفيسور / محمد الأمين أحمد إسماعيل؛ مدير الجامعة، إلى جانب عددٍ مقدر من مديري الوحدات وعمداء الكليات المختلفة بالجامعة.

ونصت المذكرة على عددٍ من بنود التفاهم التي اعتبرت تأسيساً لشراكة إستراتيجية بين المؤسستين، والتي من أهمها: نقل جميع حسابات الجامعة المصرفية لتكون لدى فيصل الإسلامي السوداني، إصدار البنك لبطاقات المحفظة الإلكترونية لمجموع الطلاب والعاملين بالجامعة، والسعي لتطوير هذه البطاقات لتلبي كافة المعاملات الأكاديمية والإدارية للطلاب في المستقبل. كما اتفق الطرفان على التعاون في مجال التحصيل الإلكتروني وذلك بأن يقوم البنك بتوفير قنوات عبر فروعه المختلفة ووكلائه وكل قنوات التحصيل الإلكتروني المتاحة. واتفق الطرفان كذلك على التعاون في مجال الخدمات المصرفية وإدارة



التوقيع على اتفاقية تمويل مشروعات وحدة تنفيذ السدود



من جانبه، أكد د. جعفر حسن؛ وزير الدولة بوزارة الموارد المائية والكهرباء والري، رئيس وحدة تنفيذ السدود، أن هذه الاتفاقية ستكون بمشيئة الله بداية لتعاون مثمر بين بنك فيصل الإسلامي السوداني ووحدة تنفيذ السدود، لتنفيذ عددٍ مقدرٍ من المشروعات الخدمية في مناطق مختلفة على امتداد البلاد، مُشيراً إلى أن الهدف من إنشاء وحدة تنفيذ السدود هو أن تكون وعاءاً للأهداف الخدمية والتنمية، مُضيفاً أن الوحدة بصدد تنفيذ العديد من السدود في ولايات السودان المختلفة نظراً للحاجة المتزايدة لمثل هذه المشاريع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة أنحاء البلاد، مُبيناً أن تنفيذ هذه المشاريع الضخمة يتطلب التعاون والتنسيق مع الجهاز المصري. وأشاد رئيس وحدة تنفيذ السدود بمبادرة بنك فيصل الإسلامي السوداني في دعم وتمويل مشروعات وحدة تنفيذ السدود الأمر الذي مثل دافعاً للوحدة في إكمال وتنفيذ هذه المشروعات.

هذا وقد تمّ ضمن فعاليات التوقيع على الاتفاقية تقديم عرض توضيحي عن مشروعات "حصاد المياه" بين طبيعة المشروعات التي نفذتها وحدة تنفيذ السدود في مجال حفر وإنشاء الآبار والحفائر في مناطق وأرياف البلاد المختلفة التي تعاني من انعدام الموارد المائية، وما لذلك من أثر واضح في توفير معيّنات استقرار المواطنين في تلك المناطق.

تمّ في الثالث عشر من سبتمبر 2015م التوقيع على اتفاقية تمويل مشروعات وحدة تنفيذ السدود بين بنك فيصل الإسلامي السوداني ووحدة تنفيذ السدود، وذلك بفندق السلام روتانا بالخرطوم. وشرف الفعالية كل من السيد / المدير العام بالإنابة؛ الأستاذ / الباقر أحمد النوري، الدكتور / أحمد الصديق جبريل؛ مساعد المدير العام للائتمان، الأستاذ / سعيد درار؛ مساعد المدير العام لقطاع الاستثمار والتجزئة المصرفية، الأستاذ / فؤاد عوض الكريم؛ مساعد المدير العام لقطاع تمويل المؤسسات، والأستاذ / محمد سيد أحمد وراق؛ مدير إدارة التسويق. فيما مثل وحدة تنفيذ السدود د. جعفر حسن؛ وزير الدولة بوزارة الموارد المائية والكهرباء والري، رئيس وحدة تنفيذ السدود، إلى جانب عددٍ مقدرٍ من مديري ورؤساء الوحدات والإدارات المختلفة بالمؤسسات.

وأوضح السيد / المدير العام بالإنابة؛ الأستاذ / الباقر أحمد النوري أن هذه الاتفاقية تجيء في سياق التزام البنك القاطع بدعم وتمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد، وامتداداً لإستراتيجيته القائمة على المشاركة الفاعلة والمشهود في التعاون مع المؤسسات الخدمية بما يساهم في تحقيق النهضة الاقتصادية المنشودة. وأبان سيادته أن البنك ظلّ يولي المشروعات ذات البعد الاجتماعي اهتمامه وعنايته بما يتسق مع أهداف ومرامي المسؤولية المجتمعية للبنك.

شركة التأمين الإسلامية تؤكد التزامها بالجودة ومعايير التميز المؤسسي



المهنية فضلاً عن تدريب عاملها بما يتسق مع تميز خدمات الشركة وبلوغها لمراقي الجودة المنشودة في مجال تقديم الخدمات التأمينية.

يُجدر ذكره أن الورشة التدريبية تناولت محاور الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وآليات التنفيذ والتقييم والتزام القيادة وتميزها لتحقيق الإبداع المؤسسي وكفاءة الأعمال. وقد شرفها المدير العام للشركة والإدارة العليا ومديرو الفروع والإدارات والأقسام المختلفة.

الإسلامية إن الشركة تولي تجويد الخدمات اهتماماً عظيماً لضمان رضا العملاء من حيث سرعة الإجراءات وجودة الخدمات تأكيداً لريادة الشركة وقيادتها لسوق التأمين السوداني، مضيفاً بأن الشركة خطوات سبقت في إرساء مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي بما يدعم هذا الاتجاه بالشركة. وفي سياق متصل أكد الأستاذ أحمد العرش مساعد المدير العام لتطوير الأعمال بشركة التأمين الإسلامية اهتمام الإدارة العليا بتطبيقات الجودة لجهة استئناسها بأحدث النظم الإدارية والمعارف

عقدت شركة التأمين الإسلامية ورشة تدريبية برئاسة الشركة بالخرطوم حول الجودة والتميز المؤسسي. وقدم للورشة التدريبية الخبير السوداني المقيم بالإمارات البروفيسور الهادي محمد التجاني؛ الرئيس التنفيذي لمركز أبوظبي العالمي للتميز المؤسسي، المنسق العام لجائزة الشيخ خليفة للامتياز والأستاذ الزائر للجامعات العربية والعالمية.

وقال الدكتور صلاح حسيب نائب المدير العام للشؤون المالية والإدارية والاستثمار بشركة التأمين

بعثة جديدة من موظفي البنك تغادر لدراسة الماجستير بالملكة المتحدة

وفي هذا السياق، أكد الأستاذ/ الباقري يوسف مضوي؛ رئيس لجنة مجلس إدارة بنك فيصل الإسلامي السوداني، أن حرص الإدارة العليا بالبنك على تنفيذ برنامج الابتعاث الخارجي والتدريب المتقدم لكافة موظفي البنك مكنه إستراتيجية طويلة الأجل ونظرة متطلعة تهدف إلى صناعة جيل واعد وتأهيل قيادات ذات كفاءة وتزويدها بالمهارات العلمية والمعارف الأكاديمية التي تتيح لها المشاركة الفاعلة في خدمة الوطن ككل والإسهام في مسيرة البنك بوجه خاص، لا سيما في ظل توسع البنك والنمو المضطرد الذي تشهده أعماله ومشروعاته وما يتطلبه ذلك من وجود كوادر مؤهلة وقادرة على مواكبة التغيرات ومواجهة تحديات المستقبل.

غادرت منتصف سبتمبر المنقضي مجموعة جديدة من موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني قوامها عشرة موظفين إلى المملكة المتحدة لدراسة الماجستير بجامعة بانغور Bangor. وذلك بعد اجتيازهم بنجاح امتحان القدرات اللغوية واستيفائهم كافة المتطلبات الأخرى.

وتمثل هذه المجموعة الدفعة الثامنة ضمن هذا البرنامج الطموح الذي دأب البنك على تنفيذه سنوياً منذ العام ٢٠٠٨ بابتعاث عدد من موظفيه للدراسات العليا ببريطانيا، وذلك اتساقاً مع استراتيجية البنك الهادفة إلى تأهيل كوادره أكاديمياً وصقل مقدراتهم بالمعرفة والتحصيل العلمي من جامعات عالمية على مستوى مرموق.

PRIFYSGOL
BANGOR
UNIVERSITY





مؤتمر دولي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية والبنك الدولي حول الحوكمة

واستمرت أعمال المؤتمر من خلال جلسة ثالثة صباح يوم ١٦ سبتمبر بعنوان "إدارة المخاطر، والشفافية ومتطلبات إعداد التقارير المالية". وناقشت هذه الجلسة مستوى التزام تقارير المؤسسات المالية الإسلامية ومطابقتها للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ودرجة استيفاء هذه المعايير لمتطلبات الإفصاح الخاصة بالمؤسسات المالية الإسلامية، والتقارير الخاصة بحسابات الاستثمار، وتقارير إدارة المخاطر وكفاءة السوق والقضايا الخاصة بالشفافية والإفصاح المتعلقة بمتطلبات بازل.

واختتم المؤتمر بالجلسة النهائية حول "الحوكمة الشرعية" والتي ترأسها السيد / مساعد محمد أحمد عبد الكريم، رئيس اتحاد المصارف السوداني. وركزت هذه الجلسة على نقاش دور وهيكل هيئات الرقابة الشرعية ومسؤولياتها واستقلاليتها، والخيار بين وجود هيئات شرعية على المستوى الوطني و / أو المؤسساتي وملامحة دور الهيئات الشرعية مع أدوار مجلس الإدارة وانسجامها معها، وتم عرض دراسات حالات عملية في هذه الجلسة وكذلك التطرق إلى أفضل الممارسات المتعلقة بهذا الموضوع.

والإدارة، وأخلاقيات السلوك للمؤسسات المالية الإسلامية، والآليات المناسبة لحماية حقوق أصحاب حسابات الاستثمار والمساهمين في المؤسسات المالية الإسلامية. وتحدث في هذه الجلسة كل من الدكتور بدر الدين قرشي مصطفى، مدير عام الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي لبنك السودان المركزي، والسيد / أحمد فايد الجبالي، مدير قسم الخدمات المالية الإسلامية للبنك الإسلامي للتنمية، والسيد طاهر نسيم، الرئيس التنفيذي لشركة غايدنس كاييتال ماركيت، والسيد أندرو كابينغهام المؤسس والمدير لدارين أثلتيكس المحدودة.

وتمحورت الجلسة الأخيرة لليوم الأول حول "الاستراتيجيات التنافسية من خلال تعزيز أطر حوكمة المخاطر وآلياتها، وجهات نظر العاملين في الصناعة". وركزت هذه الجلسة على تحديد المقاييس الرئيسية وتكوين ثقافة متينة للمخاطر داخل المؤسسات المالية الإسلامية، وتفعيل أطر تحمل المخاطر، وتعزيز الرقابة الشاملة ومسؤوليات حوكمة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، وتعزيز دور اللجان من أجل تحسين آليات حوكمة المخاطر وأفضل الممارسات، وتعزيز الأدوار الرئيسية لرؤساء إدارة المخاطر وسلطاتهم واستقلاليتهم.

نظم المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، المظلة الرسمية للمؤسسات المالية الإسلامية، بالتعاون مع البنك الدولي مؤتمرا بعنوان: "الحوكمة الإدارية للمؤسسات المالية الإسلامية: الدروس المستفادة من التطورات الدولية الحديثة" والذي عُقد في فندق جراند حياة، عمان المملكة الأردنية الهاشمية يومي ١٥ و ١٦ من سبتمبر ٢٠١٥.

وهدف هذا المؤتمر إلى توفير منصة نقاش لمشاركة أفضل الممارسات في الحوكمة الإدارية من قبل السلطات الرقابية والإشرافية والمؤسسات المالية الإسلامية والمؤسسات الدولية ذات العلاقة وخبراء الصناعة. وقد شهد المؤتمر حضور قرابة ٢٠٠ مشاركا من ٢٢ دولة.

هذا وقد ناقشت الجلسة الأولى والتي كانت بعنوان: "تعزيز فاعلية وتحمل المسؤولية من قبل مجلس الإدارة في المؤسسات المالية الإسلامية"، التحديات الرئيسية في هيكلة وتكوين مجالس الإدارة في المؤسسات المالية الإسلامية، وأثار تركيز الملكية في أداء المؤسسات المالية الإسلامية وتوسعها، والقضايا الرئيسية حول التكامل بين مجلس الإدارة واللجان



إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للتقييس (ISO)



د. عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول
استشاري نظم الجودة والتميز بالبنك

- يعرف تأكيد الجودة بأنه كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة.

- تعرف حلقة الجودة بأنها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج.

ما هو معيار الجودة؟

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها. فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساس من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساس هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام. وتحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض، وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما تزال الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معياري نظام الجودة).

يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة

ولأجل الحد من المشاكل الناجمة عن الطبيعة الشخصية والكلفة العالية التي يضطر المشترون لتحملها في حال أرادوا تقييم نظام الجودة لمورد ما، بزغت الحاجة لوجود نظام للتأكد من الجودة مقبول عالمياً ليكون المؤشر أو المرجع في تقييم نظام الجودة لدى أي مورد. ويجب أن يكون نظام الجودة بالشمول المطلوب لتحقيق أهداف الجودة، كما يجب أن يصمم لإرضاء حاجات الإدارة الداخلية في المنظمة ويطلب لأغراض التعاقد وتقييم الجودة الإلزامي للبرهنة على تنفيذ عناصر نظام الجودة المحدد.

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO):

- تعرف الجودة بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة. - وتعرف سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً.

- وتعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات مجمل الوظائف الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة.

- ويعرف ضبط الجودة بأنه التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة.

يمكن تعريف جودة منتج / خدمة ما بأنها (صلاحيته للاستخدام)، وهنا نعني مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة. وبهذا أصبحت الإدارة من أجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مُرضٍ ويتوافق مع المتطلبات. وقد تختلف حاجات الزبون مع الوقت ما يعني ضرورة المراجعة الدورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من الزبون، فإن كافة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة تدرك وبشكل متزايد في كل مكان، القدرة التنافسية للجودة، فالزبون الذي يشتري منتجاً ما لديه توقعات معينة تحددها عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والشكل والأداء وقد تؤثر جميعها على هذه التوقعات. فإذا كان المنتج يلبي توقعات الزبون عند الاستخدام عندها سيُسَرُّ الزبون ويرى أن المنتج ذو جودة عالية أو مقبولة. لذا تعتمد جودة المنتج على قدرته أن يكون في مستوى توقعات الزبون. وجودة المنتج هي عامل رئيس في أي قرار شراء؛ إذ تحب الجهة المشترية أن تعرف قبل وضع أي طلب شراء ما إذا كان المورد قادراً على تأمين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها. وعادة، يطلب المشتري عينات من الموردين المحتملين ويقوم بالتفتيش والفرص لتحديد فيما إذا كانت العينات تتناسب مع المواصفات. وقد يعمد المشترون الكبار إلى إرسال خبراء فنيين لتقييم أنظمة إدارة الجودة للموردين للتأكد من أن هؤلاء الموردين سيكونون قادرين على توريد منتجات ذات جودة متسقة.

للمعيار/ الزبون. ويخول المبدأ الأساس في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة. وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة.

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. ويعرف مقياس نظام الجودة بأنه طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/المقاييس الموضوعية والشركة حرة



في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. ويساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملاءمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الأيزو 9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

تعريف الأيزو (ISO)

هي المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" أي متساوٍ.

ما هو نظام الأيزو؟

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة الموجودة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد، وهي التي وضعت مؤخراً أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال

التصنيع والتجارة الدولية .

تتضمن سلسلة الأيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود، وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية، وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الأيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة.

تنشر مقاييس الأيزو 9000 في أربعة أجزاء هي: الأيزو 9001، 9002، 9003، 9004. وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

- إن الأيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات، وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج. كما يتعامل أيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

- يطبق أيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

- يطبق أيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

- يعرف أيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

تتسلم الشركات شهادة أيزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس أيزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الأيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها، وإن لم يكن ملزماً، إلا أنه مهم للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح العملاء في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الأيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة. ومن الجدير بالذكر أن الأيزو

9000 ستغدو منتشرة بمرور الوقت، ما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية وأسواق حوض الباسفيكي، وقد تم إدراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان عام 1991، والتي تمت المصادقة عليها أيضاً في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية، كما أقدم عدد من الشركات الأوروبية على التسجيل في الأيزو 9000.

يوفر الحصول على الأيزو 9000 منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضاً للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوى الزبائن.

ما هي شهادة الأيزو 9000؟

يتضمن مدلول شهادة أيزو 9000 الحصول على شهادة أيزو 9001 - 9002 - 9003 - من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث. والأيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة أيزو 9000 هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث على أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس أيزو 9000.

9001؛ ويختص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم



والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بثمانية بنود للجودة.

9002؛ ويختص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير ويتطلب هذا النموذج الوفاء بتسعة عشر شرطاً للجودة.

9003؛ ويختص بالمنشآت التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج مثل بعض المختبرات والورش ويتطلب هذا النموذج الوفاء بستة عشر شرطاً للجودة.

ويمكن أن تقوم الشركة نفسها بالتقييم والتدقيق لتصادق على أنها تدير عملياتها بكفاءة، وقد تدعو زبائننا لتدقيق نظام الجودة فيها لكي تعطيه الثقة بأن الشركة قادرة على تسليم المنتجات أو الخدمات التي تفي باحتياجاتهم. أخيراً قد تطلب خدمات

quality

جهة مستقلة مانحة لشهادات نظام الجودة للحصول على شهادة أيزو 9000، ولقد برهن هذا الخيار على أنه مطلوب جداً في السوق بسبب المصادقية المعطاة للتقييم المستقل، وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل زبائنها أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق الزبائن. كما يمكن اعتبار الشهادة كبرهان تقدمه الشركة للزبائن المحتملين ولاسيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو يعيدان عن بعضهما جغرافياً. وقد نتج عن شهادة طرف ثالث لأيزو 9000 قبول واسع في السوق فيما بين المشتريين ومنافذ البيع. والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الأيزو 9000 إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة.

للقيام بأعماله بطريقة تختلف عن الطريقة الموثقة والمسلمة إليه بعد تلقيه تدريباً كافياً عليها.

جميع الأنشطة يجب أن :

- تُخطط (قل ما تفعل PLAN).
- تُنفذ (افعل ما تقول DO).
- تُتابع وتسجل (برهن على ما تقول CHECK).
- تُقوم (تعلم من الأخطاء وحسن وطور العمل ACT).

هل يعني الأيزو الكمال ؟

إن حصول المنشأة على شهادة الجودة العالمية لا يعني الكمال، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال. وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره. المنتجات والدول التي تشملها الأيزو :

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947 ولغاية عام 2010، 10900 مواصفة في المجالات الآتية : الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع. أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 14000، ISO 9000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام.

البيئية، يحدد الأيزو 14001 متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة، ويعطي التوافق مع المقاييس وضعاً تنافسياً للشركات المصدرة، والهدف الأساسي من سلسلة أيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الأيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية. نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة.

مجال عمل المواصفة أيزو 9001: 2008

تستخدم المواصفة من قبل المنشآت التي :

تحتاج أن تبين قدرتها على توفير المنتج / الخدمة بشكل متمثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة . تهدف إلى تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمناً عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد على المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة .

فلسفة المواصفة أيزو 9001: 2008

إن نظام الجودة الجيد سيؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة تحقق متطلبات الخدمات والمنتجات المحددة من قبل العميل بتمثل وضياف ودون تذبذب أو اضطراب.

لا يمكن المحافظة على مستوى ثابت للجودة في غياب نظام جودة موثق ومطبق.

لا يوجد سبب يدفع فرداً حريصاً على وظيفته

المعادلة هي شرط آخر يشير إلى الإجراءات الذي تعطي بموجبة جهة ذات سلطة اعترافاً رسمياً بأن جهة أو شخصاً قادراً على القيام بمهام محددة. وفي سياق أيزو 9000، سيقوم جهاز معادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الإصدار على أنها أهل للقيام بإصدار شهادات أيزو 9000 لأنظمة إدارة الجودة.

تعرّز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل على أساس مبادئ ومنهجيات موحدة، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات على اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالأخرى وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية.

ويطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية، ولتقييم الحاجة إلى نظام إدارة جودة أفضل يجب على الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التناسق في الإنتاج أو تكرار شكاوى الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتأخير في التسليم وكساد في البضاعة.

ما هي الأيزو 14000 ؟

صدرت أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، تقدم أيزو 14001 عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى ما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية. يُتيح نظام أيزو 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا، وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة

اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام الأيزو 9000؛

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الأيزو 9000 من أهمها؛

- (1) ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات ككتل نمور آسيا.
- (2) المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- (3) الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- (4) سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها على المستوى العالمي.
- (5) انعكاسات تطبيق الأيزو على فاعلية الاداء.

أهمية الحصول على شهادة الأيزو؛

تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول الى قلب المستهلك. ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الأيزو 9000 ومن أهمها ما يلي؛

- (1) زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.
- (2) توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق اداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- (3) المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الانتاجية من خلال تقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يساهم في خفض اسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
- (4) تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- (5) تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- (6) تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى افضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.

- (7) ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- (8) مساعدة الشركة على تحقيق اهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.

أما في حالة تطبيق نظام الأيزو على المؤسسات، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابياً على مستوى أداء المؤسسة حيث يتم التخفيض بشكل ملموس من الاهدار في امكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين، كما ان النظام الإداري المتميز من خلال الأيزو يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً، كما يمكن النظام جميع منسوبي المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، لزيد من التطور والتحسين كل في مجاله مما يترك أثراً نفسياً ايجابياً على العاملين، كما ان التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة المنظمة التي من صلب نظام الأيزو تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس، علاوة على ان النظام يساهم في ربط كل اقسام المؤسسة ويجعل عملها متناغماً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم او ادارة، وهذا بالتالي يؤدي الى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن ان تحدث، هذا الى جانب ان تطبيق النظام يقلل من البيروقراطية الإدارية الى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الانظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود والامن والسلامة، الخ.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هل الأيزو غاية في حد ذاتها ام وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة؟ مما لاشك فيه ان الوسيلة والغاية كلمتان نسبتيان واستخدام اي منهما للدلالة على الامر المطلوب يعتمد اعتماداً رئيساً على الموضوع مدار البحث وعلى صاحب الشأن، فما يعتبره الآخرون غاية يمكن ان ننظر اليه على انه وسيلة والعكس صحيح. وفي الواقع ان شهادة الأيزو 9000 شأنها في ذلك شأن الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها، بينما ينظر اليها اصحاب الرأي على انها وسيلة للبحث والتحصيل، ويحسن التذكير هنا بوجود اختلاف جوهري بين الشهاداتتين، فشهادة الأيزو تمنح للمؤسسات والشركات ولا يجوز منحها للأفراد، بينما تمنح الشهادات العلمية لأفراد ولا يجوز منحها للمؤسسات. وفي الحقيقة ان شهادة الأيزو تعتبر وسيلة لا غاية فهي وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيب والحد

من تكلفة الانتاج وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة التي هي في نهاية المطاف وسيلة ايضا لكسب رضا المستهلك ما ينعكس ايجابياً على نجاح المؤسسة او الشركة.

لقد اصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي ترتفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتتنظر الى المستقبل بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث. ومن المؤكد ان اهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة الشاملة أنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل بدلاً من الربح السريع المتعجل.

ولقد اثبت الواقع والتجربة ان الجودة الشاملة بمفهومها وابعادها واصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته، والذي ساعد المؤسسات الانتاجية العالمية الكبرى على كسب السبق وكسب المنافسة والتريع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الانتاجية والخدمية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره اساساً وهدفاً تبني عليه هيكله اعمالها واتجاهها، وهذا وعلى الرغم مما يكتنف نظم الأيزو من صعوبات إلا انه يجب ان تتسلح بها المؤسسات الانتاجية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة او جواز سفر يتخطى به المنتج الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسة او الشركة على اصلاح نفسها وتطوير ادائها وتحقيق اهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما أنه لا محيص من خوض غمار الساحة الدولية وترويض الأوضاع للتعایش معها، وذلك لأسباب منها ان العالم بأسره قد اصبح سوقاً متكاملة، وأن الدول النامية مرتبطة بها السوق ارتباطاً وثيقاً ولم يعد هناك خيار، وأنها تعتمد على الاقتصاد العالمي من اجل تصريف بضائعها وللحصول على رأس المال والتكنولوجيا والخبرات.

ومن كل ما سبق يتضح أن على الدول مساهمة الركب نتيجة للثمار الطيبة التي يمكن قطافها عبر اللحاق بقطار منظمة التجارة العالمية ما ينعكس ايجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الإجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأجنبية، وضمان عدم التمييز ضد الصادرات الوطنية في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

أهمية إدارة الجودة في استدامة التميز والتنافسية في بيئة الأعمال

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، حيث إن تطبيق هذا النمط من الإدارة يمثل إحدى الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة أو المؤسسة، والتنافس والتحدي لإثبات وجودها. لا سيما أن الأدبيات والدراسات الإدارية المعاصرة أكدت الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن وكسب رضاهم فضلاً عن بقاء المؤسسة في السوق، ما يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها لمفهوم "الجودة الكلية والشاملة"، حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة.



أبو سفيان علي
كاتب صحفي

ويذهب الخبراء الى أن الجودة تعني مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تفوق توقعاته، وحصول المستهلك على مقابل ما تم دفعه للحصول على من منافع وقد تكون أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في منظماتنا يعود إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة والإنتاجية أكثر من اهتمامنا بموضوع الجودة. بينما يشيرون الي أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية حديثة لإدارة المؤسسات وتحسين أدائها بشكل مضطرب بغية الاستثمار في إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العميل المتنامية وسعي وراء المحافظة على مركز تنافسي رفيع في سوق الأعمال.

ومع دخول العالم عصر العولمة وتنامي التنافس العالمي بين الدول أصبحت إدارة الجودة الشاملة تتزايد أهميتها لقيادة وإدارة المنشآت. وتبدي المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة تدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية،

وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا بعد أن أضحت هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

وأما في ما يتصل بأهداف الجودة الشاملة وهواندها، فنجد أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:

• **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.



• **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

• **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحسين الانتاجية ورضاء المستفيد وتقديم أجود الخدمات له من خلال التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة فضلاً عن رضا الموظفين وتهيئة المناخ المناسب لهم بجانب خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

ويستعرض كثير من خبراء الجودة الشاملة العديد من ادواتها التي تسهم في إيجاد قيمة للمنتج والافكار ومؤشرات أداء المؤسسة ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

العصف الذهني :

Brain Storming
وتفيد في استدراج الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المجتمعين وهم من منطقي العملية أو العاملين فيها. ويمكن استخدام أسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين، كيف، من هو، في استدراج الأفكار.

خرائط تدفق العمليات :

Process Flowcharts
وتُفيد خرائط التدفق في توثيق ورسم وتوضيح خطوات أو إجراءات إنجاز العمل أو تقديم خدمة والقرارات التي يتم اتخاذها والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطوات واتخاذ القرارات. ومن الصعب تصور وجود عملية تشغيلية دون أن يكون لها خريطة تدفق ويستفاد من خرائط التدفق توثيق العمليات والأنظمة لحل مشكلاتها والعمل وتدريب العاملين وتحسين المنتجات والخدمات وتعزيز الشفافية في العمل.

مخطط النتيجة والأسباب :

Cause and Effect Diagram
حيث يستخدم هذا المخطط لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة أو نتيجة معينة. وغالباً ما تندرج الأسباب تحت واحدة من فئات أربعة وهي، الأفراد والمعدات والمواد والإجراءات. ويستخدم العصف

الذهني في بناء مخطط النتيجة والأسباب.

منحنى باريتو :

Pareto Chart

ويُستفاد منه في تحديد والبدء في معالجة الأمور الأكثر أهمية. وينص مبدأ باريتو على أن ٨٠٪ من الثروة موجودة في أيدي ٢٠٪ من الناس، أو أن ٨٠٪ من أرباح الشركة سببها ٢٠٪ من المنتجات، أو أن ٨٠٪ من زمن توقف ماكينة معينة سببه ٢٠٪ من الأسباب.

المنحنى الزمني :

Time Chart or Run Chart

ويُستفاد منه في معرفة سلوك مؤشر أداء معين أو متغير معين مع مرور الزمن ومن ثم دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة على ذلك مثل قياس درجة حرارة المريض في المستشفى كل ساعة أو ساعتين، وحجم الإنتاج من مصنع معين كل يوم، ومستوى غياب الطلاب في المدرسة كل يوم. ويعتمد على هذا المنحنى منحني آخر في غاية الأهمية وهو منحني مراقبة منظومة معينة.

منحنى مراقبة العملية :

Process Control Chart

ويُستفاد منه في التنبؤ بسلوك منظومة أو عملية معينة بناء على السلوك السابق لها، كما يساعد في معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة مرده أسباب خارجية عن المنظومة أو أسباب داخلية في نفس المنظومة مما يساعد في توجيه جهود العلاج للداخل أم للخارج. ويستخدم بكثرة في المنظومات الصناعية الإنتاجية.

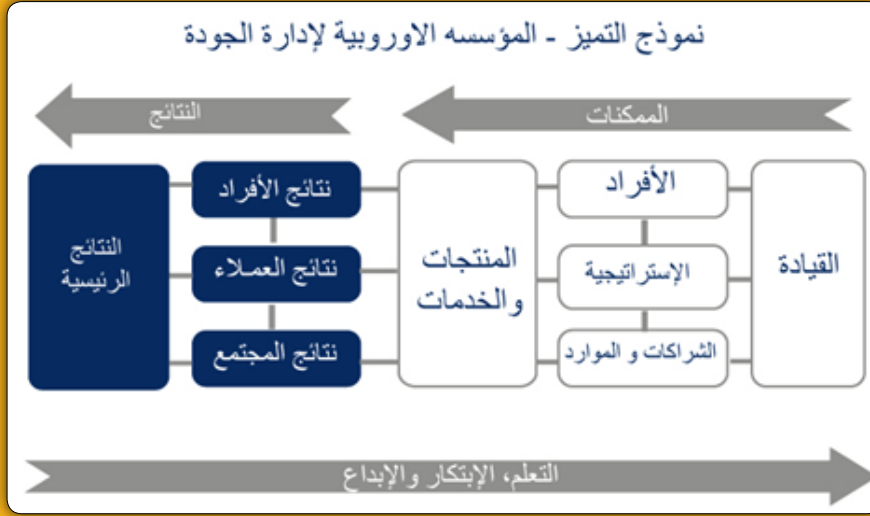
مخطط التصنيف أو التجميع :

Affinity Diagram

ويُستفاد منه خاصة في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة.

إن أي عمل بشري لا يمكن أن يرقى إلى درجة الكمال المطلق، فأعمال البشر سواء كانت فردية أو جماعية قد يعثرها النقص والخلل، بدرجات متفاوتة، إلا أن السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل هدف إستراتيجي في أي مجال من المجالات، وعندما تعاني إحدى المؤسسات بعضاً من جوانب الخل والقصور، فيجب على القائمين عليها البحث عن هذه الجوانب، وتحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة ويبقى المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل، والسعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان لتحقيق الجودة الشاملة وصولاً إلى التميز والتنافسية للمؤسسة.

نموذج التميز وفق مبادئ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



إيمان حسن عبد الله

استشاري نظم الجودة بمركز MCQ للاستشارات

- بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين .
- اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.
- شرح وتنفيذ السياسة الاستراتيجية.

٣- العاملون:

- يهتم هذا المعيار آلية تخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة العاملين، مما يساعدهم على التفكير الإبداعي وروح المبادرة من طرف العاملين من جهة ، وبما يخدم أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:
- تخطيط وتسيير الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين الموارد البشرية.
- الاتصال مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بمكافأة الموارد البشرية.

٤- الشركاء والموارد:

- يركز هذا المعيار على عنصرين رئيسين هما الشركاء وتتعلق بإدارة المؤسسة لعلاقاتها معهم من جهة ، وكيفية تسيير المؤسسة لمواردها المختلفة بما يساعد على تنفيذ إستراتيجيتها ، ويضم هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية تتمثل فيما يلي:
- إدارة علاقات المؤسسة الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.

تحليل مجموعة الممكنات:



١- القيادة:

- يركز هذا المعيار على دور ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورؤية وتوجيهات الجهة وكيفية تحقيقها ويتكون من المعايير الفرعية الآتية:
- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسة.
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية .
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير.

٢- السياسات والاستراتيجيات:

- يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ، ويتضمن المعايير الفرعية الآتية:

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سنة ١٩٨٨م. رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: (تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين للوصول إلى ميزة التنافس العالمية).

معايير النموذج:

هناك ٩ معايير رئيسية يتكون منها النموذج هي كما يلي: القيادة - السياسات والاستراتيجيات - العاملين - الشركاء والموارد - العمليات - نتائج العملاء - نتائج العاملين - النتائج الاجتماعية - نتائج الأداء .

ويتكون النموذج من ٣ مجموعات رئيسية :

- مجموعة الممكنات.
- مجموعة النتائج .
- مجموعة تتمثل في التدريب والتكوين والإبداع.

EFQM

Revue , Appreciation "evaluation"
 Deploiment , Approche , Results
 والتي يمكن ترجمتها إلى العربية على الترتيب:
 نتائج، مقارنة (منهج)، نشر (تطبيق)، تقييم
 ومراجعة.

حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد
 النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب
 النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه
 النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات
 وتخطيط العمليات (أي استثمار امکانات حسب
 النموذج)، بتفعيل هذه امکانات ووضعها موضع
 الحركة وتشغيل وإطلاق طاقتها وتجرى عملية
 متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم
 تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، أي
 تتم عملية الابتكار والإبداع وفق المجموعة الثالثة
 من عناصر النموذج.

بعد إنشاء الاتحاد الأوروبي سنة ١٩٨٦، قام عدد من
 رؤساء الشركات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء
 الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المنظمة الأوروبية
 للجودة الإدارية (EFQM) عام ١٩٨٨ بدولة
 مقر الاتحاد الأوروبي بلجيكا - بروكسيل، حيث
 ظهر إلى العلن نموذج التميز الأوروبي في نسخته
 الأولى عام ١٩٩١ وأقيمت أول دورة لجائزة الاتحاد
 الأوروبي للجودة الإدارية عام ١٩٩٢ وبالنسبة كان
 نموذج التميز هو المعيار الأساسي في التقييم لهذه
 الجائزة، وفي عام ١٩٩٩ ظهر نموذج التميز في نسخته
 الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية
 للتميز وإنتاج آلية الرادار، واستمر البحث والتحليل
 والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات حتى تم
 تطوير النموذج و خروجه في نسخته الثالثة عام
 ٢٠٠٣، وبالحفاظ على مبدأ إستدامة النجاحات
 استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة
 الرابعة الأكثر إنتشاراً في العالم العربي عام ٢٠١٠

- معيار إدراك المجتمع (المحلي والوطني
 والدولي) للمؤسسة.
 - مؤشرات أداء المؤسسة في خدمة المجتمع.

٤- نتائج الأداء:

يهتم هذا المعيار بالنتائج والانجازات مقارنة
 بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسة
 الإستراتيجية، وبناء على طبيعة عمل وأهداف
 المؤسسة، ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين
 الفرعيين التاليين:

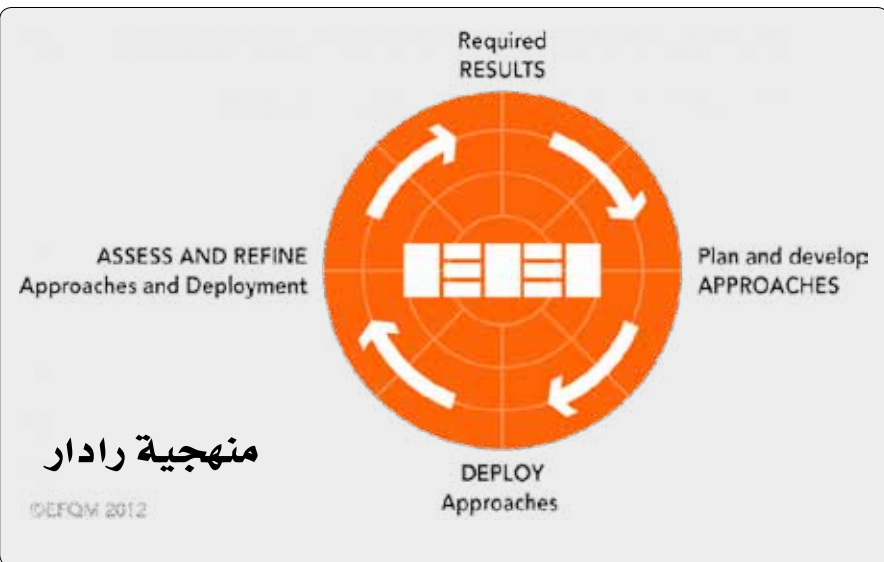
- مخرجات الأداء الرئيسية.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية (هذه المقاييس
 خاصة بعمليات المؤسسة من أجل مراقبة
 وفهم وتحديد والتنبؤ بتحسين النتائج الأداء
 المؤسسي).

كما نشير إلى الجوانب التالية التي تؤخذ بعين
 الاعتبار عند تقييم عناصر النتائج:

- ضرورة تصميم المقاييس التي سوف تستخدم
 في الأدلة على مستوى الأداء في مجالات النشاط
 المختلفة.
 - أهمية شمول المقاييس لكافة مجالات النشاط
 بالمؤسسة.
 - التعرف على مستويات الأداء الفعلية .
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.
 - مقارنة نتائج الأداء بما تحققة المؤسسات
 الأخرى ذات العلاقة.
 - مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بمستوى الأداء
 الأحسن في المؤسسات المتميزة في مجال نشاط
 المؤسسة .

منهجية رادار

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد
 المؤسسة في تحقيق إدارة التميز، يطلق عليها رادار،
 وهي الحروف الأولى من كلمات :



• إدارة الممتلكات.

• إدارة موارد التقنية.

• إدارة المعلومات والعرفة.

٥- العمليات:

يهتم هذا المعيار بمنهجية تصميم وإدارة العمليات
 بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل الدعم
 لتحقيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة، ويضم
 هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية تتمثل فيما
 يلي:

• منهجية تصميم وإدارة العمليات .
 • تحسين العمليات بطريقة إبتكارية وإبداعية.
 • تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
 • إدارة وتعزيز العلاقة مع المتعاملين.

تحليل مجموعة النتائج:



وتعتبر النتائج عما حققته وتحققه المؤسسة من
 إنجازات ومعدلات التطور فيها، وحسب هيكل نموذج
 الجائزة الأوروبية للجودة فإن مجموعة النتائج
 تتكون من ٤ معايير رئيسية نذكرها فيما يلي:

١- نتائج العملاء:

ويشير هذا المعيار إلى ما تحققة المؤسسة لزيائنها
 ويضم هذا المعيار معيارين فرعيين هما :

- معيار إدراك العملاء لما تحققة لهم المؤسسة من
 منافع من خلال سبر الآراء، الشكاوي، رسائل
 الشكر.... الخ.
 - مؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة الزبائن.

٢- نتائج العملاء:

يحدد هذا العنصر طبيعة النتائج التي تحققة
 المؤسسة للأفراد العاملين بها، ويضم هذا المعيار
 الرئيسي معيارين فرعيين هما :

- معيار إدراك العاملين لما تحققة لهم المؤسسة من
 منافع.
 - مؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العملاء.

٣- نتائج المجتمع:

يركز هذا المعيار على ما تحققة المؤسسة للمجتمع
 المحلي والوطني والدولي، ويتم تقييمه من خلال
 معيارين فرعيين هما :

Key Success Factors المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز.

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ينبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨. ويترايط مع الجائزة الأوروبية لجودة التي يديرها الاتحاد ذاته.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. وترتكز عملية التنمية الإدارية الحكومية المستدامة على معايير ومواصفات عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل الحكومي وتطويره. وتقترب برامج التميز بتطبيق معايير وإجراء تقييم المؤسسات بناءً على متطلبات ومؤشرات محددة يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التميز وتحقيق النتائج واعطاء علامة محددة لكل معيار تقيس هذا المدى وفق منطق وآلية تسمى الرادار (RADAR) وجاءت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية كاختصار للكلمات التي تدل على أوجه وعناصر القياس وهي النتائج Results والمنهجيات Approach وتطبيقها Deployment ومراجعتها وتقييمها وتحسينها Assessment & Review.



فهو يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أن يتبناها قادة المنشآت كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي بما يشمل ويحقق هذه المفاهيم الثمانية والتي ترتبط مع المكون الثاني وهو معايير التميز التسعة والتي تنقسم إلى مجموعتين هما مجموعة معايير الممكنات المكونة من خمس معايير هي القيادة، والاستراتيجيات، والعاملون، والموارد والشراكات، والعمليات، والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية، ثم يأتي بعد ذلك المكون الثالث وهو آلية الرادار والذي يعد الابتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالية الأخرى حيث أنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري وقيمتها الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شئ غير ملموس يمكن قياسه الكيفي ولكن يصعب قياسه الكمي أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة ومناطق فرص التحسين والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي.

الحاجة إلى النموذج الأوروبي

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المؤسسات الخدمية، بما فيها الأجهزة العليا للرقابة؛ كونها تقدم خدمة الرقابة والتدقيق للمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية وتصدر تقارير حول فعالية وكفاءة أداء هذه المؤسسات وتعنى بالمحافظة على المال العام، أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى العاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق المبادرات والقدرات .

ويعد استخدام النماذج العالمية المستخدمة في مجال التميز الإداري ومحاولة تأصيلها في الواقع العملي كنموذج التميز الأوروبي The European Excellence Model ، ومنهجية RADAR لإدارة التميز، من أهم عوامل النجاح الرئيسية

والتي استعانت بها العديد من الدول والمنظمات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها كما كان معيار التحكيم في أغلب جوائز الجودة والتميز التي ظهرت في العالم العربي خلال الأعوام السابقة ، وأخيراً ومع بداية عام ٢٠١٣ ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم.

ويعرف نموذج التميز على أنه يُمكن المنشآت من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها وحتى بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها فهو مطبق في كبريات الشركات الأوروبية بنجاح كبير والعديد من القطاعات الحكومية وجميعها يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من ١٥ عاماً بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني والجهات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما يتفرد به النموذج من تبسيط وتجزئ لمكوناته، هذا التجزئ يمكن المنشآت من تحديد المهام والتكاليف والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي جميع الإصدارات السابقة لنموذج التميز كان المكون الأساسي له هو (معايير التميز) التسعة بالإضافة لعدة تعريفات ومفاهيم يطلق عليها اسم (المفاهيم الأساسية للتميز) بالإضافة لأداة القياس والتقييم والتي تسمى (آلية الرادار)، وكما ذكرنا آنفاً أن المنظمة الأوروبية (EFQM) كانت ولا زالت حريصة كل الحرص على تطبيق التميز حتى على نفسها وعلى أسلوها كأحد أعرق المنظمات العالمية المسنولة عن وضع وضبط وتطوير النظم الإدارية في عالمنا المعاصر حيث تقوم المنظمة بالمحافظة على استدامة تطوير وتحسين نموذج التميز حتى قدمت للعالم الإصدار الأخير من نموذج التميز في نسخة ٢٠١٣ حيث ظهر النموذج في شكل قالب جديد يحتوي على ثلاثة مكونات أساسية هي (المفاهيم الأساسية للتميز) و (معايير التميز) و (آلية الرادار) والتي ترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكامل تتوفر لنا نموذج للتميز المؤسسي بأسلوب رائع في غاية الحداثة والتطور يجمع بشكل مدهل وفي آن واحد بين الضخامة والتكامل مع البساطة والسهولة في التطبيق.

أما المكون الأول وهو المفاهيم الأساسية للتميز

وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين فك أسرار المعجزة اليابانية وذلك بالتركيز على عامل أو أكثر اعتقدوا أنها تقف خلف هذا الإنجاز. إلا أن هناك شبه اتفاق بين من بحثوا أو كتبوا عن التجربة اليابانية بأن نمط وفلسفة الإدارة اليابانية كان لهما دورهما الكبير والمؤثر.

إذا حاولنا تتبع التجربة الحديثة لليابان نجد أن الأبحاث الأولية للنهوض باليابان أوصت إلى عمل تعديلات جذرية في الدستور مباشرة بعد انتهاء حكم الإدارة الأمريكية عليها في العام ١٩٥٢م، وذلك بعمل تعديلات رئيسية أهمها الانتقال من عبادة الإمبراطور هيروهييتو إلى الولاء للعمل، وأن السيادة تتمثل في الإنسان الياباني أينما وجد، وأن يكون الإمبراطور رمزاً للأمة ولا سلطان له عليها. وقد أعلنت حقوق الإنسان وتم التأكيد على الديمقراطية وإحداث ثورة تعليمية بإعادة النظر في المناهج التربوية. وكان أول من بدأ العمل بالدستور الجديد الإمبراطور هيروهييتو نفسه بعد أن أعلن للشعب أنه ليس إلهاً يُعبد بل أحد أفراد الشعب، حيث بدأ يعمل بنفسه واشتهر بأبحاثه البيولوجية في دراسة الأحياء المائية. وأصبح رمزاً للدولة ولوحدة الشعب فكان آخر إمبراطور له سلطة في عائلة توارثت ليس الحكم فقط بل عبادة شعوبها لها منذ العام ٦٦٠ قبل الميلاد، وهي بمثابة أقدم ملكية وراثية مستمرة إلي يومنا هذا.

ومنذ العام ١٩٥٣ بدأ الإنسان الياباني في تحقيق ذاته وحقق بفضل ذلك تلك القفزة الهائلة التي نقلت البلاد إلى مصاف الدول الصناعية الكبرى؛ حيث الجميع يعملون نساء ورجالا. ليستوعب النظام الجديد لاحقاً جميع العمال اليابانيين ولم يعد هناك عامل لا يحمل اختصاصاً فنياً أو تأهيلاً مهنيًا، فالتقدم التقني العالي ليس بحاجة إلى عامل عادي بل إلى عمال فنيين اختصاصيين، يضاف إلى ذلك تشجيع الدولة للصناعة وإعادة بنائها من جميع النواحي مع تسهيلات ضريبية ومالية غاية في البساطة، كذلك كان من أبرز المشاريع تأسيس الوكالة القومية للأبحاث والمشروعات المتطورة وهي تقوم بالأبحاث في مجال تقنية الطاقة والصناعة وابتكارات الجيل الجديد. وأصبحت المعادلة متكافئة بين الإدارة اليابانية على مستوى الدولة بكل مستوياتها السيادية والتنفيذية والإنسان الياباني الذي أضحى له مفهوم جديد للعمل، فأصبح اليابانيون يقدمون التقنية بسرعة فائقة وبطريقة مبتكرة.

الجودة الشاملة منهج آمن للتميز



أ. محمد الطاهر الطيب
مدير إدارة البحوث والتطوير

السؤال الذي يراودنا جميعاً هو كيف استطاعت اليابان أن تشكل قوة اقتصادية عملاقة في ثلاثين عاماً وهي التي هُزمت في الحرب العالمية الثانية بإلقاء قنبلتين ذريتين من قبل الولايات المتحدة الأمريكية على هيروشيما وناجازاكي عام ١٩٤٥ حيث استسلمت اليابان وبقيت تحت الإدارة الأمريكية بقيادة الجنرال ماك آرثر حتى عام ١٩٥٢م. كما أن اليابان نفسها عبارة عن جزيرة صغيرة ذات ظروف طبيعية قاسية؛ فهي تقع في منطقة كثيرة الزلازل ما أدى إلى صغر المساحة القابلة للزراعة إلى جانب شح مواردها الطبيعية الأخرى.



أسلوب جديد في الإدارة:

أول نتائج الثورة الصناعية اليابانية ظهرت في بداية السبعينات حيث وصلت حدة المنافسة للمنتجات اليابانية ذات الجودة العالية وأسعارها المنخفضة نسبياً ذروتها في معظم دول العالم، ولما كانت الولايات المتحدة أحد الأسواق الرئيسية للسلع اليابانية، فقد واجهت الصناعة الأمريكية مخاطر جسيمة على الرغم من أن الولايات المتحدة كانت ضمن الدول التي لم تتأثر بنيتها التحتية بالحرب العالمية الثانية على عكس اليابان التي دُمّرت بنيتها التحتية بشكل كبير. وما أدركه علماء الاقتصاد والإدارة في أمريكا أنهم يواجهون بنوعية منافسة غير تقليدية وبأسلوب إدارة جديد كلية كان بالقوة التي تركت الخيار الوحيد لمجاراته هو تقليده.

وبفضل اتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والتي كان أبرزها اتفاقية التجارة الدولية في أواخر القرن الماضي، وبفضل النظم الإدارية الجديدة والمتطورة التي طورتها معظم الدول الصناعية الآسيوية، اتخذ اليابانيون عدة وسائل لإغراق الأسواق بمنتجاتهم، حيث نجد الآن أن شركات السيارات اليابانية أوجدت مجمعات لتصنيع وتجميع منتجاتها خارج الحدود اليابانية وبنفس مستوى الجودة في عدة دول كاستراليا، الصين، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك ومؤخراً جنوب أفريقيا.

ومن الطرائف هنا نذكر أن السيارة الوطنية الأكثر مبيعاً في اليابان نفسها حتى وقت قريب كانت تُصنع في الولايات المتحدة الأمريكية وهي من طراز هوندا. كذلك نجد أن شركة تويوتا لإنتاج السيارات تعلن أن إحدى منتجاتها من طراز كامري التي تصنع في مدينة جورج تاون الأمريكية يتم تجميع أجزائها من ١٧٤ شركة موزعة في العديد من الولايات الأمريكية. وأفادت تقارير أن الشركات التي يتم شراء أجزاء السيارة منها هي في معظمها شركات تتبع لشركة تويوتا نفسها أو شركات يابانية تعمل داخل الولايات المتحدة.

لقد اجتاحت رياح التغيير في النظم الإدارية كل العالم وأثرت بشكل مباشر في التحالفات الإقليمية وذلك لمواجهة اقتصاديات آسيا الصاعدة، فنجد مؤخراً أن ١٥ دولة في أوروبا الشرقية قد التحقت

بالاتحاد الأوروبي وأنتجت سوقاً موحداً يُعرف بالسوق الأوروبية المشتركة، كما أعلنت كل من الولايات المتحدة والمكسيك وكندا أنها بصدد إعادة صياغة اتفاقية النافتا للتجارة الحرة لحماية منتجاتها الوطنية. وقد جاءت هذه التحالفات كرد فعل طبيعي للتقدم الاقتصادي الكبير الذي شهدته اليابان والدول التي تأثرت بها في محيطها كالصين وكوريا الجنوبية التي اعتمدت نظماً إدارية مطورة أنتجت تقنية متقدمة بمنظومة هندسية أكثر منها خطية.

السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هنا ما هي هذه النظم الإدارية التي انتهجها اليابانيون ومن في محيطهم حتى أوصلتهم لتكوين قوة اقتصادية عظيمة.

لقد أشارت التجربة اليابانية في الإدارة كثيراً من التساؤلات في أوساط الإداريين نظراً لتمييز هذه التجربة بعدة جوانب، من أهمها: الحداثة، والتسارع، والإحكام، والشمولية.

دراسة التجربة اليابانية:

كان أول من بدأ بدراسة التجربة اليابانية هم علماء الإدارة والأكاديميون الأمريكيون وإدارت البحوث والتطوير بالشركات التي ما تزال تواجه المنافسة الحادة من نظيراتها اليابانية، حيث درسوا هذه الظاهرة بصورة مكثفة وحاولوا أن يكتشفوا أسرارها، فنجد أن عدداً من المنشآت الأمريكية مثل فورد، موتورولا، آي بي أم وزيروكس قامت برعاية تجمع للجودة الشاملة في أغسطس من العام ١٩٩١م وهو تجمع سنوي تطور إلى مؤتمر سنوي عالمي مؤخراً نادى بالدعم الكامل من قبل هذه المؤسسات للأكاديميين لتقديم نماذج تمكنهم من فهم وتطبيق النموذج الياباني في الإدارة. وقد اكتشف هؤلاء حقيقتين مذهلتين: أولاً أن غالبية الأساليب والمفاهيم المستخدمة في اليابان سبق أن طُورت في الولايات المتحدة الأمريكية في ذات الجامعات التي تدرس التجربة اليابانية الآن، والنتيجة الثانية أنه عندما استخدمت هذه الأساليب في الغرب إما أنها لم تنتج نتائج مقنعة أو فشلت تماماً. وهنا جاءت التبريرات التي حاولت أن تؤكد أن نجاح اليابانيين كان مرتبطاً بثقافتهم وتقاليدهم وهما مختلفان تماماً عن الثقافة الغربية. ولكن هذا المبرر لم يجد منطقاً يدعمه حيث أن معظم الشركات الغربية التي استحوذ عليها اليابانيون في الولايات المتحدة والتي احتفظت بنفس عمالها وموظفيها عدا قلة من اليابانيين في الإدارة العليا حصلت على نفس النتائج التي تحققت الشركات اليابانية داخل الحدود اليابانية! فكيف حدث هذا؟

"وليم أوشي" هو أحد أبرز الباحثين الأمريكيين الذين أجروا عدداً من البحوث لدراسة نظم الإدارة اليابانية الحديثة والسر وراء نجاحها وتميزها مقارنة بنظم الإدارة المتبعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل الباحث إلى أن الجانب الإنساني والمعنوي هو العقبة التي تواجه المنظمات الأمريكية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، فالمؤسسات الأمريكية تنفق مبالغ باهظة في الاستثمارات المالية لمنظمتها وبالمقارنة توجه مبالغ بسيطة أخرى لتطوير وفهم كيفية إدارة هذه المنظمات خصوصاً دراسة الجوانب الإنسانية والمعنوية والروحانية للعاملين فيها وهو ما اعتبره الباحث الدرس الذي يجب أن تأخذه أمريكا من مدرسة الإدارة اليابانية، وهذا ما عرفته نظم الإدارة اليابانية بنظم إدارة الجودة الشاملة أو الكلية. ويقول أوشي: "إن أفضل عملية استثمارية تلك الموجهة نحو الإنسان؛ لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي، وتوحيد جهود الأفراد وخلق روح الجماعة بين صفوفهم والتنسيق الأمثل لهذه الجهود يساعد على تحقيق مستوى رفيع الأداء شأنهم في ذلك شأن أقرانهم اليابانيين. حاول وليم أوشي تلخيص نظام الإدارة اليابانية في ثلاث مفردات هي الثقة، الحذق والمهارة، الإلفة والمودة، ويقول إن لحجم الثقة بين العاملين وإدارتهم العليا علاقة مباشرة بالإنتاجية، إذ تتولد الثقة بين أفراد المنظمة حين تكون أهداف المنظمة واضحة ومعمة لكل العاملين، كذلك يصنع العدل بين أفراد المنظمة حافزاً قوياً نحو عمل جماعي متقن. الحذق والمهارة يتأتيان بعد الخبرة والممارسة والتجربة والمعايشة للوظيفة وهما ليستا منعزلتين عن سابقتيهما الثقة وهما يؤديان إلى تبادل معرفي راق. ويريد أوشي بالإلفة والمودة المشاهدات التي لحظها في اليابان من تقارب نفسي واهتمام ودعم للآخرين وعدم الأنانية، وبالتالي تشكيل أفق جديد

٤- أسلوب صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرار في اليابان عملية ديمقراطية تعاونية، أي أن القرار في المنظمات اليابانية هو قرار جماعي يبدأ من القاعدة إلى القمة.

٥- المناخ التنظيمي:

ينتج عن المناخ التنظيمي للمؤسسات ثقة قوية متبادلة بين الفرد والمنظمة وهذا ناتج من وضوح المهام والعمليات والتعاون السلس بين أفراد المنظمة وفق خرائط عمليات في غاية الوضوح توضح تنسيق اتجاهات التعاون بين الوظائف المختلفة مع وجود أهداف محددة يعمل كل أفراد المنظمة لتحقيقها معاً. بالإضافة إلى ذلك فإن العامل أو الموظف الياباني حينما يلحق بالمنظمة فهو يلتحق بأسرته الثانية؛ فهناك تكافل اجتماعي حقيقي وعناية فائقة بكافة شئون العامل الثقافية والاجتماعية والترفيهية. أي أن هناك اهتماماً شمولياً وليس جزئياً بالعنصر البشري.

وكننتيجة لوجود تلك الدعائم مجتمعة، برزت الكثير من القيم التنظيمية المرتبطة بالإدارة لخصها علماء الإدارة اليابانيون في عدة مفاهيم أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتميز، والذي سوف نتناوله من خلال سلسلة من المقالات في الأعداد المقبلة بإذن المولى عز وجل.

خصائص النظام الإداري الياباني

هناك خصائص عامة للنظام الإداري المتبع في اليابان تؤكد انتباههم لنظم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

١- نظام التوظيف مدى الحياة:

يتعاقد الموظف في مدخل الخدمة على التوظيف حتى بلوغ عمر استحقاق المعاش ولا يفصل الموظف إلا في حالة ارتكاب جريمة تمس الشرف والأمانة.

٢- التدريب المستمر:

اعتماد نظام التناوب الوظيفي بحيث يتم تدريب الموظف ليتعرف على كافة الوظائف المؤدية إلى المنتج الأخير، ويتعرف كذلك على تاريخ تطور كل وظيفة، فبعد فترة عمل قد تصل إلى عشر سنوات يكون متعرفاً على كافة أعمال المنظمة مع ضمان تخصصه الدقيق في الوظيفة الأساسية. هذا النظام يساعد الموظف على الإحاطة بارتباطات الوظائف المختلفة مما يمكنه من تقديم اقتراحات تطويرية مفيدة.

٣- نظام الترقيات والأجور:

تحدد الأجور على أسس ثابتة ومعروفة أهمها الشهادات التي حصل عليها الموظف ونوع الدراسة المطلوبة للوظيفة المعنية. أما نظام الترقيات فيعتمد على سنوات الخبرة، فطول الخبرة يعطي فرصاً أكبر لاكتساب المعرفة المهنية المتنوعة في العمل.

لإقامة علاقات جديدة تأتي بالخبرات والكفاءات إلى المنشأة، أو كأقل تقدير تجعل العامل يشعر بروح إيجابية تجاه عمله. أخيراً يلخص وليم أوشي أبخانة عن نظم الإدارة الحديثة في اليابان بقوله أن الاهتمام بالبعد الإنساني بكل مستوياته هو السبيل للاستمرارية والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والسلوك الذي ينتج عنه مستوى رفيع من مستويات الإنتاجية وتحقيق أعلى معدلات الجودة.

لقد أصبحت نظم إدارة الجودة الشاملة التي أثارها الثورة الصناعية في اليابان من العلوم الحديثة التي تدرس في معظم كليات إدارة الأعمال في العالم، وأصبحت من صميم عمل إدارات البحوث والتطوير في مختلف المؤسسات بكافة تخصصاتها، فهذه المدرسة تؤسس لنظم إدارة تركز في أبعادها الاستراتيجية على تطوير القيم الإنسانية لرفاهية كافة المجتمع.

وقد نشأ نموذج الجودة الشاملة كنظام إداري في الولايات المتحدة الأمريكية ولكنه لم يلق الرواج إلا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبناه اليابانيون في أعمالهم وقد اهتمت به إدارات الأعمال الأمريكية وأجهزة القطاع العام الحكومي منذ أواخر الثمانيات الميلادية. وتم التوصل إلى نموذج إدارة الجودة الكلية من خلال تطوير اليابانيين لمفهوم الجودة وظهور العديد من المداخل والأساليب لتحقيق الجودة.





أ. يسرا حسن عثمان أبورأس

باحثة في مجال المصارف و محاضر بكلية الإمام الهادي

إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال المصرفية

مقدمة

كانت المصارف والمؤسسات المالية في العقود المنقضية شبه محمية من المنافسة المحتدمة في الأسواق، غير أنها أخذت اليوم تواجه تحديات أساسية في طريقها للمحافظة على البقاء وعلى استمرار النمو والتطور في أسواق تسودها منافسة ضارية، فالمصارف تتسم بكونها منشآت تشهد النمو المضطرب بل إن معظم المصارف الدولية هي شركات مشهود لها بالنمو غير الاعتيادي وقد انعكس ذلك بشكل كبير في عدد العملاء وتشكيلة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها، والإيرادات والتكاليف، فضلاً عن الموجودات وغيرها. ونظراً لهذا المنافسة والتحديات التي تواجهها المصارف فإن الإدارة العليا في أغلب المنشآت ومنها المصارف أصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءتها المتقدمة وهياكلها وما ينبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين، حيث إن أفضل إستراتيجية لاجتثاث هذا التغيير هي إعادة هندسة العمليات التي تعد من أفضل الأساليب الإدارية إذ تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد تصل إلى التحسين

في التكلفة والوقت والجودة والخدمة، ذلك لأنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة والإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية.

في هذا السياق، تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين. لتظهر إعادة هندسة الأعمال كاتجاه جديد في عالم الإدارة وتلقى رواجاً كبيراً. وقد كانت الشركات تقوم بإعادة الهندسة ولكن بأسلوب عشوائي ودون إدراك حقيقي، ويعود تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى النصف الثاني من الثمانينات في إعادة هندسة البرمجيات للحاسبات وبداية التسعينات حين ظهرت في الشركات الأمريكية وأوروبا والعديد من البلدان الأخرى، إلا أنه لم يكن أحد يعرف بأن إعادة الهندسة ستكون إعلاناً لبداية ثورة عالمية وبأن النظرية التي طرحها (Hammer Davenport and)

(Short) في عام ١٩٩٠ ستكون الفكر السائد في العقد الأخير من القرن العشرين والنصف الأول من القرن الواحد والعشرين، فالأفكار التي سبقت "الهندسة" مباشرة مثل التميز وإدارة الجودة الشاملة قد طرحت التغيير التدريجي، في المقابل، تطالب إعادة هندسة الأعمال بالتغيير الجذري والثوري.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن "كل عضو في المؤسسة، وعلى أي مستوى، يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم السلعة أو الخدمة. تتطلب إدارة الجودة الشاملة من الفرد أن يكون ملتزماً بعملية التحسين المستمر. تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يهتم بصورة كبيرة جداً بعملية تحويل "القلوب والعقول". لذا فإنها تتطلب حماساً تبشيراً، والذي، حين يكون ناتجاً من أعلى إلى أسفل في المنظمة، فإنه يجب أن يخلق التزاماً يمتد من أسفل المنظمة إلى أعلى مستوى فيها. وقد جذبت إدارة الجودة الشاملة عدداً كبيراً من العلماء والمختصين، اختص

كل واحد منهم في جانب معين من الجودة. ومن بين العلماء الأكثر شهرة Juran and Ishikawa اللذين أكداً على ضبط الجودة (بواسطة الفرد ولكن ليس عن طريق التفتيش)، فيما ركز Crosby على تقليل التكلفة والعيوب، بينما ركز Peters على الاستجابة لطلبات الزبون أو العميل. Deming من جانبه ركز على ضرورة إدخال البهجة والسرور على نفس الزبون، وعلى الفخر والاعتزاز بالعمل. هؤلاء الكتاب يختلفون فلسفياً بعض الشيء في تأكيداتهم تلك، إلا أن القاسم المشترك بينهم هو الإدراك بأن الجودة تهتم بتوفير أقصى درجة من الرضا للزبون مع الحفاظ على مستويات منخفضة من التكاليف.

تعد إدارة الجودة الشاملة جزءاً من المنهج الكلي للتقدم والتطور. ويمتلك مفهوم الجودة الشاملة القوة الكامنة لتحويل الألفاظ إلى شخصيات متحركة تحرر الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقاً مع أنفسهم وأكثر إبداعاً.

بناءً عليه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة عامة تقوم على مجموعة من الأفكار التي تمثل تحولاً عملياً ومجموعة من المفاهيم والمعتقدات والممارسات الإدارية التي جمعت من قبل مجموعة كبيرة من العلماء خلال فترة العقود الثلاثة أو الأربعة الماضية.

مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة)

يرجع أصل إعادة هندسة الأعمال إلى العام ١٩٨٣، عندما أجرى معهد (MIT) برنامجاً بحثياً لدراسة أثر تقنية المعلومات على المنظمات في التسعينات. في بداية العام ١٩٩٠ استطاع كل من Hammer and Champy طرح المنهج بطريقة جذابة للمديرين، ومنذ تلك اللحظة بدأ عدد المنظمات التي تبنت إعادة هندسة الأعمال في الازدياد.

إعادة الهندسة أو ما يسمى بـ "إعادة البناء" هي عملية إعادة التفكير، وإعادة التصميم لعملية التشغيل، والهيكل التنظيمي، وتجديد نظم المعلومات، وطرق العمل، مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي.

فإعادة الهندسة أو كما يسميها البعض بـ "الهندرة" هي من مجالات التغيير التي تتبناها المنظمات المصرفية لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة والوصول إلى رضا العميل الدائم. ويتضمن التغيير في أسلوب أداء العمل، وترتيب الوظائف، وتنظيم أساليب الرقابة.

ونظام المكافآت، ونظام الاتصالات والمعلومات في الإدارة المصرفية، وتغيير متطلبات التوظيف في الوحدات الإدارية بإيجاد الانسجام بين عمليات إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توافرها في العنصر البشري.

عرّف (Hammer) إعادة هندسة الأعمال بأنها هي عملية إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء المعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. كذلك اقترح Hammer أن إعادة هندسة الأعمال اقتبست كثيراً من منطق الثورة الصناعية عن طريق الابتعاد عن مبادئ تقسيم العمل التقليدية. وينظر إلى إعادة هندسة الأعمال بأنها تحول من برامج إدارة التغيير التقليدية، فالفكرة الرئيسية في هذا المنهج هي بدلاً من محاولة تطوير العمليات بطريقة تدريجية عبر الزمن، فإن الأمر يتطلب من المصمم التنظيمي الأخذ بمنهج هندسة الإنتاج في إعادة تصميم العمليات. إذ عن طريق وضع ورقة بيضاء يقوم المصمم بتقديم نظام مختلف اختلافاً جذرياً عن النظام الحالي.

تعتبر إعادة هندسة الأعمال (Business Process Reengineering) من أحدث التطورات والابتكارات الإدارية التي تبنتها مجموعة كبيرة من المؤسسات في القطاع التجاري والصناعي في بريطانيا وفي الولايات المتحدة. وبالرغم من الانتشار الواسع للهندرة (كما يستخدمها البعض كاختصار لكلمتي الهندسة والإدارة) باعتبارها الحل الناجع للعديد من الأخطاء الإدارية والكوارث التنظيمية، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مضمون ومحتوى إعادة هندسة الأعمال، وبالتالي يمكن النظر إلى إعادة هندسة الأعمال باعتبارها تجميع وإعادة تعبئة حزمة من الأساليب المعروفة سلفاً وذلك للاستجابة ومقابلة التوجس الناتج عن معطيات الإدارة المعاصرة. وبالرغم من الاتفاق العام بأن مكونات الهندرة جميعها لا تعتبر جديدة، إلا أن هناك ثلاثة ملامح رئيسة تميزها عن المفاهيم والنظريات الأخرى لتحويل الأعمال.

وتتلخص جهود إعادة هندسة العمليات المصرفية في أربعة عناصر أساسية:

١. التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين معا بدرجة أولى.
٢. إعادة هندسة الأعمال الأكثر تحسيناً.
٣. إعادة بناء الهيكل التنظيمي وخلق فرق العمل.
٤. الاعتماد على نظم ومقاييس جديدة مثل تقنية الجودة والمعلومات.

وذلك بهدف إجراء تغييرات جذرية في المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة المصرفية، وتحقيق تحسينات جوهرية تتماشى ومفهوم الجودة الشاملة من الأهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية وفق المراحل التالية:

• المرحلة الأولى "الإعداد للتغيير": تعد هذه المرحلة هي الأساس للأنشطة المستقبلية وفيها تحدد الإدارة العليا خطة إجراء مبدئية، كما تعمل على إعداد العاملين للتغيير وتشكيل فرق العمل، ودعم الاتصالات، وتنمية القيادات الإدارية، وتحتاج المنظمة المصرفية إلى نظام للقياس يحتوي على مؤشرات صحيحة ومعبرة عن كل علاقات وأنشطة المنظمة بصورة متوازنة مع الربط بين الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية وإحداث التغيير من أدنى إلى أعلى.

• المرحلة الثانية "التخطيط للتغيير": خلال هذه المرحلة يتم استحداث رؤية، ومبادئ، وأهداف، وإعادة بناء المنظمة المصرفية يكون بتخطيط إستراتيجيات وبناء توقعات مستقبلية، كما يتم توظيف التكنولوجيا والمعلومات، والارتقاء بالبحوث والابتكارات.

• المرحلة الثالثة "تصميم التغيير": وذلك بتنفيذ الخطة، وإعادة البناء، وإعادة تجديد مهارات العاملين وتشجيع المتميزين وربط الكفاءات والحوافز بأهداف المنظمة المصرفية.

• المرحلة الرابعة "تقويم التغيير": وهي المرحلة الأخيرة لتقويم التحسين، وتساعد هذه المرحلة في تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة، وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.

دوافع وأسباب تبني إعادة هندسة العمليات المصرفية

إن السبب وراء تبني المصارف لإعادة هندسة العمليات يعود إلى ارتفاع التكاليف في بيئة تستخدم فيها المنافسة، وهذا بدوره يؤدي إلى انكماش الهوامش والأرباح المصرفية، وهذا يعني ضرورة بذل الجهود لزيادة حجم الأرباح.



أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية

يحقّق تطبيق إعادة هندسة العمليات أهدافاً كثيرة تعود على المصارف بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على بقائها واستمرارها في مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والانفتاح الاقتصادي التي تشهده الدول. وحيث إنّ الهدف من إعادة هندسة العمليات هو خفض التكلفة فإن هذا التخفيض لا يتم إلا بعد إعادة هندسة العمليات، والمقصود بالعمليات هنا أنها "مجموع متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات محددة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون. ولكي الاستفادة من تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات في المصارف فإن الأمر يتطلب معرفة طبيعة الأنشطة الخدمية المقدمة في المصرف، إذ أن النشاط المصرفي هو نشاط خدمي في مضمونه، كما أنّ الخدمات والمنتجات المقدمة من قبله، تتفاوت في كفاءتها من نشاط إلى آخر.

- ومن الأهمية عند تصميم محاور إعادة الهندسة أن تأخذ المنظمة المصرفية في اعتبارها عوامل نجاح إعادة الهندسة والمتمثلة في:
- دعم الإدارة العليا والتزامها بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير.
- تفهم احتياجات العملاء.
- تدريب عاملين ذوي كفاءة ومهارة للمشاركة في عمليات إعادة الهندسة.
- عدم تطبيق تكنولوجيا المعلومات قبل التخلص من الأخطاء والمشاكل.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات المصرفية

بالرغم من التباين في وجهات النظر فيما يتعلق بمكونات إدارة الجودة الشاملة الأساسية، إلا أن الخبراء قد اتفقوا على وجود ثلاثة محاور تمثل قواعد إدارة الجودة الشاملة هي: التحسين المستمر لعمليات الأعمال، مشاركة العاملين وإرضاء الزبائن. تتطلع إدارة الجودة الشاملة إلى بناء الجودة في كل جزء من العمل سواء كان الأفراد، التقنية، النظم أو الإجراءات. ولا توجد في الأدبيات المتوفرة سوى القليل من المحاولات التي تصف كيف ترتبط إدارة الجودة الشاملة بإعادة هندسة الأعمال.

عُرِفَت إعادة هندسة العمليات المصرفية بأنها إحداث تغييرات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من قبل المصرف وذلك بإعادة تصميم هذه العمليات واعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبله، بتقليل الإجراءات الروتينية والمكررة التي لا تضيف قيمة للزبون ولا تحقق منافع للمصرف، فضلاً عن إدخال خدمات مصرفية حديثة تساعد تلبية احتياجات الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المصرف ما يحقق السرعة في الأداء والجودة في تقديم الخدمة، وخفض تكاليف الخدمة المصرفية وزيادة رضا الزبائن، وكل ذلك يساعد المصرف على تعزيز موقفه التنافسي والتغلب على منافسيه، وضمان البقاء والاستقرار في بيئة معقدة ومتغيرة.

جدول يوضح المقارنة بين إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة

البعد	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات
الأصل	أمريكي - ياباني	أمريكي
الأهداف	تحسين الجودة الشاملة	التحسين في التكاليف، الجودة، الخدمة، السرعة، بناء المنظمات حول العمليات
أسباب التطبيق	ضغوط السوق	ضغوط السوق - معايير استباقية
المدخل للتغيير	مستمر - بطيء	ثوري - سريع
التنفيذ	من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى	من أعلى إلى أسفل
القياس	عقلاني وموضوعي	عقلاني وموضوعي
التركيز	العمليات والوظائف	العمليات
معدل النجاح	٣٠-٢٠%	٣٠-٢٠%
الانتقادات	موضة إدارية وتايليرية جديدة	موضة إدارية، تايليرية جديدة - القوة والمعرفة

الخلاصة

من المفاهيم المرتبطة بالجودة مفهوم الاعتمادية (Reliability)، فإذا أشرنا السؤال (لماذا يتم التركيز على خدمة الصيرفة الالكترونية)، سوف يجيب البعض بأن المبرر هو: "الجودة والاعتمادية". عليه فإن أحد أسباب قبول الخدمة المعينة هو مدى القدرة على العمل بصورة جيدة خلال فترة من الزمن، وهذا يشير إلى الاعتمادية. أي أن الاعتمادية تعني قدرة المنتج أو الخدمة على الاستمرار في تلبية احتياجات (العميل) الزبون. عكس ذلك يكون عندما تقول أن (الصيرفة الالكترونية) لا يمكن الاعتماد عليها لأنها قد تفقد القدرة على تلبية الاحتياجات خلال فترة زمنية قصيرة.

تشكل الجودة عاملاً أساسياً ومهماً في خلق الميزة التنافسية، كما تركّز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، وهو مفهوم يحتمل على الإدارة أن تطور وتعزز العمليات التي سوف تؤدي إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، ويعد التحسين للجودة أحد أهداف الإدارة لبلوغ الجودة المطلوبة، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تقضي بأن يكون كل عنصر في المنظمة وكل قسم هو جزء من الخدمة أو الإنتاج خاضع لتطبيقات مبادئ إدارة الجودة.

تعرّف إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة تصميم الأنشطة والمثلة في العمليات وتقييمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الربحية وإرضاء الزبون، ويكون ذلك من خلال تحليل وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة والعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة. ومن الجوانب الأخرى التي يشملها التغيير في تطبيق الجودة الشاملة "إعادة الهندسة" والتي تعرّف على أنها: "ذلك المدخل الإداري الحديث الذي ينطوي على هدم الأوضاع القائمة بالبنك، وإعادة تصميم جميع أنشطة أعماله، والقيام ببناء تنظيمي جديد مصحوباً بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة في البنك، بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة يعجز البنك عن الوصول إليها في ظل أوضاعه الحالية.

ثمة خبراء يشيرون إلى عدم التكافؤ بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة وذلك بادعاء أنها تمثلان فلسفتين مختلفتين للمنظمة. في المقابل، هناك من يرى أنه لا توجد حدود فاصلة وقاطعة بين إدارة الجودة الشاملة والهندرة، بحيث أنه يمكن بناء برامج إعادة هندسة العمليات على قواعد ومنطق إدارة الجودة الشاملة وكلاهما من وظائف الإدارة الرشيدة.

د. عوضية الخطيب، الأمين العام للمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز، في ضيافة (المال والاقتصاد):

إنشاء المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز تجسيد
لأهمية الجودة ودورها في ترقية وتطوير أداء المؤسسات

بنك فيصل الإسلامي السوداني يُعد نموذجاً
يُحتذى في الممارسات الإدارية المتطورة

إدراكاً لأهمية الجودة الشاملة وأنظمتها في توجيه مسيرة التنمية والنهضة والتطور، وإيماناً من رئاسة الجمهورية بضرورة اتخاذ مسار عملي في هذا الإطار، أنشئ في العام ٢٠٠٦ المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز برئاسة رئيس الجمهورية وعضوية تسعة وزراء اتحاديين ونائبي الرئيس وممثل لاتحاد أصحاب العمل وممثل لحكومة الجنوب "حينئذ"، ليضطلع بدور قيادة المجتمع السوداني والمؤسسات السودانية نحو آفاق الجودة والتميز. وقد أطلقت جائزة رئاسة الجمهورية للجودة والتميز لتكون المحرك العملي لبدء رحلة التحوّل والانخراط في مسيرة التحسين المستمر. حيث شاركت في أول دورة للجائزة حوالي اثنتا عشرة مؤسسة (حكومية وخاصة)، وقد تمّ تقييم هذه المؤسسات استناداً إلى نموذج التميز الأوروبي الذي تمّ تبنيه بواسطة المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز كنموذج وطني للتطوير المؤسسي.

صاحباً قيام المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز نشاط واسع لنشر ثقافة الجودة وتدريب المحكمين الذين يقومون بعملية التقييم في الجائزة وكذلك تدريب منسوبي المؤسسات على كيفية كتابة وثيقة التقديم للجائزة وكيفية إجراء التقييم الذاتي، إضافة إلى عقد الورش والمنتديات والسمنارات بغرض إدارة حوار واسع النطاق حول مفاهيم الجودة والتميز وأدواتها.

في هذا السياق، وطلباً للمزيد من التفاصيل المتعلقة بجوانب الجودة الشاملة وأوجهها المختلفة، جلست (المال والاقتصاد) إلى د. عوضية الخطيب، الأمين العام للمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز، في لقاء ثر، جاءت فيه الإفادات بيّنة والإضاءات جليّة في محاور متعددة وموضوعات متصلة؛ فإلى مضايح الحوار.

• ما هو تقييمكم لتجربة السودان في تطبيق أنظمة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، إن كان ذلك على مستوى المصالح الحكومية أو مؤسسات الأعمال، وما هي رؤيتكم لأفاقها في المستقبل؟

دخول الجودة كمفردة إلى السودان جاء متأخراً نسبياً إذا ما قورن ببقية الدول العربية التي كانت أسبق في تطبيق نظم الجودة، وذلك رغم أن الجودة كمفهوم توجد في محكم التنزيل، ومن ذلك قوله عز وجل: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ)، كما جاء في حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم، (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

بدأت مسيرة الجودة في السودان عام ١٩٩٩ برؤيا واضحة، (أداء مؤسسي أكثر كفاءة وأعمق فعالية وأوفر إبداعا وابتكاراً تحقيقاً لغاية التميز المنشود للدولة)، ورسالة: (توفير الوسائل اللازمة لتطوير الأداء لجميع الوزارات والمؤسسات الحكومية والهيئات بالسودان من خلال التبنّي المستنير لمبادئ الجودة الشاملة والامتياز؛ تنمية لقدرات الموظفين وتطوير أنظمة العمل وتبسيط الإجراءات وتحقيقاً لأفضل النتائج المالية والتشغيلية ومن ثم رفعة للدولة والرفقي للجميع)، فالجودة هي آلية للتغيير نحو الأفضل.

وقد بدأ العمل على نشر ثقافة الجودة من مستشارية الجودة برئاسة الجمهورية وبعد ذلك تم إنشاء المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز بقرار جمهوري رقم (٣٠٤) لسنة ٢٠٠٥ وذلك لشعور مسئول الدولة بأهمية الجودة وتطبيقها على جميع المؤسسات الخدمية وغير الخدمية وعلى القطاع الحكومي والخاص. ويتكون المجلس الأعلى للجودة من رئيس الجمهورية رئيساً له وعضوية نائبه وثمانية من الوزراء الاتحاديون يمثلون القطاعات الحيوية في الدولة مثل القطاع السيادي والاقتصادي والخدمي والإعلامي.... الخ وهذا التزام واضح من رأس الدولة بأهمية الجودة ودورها في ترقية وتطوير أداء المؤسسات.

وقد ساهم المجلس الأعلى للجودة بتبني مفاهيم الجودة وبدأ بنشر ثقافة الجودة على عدد من المؤسسات التي تهتم بهذا الجانب ووضع المجلس معايير ثابتة يقاس على ضوءها أداء المؤسسات لتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف التي أصبحت تسمى (فرص التحسين) لازالها لتحقيق التميز التي تريده الدولة.

• ما هي أهداف المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز، وما هي طبيعة المساهمات التي يقدمها لحفز المؤسسات على تطبيق وتبني أنظمة الجودة الشاملة؟

يقدم المجلس الأعلى الدعم الفني والاستشاري لتطوير الأداء من خلال التطبيق الفعلي لمعايير التميز على أرض الواقع، ومن أهم أهداف المجلس الأعلى للجودة الشاملة ما يلي:

• تنمية وتطوير القطاع الحكومي من خلال تبني ونشر المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

• التعرف على مستوى الأداء الفعلي لكافة مؤسسات الدولة وتطوير فهم عميق وموحد لمفهوم التميز وتوطئة تحقيقه على أرض الواقع.

• تحديد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المؤسسي والعمل على تحويلها لمبادرات ومشاريع تطويرية.

• إدارة عملية التغيير نحو التبنّي المستنير لمفاهيم ومناهج الجودة الشاملة والامتياز في الأعمال في القطاعين العام والخاص من خلال جائزة رئاسة الجمهورية والنزول بمعاييرها على أرض الواقع لإعطاء خارطة الطريق الصحيحة نحو التطوير والتحسين المستمر.

• نشر مفاهيم التميز القيادي من خلال تطوير نموذج علمي وعملي يكون مبنياً على أحدث التجارب العالمية، ويتم نشره على جميع القيادات التنفيذية بالبلاد.

• التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها من حيث

المعرفة والمهارة والسلوكيات المهنية القويمة.

• تبني ونشر أحدث الوسائل في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي وإيجاد نموذج فعال لها، ومن ثم تعميمه على المؤسسات الحكومية ليعطي خارطة العلمية والعملية الصحيحة.

• تنمية وتطوير نظم وإجراءات العمل وتبسيط الإجراءات مع ضمان إزالة الهدر المؤسسي وتقليل الفاقد في الموارد وأوقات العاملين، وتهيئة كافة الإجراءات الخدمية بالدولة للأتمتة والتحول نحو الحكومة الإلكترونية.

• إيجاد مؤشرات علمية وعملية دقيقة لقياس الأداء المؤسسي لجميع مؤسسات الدولة، تتميز بالشفافية والمؤسسية والحيادية التامة والتوازن بين تحقيق الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين.

• تنمية وتطوير كافة الخدمات الحكومية المقدمة لجمهور المتعاملين والاحتكام في ذلك لتحقيق غاية الرضا التام والشامل لجميع أفراد المتعاملين مع مؤسسات الدولة.

• إعادة صياغة بيئة العمل وتطويرها بتوفير كافة الموارد المادية والتقنية المتاحة ضماناً لتحقيق الرضا الوظيفي التام والشامل لجميع العاملين بالدولة، إذ أن فاقد الشيء لا يعطيه!! (وهم المنوط بهم إرضاء المواطنين). خدمة المجتمع السوداني المحلي بما يضمن إحداث الأثر الإيجابي عليه اهتماماً بقضايا البيئة والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

• ما هي البرامج والمبادرات التي نفذها أو أشرف عليها المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز في سياق نشر وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة والامتياز في السودان، وما هو تقييمكم للنتائج المترتبة عليها؟

من أهم المبادرات التي تبناها المجلس الأعلى للجودة الشاملة البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي، والذي يعتبر بمثابة الأداة التشخيصية الأساسية للأداء المؤسسي والذي يتم من خلاله إجراء الكشف الصحي على الأداء الحكومي للوقوف على نقاط القوة وأيضاً فرص التحسين والتطوير والتي يمكن أن تتحول لمشاريع ومبادرات تطويرية يتم من خلالها البدء فعلياً في إحداث التحول المطلوب في الرحلة نحو التميز في الأداء.

ولعل من نافلة القول أن نجاح البرنامج عالمياً يكمن في تبنيّه من قبل رأس الدولة والجهات الأعلى المشرفة على الجهاز التنفيذي وبذا يتنزل البرنامج على جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بالحيادية والاستقلالية المطلوبة. كما أن الاستمرارية في التعاقب السنوي لدورات البرنامج من شأنها أن تساعد في اتصال مسيرة الجودة والتميز بدون انقطاع.

• ما هي المرامي والغايات المنشودة من تنفيذ البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي، وما هي المفاهيم التي يسعى إلى تحقيقها؟

تتمثل الأهداف الاستراتيجية للبرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي في:

• بناء قدرات العاملين.

• رفع الكفاءة وتعميق فعالية نظم وإجراءات العمل.

• تحقيق أفضل النتائج المالية والتشغيلية في الأداء الكلي المؤسسي.

• تنظيم وتعزيز تطور القطاع الصناعي ودعم التجارة الداخلية والخارجية للسودان.

• إبراز إنجازات المنشآت لنظام الجودة.

• تشجيع المنشآت على الإنتاج وتقديم الخدمات وفق أعلى مستويات الجودة.

• تحسين الأداء للايضاف بمتطلبات العملاء وتلبية احتياجات العاملين بالمنشأة وتحقيق توقعات الأداء المالي والتشغيلي.

ويسعى البرنامج إلى تحقيق وإرساء عدد من مفاهيم التميز التي تتمثل في:

• القيادة مقابل الإدارة.

• مسئولية القيادة تجاه الإنسان على جميع المستويات المؤسسية الأربع.

• تعزيز مفهوم العمليات مقابل المهام (إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام).

• التركيز على خدمة المتعاملين لا المديرين.

• مفهوم العميل الداخلي.

• قياس أداء العمل كلية، وليس أداء العاملين فقط.

• الوعي بتكلفة الهدر المؤسسي (تكلفة الجودة).

يعد نموذج البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي بمثابة إطار مثالي ذي تطبيقات متعددة يقوم على تسعة معايير خمسة منها معايير تتحقق بالوسائل وأربعة تتعلق بالنتائج.

• ما هي آلية تطبيق نموذج هذا البرنامج وصولاً للامتياز المأمول في أداء الأعمال؟

يمثل البرنامج الوطني للجودة والامتياز إطاراً للتحسين المستمر ويتسم بما يلي:

- إنه مطبق منذ وقت طويل لدى آلاف المنشآت التي تستخدم النموذج على المستوى الدولي لتعزيز قدراتها التنافسية.
- أنه تام ومتكامل وقابل للتطبيق في المنشأة ككل أو في جزء منها.
- يدفع نحو التحسين المستمر في أداء الأعمال.
- للتقييم الذاتي بعقد مقارنة مع النموذج يعد بمثابة أداة فعالة.
- يخضع نموذج الجائزة للمراجعة والتحسين المستمر.

• ما هي الفوائد التي تجنيها المؤسسات من المشاركة في البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي؟

تجني المؤسسات ومنظمات الأعمال العديد من الفوائد من خلال المشاركة في البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي، ويمكن إجمال هذه الفوائد في التالي:

- اتباع نموذج يقود المنشأة نحو التركيز الأمثل على الأنشطة التطويرية وبرامج التغيير.
- منح الفائزين شهادات تقديرية يشجع المنشآت العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية على اتباع منهج ممارسات إدارة الجودة والامتياز في الأعمال.
- الإعلان عن الفائزين يجعل منهم نموذجاً يحتذى به كمثال للنجاح.
- التعريف بأفضل الممارسات للفائزين السابقين في البرنامج.
- التعرف على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات المشاركة وتطوير فهم متعمق لطبيعة عملها.

• تحديد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير (نقاط الضعف) من خلال نتائج الكشف الصحي المؤسسي.

• آلية فعالة لنشر مفاهيم الجودة والتميز على نطاق واسع داخل وخارج المؤسسات.

• تحفيز الموظفين في كل المستويات من خلال المشاركة في الفئات الفردية للبرنامج.

• أثبتت التجارب العالمية إحداث تطوير إيجابي في الأداء المؤسسي جراء تطبيق معايير ونظم التميز (أمريكا، أوروبا).

• فهم أعمق لطبيعة عمل المنشأة.

• النموذج التطويري للامتياز يمكن أن يستخدم كأداة فعالة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

• إيجاد توافق بين متطلبات العملاء وخطة عمل المؤسسة.

• ترتيب الأولويات الخاصة بإدارة الموارد والأصول.

• تنمية ذهنية التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين في المنشأة.

• هل من إضاعة حول فئات البرنامج الوطني للجودة والتميز المؤسسي والتقدير المعنوي الذي تحصل عليه المؤسسات الفائزة؟

هناك الفئة الذهبية وهي الفئة الخاصة بالمنشآت الكبرى التي يزيد عدد العاملين فيها عن ١٠٠ موظف. إلى جانب الفئة الفضية وهي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي يقل عدد العاملين فيها عن ١٠٠ موظف.

تحصل المنشآت الفائزة في هذا البرنامج على شهادة تقدير الجودة من المجلس الأعلى، وهي شهادة يمنحها المجلس الأعلى اعترافاً وتقديراً للمنشآت التي أبدت التزاماً بالامتياز وبذلت جهوداً للتميز. وهي بلا شك تمنح المؤسسة الفائزة دافعاً لمواصلة مسيرة التميز، إلى جانب ما تمثله من حافز للمؤسسات الأخرى للحدو في ذات المسار.

• إلى أي مدى تقيّمون أهمية تبني مؤسسات الأعمال لمناهج الجودة الشاملة والتميز في أعمالها؟

تضمن المؤسسات التي تتبنى مناهج الجودة تحسين بيئة العمل الموجودة وصناعة قيادة فذة في المؤسسة وصياغة المنهجيات والآليات المناسبة المدعومة بالمبادرات التي تحقق أفضل النتائج في أوقات قياسية، وذلك يتحقق عبر الورش والتقييم الذاتي والمتابعة التي تضمن التحسين المستمر. فالأداء المؤسسي المتميز يعرف بأنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويُعرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه القدرة المؤسسية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقق رغبة المستفيد. فالتميز المؤسسي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية التي تصنع التميز، إذ أن وجود موارد بشرية تمتلك المهارة والقدرة على إدارة النظام وتطويره بصورة دائمة، وما يتوفر لهذه العناصر البشرية من تدريب وتمكين له أثر كبير في عملية التميز المؤسسي وتقديم خدمة متميزة للمتعاملين وفق توقعاتهم ورغباتهم وبالسعة التي ترضيهم وتلبي حاجتهم وهنا يتحقق التميز للمؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها بصورة واضحة يجب أن تكون لها صلات قوية وعلاقات متينة مع المعنيين من موردي خدمة ومنظمات مجتمع مدني وكل من له صلة بعمل المؤسسة، وفي سبيل أن تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن يكون تركيزها منصّباً على خدمة المتعاملين والعاملين على حد سواء وقياس أداء العمل بصورة واضحة.

ويمكن تلخيص عناصر وعوامل التميز المؤسسي في الآتي:

١. وجود خطة إستراتيجية تلبي الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين.
٢. وجود عمليات فنية وإدارية قادرة على تحقيق الإستراتيجية بصورة فعالة.
٣. وجود عاملين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لإدارة العمليات وتطويرها بصورة مستمرة.
٤. وجود نظام فعال للقياس والتعرف على ما تم إنجازه تجاه الإستراتيجية.
٥. القدرة على التعلم والابتكار.

• بنك فيصل الإسلامي السوداني هو أول مؤسسة في السودان تتحصل على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة للأيزو، وقد كنتم في المجلس الأعلى شاهداً على هذا الإنجاز. ما هي انطباعاتكم وتعليقكم على هذه النتائج؟

نحن نشكر دور بنك فيصل الإسلامي السوداني والجهد العظيم في مسيرته نحو التطبيق المتكامل لأنظمة الجودة الشاملة والتميز، ونشيد بأسرة البنك ممثلة

هذا المجال، ليكون بنك فيصل هو القاطرة التي تقود بقية المصارف في رحلة التميز.

• **تجربة الجودة الشاملة في السودان أفرزت نتائج جيدة، لكنها انطوت على الكثير من التحديات والعقبات، نرجو إلقاء الضوء على هذه التحديات، وما هي رؤيتكم في المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز لتجاوز هذه العقبات والتعامل معها؟**

هذا صحيح، إذ ثمة الكثير من العقبات والتحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الجودة الشاملة والامتياز في السودان، يمكن الإشارة إلى أبرزها والتي تتمثل في:

١. عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي قلة برامج التدريب المتاحة في هذا المجال.

٢. عدم التزام المؤسسات الكامل ببرامج الجودة.

٣. عدم استيعاب بعض قيادات المؤسسات لأهمية مشروع الجودة.

٤. مقاومة بعض العاملين في القطاع العام للتغيير.

٥. عدم وجود المنافسة في القطاع العام الأمر الذي يتسبب أحياناً في عدم اهتمام قيادات المصالح الحكومية بتطبيق أنشطة الجودة.

٦. عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة أو عدم وضع خطط لها في برامج المؤسسات.

وفي سبيل تذليل هذه العقبات ومجابهة هذه التحديات فإن المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز يقوم بالعديد من الأنشطة والمبادرات التي من أهمها:

١. عقد شراكات ومذكرات تفاهم مع المؤسسات والوزارات ومراكز التدريب العاملة في هذا المجال لنشر ثقافة الجودة.

٢. بناء كوادر بشرية في مجال إدارة الجودة الشاملة على كل المستويات لتنفيذ برامج الجودة ومشروعات التحسين المستمر في المؤسسات المختلفة.

٣. إيجاد آليات لإشراك كل المؤسسات في برامج الجودة وذلك بالزامية الاشتراك في البرنامج الرئاسي الوطني للأداء الحكومي المتميز.

٤. خلق مناخ عام داعم للجودة من قبل متخذي القرار في المؤسسات.

٥. إرساء المفاهيم الأساسية للجودة ونشرها بين العاملين في المؤسسات.

٦. توفير الموارد اللازمة التي تُعين على نشر الثقافة العامة للجودة وبناء النظم لتبسيط الإجراءات حتى يتحقق رضا المواطن أو الزبون متلقي الخدمة.

في مجلس إدارته بقيادة صاحب السمو الملكي الأمير محمد الفيصل آل سعود والإدارة التنفيذية وجميع الموظفين والعاملين في فروع المنتشرة في كل أرجاء الوطن. حيث أفضت الممارسات الإدارية المتقدمة لقيادات البنك إلى حصول البنك علي شهادة المطابقة في نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ ونظام إدارة البيئة آيزو ١٤٠٠١:٢٠٠٥ ونظام المسؤولية المجتمعية آيزو ٢٦٠٠ ومواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS ١٨٠٠١:٢٠٠٧ حسب المواصفة البريطانية، والذي جاء ترجمة فعلية لسياسات الدولة والالتزام الشخصي الذي أبداه فخامة السيد / رئيس الجمهورية في دعوته لجميع المؤسسات السودانية بما في ذلك المصرفية والمالية وغيرها إلى ضرورة التبنّي المستنير للمنهجيات العلمية والعملية الحديثة ممثلة في مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي رفعا لكفاءة العاملين بهذا القطاع المهم مهارة ومعرفة وسلوكا، وترقية للأداء المؤسسي من خلال تعميق الفعالية للأنظمة وتبسيط الإجراءات المصرفية، ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال الاستغلال الأمثل للتقنية الحديثة وصولاً نحو تحقيق الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين من متعاملين وعاملين ومجتمع محلي وعالمي. وفي هذا الجانب، يمثل بنك فيصل الإسلامي السوداني نموذجاً يُحتذى وتجربة ثرة في مجال التطبيق الفعلي لأنظمة الجودة الشاملة والامتياز.

كما أنّ اهتمام البنك برعاية وتأهيل الكادر البشري بإعتباره المحرك الرئيسي لكل أنشطة المصرف أفرز وجود نفر من موظفيه الذين وصلوا بجهدهم ومثابرتهم الى مستوى درجة المستشار في مجال الجودة ليساهموا مع المجلس الأعلى للجودة في نشر ثقافة الجودة في البلاد، هذا بالإضافة إلى رعاية البنك لجل أنشطة المجلس بالدعم المادي والمعنوي.

فالبنك يستخدم أنظمة فعالة في تحقيق متطلبات عملائه الذين يتلقون المنتج أو الخدمة بمستوى جودة عالٍ وذلك من خلال تطبيقه لنظام الجودة في كل عمليات ومراحل تقديم الخدمة، وهذا ما نلمسه بوضوح في الخدمات التي يقدمها البنك. وأيضاً من ضمن الخدمات الجليلة للبنك دوره المشهود في المسؤولية الاجتماعية، حيث برز البنك كأحد أكثر المؤسسات في البلاد دعماً لبرامج التنمية الاجتماعية، وفي هذا الإطار يقف مركز الفيصل الثقافي شاهداً على هذه الحقيقة، حيث أصبح المركز قبلة للدارسين والباحثين وطلاب الجامعات ممثلاً إضافة إيجابية تستحق الإشادة. نسأل الله لكم التوفيق والسداد حتى تكونوا قدوة للآخرين ورواداً في



أجرى الحوار : قيس الصديق أحمد

بنك فيصل الإسلامي السوداني

مسيرة الريادة المصرفية والتميز المؤسسي



إعداد : إدارة البحوث والتطوير

متطلبات وتوقعات كافة المعنيين بالبنك الأسس التي وضعت عليها الرؤيا والرسالة والقيم والخطط الاستراتيجية للبنك مع وضع أنظمة ومعايير معتمدة دولياً للقياس والتطوير للخطط والعمليات. وكانت التغيرات المتلاحقة والتطور العلمي والتكنولوجي في جانب التقنية المصرفية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم محاور مبررات تبني قيادة البنك لمناهج إدارية متقدمة، حيث أن أهمية المعرفة المنظمة والابتكارات والمبادرات أضحت ضرورة للبقاء في إقتصاديات حرة ذات أبعاد تنافسية حادة. وما كانت لتحديث هذه النقلة في الأداء لولا أن قيادة البنك تبنت فلسفة التميز في الأعمال من خلال العاملين، فوضعت القيادة إستراتيجية محكمة للعناية بالقوة العاملة من النواحي الاجتماعية والنفسية والأكاديمية والمادية وتوفير بيئة عمل جاذبة، كما امتدت العناية بالعاملين وأسرتهم عند التقاعد وحتى ما بعد التقاعد، فتحققت بذلك أعلى مستويات الاستقرار الوظيفي والحياة الكريمة لكافة أفراد وأسر العاملين بالبنك بكل مستوياتهم، ما انعكس مباشرة على مستويات الأداء الكلي للبنك. وأصبحت مبادرات العاملين التطويرية أساساً يُعتمد عليها في تقدّم التقنية المصرفية بالبلاد، فتحققت بذلك أعلى مستويات الرضا لكل من له صلة بالبنك من عملاء ومساهمين ومجتمع. حيث حقق معدل العائد على السهم بالبنك معدلات فاقت التوقعات وكانت الأعلى في المنطقة الأفريقية والعربية، كما كان لأصحاب الودائع الاستثمارية من عملاء البنك

المؤسسات المصرفية التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات وجميع الأنشطة المصرفية والاستثمارية ورائدة للعمل المصرفي الإسلامي. منذ نشأته دأب البنك على دعم قدراته للعب هذا الدور الحيوي بالاعتماد على التحسين المتواصل لكفاءة العاملين فيه وكفاءة نُظمه الداخلية، ويرجع هذا النجاح إلى الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته. فكان للبنك دور الريادة في تشكيل أول هيئة رقابة شرعية للمعاملات المالية في العالم. وظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي وأدخل أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات، وذلك ببناء نظام مصرفي حديث يعتمد على التقنيات المتقدمة في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال ويقدم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية للعملاء بسرعة وكفاءة تناظر مثيلاتها من النظم المصرفية العالمية، ما أتاح للعملاء التعامل مع فروع البنك كوحدة واحدة، كما أن البنك قام بإنشاء شبكة للاتصال الإلكتروني تربطه بشبكة واسعة تُتيح التبادل بين المصارف العاملة في السودان والعمل فيما بينها وبين البنك بسهولة ويسر. كما عمل بنك فيصل الإسلامي السوداني على جلب أحدث التقنيات الإلكترونية في مجال التفاعل والتواصل المستمر مع كافة المعنيين بالبنك من مساهمين وعملاء وعاملين ومجتمع، بشكل منظم، وذلك للوقوف على توقعاتهم حول ما يقدمه نشاط وحراك البنك لهم. وقد شكلت

في ظل تنامي أزمات ومعضلات النظم المالية الغربية تواجه المؤسسات المصرفية الإسلامية تحدياً كبيراً وضَعها في مرحلة اختبار حقيقي لإبراز قوتها عبر أدواتها الممثلة في أعمال فقه المعاملات الإسلامية كبديل مرتقب لوضع أسس التعامل المالي العالمي، هذا بجانب منافسة المؤسسات المصرفية العالمية العملاقة ذات التقنيات المتطورة والمتجددة. وبرزت - بحمد الله - المصارف الإسلامية في الدول العربية والإسلامية وخارجها في الأونة الأخيرة بوجه مشرق خاصة بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة في أواخر العام ٢٠٠٨م، واستطاعت تصميم مجموعات متنوعة ومتزايدة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية، وأخذت شكل صيغ التمويل والعمليات المصرفية الإسلامية في سدّ حاجة ورغبات السوق المحلي والخارجي وبالتالي فرضت وجودها الإقليمي والدولي على الساحة المالية والمصرفية. وفي هذا السياق، برز بنك فيصل الإسلامي السوداني كوجه مضيء لنماذج التطبيق الشرعي في المعاملات المالية الإسلامية، وكبديل أول للمؤسسات المالية التقليدية في العالم، لما له من قدرة على إدارة الأموال وتوزيعها على المشاريع والبرامج المتنوعة في قطاعات الاقتصاد الحقيقية المختلفة، خاصة الانتاجية منها، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين المستوى المعيشي للإنسان.

وفق هذه الثوابت، وفي مطلع أبريل من عام ١٩٧٧م، تم تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني، كأولى

أعلى معدل هامش ربح في البلاد لعدد من السنوات، وأحدث البنك نقلة نوعية في المسؤولية الاجتماعية بالبلاد من خلال مشاريع ومبادرات البنك في النهضة بقطاع الثقافة والتعليم بالبلاد ودعم قطاعات المجتمع الأخرى.

وقد مكّنت البنية التحتية الإدارية المتقدمة البنك من التأهل لنيل اعتراف دولي محايد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (إحدى مؤسسات الاتحاد الأوروبي) بأن منحت البنك مؤخرًا تصنيف (الالتزام بالتميز)، والذي تم بعد أن أجرت المؤسسة الأوروبية تدقيقاً ميدانياً على الانظمة الادارية المطبقة بالبنك، علماً بأن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لم تمنح أيًا من المؤسسات المصرفية والمالية هذا التصنيف على مستوى القارة الآسيوية والإفريقية. كذلك تحصل البنك على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة إدارية متوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس (الايزو) تضمنت نظام إدارة الجودة، نظام الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارة البيئة، كما استوفى البنك المؤشرات الاستراتيجية لإدارة نظام المسؤولية الاجتماعية. هذه الأنظمة الإدارية المطبقة بالبنك صُنفت دولياً كأفضل النظم الإدارية المعمول بها، وهي تؤكد على مستوى رفيع من الشفافية والحكمانية في الممارسات الإدارية، الشئ الذي أهل اعتماد هذه الأنظمة ضمن مقررات منظمة التجارة الدولية. ودلّ على ذلك المستوى المتقدم الذي وصلت إليه مؤشرات الأداء المالي والإداري ومستويات تقديم الخدمات المصرفية بالتقنية المطلوبة، الأمر الذي أهل البنك للحصول على تصنيفات دولية رفيعة كتصنيف مؤسسة (GLOBAL FINANCE) الأمريكية للبنك كأفضل بنك ومؤسسة مالية إسلامية بالسودان لعدة أعوام. وتصنيف مؤسسة (CPI FINANCIAL) الدولية التي صُنفت البنك كأفضل بنك لتمويل المؤسسات في أفريقيا، كما حصل البنك أيضاً على التصنيف الأول لفئة القيادة ضمن جائزة السودان للأداء المصرفي المتميز التي نظّمها اتحاد المصارف السوداني بالتعاون مع بنك السودان المركزي، حيث أعلن رئيس الجائزة أن البنك هو نموذج للمؤسسات المميّزة ويعتبر نظام القيادة فيه نموذجاً متقدماً يمكن تطبيقه في عدد من المؤسسات إذا توفرت ذات الفلسفة التي أوجدتها قيادة بنك فيصل الإسلامي السوداني، كما أوصت لجنة الجائزة بتوثيق ونشر التجربة حتى تعم المعرفة لكافة المؤسسات الأخرى، كما لفت الأداء المتقدم للبنك أيضاً نظر مؤسسات التصنيف إلى دور الإدارة العليا بالبنك كقادة وضعوا منهجاً إدارياً ونموذجاً يحتذى به في الصيرفة والتمويل الإسلامي، وقد تمّ تصنيف صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور محمد الفيصل

آل سعود رئيس مجلس الإدارة، ضمن قادة التميز المصرفي الإسلامي في العالم وفق تصنيف مؤسسة (CPI - FINANCIAL) الدولية من مقرها في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

مبررات تبني البنك لمنهجيات تطوير وأنظمة تشغيل متوافقة مع المعايير الدولية؛

فرضت متطلبات التجارة الدولية الحديثة واقعاً جديداً لمنشآت الأعمال، حيث بُنيت على فتح الحدود بين الدول للمنافسة الحرة بين الشركات والمؤسسات وفق منظومة واتفاقيات منظمة التجارة الدولية، ما جعل التنافس بين الشركات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق العالمية أو المحلية، وترتّب على الدول النامية مجابهة الشركات الكبرى العابرة للقارات لا سيما الشركات متعددة الجنسيات التي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية ومنافسة الشركات الوطنية لتحقيق أكبر عائد من الربح، حيث أصبح وجودها داخل الدول النامية في تزايد مستمر وذلك يرجع إلى أن حجم الاستثمارات في قطاع البنى التحتية أكبر بكثير في الدول النامية مقارنة بذات القطاع في الدول المتقدمة. ومن أجل تحقيق مستوى عادل من المنافسة بين الشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات والمؤسسات الوطنية بدول العالم الثالث تبنت وشجعت منظمة التجارة الدولية اتباع نظم ومعايير موحدة لإدارة الجودة لكل الشركات والمؤسسات على حد سواء، فكانت المنظمة الدولية للتقييس (الايزو) هي المنظمة الدولية الوحيدة التي لها منظومة من المعايير والمواصفات المجرية في عدد كبير من الدول لضبط جودة المنتجات والخدمات سواء كان على مستوى الأنظمة الادارية أو العمليات الصناعية والتشغيلية، كما نجد أيضاً أن عدداً من الدول الأوروبية قد تبنت منهجيات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة والذي يؤسس لمدرسة تكاملية لإدارة الجودة أساسها التزام قيادة المؤسسة باتباع معايير النموذج والذي يتألف من خمسة معايير للوسائل وأربعة معايير للنتائج. ونسبة لحصول المؤسسات التي طبقت النموذج على نتائج رئيسية متفوقة، فقد شاع تطبيق هذه المنهجيات في عدد من الدول الأوروبية، كما تبنت مؤسسات الوحدة الأوروبية ذات النموذج كأساس لسن تشريعات تحكم أسس التعاملات التجارية والمالية داخل دول الاتحاد الأوروبي. ولم يكن السودان بمعزل عن هذا الواقع، فقد توافدت إلى السودان عدد من البنوك والشركات الأجنبية للاستثمار في قطاع الخدمات المصرفية وقطاع تمويل البنى التحتية، فكان لا بد من تبني ذات المعايير الدولية لإدارة العمليات بالبنك، ووفق ما هو متفق عليه على مستوى الشركات والمؤسسات العالمية، برزت معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة وأنظمة

ومعايير المنظمة الدولية للتقييس (الايزو) كأقوى الخيارات لتطبيق أنظمة الجودة والتميز بالبنك. وتم بالفعل تطبيق كامل لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي بالبنك، وكذلك تطبيق كامل لنظام إدارة الجودة المتكامل (IMS) والذي يحوي أربعة أنظمة متكاملة ومتوافقة مع معايير منظمة التجارة الدولية والمنظمة الدولية للتقييس (الايزو)، وتأهل البنك لنيل تصنيف (الالتزام بالتميز) من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ببروكسل وثلاث شهادات للمطابقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس (الايزو)، وكذلك المطابقة مع نظام الصحة والسلامة المهنية الصادر عن هيئة المواصفات والمقاييس البريطانية. تضمنت هذه الأنظمة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008، المواصفة القياسية الدولية لنظام الجودة لإدارة البيئة ISO 14001:2004، المواصفة القياسية الدولية لنظام الجودة لإدارة السلامة والصحة المهنية (BRITISH STANDARD) بالإضافة إلى استيفاء مؤشرات المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000. هذه الشهادات تم منحها للبنك بواسطة المؤسسة الدولية للاعتماد وإصدار الشهادات والمعتمدة من هيئة المواصفات والاعتماد الألمانية DAKKS وهيئة المواصفات والاعتماد البريطانية UKAS.

وقد أضاف حصول البنك على تصنيف (الالتزام بالتميز) من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وشهادات المطابقة مع مواصفات معايير المؤسسة الدولية للتقييس (الايزو)، بُعداً عالمياً للبنك وذلك عبر اعتراف محايد بواسطة مؤسسات دولية تؤكد على مطابقة الأنظمة المعمول بها في البنك مع المعايير والمواصفات الدولية مما يؤكد على أعلى مستويات الشفافية والحكمانية للنظام الإداري بالبنك، وكان لذلك أثر إيجابي في تعاملات البنك مع كافة المتعاملين معه كشبكة المراسلين والعلماء داخلياً وخارجياً، كما عزز ذلك أيضاً من سمعة البنك في السوق المصرفية وانعكس ذلك في زيادة الحصّة السوقية للبنك عن طريق جذب المزيد من الودائع والمعاملات المصرفية والاستثمارية.

بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية بالبنك؛

تبنت قيادة البنك فلسفة التميز كمنهج في إدارة كافة أنشطة البنك، وتعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة التميز من خلال عدة محاور، فعلى سبيل المثال يقوم المدير العام في الاجتماع السنوي المفتوح مع الموظفين بشرح رؤية البنك ورسالته وشرح مبررات عمليات التغيير والتطوير المستمر وكيفية



تقديم الخدمة المميزة للمعاملين، ويؤكد أن القيادة العليا تسعى لتحقيق أعلى مستويات الرضا للعاملين. ويتأسس المدير العام فريق الجودة والتميز بالبنك ونائب المدير العام نائبا له وعضوية مساعدي المدير العام ومديري الإدارات وعدد من الموظفين. ويشترك المدير العام ونائبه ومساعده ومديرو الإدارات وعدد من مديري الفروع في كل الاجتماعات والورش والدورات التي تقام بخصوص نشر ثقافة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بالبنك وخارجه، كما استجابت القيادة لكل المؤتمرات الداخلية والخارجية التي عقدت بهذا الخصوص. حيث تم في هذا المجال اعتماد طاقم الإدارة العليا بالبنك بقيادة المدير العام بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كمحكمين دوليين لأنظمة التميز المؤسسي الصادرة عن ذات المؤسسة.

ولمساعدة العاملين بالبنك لتحقيق أهدافهم وخططهم، تعمل القيادة على التأهيل المستمر للكوادر وتوفير الموارد والميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن هنالك قاعدة بيانات تتوفر فيها كل الدورات التي حضرها موظفو وعمال البنك، وهي وسيلة فعالة لمعرفة المتطلبات التدريبية للوظيفة المعنية ومقارنتها بمؤهلات الموظف الذي يشغلها وبالتالي توفير الجرع التدريبية للموظف أو العامل المعني. كذلك هنالك دليل عمليات موثق لكل إدارة بالبنك يشرح بالتفصيل كيفية عمل الإجراءات، كما أن هنالك شبكة اتصال إلكترونية وموقع إلكتروني داخلي بالبنك يربط جميع العاملين بالإدارات ووحدات المساعدة والدعم الفني وتوفير الاستشارة الفورية بغرض إنجاز المهام بالصورة المطلوبة على مدار اليوم. كما أن بالبنك إدارة لتقنية المعلومات تعمل على مدار ٢٤ ساعة لتقديم الدعم الفني والتقني لكافة العاملين والمعاملين مع البنك. ويتم قياس فعالية أنظمة الاتصالات والتواصل بواسطة عدد من الإدارات وتتم مراجعة ذلك في الاجتماع الأسبوعي والشهري للقيادة العليا بالبنك. كما يطلع المدير العام على كافة النقاط التي تخص تقنية الاتصالات والتواصل فيما بين جميع المستويات الإدارية بالبنك من خلال الاجتماع السنوي للقوة العاملة بولاية الخرطوم ومن خلال الجولات التفقدية للفروع بالعاصمة والولايات. كما أن القيادة العليا تطلع على تقييم أدائها في الاجتماع السنوي المفتوح للمدير العام مع الموظفين والعمال. كما يتم أيضاً تقييم أداء القيادة من خلال المقترحات والآراء عبر وسائط الاتصال المختلفة والمتاحة مع المتعاملين والأطراف ذات الصلة، كذلك يتم تقييم الأداء من جانب مجلس الإدارة وحملته الأسهم في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للمساهمين.

وفي المستقبل، سيظل ديدن قيادة البنك هو الحرص الدائم على الاستغلال الأمثل للتقنية في إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة لتنفيذ الأعمال المصرفية، تعزيزاً لريادة البنك في هذا المجال وتكريساً لحقيقة أن بنك فيصل الإسلامي السوداني هو بنك الحاضر والمستقبل.

وضمن هذا السياق، تعكس إستراتيجية البنك في مجال التقنية المصرفية طموح البنك في ارتقاء مراق أعلى وبلوغ آفاق جديدة من خلال السبق دائماً في ابتكار المزيد من الخدمات والمنتجات المصرفية الإلكترونية في قوالب حديثة وجاذبة تستهدف على المدى البعيد جعل البنك هو الاختيار الأول للعملاء. وتأسيساً على هذه الرؤية، يستهدف البنك عدداً من المشروعات التقنية الطموحة التي سيكون لها بلا شك أثراً ملموساً في إضفاء المزيد من التفرد والتميز على مسيرة البنك الظافرة. من هذه المشروعات استجلاب نظام مصرفي جديد لإدارة كافة عمليات البنك التشغيلية والإدارية لتقديم الخدمات بأعلى مستوى جودة وكفاءة وفي أقل وقت ممكن لمقابلة تطلعات عملاء البنك المستقبلية. وكذلك استجلاب ٢٠٠ صراف آلي جديد في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٨. إلى جانب تنفيذ ٢٠٠٠ نقطة بيع إضافية في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٨، بالإضافة إلى العديد من مشروعات التقنية المصرفية الأخرى.

إدارة الاستمرارية بالبنك

تتضمن إدارة الاستمرارية عملية إدارة شاملة تنبني على وضع أسس ونظم العمل التي من شأنها ضمان انسيابية العمل بسلاسة في المستقبل وذلك وفق المسارات والأساليب التي تحددها تلك النظم وما لذلك من تأثير على المؤسسة وما لها من أثر على العمليات الأساسية للمؤسسة، والتي توفر خطة عمل لبناء المرونة لدى المؤسسة لرفع قدرتها على الاستجابة الفعالة بل والسير على ذات الخطى التي سلكتها. الأمر الذي يترتب عليه حماية مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، وسمة المؤسسة، والعلامة التجارية، بالإضافة إلى مواصلة النجاحات التي تحققت والحفاظ على المكتسبات التي تم إنجازها.

واهتمت القيادة أيضاً بتشجيع المبادرات ومشاركة الموظفين في عملية التطوير المستمر من خلال المقترحات والأفكار، وذلك بتقديم الحوافز النقدية والمعنوية ومنح فرص الارتقاء الوظيفي للمبدعين والمبتكرين. ومن أمثلة الابتكارات التي قبلتها القيادة ونفذتها البرنامج الإلكتروني لتسجيل طلاب الجامعات السودانية، حيث تم عمل هذا البرنامج بواسطة موظف بإدارة تقنية المعلومات. كذلك تعمل القيادة على توفير كل الفرص والإمكانيات المتاحة لتطوير وترقية الكوادر من خلال التدريب والتأهيل المستمر وتنفيذ برنامج التنقلات للموظفين داخل الفروع والإدارات بغرض تنمية المهارات التنفيذية والإدارية والإلمام بكافة نواحي العمل ما يزيد من اكتساب وتنوع الخبرات من خلال برنامج عُرف ببرنامج الموظف الشامل. ومن خلال تقارير الأداء للعاملين تُمنح الفرص لتطوير الصف الثاني من العاملين من خلال إشراكهم في برامج التطوير والتخطيط وقيادة الفرق التنفيذية ومن ثم تقييم قدراتهم القيادية وتحديد فرص تطويرهم وترقيتهم وفق معايير الكفاءة والفعالية المطلوبة من أجل إعداد جيل من الكوادر القيادية لتتولي القيادة مستقبلاً.

آفاق التقنية المصرفية

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والان يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الأنظمة والبرمجيات ووسائل الاتصال، ويعد بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك إلكتروني ما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية.

وامتداداً للتطور التقني الشامل الذي انتظم أعمال البنك خلال العشر سنوات الماضية، وإيماناً من القيادة العليا بالبنك بأن الابتكار المتواصل في مجال التكنولوجيا والتقنية المصرفية هو مصدر للميزة التنافسية، ذلك أن الابتكار الناجح يجب أن يستند إلى تطبيق أفضل الأفكار والأساليب والأنظمة التي تلبي احتياجات السوق والمجتمع والأفراد في الحاضر



شركة التأمين الإسلامية المحدودة
Islamic Insurance Company Ltd



إنطلق بتطلعاتك..

iic.journal@islamicinsur.com

جودة الخدمات المصرفية

كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك



أ. أحمد الطاهر محمد أحمد
مدير فرع السوق العربي

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية متعاضمة، وكأن المنافسة المحلية أصبحت لا تكفي فجاءت المنافسة العالمية نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك. ٤- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن. ٥- أن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و العميل.

مفهوم جودة الخدمات المصرفية :

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها.

والتابع لهذه الجهود يلاحظ أن هناك تبايناً في تلك الجهود فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة المصرفية.

حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والتي سبق ذكرها، حيث

الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلافاً على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتعدد وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة. ونستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب آراء بعض الكتاب المختصين في مجال تسويق الخدمات المصرفية.

يرى محسن الخضير أن الخدمات المصرفية تتصف بخصائص أهمها :

١- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها. ٢- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

٣- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها

٤- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

كما يعدد عوض بدير الحداد الخصائص التالية للخدمات المصرفية :

١- لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدماً أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

٢- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.

٣- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة

من هذا المنظور تبرز إشكالية مقالنا هذا، والتي تتمحور حول إبراز الآليات التي تمكن من تطوير الخدمات المصرفية وتحقيق متطلبات زيادة القدرة التنافسية للبنوك في ظل المناخ الاقتصادي الجديد.

مفهوم الخدمة المصرفية :

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس كما يعرفها كل من "كوتلر" و "أرمسترونغ" بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئاً مادياً عندما نترك الفندق، وإنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

خصائص ومميزات الخدمات المصرفية :

برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص

تعددت رؤى الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها "شوارز" بأربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية والإلكترونية.

بينما قدم Parasuraman وزملاؤه نموذج الضجوات والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) اختصاراً لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفق هذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال المصدقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية).

وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية:

- **الاعتمادية Reliability** : وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:
- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness : وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل.

القدرة أو الكفاءة Competence : وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

سهولة الحصول على الخدمة Accessibility، ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافٍ من منافذ الحصول على الخدمة.

اللباقة Courtesy : وتعني أن يكون موظفو البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

الاتصال Communication، ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

المصدقية Credibility، وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

الأمان Security، ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

معرفة وتفهم العميل Knowing The Customer، وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) Physical Assets، وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للبنك وتجهيزته من الداخل والأجهزة المستخدمة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد، أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة.

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للبنك ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح والنمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المناقصة.

وقد تضمن نموذج الضجوات الشهير الذي أشرنا إليه عدة أنواع من الجودة وهي:

أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج - الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

د - الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرقاهه في العمل.

هـ - الخدمة المدركة: وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلاً إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للزبون في ١٠ دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (١٥ دقيقة مثلاً) فإن الزبون يدرك الخدمة المصرفية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة. إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء، فمفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في مدى تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.



مهند مبارك العجب - إدارة البحوث والتطوير

مما لا شك فيه أن النمو المتزايد في حجم مستخدمي شبكة الإنترنت يوماً بعد يوم وتعدد أغراض استخدامهم لها وجه الأنظار إلى أهمية ضبط جودة المحتوى المقدم من خلال الشبكة والذي يفوق في سعة انتشاره وسرعته كافة وسائل النشر التقليدية.

وتختلف معايير ضبط جودة المحتوى المتاح على شبكة الويب تبعاً لنوع صفحات تلك المواقع والهدف منها. وقد حاولت بحوث عديدة وضع معايير لضبط جودة المحتوى بشكل عام، كما تناولت بعض البحوث الأخرى أشكالاً موضوعية متخصصة من المحتوى وكيفية الحكم على جودته.

ونظراً لأهمية التحديد الدقيق لتلك المعايير وربطها بالأنواع المختلفة من الصفحات، يحدد هذا المقال بعض المعايير الأساسية لضبط جودة محتوى صفحات مواقع شبكة الوب مع التركيز على صفحات المواقع التعليمية على شبكة الإنترنت وكيفية التحقق من جودة المحتوى التعليمي المقدم.

معايير جودة المحتوى الإلكتروني لصفحات الويب



من ناحية أخرى انتشرت على الشبكة المكتبات الإلكترونية التي احتشدت بكم كبير جداً من البحوث والكتب الإلكترونية المنشورة على الخط المباشر والتي يلجأ إليها عدد كبير من الباحثين والدارسين من كافة التخصصات المعرفية، ويطرح هذا الإقبال تساؤلاً مهماً على المهتمين بالنشر الإلكتروني وتداول المعلومات، ألا وهو ما مدى جودة هذا المحتوى الذي يتم تداوله ونشره والاستفادة منه عبر الشبكة العالمية؟ فيمكن وضع ضوابط معينة بالنسبة لطرق النشر التقليدية تطبق على الناشرين والموزعين بالشكل الذي يضمن تحقيق اشتراطات النشر المتبعة في بلد النشر، إلا أن الإنترنت تعد بيئة مفتوحة يمكن لكل من يملك جهاز كمبيوتر متصل بالشبكة أو حتى يستخدم كمبيوتر في أحد نوادي الإنترنت أن يستخدم موقعاً مجانياً على الشبكة لينشر من خلاله ما يشاء، ويطلق على نفسه ما يشاء من ألقاب علمية لتجعل زائر الموقع يثق في المعلومات المطروحة فيه. إن تلك المشكلةلفتت انتباه المهتمين بالنشر الإلكتروني إلى تطبيق معايير للجودة، إلا أنها لم توجه إلى من ينشر المحتوى ولكنها وجهت إلى المستفيدين من هذا المحتوى لكي يتحققوا من جودته.

أهمية تقويم جودة المحتوى الإلكتروني:

توجد عدة تحديات وجهت الأنظار إلى أهمية تقويم جودة المحتوى الإلكتروني على شبكة الإنترنت والتي منها ما يلي :-

- ١ - إمكانية وضع أي شخص ما يشاء دون ضوابط أدبية وعلمية.
- ٢ - صعوبة تحديد المصدر الحقيقي للمحتوى.
- ٣ - صعوبة تحديد الهدف من تواجد وصحة موقع معين.
- ٤ - صعوبة تحديد حداثة المحتوى المطروح.
- ٥ - تحديد المسؤولية الفكرية للمحتوى .
- ٦ - عدم مراجعة كثير من المواقع وتحديد محتواها وتنقيتها من قبل الجهات العلمية والبحثية أو حتى من قبل جماعات المستفيدين .

سلطت تلك التحديات وغيرها الأضواء على حقيقة أن المحتوى المتوافر على شبكة الإنترنت غير آمن، كما لا يمكن الوثوق به بنسبة كبيرة. وقد دعا ذلك إلى حماية قيام جهات عملية وبحثية معتمدة بالمراجعة الدورية للمواقع التي تقدم محتوى يؤثر بدوره في فئة عريضة من المستفيدين، وتحصل المواقع التي تمت مراجعتها واعتمادها على علامة جودة تعطي ثقة للمستفيد الراغب في الاستفادة من هذا المحتوى، إلا أن المواقع على شبكة الإنترنت تقدم أنواعاً مختلفة من المحتوى الإلكتروني ما يتطلب أساليب مختلفة من التقييم، ومستويات مختلفة من تطبيق معايير الجودة.

معايير ضبط جودة المحتوى الإلكتروني:

تشتمل شبكة الإنترنت على أنواع مختلفة من المواقع تقدم محتواها بصور مختلفة، يصعب تطبيق نفس معايير جودة المحتوى عليها جميعاً.

تناولت بحوث عديدة موضوع معايير ضبط جودة المحتوى الإلكتروني وقد دارت تلك البحوث حول عدد من معايير رئيسية يجب توافرها في مختلف أنواع المحتوى لكن يتم تطبيقها بطرق مختلفة على الأنواع المختلفة من المحتوى، وهي كما يلي :-

١. السلطة الفكرية :

يقصد بالسلطة الفكرية المسؤول مسئولية مباشرة عن المحتوى الفكري سواء كان شخصاً أو مؤسسة أو جهة معينة . ويتم تقويم السلطة الفكرية لمحتوى صفحة الوب من خلال المستوى العلمي والخبرات السابقة لمن يقدم الإطارات والمحتوى الفكري في موضوع العمل. كان يكون خبيراً في المحتوى أم مجرد فرد يبدى رأيه، وتحديد من قام بنشر المحتوى ومدى خبرته.. ومن الأمور التي تزيد من قيمة السلطة الفكرية لأي محتوى على الشبكة اعتماد المحتوى من قبل جهات عملية وحكومية متخصصة، أو تم مراجعته من قبل خبراء متخصصين. ويعد المحتوى الذي اشترك في إعداده عدد من الخبراء ذا قيمة مرتفعة من المحتوى الصادر عن فرد واحد حتى لو كان خبيراً .

٢. الدقة :

ويقصد بدقة المحتوى الاشتغال على عدة عوامل تختص بالجودة . وقد تبنت جهات عديدة استخدام معايير الجودة منها الخلو من الأخطاء Error free للحكم على العمل ، إلا أن هذه المعايير تختلف وفقاً لنوع الخطأ فخطأ واحد في نسبة المسؤولية الفكرية للعمل قد يستبعد العمل كله، بينما خطأ لغوي في صدر الموضوع قد يدل على ضعف مستوى المراجعة . وبالنسبة للمحتوى الذي يحدث بشكل دوري يصبح مستوى خطأ ٤٢ في الألف معياراً مقبولاً على ألا يتضمن ذلك البيانات الإحصائية والتواريخ

٣. الموضوعية :

ترتبط الموضوعية بعدة اشتراطات منها أن يعبر المحتوى عن الموضوع الذي يشير إليه العنوان بدقة. وترتبط الموضوعية كذلك بعدم التحيز، وبوضوح الهدف العام من المحتوى، وأن يتم التمييز بوضوح بين المعلومة والمحتوى الدعائي.

٤. الحداثة / المعاصرة :

يقصد بالحداثة مقدار مجاراة المحتوى للتطور في المدى الموضوعي. ويتوقف معيار الحداثة على

الهدف من المحتوى . فالمحتوى الإخباري لأحد المواقع على الويب يجب أن يتم تحديثه يومياً بمجرد حدوث الخبر، بينما محتوى صفحة ويب عن بيانات شخصية أو عن معلومات تاريخية فإن معيار الحداثة يتخذ فيها بعداً آخر حيث يتم تحديث البيانات التي تتجدد أو تتغير وقد يتم ذلك على فترات زمنية متباعدة. أما محتوى صفحة ويب تتضمن كلمة أو خطاب لشخصية علمية أو سياسية فإن معيار الحداثة يعتبر غير ملزماً. حيث يجب أن يشار إلى التاريخ الذي ألفت فيه فقط. ويعد معيار الحداثة حاسماً في محتوى صفحات الويب لمعلومات التسويق حيث يجب أن يتضمن المحتوى آخر الأسعار للسلع المختلفة وإلا أدى الاعتماد على ما ورد في محتوى تلك الصفحة إلى أخطاء جسيمة .

٥. التغطية :

تعني التغطية المعرفية مقدار ما يشملته المحتوى من معلومات ترتبط بالمجال الموضوعي . ويجب مراعاة ما إذا كان المحتوى منتهياً أم ما يزال تحت الإعداد ولم تكتمل معلوماته بعد . فقد توجد بعض المواقع على الشبكة تشير إلى أن محتواها ما يزال تحت الإعداد إشارة إلى أن تغطيتها لم تكتمل بعد. كما قد تتعلق التغطية بمستوى المعالجة الموضوعية هل هي متعمقة أم مجرد تغطية شاملة وغير متعمقة لعناصر موضوع ما. ويتم تقويم معيار تغطية المحتوى من قبل الخبراء في المجال الموضوعي في ظل الهدف من محتوى صفحة الويب والجمهور المستهدف الذي يحدد مستوى التغطية الموضوعية للمحتوى .

٦. الملاءمة :

يقصد بالملاءمة مقدار مناسبة المحتوى للفئة المستهدفة التي تستخدمه. فقد تتفاوت مستويات معالجة المحتوى لموضوع واحد وفقاً للمستوى التعليمي والثقافي لجمهور المستفيدين. وبذلك تصبح الحاجة ماسة جداً لتطبيق هذا المعيار بالنسبة للمحتوى الذي يخاطب شريحة معينة من المستفيدين - مثل الصفحات الموجهة لفئات عمرية معينة - وخاصة المحتوى الذي يقدم المعلومات العلمية والتعليمية التي يجب أن تراعي الخصائص العمرية والثقافية والمعرفية واللغوية لهم .

وقد صاغت كثير من الدراسات تلك المعايير في هيئة أسئلة يمكن أن يطرحها المستخدم أو المستفيد عند تقويمه لمحتوى مواقع الإنترنت قبل قبوله له. وقد ذكرت بعض الدراسات هذه الأسئلة بشكل عام، بينما صنفتها دراسات أخرى وفقاً لنوع الموقع المقدم للمحتوى.

الجودة و المسؤولية المجتمعية

من أجل تنمية مستدامة



أ. أميرة حمدي - إعلامية

بدأت العلاقة ما بين الجودة والمسؤولية المجتمعية في بداية عام ٢٠٠٣، حيث قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية استراتيجية تختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من اهتمامات الأطراف المعنية، التي تضم المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية. وفي ٢٠٠٥ صوت ٣٧ عضوا في الايزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة.

هذا وقد عكف أكثر من ٤٠٠ خبير من ٨٠ بلدا من جميع قطاعات المجتمع والمنظمات ذات العلاقة بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية، وبعد مضي ست سنوات من العمل بين أصحاب المصلحة، تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية. وُجّهت وثيقة الايزو ٢٦٠٠٠ في ديسمبر ٢٠٠٨.

بالرغم من أن ثقافة المسؤولية المجتمعية لم ترسخ بعد في أذهان غالبية قيادات مجتمع الأعمال في العالمين العربي والإفريقي، إلا أن العديد من المؤسسات بدأت في تبني مواصفة المسؤولية المجتمعية ISO ٢٦٠٠٠ الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف لتقييم جهودهم والارتقاء بمبادراتها بأسلوب مسؤول اجتماعياً.

ويعرّف الخبراء المسؤولية الاجتماعية بأنها الشعور بـ"الالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، وعند قيامها بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين القيام باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل".

ويتضح أن توجه الايزو نحو إعداد المواصفة قد تم بشكل مدروس وبمشاركة دولية الأمر الذي أكسبها أهمية وإجماعاً دولياً ما استوجب على المنظمات الاطلاع عليها والعمل بمضمونها.

تعرف مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ بأنها "مواصفة عالمية تقدم الارشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والأليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على عاتق المؤسسات في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في استخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي كما يراها الخبراء والباحثون مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات فضلاً عن أنها لا يُقصد منها أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستنداً قانونياً لأي إجراءات قضائية دفاعاً أو اتهاماً على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيره. وهي بمثابة دليل إرشادي تطبيقي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.

عناصر مواصفة آيزو ٢٦٠٠٠:

تتضمن المواصفة العناصر الآتية:

١. المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
٢. البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
٣. البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق - إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
٤. البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
٥. البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنشآت: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضاً المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛
٦. البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من

مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، ويتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

٧. البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت. ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

٨. البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عملياً بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنشأة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، ويتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

أهداف مواصفة آيزو ٢٦٠٠٠

وترتكز أهداف تلك المواصفة بحسب المراقبين في دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات لأي شركة أو منشأة، كما تمثل مرجعاً رئيساً ومهماً لتأسيس وتبني مفهوم مبادرات المسؤولية المجتمعية وتوجيهها نحو خدمة المجتمع وتنميته ورقية عبر المبادرات والبرامج والأنشطة المجتمعية، هذا بجانب أنها مواصفة لمساعدة المنشآت في تبنيها لمسؤولياتها المجتمعية بمراعاة المستويات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية والاقتصادية، كما توفر قوالب قابلة للتطبيق بما يضمن تعزيز المصادقية فضلاً عن ضمان توافق هذه المبادرات مع الاتفاقات الدولية المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية. وقد وجدت مواصفه الايزو ٢٦٠٠٠ اهتماماً كبيراً في أوساط الدول المتقدمة وذلك لدورها الواضح والمهم الساعي لنشر الوعي بأهمية المسؤولية المجتمعية وتبني هذه الثقافة.

وتدفع هذه المواصفة الممارسات العملية للمسؤولية المجتمعية إلى أن تكون أداة تحقق التنمية المستدامة وتحافظ على الإنسان والحيوان والبيئة بل وتخدمها، وتضع التنمية كمكون أصيل لها فضلاً عن نشر المفاهيم والممارسات الإيجابية من خلال البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية والبحث العلمي.

إن تطبيق مواصفة آيزو ٢٦٠٠٠ يحتاج إلى ثقافة واعية وقناعة راسخة بأهميتها ودورها الرائد، ففي الوقت الذي تختلف فيه طبيعة ممارسات تحقيق

المسؤولية المجتمعية من دولة إلى أخرى بالمقارنة بين مستويات الرفاهية، نجد أن تحقيق التنمية المستدامة يجب أن يتم بما يتوافق مع القوانين والتشريعات واحتياجات المجتمع ذاته وتبني المبادرات التي تصنع فرقاً فيه. وتضيف التقارير الواردة في هذا الشأن أن تطبيق تلك المواصفة سيعود بمكاسب مؤسسية يمكن تحقيقها منها على سبيل المثال لا الحصر الميزة التنافسية للمؤسسة والسمعة الطيبة. كذلك القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين والحفاظ على معنوياتهم والتزامهم ما سينعكس إيجاباً وبقوة على الإنتاجية. بالإضافة لعلاقة المؤسسة مع الشركات الأخرى أو الحكومات ووسائل الإعلام، الموردين، العملاء والمجتمع الذي تعمل فيه بصورة عامة.

وفي هذا السياق يؤكد الخبراء والمختصون في حقل المسؤولية المجتمعية أن تطبيق مواصفة ISO ٢٦٠٠٠ يسعى إلى تأكيد ضرورة مشاركة المؤسسات والشركات تجاه المجتمع المحلي والمحافظة على الاستدامة في البيئة، والمساهمة في التنمية المستدامة، مضيفين بأن المسؤولية المجتمعية لم تعد خياراً بل أصبحت ضرورة. وأشار الخبراء إلى أن مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ الخاصة بالمسؤولية المجتمعية تعكس أهمية الاعتراف بالحاجة الملحة والمتزايدة للعمل على ضمان وجود أنظمة اقتصادية بيئية وصحية، ومساواة مجتمعية وحوكمة مؤسسية وتمثل دليلاً إرشادياً لكافة أنواع المؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها. كما أبان الخبراء أن المسؤولية المجتمعية تبدأ من الداخل داعين إلى ضرورة الشراكات في تنفيذ البرامج المتعلقة بها.

ختاماً ينبغي الإشارة إلى أن على المؤسسات والهيئات ذات الصلة، وعلى رأسها الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، العمل على تبسيط المفاهيم الواردة بالمواصفة واتاحتها بشتى الوسائل التثقيفية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة منها خاصة في دولة نامية كحال السودان.



آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية



د. عبد المنعم محمد الطيب
خبير اقتصادي و مصرفي

٢ / ينبغي تشجيع الموظفين على التعبير بحرية عن الممارسات غير الشرعية وغير الأخلاقية التي تحدث وذلك لمجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل مباشر أو غير مباشر وفي سرية تامة بعيداً عن الإدارة الداخلية، وعلى المجلس والإدارة العليا العمل على حماية الموظفين الذين ينقلون أخبار الممارسات غير الشرعية دون عواقب.

٣ / على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق السياسات من أجل تحديد وتجنب وإدارة الصراعات التي قد تنشأ عندما يكون البنك جزءاً من هيكل جماعي (مجموعة مصرفية أو مجموعة شركات) فقد تؤدي إلى تضارب في المصالح.

٤ / يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق مجموعة من السياسات الاستراتيجية والإجراءات التي تم تصميمها من أجل تعزيز السلوك المهني، كما ينبغي على المجلس أن يضمن أن تعمل الإدارة العليا على تطبيق السياسات التي تمنع أو تحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل من كفاءة الضبط المؤسسي مثل:

أ/ تضارب مصالح.

ب/ إقراض المسؤولين أو الموظفين أو المديرين.

ج/ توفير معاملة مميزة للأطراف المتعلقة بالبنك وباقي الجهات التي يفضل التعامل معها (التمويل بشروط ميسرة، التنازل عن العمولات).

٥ / ينبغي أن يكون مجلس الإدارة على دراية بكل نوع من أنواع الأنشطة المالية والمادية التي يعتزم البنك القيام بها، وفي حالة عدم معرفة بعضها يجب القيام بتصميم برامج تدريبية لها.

يعرف الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها، والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنه يبين التركيبة التي توضح أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها كذلك يعرف بأنه التحكم في إدارة المؤسسة بما يؤدي إلى تقليل مخاطر الاختلاس وتحسين إدارة المؤسسة وقيادتها وخلق مسئولية اجتماعية، على أن يوفر الضبط المؤسسي الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

أدبيات الضبط المؤسسي

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالضبط المؤسسي حيث تم إصدار ورقة عن تعزيز الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في يوليو ٢٠٠٥م، وكذلك كمراجعة للوثيقة التي تم نشرها في العام ١٩٩٩م. وقد جاءت أبرز محاور الورقة في الآتي:

أولاً: تعريف الضبط المؤسسي:

هنالك أربعة أشكال للرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي لأي بنك هي:

١ / رقابة مجلس الإدارة أو المجلس الرقابي.

٢ / رقابة الأفراد الذين لا يشاركون في إدارة الأعمال اليومية المختلفة.

٣ / الرقابة المباشرة للأعمال المختلفة.

٤ / إدارة المخاطر ووظائف التدقيق والالتزام.

ثانياً: دور مجلس الإدارة في إرساء الأهداف الاستراتيجية ومجموعة من القيم

المشاركة لتطبيقها عبر المؤسسة المصرفية

١ / على مجلس الإدارة القيام بإرساء الأهداف الاستراتيجية والمعايير الأخلاقية التي سوف تقوم بتوجيه الأنشطة المستمرة للبنك ووضعا في الاعتبار مصالح المساهمين.

على صرف المكافآت لأعضائه والإدارة العليا والموظفين، مع ضمان ملائمة المكافآت لثقافة البنك وأهدافه واستراتيجياته على المدى الطويل.

- قد يكون من الملائم أن يتم تطبيق سياسات إعطاء المكافآت عن طريق لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون من مجموعة من المديرين المستقلين من أجل تخفيف إمكانية تضارب المصالح كما أن ذلك يضمن حقوق المساهمين والأطراف الأخرى.
- من أجل تجنب صرف الحوافز بطريقة مفرطة يمكن وضع معيار الراتب ضمن نطاق السياسة العامة للأعمال.

ضمان جودة إشراف الإدارة العليا:

- تتكون الإدارة العليا من مجموعة من الأفراد مسؤولين عن الإدارة اليومية للبنك وتشمل على سبيل المثال المدير المالي ورؤساء القطاعات. وينبغي أن تتوافر لهم المهارات الضرورية لإدارة الأعمال والقدرة على مراقبة الأفراد.
- تقوم الإدارة العليا بمراقبة مديري خطوط الأعمال في أعمال وأنشطة معينة تتلاءم مع السياسات والإجراءات التي وضعها أعضاء مجلس الإدارة.
- على الإدارة العليا وضع نظام فعال للمراقبة الداخلية تحت إشراف مجلس الإدارة
- على الإدارة العليا تجنب الاتي:
 - التدخل بشكل مبالغ فيه في صنع قرارات خاصة بخطوط العمل.
 - ممارسة الإدارة دون توفر الخبرة والمعرفة اللازمة التي تخولهم لذلك.

لجان مجلس الإدارة:

تلجأ مجالس إدارات البنوك إلى تشكيل لجان مختصة لمساعدتها في مهامها، وأبرز تلك اللجان:

- **لجنة المراجعة:** وهي مسؤولة عن مراقبة المراجعين الداخليين والخارجيين للبنك وتوافق على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، كما تفحص نظام المراجعة وتوافق عليه وتعمل على ضمان أن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لعلاج نقاط الضعف ولتحقيق الاستقلالية. يفضل أن تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء غير التنفيذيين، على أن يكون رئيسها ذا خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.

- **لجنة إدارة المخاطر:** تعمل على مراقبة أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر التمويل، السوق، السيولة، التشغيل والمخاطر القانونية بالإضافة إلى إدارة مخاطر البنك الأخرى.

- **لجنة التعويضات:** تعمل على مراقبة إعطاء المكافآت للإدارة العليا وباقي الموظفين الرئيسيين وضمان أن تكون المكافآت متسقة مع ثقافة البنك وأهدافه واستراتيجيته وبيئته.

- **لجنة التعيينات:** تقدم تقييماً لفاعلية مجلس الإدارة وتقوم بعملية تحديد وإحلال أعضاء مجلس الإدارة.

٦ / وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف: حيث تحدد مجالس الإدارات الفعالة المسؤوليات والمهام الرئيسية الخاصة بها والخاصة بالإدارة العليا.

- على مجلس الإدارة مراقبة الخطط الإدارية وتنفيذ سياساته.
- على الإدارة العليا توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل وإرساء هيكل الإدارة الذي يعزز من المسؤولية، وأن تظل ملتزمة بمراقبة تنفيذ هذه المسؤوليات وبمسؤوليتها تجاه المجلس فيما يتعلق بداء المصرف.

وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف:

- في حالة المجموعات يجب على مجلس إدارة المجموعة التصدي لمسؤوليات الضبط المؤسسي بأن تكون له دراية بالمخاطر والقضايا المادية التي قد تؤثر على المجموعة وأن يقوم بمراقبة ملائمة على أنشطة فروع المجموعة.
- ينبغي أن يضع مجلس إدارة المجموعة سياسة خاصة بالصفقات والعلاقات الخاصة بالشركات المرتبطة ببعضها البعض، على أن تضمن هذه السياسة أن الصفقات التي يتم إبرامها مع أطراف أخرى، وخاصة مع المساهمين أو المسؤولين التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة، ألا تتم بشروط تتناقض مع مصالح المصرف ومساهمي.
- يعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن العمليات والسلامة المالية للمصرف.

متطلبات في أعضاء مجلس الإدارة:

يعطي مجلس الإدارة وأعضاؤه قوة إضافية لضبط البنك في حال أنهم:

١. يفهمون دورهم الرقابي ودور الولاء والاهتمام بالبنك والمساهمين.
٢. يتجنبون تضارب المصالح أو بزوغ الصراعات في أنشطتهم مع الجهات الأخرى والزماتهم معها.
٣. يكونون قادرين على تكريس الوقت الكافي والطاقة الكافية للقيام بمسؤولياتهم.
٤. يقومون باختيار الموظفين التنفيذيين الرئيسيين ومراقبتهم وتبديلهم مع ضمان أن البنك لديه خطة للتعيين والتأكد من أن أي فرد سيتم تعيينه كفؤ وملائم لإدارة شؤون البنك.
٥. يواظبون على مقابلة الإدارة العليا وإدارة المراجعة الداخلية من أجل إرساء السياسات والموافقة عليها وإرساء خطوط التعاون ومراقبة التقدم نحو أهداف المؤسسة، والتعزيز من أمان البنك وسلامته، ويضمنون حفاظ البنك على علاقة فعالة مع المراقبين.
٦. يقومون بتقديم النصائح الموضوعية والتوصيات الفعالة.
٧. لا يشاركون في إدارة البنك اليومية.

سياسات صرف المكافآت:

قد يؤدي الفشل في توصيل المكافآت المحفزة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا على المدى الطويل إلى أعمال مضادة لمصالح البنك ومساهميته وعليه:

- يجب على مجلس الإدارة وبناءً على موافقة مسبقة من المساهمين أن يوافق

بناء و إدارة فرق العمل



علياء عبد الله العميري
مساعد استشاري جودة

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد ومجتمعات. ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومديري المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

مفهوم فريق العمل:

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق،

ولأهمية موضوع إدارة وبناء فرق العمل بطريقة فعالة تحقق أهداف المنظمة والفرد نحاول الإجابة على العديد من التساؤلات التي تطرح حول هذه المنهجية ومنها:

- مفهوم فرق العمل.
- أهداف وفوائد فرق العمل.
- مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل.
- خصائص فرق العمل الفعالة.
- منهجية بناء فرق العمل.
- أنواع فرق العمل.
- أثر القيادة في بناء فرق العمل.

نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر"، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج. وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض: ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة.

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتخفق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمديرين بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف يمكن لهم كقيادة ومديرين أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها.

ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".

بناء فريق العمل:



تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد كوحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء.

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة لتأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- ١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع

التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

٤- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

٥- عدم وضوح المهام والعلاقات.

٦- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

٧- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

٨- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

٩- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

١٠- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه

الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المديرين.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة تعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- ٦٢% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠% ذكروا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠% أجابوا بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١% أجابوا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.



خصائص فرق العمل الفعالة :

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتتميز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- ١- اللامرسمية.
- ٢- وضوح المهام والأهداف.
- ٣- التعاون والاعتمادية بين الأعضاء.
- ٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٦- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

منهجية بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

١- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مأثوفة لهم، وتتصف العلاقات بالمرسومة وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم. كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقته الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل

والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.



٣- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تمر بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن أيضاً توضيح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.

٨- المحافظة على الأداء الفعال.

٩- الإنهاء والاحتفال.

أثر القيادة في بناء فرق العمل:

هناك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب وإحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضاً إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصافاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها.



صندوق ضمان الودائع المصرفية

جميع أنواع الودائع لدى المصارف العاملة بالبلاد ..
مضمونة بواسطة صندوق ضمان الودائع المصرفية



بنك فيصل الإسلامي السوداني
FAISAL ISLAMIC BANK (SUDAN)

شعب الرواح

عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية

Training
pays for
itself



محمد عوض حسون
العلاقات العامة و التدريب

أثر جودة التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمصارف السودانية

يُعرف التدريب بأنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بمسألة التدريب التي كانت تنصب سابقاً على تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والتي لم تعد كافية لوحدها وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المتواصلة والمتزايدة والمتجددة فضلاً عن زيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية التي اقتضتها ظروف المنافسة في السوق العالمي الذي يعمل وفقاً لمفاهيم الجودة الشاملة.

وبناءً على ذلك أصبح من الضرورة بمكان أن تشمل عمليات التغيير والتطور برنامج وخطط وسياسات التدريب في المصارف السودانية حتى تتمكن من خلق مراكز لها في السوق المصرفية العالمية التي يسيّرهما مفهوم الجودة الشاملة مع تأكيد دورها المتعاظم ومساهمتها المقدرة في المجالات الاجتماعية بما يعود بالنفع على المصارف السودانية.

مفهوم التدريب:

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب، فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات

وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

أهمية التدريب:

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً يُعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.

- **تحليل التنظيم :** ويعنى ذلك تحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تدريب.
- **تحليل العمليات :** بمعنى تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها.
- **تحليل الأفراد :** أي تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية في أدق معانيها عبارة عن إعداد أفراد في موقع تنظيمي معين في المؤسسة، مطلوب تدريبهم على موضوعات محددة لعلاج مشكلة ما أو تحقيق هدف معين.



يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي. وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم.

فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب.

تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها النتائج أو الأهداف التي يقوم العمل التدريبي من أجل الوصول إليها. وعادة ما تكون تلك الاحتياجات متمثلة في كل أو بعض الآتي:

1. الاحتياجات المتعلقة بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى البعض من أفراد المؤسسة وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل المحيطة بالمؤسسة، إلى جانب ذلك تشمل هذه الفئة من الاحتياجات المعلومات المتعلقة بالأساليب والنظم الإدارية والإنتاجية.
2. الاحتياجات المتعلقة بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض أفراد المؤسسة أو جميعهم فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في أنواع محددة من الأعمال مثل تطوير المهارة المحاسبية لدى بعض الأفراد من خلال التدريب على أسلوب مستحدث في إعداد الموازنات أو زيادة مهارة بعض العمال في صيانة الآلات أو تشغيلها من خلال تدريبهم على الوسائل والأساليب المتطورة في الأداء والتشغيل.
3. الاحتياجات المتعلقة بتغيير أو تطوير سلوك البعض من الأفراد أو الجماعات بالمؤسسة وذلك كما في حالات تعديل سلوك القادة الإداريين في تعاملهم مع المرؤوسين، والتدريب من أجل نشر العلاقات الإنسانية في المؤسسة وعادة ما يتم التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عمليات التحليل على النحو التالي :

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في إكتماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة. وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدمعاً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر، فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي. ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

أساليب التدريب :

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله. وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما

- زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية.
- يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الاستفادة.
- يجب التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعة لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.
- يجب إثباتات الإدارة التي آثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملون المشاركون في الدورات بأن الدورة التدريبية من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الأفاق.
- ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على أساس الاحتياجات الوظيفية.
- الاستعانة بأراء العاملين فيما يتعلق بالنواحي التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة الى مزيد من التدريب فيها للوصول الى مستوى ارفع من الكفاءة الانتاجية.

التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



حسن عبد الباقي صديق
مساعد استشاري نظم الجودة

يُعدُّ التغيير التنظيمي من أهم القضايا في الوقت الراهن والتي تُعدُّ تحدٍّ كبيراً بالنسبة للمنظمات، خاصة منها المصرفية باعتبارها تعمل في بيئة مصرفية تتسم بالديناميكية، وحدة المنافسة من قبل المتدخلين بمنتجات بديلة ذات جودة وتكاليف أقل، ومن المواكبة والأخذ بظروف السوق وتحقيق التغيير المطلوب خاصة منه التنظيمي، لجأت الكثير من المنظمات إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمنطلق للتغيير واعتباره فلسفة عمل وشعار للتحسين والتطوير، مما يسمح لها بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية في البيئة المصرفية.

إن التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة يقتضي من البنك إجراء تغييرات جديدة للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، والتغيير يتعلق بثقافته، والهيكل التنظيمي، وإعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك كاستجابة للقوى البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على البيئة المصرفية والداعية نحو التغيير قصد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهو ما سنتناوله في النقاط التالية.

مفهوم التغيير:

تناولت الدراسات والبحوث الاقتصادية جانب التغيير في المنظمات كخلفية عمل في مختلف المجالات، ويشير التغيير في مفهومه على أنه "التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي هو عملية إدخال تحسين أو تطوير بصورة مستمرة"، فهو "نشاط يتضمن إجراء تحويلات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها". ويقصد بالتغيير في أبسط معنى كونه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط الناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، وإدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة". وعليه يقصد بالتغيير على أنه إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على المنظمة المصرفية بهدف الانتقال إلى وضع تنافسي أفضل تتمكن من خلاله من تحقيق أهدافها، وذلك استجابة لمجموع القوى المؤثرة فيها والتي تتمثل فيما يلي:

- القوى الداخلية: وهي العوامل البيئية الناشئة من داخل البنك والمحركة نحو التغيير وتتمثل في:
- غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة ساعات التعب عن العمل.
- ضعف أو قلة التعاون بين العاملين في الأقسام والدوائر.
- انخفاض أرباح البنك وتكبده لخسائر.

- القوى الخارجية: تنشأ هذه القوى من خارج محيط البنك ولا يمكن التحكم أو السيطرة عليها إلا بإجراء تغييرات تتلاءم وهذه القوى، وتعد بمثابة الدافع الرئيسي نحو التغيير وذلك نتيجة:

- التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
- إصدار قوانين وتشريعات مصرفية جديدة.
- التحولات الاقتصادية.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المصرفية والمالية.
- تصاعد ظاهرة العوالة وما أفرزته من آثار على أعمال البنوك.

أنواع التغيير:

إن التغيير في المنظمة المصرفية هو من استراتيجيات الإدارة الكفؤة التي تحاول تهينة البيئة المصرفية للاستجابة والتكيف مع القوى المؤثرة فيها حفاظاً على مكانتها السوقية وتدعيماً لقدراتها التنافسية، وعلى ذلك يأخذ التغيير عدة تصنيفات تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن وقت لآخر حسب أوضاعها وفيما يلي نوضح مستوياتها:

من حيث درجة التخطيط: يأخذ التغيير أحد الشكلين التاليين:

- التغيير العشوائي: وهو التغيير التلقائي الذي تأخذ به المنظمة المصرفية دون أي إعداد مسبق وآثاره سلبية.
- التغيير المخطط: يعتمد على إعداد مسبق بوضع برامج محددة، ومجالات التغيير المحتملة.

من حيث وقت التنفيذ: وينقسم إلى نوعين:

- التغيير السريع أو ما يسمى بـ "الصدمة القوية": يحدث هذا التغيير دفعة واحدة لظروف قوية تؤثر على المنظمة المصرفية، ويكون فجائياً على العاملين بالمنظمة وهو ما يستدعي توخي الحذر من الآثار السلبية الناتجة عن تأثرهم بهذا التغيير.
- التغيير البطيء: يؤخذ التغيير بشكل جزئي على دفعات، ويكون شاملاً لمختلف جوانب المنظمة المصرفية وذلك لتفادي الآثار السلبية المحتملة.

من حيث درجة الشمولية: يصنف التغيير إلى النوعين التاليين:

- التغيير الجزئي: وهو التغيير الذي يشمل أجزاء بسيطة من المنظمة المصرفية، كالتغيير في وحدة من الوحدات الإدارية، أو الأهداف، أو السياسات، أو الإجراءات.
- التغيير الشامل: هو التغيير على المستوى الكلي الذي يشمل كافة أجزاء ونواحي المنظمة المصرفية من موظفين، ومصالح، ووظائف. وتؤدي إدارة التغيير دوراً

حاسماً في فشل أو نجاح التغيير وهو ما يتطلب ضرورة تحديد مجالات التغيير بدقة، والقوى المسببة للتغيير، ومراحل عملية التغيير، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لهذه التحويلات.

ولتحقيق أفضل النتائج فذلك يتطلب من المنظمة ضرورة الالتزام بما يسمى بـ "التغيير المرحلي" وفق الخطوات التالية:

١. دراسة الوضع الحالي للمنظمة المصرفية للوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، طبيعة الهيكل التنظيمي لها، نمط القيادة، نظام الاتصالات.

٢. تحديد المشاكل الحقيقية التي تعترض نشاط المنظمة المصرفية سواء كانت مشاكل تكنولوجية أو تسويقية، وتؤدي الإدارة دوراً بارزاً في تحديد تلك المشاكل بدقة من خلال الملاحظة، أو المقابلة أو الاستمارة كمصادر معلومات تقودها إلى معرفة طبيعة تلك المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.

٣. تخطيط برنامج التغيير من حيث الأهداف، والمعايير، ومؤشرات الأداء ووضعه قيد التنفيذ في وقت محدد من طرف مسؤول معين، مع مراعاة ما يلي:
- التغييرات السابقة.
 - المتأثرين بالتغيير.
 - المقاومة المتوقعة من التغيير.
 - تأييد الإدارة العليا للتغيير.

٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة بما يتلاءم والتغيير المطلوب، وتقوم الإدارة المصرفية بالاختيار بين ثلاث استراتيجيات:

- أ- إستراتيجية قوة الإدارة العليا أين تستخدم المكافآت كحافز لتشجيع التغيير، والعقوبات عند مقاومة التغيير.
- ب- إستراتيجية إقناع منفذي التغيير منطقياً بأهمية التغيير والعوائد المتوقعة منه.
- ج- إستراتيجية مشاركة ممثلي المجموعات المتأثرة

بالتغيير في وضع الأهداف، والتخطيط، وتنفيذ التغيير، وتعد من أكثرها فاعلية لمقاومة التغيير.

٥. تنفيذ التغيير بدعم وتأييد الإدارة العليا والتقدير بالبرامج المحددة، ويؤدي المسؤولون عن تنفيذ التغيير دورا حاسما في نجاح عملية التغيير بمعرفتهم لطبيعة التغييرات الواجب إجراؤها، والعوائد المتوقعة من تنفيذها.

٦. التعامل مع مقاومة المتأثرين بالتغيير خاصة عند سوء فهمهم لمبررات التغيير، أين تعمل الإدارة على الحد من المقاومة بشرح فوائد التغيير للمنظمة المصرفية، والموظفين والعملاء، وإعلامهم بمجالات التغيير وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ المطلوب، وتقديم الحوافز، والمكافآت.

٧. متابعة برامج التغيير، وتقييم كفاءة استراتيجيات التغيير، ومدى الالتزام بخطة العمل، ومن ثم قياس الانحرافات، وتصحيح الاختلالات في الوقت المناسب.

أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات، ويأتي في مقدمتها عدم الاستقرار البيئي، وهو ما يدعو إلى ضرورة التغيير نتيجة قوى داخلية وأخرى خارجية تتمثل كمايلي:

- الأسباب الخارجية: وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من أبرز العوامل الداعية للتغيير، نتيجة التطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي، والتكنولوجي، والاجتماعي.
- التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة، وتزايد حدة المنافسة على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.
- كثرة المشاكل الاجتماعية وانتشار البطالة والفقر والأمراض الصحية، مما يجعل سلوك الأفراد عرضة لتغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة، وبالتالي تغير احتياجات وأذواق العملاء.
- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.

- الأسباب الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- نتيجة للعوامل تنظيمية، والإجراءات الداخلية التي تتعلق بالعنصر التنظيمي كمسألة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، ويظهر العامل السلوكي كذلك في العجز عن تحقيق الاتصال الفعال.
- الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات، أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلته عدم قيام المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة.
- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الجديدة داخل البيئة مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.

يظهر من العرض للأسباب المؤدية إلى التغيير في المنظمة إلى تأثيرها على العملاء والعاملين بالمنظمة، ففي حالة التغيير استجابة لضغوط خارجية، قد لا يتوفر لدى

العاملين بالمنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير وقد يتم اتخاذ أحد الموقفين من التغيير:

- عدم الاهتمام بضرورة التغيير نتيجة عدم الاقتناع الداخلي بأهميته والتزامهم في التغيير.
- قد يكون موقفهم الرفض والمقاومة للتغيير لشعورهم بالتهديد لمصالحهم، ويبرز دور الإدارة في محاولة كسب ثقتهم وتعاونهم من أجل تحقيق التغيير المطلوب.

أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية وعدم تعارضه مع مصالح وأهداف العاملين بالمنظمة ورغبتهم تكون استجاباتهم للتغيير بالقبول وضرورة التغيير، وبالتالي نجد أن للعاملين دور هام كوسيلة التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي.

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إجراء تغيير في مجالات عديدة تتناول أهمها فيمايلي:

ثقافة المنظمة: تظهر أهمية التغيير الثقافي على أساس أن البنك يعمل في بيئة تنافسية تنصف بالديناميكية، ومن هنا لابد من إدراك حقيقة ثقافة جودة الخدمة القوية في بناء المصرف الريادي، وعلى ذلك تعرف ثقافة المنظمة على أنها "مجموعة القيم، والعادات والتقاليد، وأداء مقدمي الخدمات، وسلوكياتهم مع العملاء، وتظهر ثقافة المنظمة المصرفية في هيكلها التنظيمي، وأهدافها، واستراتيجياتها، وفي أساليب الاتصال فيها"، كما تشير إلى "مجموع القيم التي يشترك فيها أعضاءها، وتحدد وفقا للأهداف وسياسة التعامل مع الزبون والعلاقات المهنية بين الأعضاء".

وبالتالي تتمحور ثقافة المنظمة المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى إرساء ثقافة خدمة المحور الأساسي لها هو العميل وتحقيق رضاه، وهو ما يتطلب ضرورة تخطيط التغيير في ثقافة جودة الخدمة لضمان قبوله لدى العاملين، والعملاء معا ومن الأهمية أن تبني هذه الثقافة على أساس أنه:

- لا انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة، والمكان الذي تسوق فيه، وتقديم خدمات بجودة عالية يتطلب تفهم من طرف العاملين بالمنظمة المصرفية.

- تقييم جودة الخدمة هو من حكم العميل بناء على معايير يحددها بنفسه.
- يتحقق رضا العميل انطلاقا من طريقة تقديم الخدمة.

وإضافة إلى ذلك، من الجوانب التي يجب الالتزام بها لبناء ثقافة الجودة في المنظمات المصرفية نذكر مايلي:

١. القيادة في تقديم الخدمة: وتقوم أساسا على ثقافة أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وذلك من خلال:
 - إيمان المدراء في البنوك بالوصول إلى خدمات عالية.
 - اقتناع جميع العاملين وتبنيها في كل الأدوار والمواقع.
٢. الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها قبل تقديمها إلى العملاء، وذلك بعرضها على عدد من العملاء المتوقعين، وبعض الخبراء لتقييم مستوياتها من خلال ثلاث مراحل:
 - مرحلة الاختبار قبل التقديم.
 - إعداد تصاميم للتعريف بالخدمة.
 - التقييم بعد تقديم الخدمة.

٣. بناء بيئة أساسية داخل المنظمة المصرفية: تتألف من العاملين المتداخلين فيما بينهم والمنضبطين في أدائهم، ويؤدي تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في:

- خلق نظرة شمولية تجاه المنظمة لدى الكوادر المستهدفة.
- تنمية مهارات الاتصال التي تحقق الحفاظ وتدعيم علاقات مستمرة مع العملاء.

- اكتساب الكوادر القادرة على مواجهة التغيير والتعامل معها بسهولة، بمعنى تقبل التغيير كحقيقة وممارسته كشعار.

- تحديد إستراتيجية الخدمة بدقة يجعل رسالة المنظمة المصرفية في تقديم خدمة متميزة فعليا بجودة عالية.

ومن هنا يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم ثقافة جودة الخدمة إذا ما تم توضيح الهدف والمبررات والحلول والبدائل الممكنة، ويعزز ذلك بشكل واضح في النظم والسياسات، وهياكل البنك.

نظام سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة



أ. فضل محمد عثمان
كلية هاي ليفل للطيران

والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة، وتعتبر الخطوة الأولى في حساب سيجما ستة هي تحديد توقعات ومتطلبات العميل وهي ما يعرف بالخصائص الحرجة للجودة .

٥- سيجما ستة ليست موضوعاً يدور حول الجودة ذاتها وإنما لتقديم قيمة أفضل للعملاء والموظفين والمستثمرين.

مبادئ سيجما ستة :

يتبين بأن هناك جملة من المبادئ تركز عليها سيجما ستة، يمكن إجمالها على النحو الآتي :

- ١- التركيز على العملاء .
- ٢- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة .
- ٣- التركيز على العمليات .
- ٤- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق .
- ٥- التعاون غير المحدود بين أفراد المؤسسة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف .
- ٦- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية وبأقل كلفة وبأعلى فائدة .
- ٧- المشاركة الكاملة لكل فرد من المؤسسة .
- ٨- الوقاية بدلاً من التفتيش الذي يستنزف الطاقات .

كيفية قياس سيجما ستة :

يعتبر الخطأ أو العيب هو أي انحراف في السلعة أو الخدمة أو العملية عن متطلبات العميل .

وعندما نحصى الأخطاء والعيوب الموجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل يمكننا حساب مستوى سيجما أو مستوى الأخطاء وهو يساوي عدد

ومنهج سيجما ستة يقوم على تقليل نسبة الأخطاء في الخدمات أو السلع التي تقدمها المنشأة ليكون أقرب إلى الصفر لأن نسبة العيوب في سيجما ستة هو ٣,٤ عيب لكل مليون فرصة وهذا يعني أن كفاءة وفعالية العمليات هي ٩٩,٩٩٩٦٦% .

إن فكرة سيجما ستة تكمن فيما إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما، فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب .

علاقة (سيجما ستة) بالجودة

هنالك عدة مسميات في مجال الجودة مثل "إدارة الجودة الشاملة" "العمل كفريق واحد"، "حلقات الجودة" "الايزو ٩٠٠٠"، وأيضاً سيجما ستة، فلماذا تزداد المسميات؟

كل هذه المسميات تجمعها مفاهيم مشتركة واحدة إلا أن لكل منها منهجية و خصوصية تختلف عن الأخرى وتطبيق معين في مجال معين . ويمكن تلخيص علاقة سيجما ستة بالجودة بالآتي :

- ١- ركزت الجودة على تلبية احتياجات العميل وبأى تكلفة، لذلك ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف كثيراً من الوقت والجهد والمال .
- ٢- ظهور سيجما ستة هو امتداد طبيعي لجهود الجودة، وتعمل آلية سيجما ستة بالربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف .
- ٣- سيجما ستة تعتبر هدفاً للإدارة ويمكن تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله، لذلك فإن سيجما ستة تركز على العمليات .
- ٤- توفر إدارة الجودة ل سيجما ستة الأدوات

يعتبر مفهوم سيجما ستة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني بموضوع الجودة، ففي بداية الثمانينات ظهرت إدارة الجودة الشاملة فتبنتها الشركات اليابانية وتمكنت من خلال تطبيق هذا المفهوم إنتاج أجود المنتجات، ولكنها لم تتمكن من تقليص النفقات، وبذلك لم تتمكن من المنافسة في الأسعار، وفي التسعينات من القرن الماضي بدأت موجة الهندرة والتي ركزت على تخفيض التكاليف ولكنها أهملت جودة العمليات والمنتجات.

ومع بداية القرن العشرين دخل المديرون بعقلية (إما... أو) فإذا أن يختاروا تطوير العمليات عن طريق الهندرة أو يختاروا تحسين الأداء عن طريق الجودة الشاملة، لكن لم يفكر أحد بأن يجمع بين الجودة الشاملة والهندرة معاً، وهو ما يمثل نظام سيجما ستة الذي يجمع بين مميزات الجودة الشاملة والهندرة معاً.

وسيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه σ وقد استخدمه الإحصائيون للدلالة على الانحراف المعياري، فالانحراف المعياري مؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة. وسيجما ستة هي عملية استراتيجية تمكن الشركات من تحسين عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت، الطاقات الذهنية والطاقات المادية)، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

الأخطاء في كل مليون فرصة ويشار إليه باختصار (DPMO) ويمكن قياس مستوى أو معدل سيجما في العمليات باتباع الخطوات التالية :

- **البداية من العميل:** بعد أن يتم تحديد متطلبات العميل بدقة يمكن اعتبار ما لا يضيف قيمة للعميل خطأ يستحق التصحيح.

- **تحديد معنى الانحراف:** (sigma) يعلن عن الأخطاء التي تم اكتشافها دون تستر أو مراعاة لمشاعر أي موظف أو محابة لأي طرف .

- يتم وضع هدفاً رقمياً لاستئصال الأخطاء .
- يتم تحديد الأخطاء المراد التخلص منها كما وكيفا ويعلم المستوى المرغوب الوصول إليه، وبهذه الطريقة فقط يمكن تغيير ثقافة الأداء في المؤسسة .

تطبيق سيجما ستة :

يمكن تطبيق سيجما ستة من خلال برنامج التحسين المستمر دميك DMAIC والذي يتضمن خمسة مراحل هي:

المرحلة الأولى التعريف Define: تبدأ سيجما ستة بتحديد العمليات الأساسية للعملاء كما يلي :

١- وضع قائمة بجميع العمليات والأنشطة التي تمارسها الشركة؛ وهنا يجب، ص التفريق بين العملية والوظيفة، وغالباً ما يشترك في العملية أكثر من موظف، فتلقى مكالمات العملاء وظيفية، بينما خدمة العملاء عملية.

٢- تصنيف العمليات إلى أساسية ومساعدة؛ فالعملية الأساسية هي التي تولد الجزء الأكبر من القيمة المضافة في الشركة أما العمليات المساعدة فهي التي تصب في العمليات الأساسية لدعمها، وللتمييز بين العمليتين يتبع ما يلي:

- بدلاً من تمييز العمليات على مستوى الشركة يمكن تمييز العمليات على مستوى الوحدة أو القسم.

- العمليات الأساسية تؤثر على العميل بشكل مباشر، بينما العمليات المساعدة لا تؤثر على العميل بشكل مباشر وإنما تؤثر على العمليات الأساسية.

- من أمثلة العمليات الأساسية خدمة العملاء، والبيع، والإنتاج والعلميات المساعدة مثل الحسابات، والموارد البشرية، والإدارة.

٣- خطط العمليات الأساسية؛ ويتم التخطيط للعمليات الأساسية باستخدام نموذج (SIPOC) وهو اختصار للعناصر التالية :

- المورد (Supplier) ويمثل نقطة بداية العملية، حيث يتم تسليم المواد اللازمة للتشغيل
- المدخلات (Input) وتمثل المادة التي يتم تشغيلها وتكون على هيئة منتجات غير تامة الصنع أو المعلومات.
- التشغيل (Process) وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات (Output) وهي السلعة أو الخدمة التي يتم تسليمها للعميل.

٤- استمع لصوت العميل؛ ويمكن استخدام نموذج (Voice Of The Customer) لتحديد متطلبات العميل والمواصفات التي يرغب بها باتباع الخطوات التالية :

- تحديد العملاء الرئيسيين.
- طرح الأسئلة عليهم.
- تحليل الإجابات وتحديد المتطلبات والمواصفات الرئيسية التي يطلبونها

- ترجمة متطلبات العملاء إلى سلع أو خدمات. وتهدف خطوة صوت العميل إلى بلورة المواصفات الحرجة لجودة المنتجات.

٥- تحديد المواصفات الحرجة للجودة؛ ويتم في هذه العملية تحليل إجابات العملاء حول المواصفات التي يطلبونها في السلعة أو الخدمة وتنقسم إلى:

- متطلبات أساسية بحيث يؤدي عدم توفرها إلى آثار سلبية على العميل.
- متطلبات ثانوية تؤدي إلى نتائج إيجابية في حال توفرها ولكنها لا تؤدي إلى نتائج سلبية في حال عدم توفرها .

المرحلة الثانية - القياس: وتهدف هذه المرحلة لقياس مساهمة كل مرحلة من مراحل التشغيل في العملية النهائية ووضع مؤشرات لقياس ضعفها أو قوتها ويمكن استخدام الأدوات التالية في هذا المجال:

١- قياس النتائج؛ حيث يتم تقدير نتائج ومساهمة كل خطوة من العملية من ناحية درجة الجودة والسرعة وبالتالي تحديد كفاءة كل مرحلة من مراحل العملية.

٢- مصفوفة أولويات المخرجات؛ ويتم ذلك كما يلي:
- تشغيل المدخلات للحصول على المخرجات.
- تصنيف بنود المدخلات والأداء والمخرجات كل في قائمة منفصلة.
- التركيز على أهم البنود في كل قائمة بدلاً من إضاعة الوقت في حصر جميع البنود.

٣- تحليل خطورة الفشل ودرجة التأثير؛ ويعتبر هذا التحليل مكمل للتحليل السابق، ويتم ذلك كما يلي:

- تحديد البنود الأساسية ذات التأثير على درجة الجودة للمخرجات.
- وضع درجة لكل من، مستوى خطورة البند، احتمالات الفشل، درجة العجز عن الاكتشاف المبكر للفشل.
- احتساب نتيجة الدرجات الثلاث للوصول إلى أولوية خطورة البند.
- تصنف العملية بناءً على الخطوة السابقة.
- تحديد طرق تقليل درجة الخطورة في كل بند.

المرحلة الثالثة - التحليل: وتهدف هذه المرحلة إلى وضع التصورات عن أسباب حدوث الأخطاء والعيوب للوصول إلى نقاط الضعف الحقيقية، ويمكن اعتماد وسيلة العصف الذهني حيث يعتمد العصف الذهني على الارتجال في تحليل أسباب القصور اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة.

المرحلة الرابعة: التحسين: وتهدف هذه المرحلة إلى إعادة تصميم العمليات وتخطيطها وتطويرها لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات العميل ويمكن استخدام الوسائل التالية :

المرحلة الخامسة: الرقابة: وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق ما يلي:

- التأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل إليها.
- التأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل إليها.
- التأكد من ملائمة التطوير لمتطلبات العميل.
- مراجعة الجودة وتأكيداتها.
- تسجيل التصحيح والتعديلات وجعلها أساساً للوضع القائم.



العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في السودان



التهامي عبد المنعم الطاهر
مركز MCQ لاستشارات الجودة

والجودة من جهة، وإلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى. تتميز أنظمة إدارة الجودة في منظمات الأعمال السودانية بمحدوديتها، ويعتمد تطبيقها على المبادرات الفردية التي تستمر ما دام الفرد المؤمن بها مسؤولاً أو مديراً للعمل، حيث يبدأ التطبيق بشكل جدي ويتخامد مع مرور الزمن، كما أن المشاركة الجماعية محدودة وشكلية أحياناً.

إن هذه الظاهر تخفي وراءها مشاكل فعلية بعضها شخصي والبعض الآخر عام، وتشكل بمجملها عقبات حقيقية أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة ومنها المواصفة القياسية آيزو ٩٠٠٠.

يمكن تقسيم العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة إلى ثلاث فئات مترابطة، يؤثر بعضها ببعض.

- عقبات استراتيجية: ترتبط بالسياسة العامة.
- عقبات كلية: تتعلق بالنظام الاقتصادي والاجتماعي العام.
- عقبات صفرى: تتعلق بالمنظومات الصفرى في المجتمع.

العقبات الاستراتيجية:

أهم هذه العقبات هي عدم وجود سياسة مدروسة

منتجات الشركة تستطيع المنافسة في مجال الجودة، فإن هذه المنتجات تصبح قادرة أيضاً على المنافسة في الأسواق الدولية أيضاً.

لقد غيرت مبادئ الجودة المفهوم القديم للإدارة واستبدلته كما يقول فايغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة" - بمفهوم آخر يدعو في العدد الأخير من مجلة TQM، إلى ما يلي: "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص".

التنمية الاقتصادية والجودة:

إن المجالات التي تشملها التنمية متعددة منها التنمية الصناعية والتنمية الزراعية وتنمية الموارد الطبيعية وتنمية الصناعات الخدمية (والتي تدخل منها تنمية البنى التحتية) وتنمية الموارد البشرية إلخ. ومما لا شك فيه أن التنمية الشاملة والمتطورة في أي بلد هي إحدى الدعائم الأساسية للقوة الاقتصادية في كل بلد.

وما ينطبق على علاقة التنمية الصناعية بالجودة ينسحب بدون أي تعديل يذكر على بقية المجالات. إن الصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقاييس والمعايرة والمواصفات والاختبارات والتحليل

شهد مطلع الألفية التطبيق الكامل لاتفاقية التجارة العالمية بإشراف منظمة التجارة العالمية WTO التي تضم في عضويتها ممثلين عن ١٣٥ دولة وتسيطر على (٩٠٪) من التجارة الدولية، وهناك (٣٥) دولة أخرى في طريقها للدخول في المنظمة الدولية التي تشكل العمود الفقري لما يسمى بالنظام العالمي الجديد.

وقد كان من أهم أهداف هذه الاتفاقية جعل التجارة الدولية تخضع لقواعد منظمة التجارة العالمية التي تأسست عام ١٩٩٥ / والتي تشمل تحرير التجارة بين الدول وإلغاء الرسوم الجمركية وإلغاء كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية.

إن تحرير التجارة العالمية، بالتطبيق الكامل لاتفاقية التجارة بإشراف منظمة التجارة العالمية WTO، جعل التنافس بين الشركات أكثر حدة من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الخارجية أو الداخلية. وترتب على الدول النامية مجابهة الشركات الكبرى، ولاسيما الشركات متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية ومنافسة الشركات الأخرى لتحقيق أكبر عائد من الربح.

ولقد أصبح مفهوماً في الوقت الحاضر، بأنه إذا كانت

تحدد معالم مستقبل أسواق الأعمال السودانية وعدم استنباط أهداف وخطط تحقق هذه السياسة مع التأكيد بأن هذه الأهداف يجب أن تكون:

- ١- واضحة وغير قابلة للتأويل.

- ٢- دقيقة ومحددة بأرقام للقياس، وليست عامة عابثة.

- ٣- متضمنة الجهات المعنية والأشخاص المعنيين بها وبتحقيقها.

وأن تكون الخطة:

- ١- جزءاً لا يتجزأ من السياسة العامة للوصول إلى الأهداف الموضوعية. ولا معنى لخطة لا تصب ضمن السياسة العامة وأهدافها.

- ٢- متكاملة مع الخطط الأخرى ضمن الاستراتيجية العامة.

- ٣- معرفة بمراحل أساسية واضحة ومخرجاتها قابلة للتدقيق والقياس.

- ٤- قادرة على استنهاض الطاقات الكامنة للعاملين.

- ٥- مبنية على واقع ملموس وترضي متطلبات السوق والزبون.

العقبات الكلية:

إن العقبات الكلية تنعكس بشكل غير مباشر وبصور مختلفة على البنية الصغيرة في المجتمع، فتولد عقبات مباشرة تؤثر على تطبيق أنظمة إدارة الجودة.

أ- عقبات فكرية:

- ضعف الثقافة العامة ومحدودية الاطلاع على التطور العلمي والتقني العالمي:

يتم في كثير من الأحيان الاطلاع على التقانة بعد أفولها، وهذا يؤثر على اختيار التقانة المناسبة، التي تؤمن المنافسة في السوق ويؤدي عدم المعرفة في حالات كثيرة إلى كساد المواد والتجهيزات المنتجة، والإفلاس في حالات كثيرة أو تحمل خسائر كبيرة.

- النظرة الضيقة أو الخاطئة إلى المواصفات بشكل عام والمواصفة آيزو ٩٠٠٠ بشكل خاص. الغالبية تعتبرها جواز سفر، إلى التجارة الخارجية وقلة يفهمون محتواها الفكري والإداري والتطويري ومتطلباتها، الأمر الذي يدفع الكثير إلى اعتماد جهات غير مؤهلة للتدقيق أو المنح، دون إجراء تطويري فعلي في المؤسسة وبرامجها بهدف التوفير وتحقيق ربح سريع، من خلال الإسراع في دخول الأسواق العالمية، ناسين قدرة المستهلك في الدول الأخرى على التمييز، إضافة إلى العوائق الفنية والصحية والأمان التي تضعها هذه الدول على المنتجات التي تدخل أسواقها.

- ضعف المناهج التربوية: وخاصة في علم الاقتصاد وعلم الجمال والتنسيق، للتمكن من التفريق بين

الجيد والسيء، الاقتصادي وغير الاقتصادي، حتى تصبح النوعية مطلباً أساسياً في المجتمع، ويستطيع الزبون المحلي اختيار الأنسب لمتطلباته وإمكانياته المادية.

- الموقف من الأشياء والسلوك العام: لقد تسببت التغيرات الاقتصادية والفكرية المتكررة، في خلق سلوك لدى المواطنين فالجميع يريدون النتيجة السريعة خوفاً من تغيرات تضعيف الفرص المتاحة، وهذا متضارب مع تطبيق أنظمة إدارة الجودة التي تعمل على التطوير على المدى البعيد.

وباختصار لا بد من وجود استراتيجية وطنية للتوعية الفكرية، وبشكل عام لا بد من تعبيد الطريق قبل استخدام العربات السريعة.

ب- عقبات اقتصادية:

• تنظيم الشركات

معظم الشركات فردية، ومبينة على أساس الربح السريع وهذا يتعارض مع إدخال أنظمة إدارة الجودة الفعالة كالأيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة، لاعتماد هذه النظم على المشاركة الجماعية، والتخطيط بعيد المدى، والصدق في المعاملة لكسب الزبون الدائم.

• المنافسة التجارية والصناعية:

لا توجد منافسة حقيقية بسبب انعدام الحماية المطلقة للصناعة الوطنية، وعدم وجود جمعيات حماية المستهلك، والمواطن مجبر على شراء المتوفر، وطبيعي أن المنتج لا ينفق على ما هو غير مطلوب، وهذه الأمور لا تشجع على تطوير منتجاته من خلال نظام متكامل وفعال.

• الحالة المادية للمواطن:

ضعف الحالة المادية للمواطنين، تجبرهم على شراء المنتجات ذات النوعية المنخفضة الكلفة وقد تكون هذه المنتجات ذات نوعية سيئة لعدم توفر جمعيات حماية المستهلك والمواصفات الوطنية الدقيقة.

• النظام الضريبي:

سهولة اختراق النظام الضريبي، حيث أن الأرباح التي تجنى من اللص على النظام الضريبي، أكثر بكثير من الأرباح التي تجنى من تحسين الجودة، كالقيام بتنظيم قيود مزدوجة خاصة ورسمية، بهدف التهرب من الضرائب، فتبنى الحسابات على عدم الثقة ويتولد جو عمل مناقض تماماً لما يتطلبه نظام إدارة الجودة مثل آيزو ٩٠٠٠.

• النظام الجمركي:

عدم استقرارية تأمين المواد وإمكانية التلاعب

بنوعية المواد وكمياتها، وصعوبة الحفاظ على الحد الأدنى من المخزون، كلها تساعد في الحد من تطبيق أنظمة جودة مستقرة، فنوعية المواد غير الثابتة والتخزين الفائض عن الحاجة وصعوبة الاستيراد والتصدير كلها أمور منافية لمتطلبات أنظمة إدارة الجودة.

• نظام الرواتب:

يؤدي في القطاع العام إلى تسرب الأطر الفنية الجيدة إلى خارج القطر أو إلى القطاع الخاص غير المستقر، والأطر المتبقية غير مهتمة وغير قادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الفعال.

إن عدم استقرار التنظيمات الاقتصادية يحد من المغامرة بدفع مبالغ كبيرة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ذات المردود بعيد المدى.

ج- عقبات اجتماعية:

• علاقات العمل والانتماء:

لا يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة، وهي مورد رزقه فقط، ولا شيء يدعو إلى الفخر بالمكان الذي يعمل فيه، حيث يرى خسائر القطاع العام وانخفاض مردوده، وعدم مصداقية القطاع الخاص. والشعور بالانتماء الفردية شرط أساسي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والأيزو ٩٠٠٠ بشكل خاص.

• التنظيم المهني:

عدم قيام التنظيمات المهنية بدورها في أنشطة التأهيل المستمر المتعلقة بالجودة.

• الضمانات الاجتماعية:

لا توجد ضمانات اجتماعية فعلية وفعالة، وخاصة لدى إصابات العمل، وعلى وجه الخصوص لدى القطاع الخاص. فالعامل قلق باستمرار على نفسه رغم أجره المرتفع، وعلى عائلته. وبصورة عامة عدم الشعور بالانتماء والمسؤولية وعدم الخوف من العقاب المعنوي والمادي وكلها أمور تحد من تطبيق أنظمة إدارة الجودة الفعالة.





العقبات الصغرى:

العقبات الصغرى تؤثر مباشرة على البنية الصغرى للصناعة والمجتمع وتظهر نتائجها بشكل فوري ومنها:

أ- عقبات فكرية:

• الثقة المتبادلة:

لا توجد ثقة متبادلة بين العامل ورب العمل، بسبب السلوك غير الملتزم في القطاع الخاص في بعض الأحيان، وعدم تنظيم الحقوق الفكرية لدى القطاع العام. كل ذلك يحد من الإبداع والتطوير، ففي حين أن الإدارة غير المؤهلة في القطاع العام تسلب المبدعين إبداعهم وتقف حائلاً دون ذلك، يقوم القطاع الخاص بسلب الجزء الأكبر من مردود التطوير الذي يقوم به العاملون المتميزون.

• القناعة بالتطوير:

عدم توفر قناعة لدى رب العمل بالتأهيل والتدريب، لعدم وجود مردودية مباشرة، والتلّهب إلى الصفقات السريعة الرباحة الناتجة عن تبدل القرارات الاقتصادية، فلا توجد منافسة حقيقية وكمية الأرباح التي تأتي من تطوير المنتجات لا تعادل إلا نسبة ضئيلة من الأرباح التي تجني من احتكار المواد والتصرف غير القانوني بها أو استغلال فرصة تجارية رابحة جداً.

ب- عقبات اقتصادية:

• كلفة تطبيق نظام الجودة:

الكلفة مرتفعة بالمقارنة مع المردودية المباشرة، عند وجود منافسة فعلية، فتطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠ بشكل جدي، يتطلب صرف مبالغ صغيرة، بينما مردوده المباشر غير منظور.

• فاعلية أنظمة التحفيز:

نظام التحفيز لدى القطاع العام ضعيف وغير فعال والوضع أفضل لدى الخاص.

• فرق الرواتب:

فرق الرواتب بين القطاعين الخاص والعام، أدى إلى تسرب العاملين الجيدين، من القطاع العام إلى الخاص، أو إلى خارج القطر، ففقدت الصناعات الأساسية أطرها الفنية واستخدمت لدى القطاع الخاص في الأماكن غير المناسبة لها تماماً.

ج- عقبات اجتماعية تنظيمية:

العلاقات الاجتماعية:

شبه معدومة بسبب الضغط المعيشي، وبسبب الارتباط بأعمال أخرى للعاملين لدى القطاع العام، والإرهاق الكبير للعاملين لدى القطاع الخاص.

• ارتباط بالعمل:

العامل في القطاع العام غير مرتبط بعمله لتطعمه الدائم للعمل في مكان آخر خارج القطر أو لدى القطاع الخاص، والنتيجة لا يمكن بناء نظام إدارة جودة فعال وخاصة فيما يتعلق بحلقات إدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة دون استقرار اجتماعي وعلاقات اجتماعية صحيحة.

التوصيات:

يتضح مما سبق، أنه لا بد من اعتماد برنامج وطني للجودة بإشراف وزارة تنمية الموارد البشرية والمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتنان، يهدف من خلال عشر سنوات إلى جعل الصناعات السودانية في وضع منافس في الأسواق الداخلي والإقليمية والعالمية وتكون أهم فقراته:

١- تشكيل لجنة وطنية للجودة تابعة لرئاسة الجمهورية مهمتها:

• صياغة سياسات الجودة للقطاعات الصناعية المختلفة.

• إحداث مجلس اعتماد وطني للجودة معتمد عالمياً.

وإلى حين ذلك تشرف اللجنة: على منح شهادات المطابقة واعتماد الجهات المانحة الوطنية والأجنبية، الإشراف على مراكز التدريب وتأهيل الشركات للحصول على شهادات المطابقة واعتماد المناهج الخاصة بها، وتوجيه الوزارات والمؤسسات المعنية وتطوير مفاهيم الجودة.

٢- الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة، ومن أهمها مخابر المعايرة والاختبار المعتمدة محلياً ودولياً.

٣- تأسيس جمعية علمية سودانية للجودة ودعمها ودعم نشاطاتها وإعطائها الحرية اللازمة لممارسة نشاطاتها.

٤- ضرورة إقامة جمعية حماية المستهلك ودعمها مادياً وقانونياً لممارسة نشاطاتها.

٥- تحديث الأنظمة والقوانين لإقامة أنظمة إدارة جودة فعالة.

٦- إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم، بدءاً من المرحلة الابتدائية، حتى تكون تربية وعلماً في آن واحد.

٧- وضع برنامج وطني لتأهيل جميع المؤسسات الصناعية السودانية في القطاعين العام والخاص للحصول على أحد شهادات المطابقة لأنظمة الجودة.

٨- إعادة النظر بالأنظمة الجمركية والضريبية بما يضمن تدفق المواد وتشجيع الصناعة وسد مدخل التلاعب.

٩- إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور والحوافز، وخاصة في القطاع العام.

إن الاهتمام الكبير الذي توليه الفعاليات الصناعية والاقتصادية في السودان، بإدخال أنظمة إدارة الجودة بشكل عام، والأيزو ٩٠٠٠ إلى صناعاتنا الوطنية، أمر ضروري جداً وستتمخض عنه نتائج إيجابية كبيرة. إلا أن مقدار هذا النجاح واستمراره، مرتبط بتكاتف جميع الجهات المعنية، من الحكومة وفعاليات اقتصادية وعلمية، لإزالة العقبات لمنتجاتنا الوطنية، الصناعية والخدمية على حد سواء.





بنك فيصل الإسلامي السوداني
FAISAL ISLAMIC BANK (SUDAN)
نحن الرواد



الرواد أونلاين

خيارك الأفضل لإدارة حسابك المصرفي



عرض كتاب

استعراض / عبد الله موسى علقم
إدارة البحوث و التطوير



التجاني الغزالي عبد الخير محمد
محاضر بجامعة النيل الأزرق في علم الإدارة

عرض لرسالة دكتوراه بعنوان :

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي السوداني

للباحث :

التجاني الغزالي عبد الخير محمد؛ محاضر بجامعة النيل الأزرق في علم الإدارة. (١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م)

اسم المشرف :

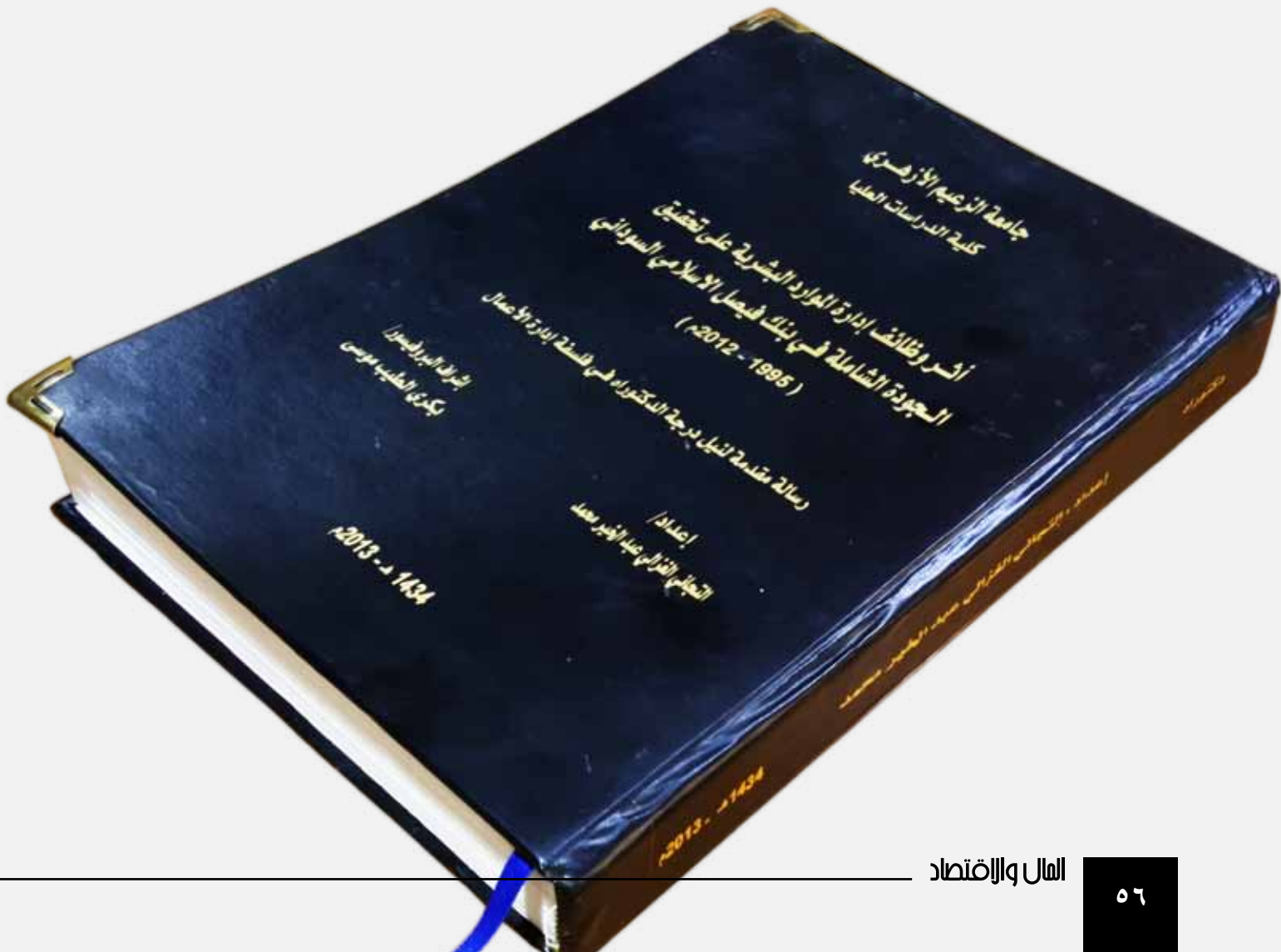
أ.د. بكري الطيب موسى، أستاذ العلوم الإدارية في الجامعات السودانية.

أصل البحث :

رسالة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الزعيم الأزهرى، وقد حصلت الرسالة على تقدير "ممتاز".

وهي عبارة عن دراسة تحليلية وصفية إحصائية لتقديم تصوّر منهجي عن واقع وظائف إدارة الموارد البشرية وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

وقد أرجع الباحث سبب اختياره لهذا الموضوع إلى حاجة المؤسسات في القطاع المصرفي إلى إيجاد أطر حديثة تؤهلها إلى تحسين الأداء والخدمات بشكل مستمر.



بلغت عدد صفحات متن الدراسة (254) صفحة، كما جاءت عدد صفحات المقدمة والقوائم والملاحق في (40) صفحة توفيه الدقة والسلامة في المعلومات والموضوعية من حيث الإستخدامات الفنية وكذلك التوثيق للمصادر والمعلومات.

العرض الذي تقدمه في الصفحات التالية لرسالة قدمت لإكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة إختار الباحث إطارها المكاني مؤسسة بنك فيصل الإسلامي السوداني لما فيها من مميزات إدارة الأعمال المعاصرة وقيادتها التي تتجسد في رؤيتها ورسالتها التي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية، لاسيما والتزامها العملي بتطبيق سياسة الجودة في العديد من أنظمتها، هذه الأطروحة تناول الباحث في مقدمتها الإطار المنهجي الذي اعتمده في دراسته مبيناً أهمية وظائف المنظمات الإدارية في القطاعين الخاص والعام، ورؤيته في أهمية القطاع المصرفي دعماً للإقتصاد الوطني.

ثم تحدث عن مشكلة الدراسة حول عدم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وأثر ذلك على تحقيق أبعاد الجودة الشاملة من تدريب وتخطيط للقوى العاملة، كما تناول الباحث أهمية الدراسة وأهدافها، وأهم الدراسات السابقة في مجالها، وصولاً إلى توضيح منهج الدراسة، انتقل بعد ذلك للإطار النظري الذي قسمه إلى ستة فصول، بالإضافة إلى الخاتمة متضمنة النتائج والتوصيات.

وفيما يلي سنلقي الضوء على أبرز ما ورد في هذه الدراسة :

الفصل الأول في هذا الفصل بين الباحث في مبحثين مفهوم ونشأة وتطور وأهمية أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية لها والتي لخصها في محاولة التعرف على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر وحتى تاريخه، موضحاً الأدوار التقليدية للموارد البشرية مقارنة مع الإدارة الإستراتيجية والبيئة المحيطة بمنظومة الموارد البشرية.

الفصل الثاني الفصل الثاني من الدراسة خصصه الباحث في مبحثين يتناول فيهما التدريب في إدارة الموارد البشرية مفهوماً ونوعاً وأهدافاً بجانب مراحل التدريب أهميته وأساليبه المتبعة.

وفي الفصل الثالث تناول الباحث تخطيط القوى العاملة ودراستهما في مبحثين خصص الأول لمفهوم وأهمية وخطوات تخطيط القوى العاملة، وجاء المبحث الثاني ليناقد فيهما الباحث أهداف تخطيط القوى العاملة وعلاقت ذلك بالأنشطة الإدارية الأخرى والعوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة.

وتناولت الدراسة موضوعات الجودة الشاملة في الفصل الرابع من خلال مبحثين، الأول في مفهوم وأهداف وأهمية الجودة الشاملة وعلى من تقع المسؤولية وماهي مراحل تطورها، وفي المبحث الثاني تناول الباحث أساسيات نظام الأيزو وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وذلك في ظل التحديات البيئية التي تعتبر ما تقدمه الجودة من أساسيات وخدمات هي قضيتها الأولى وعليها أن توليها كافة الاهتمام لضمان النجاح والاستمرار.

أما الفصل الخامس فقد جاء ليعرف ويحلل البيئة المكانية للدراسة وهي بنك فيصل الإسلامي السوداني، متناولاً في مبحثين النشأة والتطور لهذه المؤسسة وأغراض البنك والأهداف التي أنشأ من أجلها متناولاً أيضاً سياسة التميز في الخدمات المصرفية والتقنية التي يقدمها البنك لعملاء مستحسباً في ذلك الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي ولإدارة الموارد البشرية بالبنك ووظائفها وأهدافها.

وجاء الدراسة الميدانية في الفصل السادس من البحث واصفاً فيها الطرق والإجراءات المنهجية التي تم تنفيذها لمجتمع الدراسة وعينته وطريقة إعداد أدواتها والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة والتوصيات

قام الباحث بعرض دراسته بصورة مفصلة من خلال الخاتمة إلى نتائج تحليل البيانات من خلال عدة محاور، ونتائج الدراسة وتوصياتها، وهي نتائج وتوصيات جديرة بالاهتمام، وقد كانت شخصية الباحث واضحة في الدراسة؛ فقد تميز أسلوبه بالدقة نتيجة التحليل العلمي الدقيق والسليم، في تسلسل منطقي للأفكار، داعماً دراسته بكثير من الملاحق، مما جعل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة التي تفتقر إلى هذا النوع من الدراسات العلمية.

نتائج الدراسة :

بينت الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية بالبنك تقوم بتحديد احتياجاتها من شاغلي الوظائف في المستقبل، وأنها ملتزمة بتخطيط القوى العاملة وفق أساس التخطيط طويل الأجل وبأساليب علمية تركز على أفضل الوسائل والأساليب المناسبة في شأن التدريب، بجانب أن هذه الخطة يتم وضعها وفق احتياجات العاملين بالبنك وبشكل مستمر.

من توصيات الدراسة :

يوصي الباحث بأهمية وضع خطط في تخطيط الموارد البشرية على أساس التخطيط طويل الأجل، وعلى ضرورة سعي الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة، وإعادة النظر في توعية برامج التدريب والتطوير وإتاحتها للجميع بدون تحيز.



يَتْرَكَ سُدَى (٣٦) أَلَمْ بِكَ نُطْفَةٌ مِّن مَّنِيِّ يَمْنَى (٣٧) ثُمَّ
كَانَ عَاقِبَةً فَخَلَقَ فَسَوَّى (٣٨) فَجَعَلَ مِنْهُ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ
وَالْأُنثَى (٣٩) أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَىٰ أَن يُحْيِيَ الْمَوْتَى (٤٠)
(القيامة).

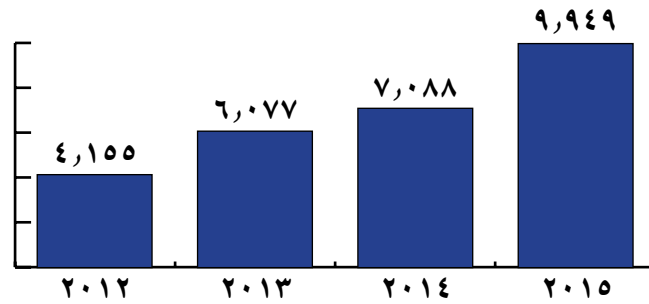
وإذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من
نتائجها.. فإن الإسلام دعوة مطلقة إلى الإحسان: (صِبْغَةُ
اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ) (١٣٨)
(البقرة) وفي قوله تعالى: (لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
(هود) (٧)). وهي إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق
بكيفية الأداء كائنًا ما كان هذا الأداء.. وكذلك في قوله
تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ
أَحْسَنُ عَمَلًا) (٧) (الكهف)، وفي قوله تعالى: (الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ
الْفَعُولُ) (٢) (الملك).

يقول نبيُّنا الكريم (صلى الله عليه وسلم): «إن الله كتب
الإحسان على كل شيء... إلخ»

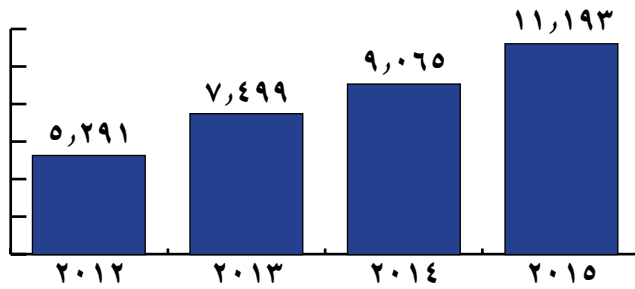
الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفة للكون والإنسان
والحياة، وهو كمال الجودة وتماها. ومن خلال ذلك
يفهم البعد اللانهائي في قوله تعالى: (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ
لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ
دِينًا) "المائدة" ٣: وكيف لا يكون الإسلام كمال الجودة
والإبداع وهو دين الله (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا
قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ) (البقرة).
(بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ
صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (١٠١) ذَلِكَمُ
اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَىٰ
كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ (١٠٢) لَا تَدْرِكُهُ الْأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ
الْأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ (١٠٣) قَدْ جَاءَكُمْ بِصَآئِرُ
مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ
بِحَفِيفٍ (١٠٤) الأنعام.

إن الإبداع البشري هو أثر ومظهر من آثار ومظاهر الإبداع
الرباني.. بل إنه وظيفة تكليفية ومسؤولية شرعية وليس
خياراً بشرياً قبله الإنسان أو رفضه (أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ

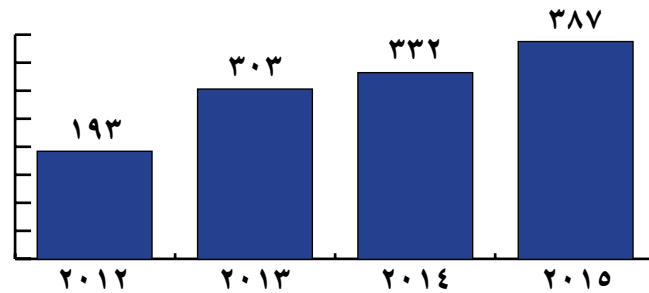
إجمالي الودائع



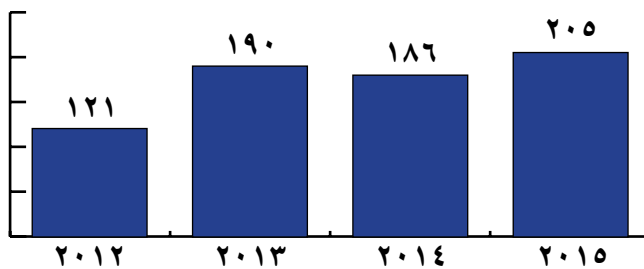
إجمالي الموجودات



إجمالي الإيرادات



الدخل قبل الزكاة والضرائب





Committed to excellence

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة تمنح
بنك فيصل الإسلامي السوداني تصنيف

الالتزام بالتميز



بنك فيصل الإسلامي السوداني

FAISAL ISLAMIC BANK (SUDAN)

نحن الرواد