



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



## التحديات التي تواجه مشروعات تطبيق النظم القياسية في مؤسسات العمل في السودان (دراسة حالة مركز النيل للأبحاث التقنية)

حجو عبدالحميد حجو

أميرة محمد علي أحمد

الوليد بشير أحمد علي

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه مشروعات تطبيق النظم القياسية في السودان , كما تهدف الدراسة أيضاً التحقق من مدى تأثير بعض مشكلات الثقافة التنظيمية في السودان مثل المجاملة , العشوائية , وعدم الالتزام, اعتمدت هذه الدراسة على منهجية التحليل الكمي والنوعي بأعتبار أنسب المنهجيات لإجراء مثل هذه الدراسة ولذلك لملائمته لطبيعة المشكلة , وقد أستخدمت إستبانة لجمع المعلومات والتحقق من فرضيات البحث , تم توزيع الإستبانة على عدد (130) موظف من المؤسسات السودانية التي نفذت مشروعات لتطبيق النظم القياسية , وقد شارك بملء الإستبانة عدد (71) موظف . تحققت الدراسة من الفرضيات الرئيسية وأكدت أن هنالك العديد من الصعوبات و التحديات تواجه تطبيق النظم القياسية في وأن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر التحديات و الصعوبات التي تعيق مشروعات تطبيق الأنظمة القياسية في مركز النيل.أوصت الدراسة بتعزيز وتركيز الجهود في نشر الوعي وتكوين قادة المؤسسات في السودان بأهمية وفوائد اعتماد وتطبيق النظم القياسية والمعايير الدولية , والتأكيد على ضرورة التخطيط لتنفيذها واستخدامها والمتابعة المستمرة لها وتحديثها و تحسينها , وضرورة الإهتمام بقضية الثقافة التنظيمية وتنفيذ الأنشطة والبرامج لتعزيز إيجابيتها وتجاوز سلبياتها.

كلمات مفتاحية: النظم القياسية - نظام إدارة الجودة - نموذج التميز الأوربي - الثقافة التنظيمية

### Abstract:

This study aims to identify the most important problems and challenges facing projects applying standard systems in Sudan. The study also aims to verify the extent of the impact of some of the problems of organizational culture in Sudan such as courtesy, randomness, and lack of commitment. This study relied on the methodology of quantitative and qualitative analysis as a more appropriate methodology for conducting such a study, therefore, due to its relevance to the nature of the problem. A questionnaire has used to collect information and verify the research hypotheses. The questionnaire has distributed to number of (130) employees of Sudanese institutions that implemented projects for standard systems. (71) employees has participated in filling the questionnaire. The study verified the main assumptions and confirmed that there are many difficulties and challenges facing the implementation of standard systems, and the organizational culture is one of the biggest challenges and difficulties that hinder projects of implementing standard systems in the Nile Center. The study recommended strengthening and focusing efforts in spreading awareness and enlightening the leaders of institutions in Sudan. The importance and benefits of adopting and applying standard systems and international standards. emphasizing the need to plan for their implementation and use, and to continuously monitor, update and improve them, and the need to pay attention to the issue

of organizational culture and implement activities and programs to enhance their positivity and responsiveness Negative aspects

**Keywords:** Standard Systems - Quality Management System - European Excellence Model - Organizational Culture

المقدمة :

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت رحلة العالم فى بناء و تطوير نظم ضبط الجودة (Quality Control) و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) و توثيق أفضل الممارسات فى مجال إدارة المؤسسات و منظمات العمل للوصول الى أقصى درجات الكفاءة فى العمل و تقليل الهدر وزيادة الأنتاجية , و ظهرت نماذج العمل و النظم القياسية اليابانية و الأمريكية و الأوروبية و التي جميعها تتفق فى تحقيق نفس الأهداف و لكن تختلف فى مكوناتها و عناصرها و منهجياتها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع و إحتياجات و متطلبات المؤسسات فى ذلك البلد . تأتي أهمية إستخدام و تطبيق النظم القياسية (Standard Systems) و أفضل الممارسات (Best Practices) من كونها نظم تم تطويرها بعد مسيرة طويلة من التطبيق الذى يضم التجارب الناجحة و التجارب الفاشلة , و لكونها تم إختبارها و تطبيقها فى عدد كبير من المؤسسات و أدى ذلك الى تطوير هذه المؤسسات بشكل كلي و هائل و ساعد فى تحقيق درجات عالية للغاية فى مؤشرات الأداء الأساسية لتلك المؤسسات .

نجاح دول العالم الأول فى تطوير ممارساتها العملية لإدارة منظمات العمل يؤكد جودة و صحة تلك الممارسات و نظم العمل و لكن لا يعني ذلك أن تطبيق تلك النظم فى أماكن و دول أخرى قد يؤدي الى نفس النجاح بنفس الدرجة و ذلك لإختلاف ثقافة العمل و المجتمع , وحتى نضمن نجاح تلك الممارسات القياسية فى منظمات العمل فى السودان فإن ذلك يتطلب الكثير من الجهد دراسة وفهم مقاصد تلك النظم من ثم تخصيصها وتطويرها بما يتوافق مع بيئة العمل و ثقافة المجتمع فى السودان .

مشكلة الدراسة :

منذ أواخر التسعينيات من القرن الماضي بدأت عدد من المؤسسات فى السودان و بمبادرات فردية من بعض القادة المستثمرين و الموظفين الجادين محاولات مقدره فى تنفيذ مشروعات لتطبيق النظم القياسية فى إدارة العمل و كان ذلك فى عدد من مؤسسات القطاع العام و عدد آخر فى مؤسسات خاصة , و كانت كل المشروعات تهدف الى خلق نظام عمل جديد يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فى زيادة كفاءة العمل و الأنتاجية و الأستغلال الأمثل للموارد و تحقيق أعلى مؤشرات للنجاح , و كانت تركز تلك المحاولات على تعزيز مفاهيم و تطبيق أساسيات ضبط الجودة (Quality Control) و ضمان الجودة (Quality Assurance) و الجودة الشاملة (Total Quality Management) و التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning).

واجهت بعض من تلك المشروعات عدد من التحديات و الصعوبات التي أدت الى عدم تحقيق أهداف المشروعات و تطبيق تلك المواصفات القياسية بالشكل الكامل و الصحيح , وقد يرجع ذلك الى أسباب عدة قد يكون منها ضعف الثقافة التنظيمية أو إشكاليات فى توفير الموارد المادية و البشرية المطلوبة.

بدأت مرحلة أخرى للتطبيق فى بداية الألفينيات من قبل بعض المؤسسات الحديثة و فى هذه المرة كانت هنالك تجارب مرجعية ناجحة فى عدد من الدول العربية و أيضاً زاد عدد و درجة إحترافية الممارسين و المطبقين لتلك المواصفات القياسية و نجحت عدد من المؤسسات فى إعتقاد و إجازة نظم العمل القياسية و أفضل الممارسات ضمن الخطط الإستراتيجية و التشغيلية كما نجحت فى رصد و توفير الموازنات و كذلك تعديل الهياكل الأدارية و إنشاء إدارات و مكاتب متخصصة تشرف على تطبيق و مراقبة تنفيذ تلك النظم , و ظهرت فى تلك المرحلة إستخدام أنواع أخرى من

النظم القياسية مثل (Balanced Score Card) و (Six Sigma) و نموذج التميز الأوربي (EFQM Excellence Model).

ترسخت عن العديد من القادة في مؤسسات العمل بالسودان مفاهيم و مبادئ الجودة و التميز و ضرورة تبني ورعاية تطبيق تلك النظم القياسية , كما زاد عدد المهتمين و المتخصصين في هذا المجال . بالرغم من ذلك كله نلاحظ أنه مازالت منظمات العمل بالسودان تعاني من الضعف الإداري و قلة الفعالية و أن معظم مشروعات تطبيق النظم القياسية وأفضل الممارسات الإدارية في المؤسسات السودانية مازالت تواجه الكثير من الصعوبات و التحديات ولم تحقق أهدافها المرجوة.

#### أهداف الدراسة :

من خلال هذه الدراسة سنسعى الى التعرف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه مشروعات تطبيق النظم القياسية في السودان , كما تهدف الدراسة أيضاً التحقق من مدى تأثير بعض مشكلات الثقافة التنظيمية في السودان مثل المجاملة , العشوائية , وعد الالتزام على تطبيق النظم القياسية , وذلك بإثبات أو نفي الفرضيات التالية :

1. هنالك العديد من التحديات والصعوبات تواجه تطبيق المعايير القياسية في منظمات العمل في السودان.
2. يرجح أن يكون لضعف الثقافة التنظيمية الأثر الأكبر في المشاكل و الصعوبات التي تواجه تطبيق المعايير القياسية في السودان.

#### أهمية الدراسة :

تعتبر مخرجات ونتائج هذه الدراسة هامة للغاية , وذلك لما يلي :

1. تساعد المتخصصين والمهتمين بتطوير وتطبيق النظام القياسية في السودان على معرفة أهم التحديات التي تواجه تطبيق تلك النظام في السودان .
2. تساعد المدراء التنفيذيين والإدارات العليا في منظمات العمل في السودان على تنفيذ المشروعات مع ضمانات وفرص أوسع لنجاح المشروعات.
3. التأكيد على التأثير السالب لبعض أنماط السلوك السوداني نقاط ضعف الثقافة التنظيمية , ومن ثم عمل ما يلزم من ترتيبات وأنشطة لتجاوز ذلك الأثر .

#### حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** تجرى هذه الدراسة على بعض المؤسسات السودانية التي نفذت مشروعات لتطبيق النظام القياسية.  
**حدود الموضوع :** تركز الدراسة فقط على تطبيق النظم القياسية.

#### مصطلحات الدراسة:

**النظم القياسية :** ونعني بها المواصفات الدولية و المعايير القياسية التي تم تنفيذها في مشروعات مختلفة في منظمات العمل في السودان مثل نظام إدارة الجودة ISO 9000 , نموذج التميز الأوربي EFQM Excellence Model , بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card . , منهجيات إدارة المشروعات Prince2 , PMP , نظام إدارة أمن المعلومات ISO 27001 .

**الثقافة التنظيمية (1)**(العوفي,محمد بن غالب 2012,ص 9-12) هي أنها منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم وتتحكم في خبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## أهم النظم القياسية و أفضل الممارسات :

خلال الفترة منذ النصف الثاني من القرن الماضي ظهرت الكثير من النظريات و المنهجيات الإدارية الناجحة و التي أثبتت نجاحها و ساهمت في إحداث طفرة كبيرة في عدد كبير من المؤسسات و تحولت الى مرجعيات و نظم قياسية ينصح المستشارون باتباعها و تطبيقها , و من أفضل تلك الممارسات و النظم القياسية نوجز في الجزء التالي أهمها و أكثرها إنتشاراً :

- 1- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM):(2)(السقاف,حامد,2013, المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة) " هي عبارة منهج هيكلية شامل يؤسس لنظام إداري متكامل يساعد المؤسسات و منظمات العمل على تحسين جودة المنتجات و الخدمات " .
- 2- مبادئ ديمينق للجودة (Deming Quality Principles):(3)( السلمي,علي,2002,إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) "هي عبارة عن 14 مبدأ إداري هام , تعتبر بمثابة مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات و الوصول الى النجاح المنشود حيث تؤدي الى توفير بيئة عمل أكثر كفاءة، وارتفاع الأرباح، وزيادة الإنتاجية و تطور و نمو المنظمات" .
- 3- نموذج أوكلاند للجودة (Oakland Quality Model):(4)( زائد , دكتور سليمان , ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل) هو عبارة نموذج إداري شامل و متكامل يركز على تحقيق أهداف المنظمة عبر تركيز و تعزيز مبدأ إدارة الجودة و تحقيق مفهوم الجودة الشاملة .
- 4- نموذج مالكوم بالدريدج للجودة (Malcolm Baldrige Quality Model):(5)( العنزى ,وليد سالم,آليات إدارية مقترحة لزيادة الفعالية بناء على نموذج مالوم بالدريج) عبارة عن منهج و إطار عمل متكامل يساعد المؤسسات و منظمات العمل على تحقيق تقوف عالي في الأداء و زيادة الفعالية .
- 5- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM Excellence Model):(6)( العياشي ,زرزار, النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي , مجلة المواقف مجلد 12 , 2017م) هو عبارة عن إطار عمل شامل يستخدم لبناء نظام إداري محكم و يساعد بفعالية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة و ضمان التحسين و التطور و إستدامة التميز . طور من قبل المنظمة الأوروبية للجودة .
- 6- نظام إدارة الجودة (Quality Management System ISO9001):(7)( الهيئة المصرية العامة للمواصفات و الجودة,التعريف بالجودة, 11مارس 2016) هو نموذج عمل يركز على الإجراءات ويمكن المنظمات من تحديد وقياس ومراقبة وتحسين أعمالهم , و ضمان تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين في حين تلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمنتجات و ضمان التحسين و النمو المستمر .
- 7- سيقما 6 (Six Sigma):(8)(The Inventors of Six Sigma". Archived from the original on 2005-) هو مجموعة من التقنيات والأدوات اللازمة لتحسين العمليات و الإجراءات من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب المتعلقة بالمنتجات و الخدمات التي توفرها المنظمة لعملاءها .
- 8- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card):(9)(GC Balanced Scorecard Usage 2 Survey, "FAQ Answer: What is the Balanced Scorecard?" 15 أبريل 2011 موقع واي باك مشين.)

هي عبارة عن أداة لمراقبة و قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة , تتناول بطاقات الأداء المتوازن المنظمة من الجانب المالي ، جانب العمليات الداخلية ، جانب العميل ، وجانب التعلّم والنمو .

9- إدارة إجراءات الأعمال (Business Process Management BPM): (Jeston, John;)(10) Business Process Management (Nelis, Johan (21 January 2014). هو نظام لإدارة مجموعة العمليات و الإجراءات المرتبطة بتحقيق رضا الزبائن بالتوافق مع أهداف المنظمة .

10- نظم المعلومات الإدارية (Management Information System): (Joshi)(11) ، (Girdhar (2013). هو أنظمة الكمبيوتر المستخدمة لتوفير المعلومات التي تلزم لإدارة المؤسسات بكفاءة وفعالية.

11- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): (12) "Strategic Management", هو مجموعة العمليات و القرارات والإجراءات المستخدمة في صياغة وتنفيذ و مراقبة و قياس استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة .

12- إدارة المشروعات (Project Management ):(13) (القرعان ، فيصل ، دورة حياة المشاريع وإدارتها، 2011، صفحة 4) تطبيق المعرفة والخبرات والمهارات والادوات لعمل التخطيط و التنظيم و ضبط الموارد لتحقيق متطلبات المشروع حسب توقعات الجهة المستفيدة وذلك خلال فترة زمنية و تكلفة محددة .

#### مظاهر تحديات مشروعات تطبيق النظم القياسية :

بالرغم من تلك المحاولات الكثيرة في الفترات و المراحل المختلفة و وجود عدد مقدر من المهتمين و المتخصصين و المؤمنين بضرورة تطبيق و إستخدام هذه النظم بالرغم من ذلك كله نلاحظ وجود الكثير من التحديات والإشكاليات التي واجهت تطبيق النظم القياسية وأفضل الممارسات الإدارية في المؤسسات السودانية يمكن تلخيص مظاهر تلك التحديات في الآتي :

- 1- إلغاء عدد من المشروعات دون أن تكون قد إكتملت وحققت أهدافها.
- 2- تأخر إكمال تنفيذ مشروعات تطبيق النظم القياسية في معظم المؤسسات و إستمر عدد منها لعدد من السنوات دون أن تصل إلى إغلاق تلك المشروعات .
- 3- عدم تحقيق مشروعات التطبيق لأهدافها و الحصول على شهادة مطابقة النظم القياسية .
- 4- في أغلب المؤسسات التي نفذت مشروعات لتطبيق النظم القياسية و أفضل الممارسات لا توجد أي شواهد لتطور الإجراءات و تقدم مؤشرات الأداء الأساسية في تلك المؤسسات نتيجة لتنفيذ تلك المشروعات .
- 5- عدد من المؤسسات التي طبقت تلك النظم إهتمت فقط بالحصول على شهادة المطابقة للمواصفات دون التركيز على التطوير الحقيقي وتصميم الإجراءات و بناء النظم الصحيحة .
- 6- أغلب المؤسسات مازالت تقاوم تطبيق تلك النظم و ترى أنها تجارب مستوردة لا تصلح لبيئة العمل في السودان و لا تناسب مؤسساتهم .
- 7- عدم ظهور أي مبادرات أو محاولات لتخصيص تلك النظم أو إنتاج أنظمة جديدة أو معدلة تلائم طبيعة و ثقافة المؤسسات السودانية .

#### الدراسات السابقة :

تعرض الكثير من الباحثين لأهمية تطبيق النظم القياسية وأثرها على تطوير العمل وزيادة كفاءة منظمات العمل وأيضاً التحديات والصعوبات من تلك الدراسات:

**دراسة البشير (14) (البشير, محمد, 2018):**

تدرس ورقة البحث هذه كفاءة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، كما تدرس عيوبها أيضاً عن طريق تحديد المفاهيم الأساسية لمعايير التميز وأيضاً منهجية رادار (RADAR) وتأثيرها على رأس المال البشري و الأداء المؤسسي لحكومة أبو ظبي إلي جانب اندماج برنامج رأس المال البشري الاستراتيجي مع إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق تميز المنطقة واستدامة هذا التميز. وقد قام الباحث بجمع 92 مصدراً خطياً من عدة مقالات في المجالات والمواقع الإلكترونية المعتمدة بالإضافة لتقارير الأخبار والعديد من المصادر للإجابة على أسئلة البحث. وتم تطبيق المنهجية المختلطة لجمع البيانات للتحقيق في أسئلة البحث. والأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الملاحظة المباشرة والإستبانة المبنية على مقياس ليكرت (LIKERT) التي وزعت على مدراء وسلطات من مختلف المؤسسات في أبو ظبي. وتمت عملية تحليل البيانات من خلال التحليل النوعي والتحليل الكمي عبر كل من الإحصاءات الوصفية والتحليل التكراري لفهم معاني أداة Caf ونماذج التميز الأخرى لضمان تواجد معايير الجودة الأوروبية في المؤسسات المتواجدة في أبو ظبي.

**1. دراسة الكاروري (15) (الكاروري, أحمد سيد أحمد, 2016):**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادات الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، والتعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية ووضع الحلول المناسبة لها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتوافقية طبيعة الدراسة ، أثبتت الدراسة أن هنالك ضعفاً في دعم ومساندة الإدارة العليا بالسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، كما أوضحت الدراسة أن هنالك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بالسلطة القضائية ، كما أثبتت الدراسة أن أكثر الخصائص توفراً في السلطة القضائية وجود رقابة وتقييم على مستوى الإدارات والأقسام ككل للتأكد من أن جميع الأعمال تسير وفقاً لما هو مخطط له .

**دراسة ابراهيم (16) (ابراهيم, الطيب, 2015):**

تناول البحث دور اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 واثره علي رفع الكفاءة الإدارية بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف علي الخطوات التي يمكن إتباعها والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي تطوير وتنمية الفاعلية التنظيمية لهيئة الجمارك السودانية .هدفت الدراسة الي معرفة اثر العوامل الشخصية والوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 ومعرفة المتطلبات الاساسية للايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك والتعرف علي مستوي تطبيق منهج نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001. لقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي في وضع الفروض والمنهج الاستقرائي لاختبارها، والمنهج التاريخي لحصر وتتبع الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي للدراسة للوصول لأهم النتائج والتوصيات. أظهرت نتائج الدراسة إن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 بالهيئة يعمل علي تسهيل وتسريع الاجراءات الجمركية ويمكنها من استيفاء متطلبات منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية وإتاحة الأولوية لاحتياجات العميل والاهتمام بسرعة وسهولة تلقيه الخدمة وبالتالي كسب رضا العميل.

## دراسة محمد علي (17) (محمد علي, عبدالكريم, 2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، والكشف عن العناصر التي تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية جراء تطبيق هذا المفهوم، والتعرف على دور قيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بالتوعية بأهمية تطبيق هذا المفهوم وتأثير ذلك على تطوير وتحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. استخدمت الدراسة الأسلوب التاريخي لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، والأسلوب الاستنباطي في تحديد محاور الدراسة والعلاقة بين متغيراتها وإعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وقد أظهرت الدراسة وجود حاجة لدى شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك تأثير لإدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، وتحققت الدراسة أيضاً من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة يؤدي إلى تحسين كفاءة أدائها بدرجة معنوية عالية، كما أن هناك تأثير لقيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بالتوعية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة.

## دراسة الحسن منصور (18) (الحسن منصور, فتح الرحمن, 2007):

تناولت الدراسة أثر معايير الجودة الشاملة على رفع كفاءة أداء عملية المراجعة الداخلية بالهيئة القومية للكهرباء حيث يؤدي الالتزام بمعايير الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف الصناعية في المؤسسات وذلك من خلال منع حدوث إنحرافات سلبية في ظل تطبيقها بصورة صحيحة، يتبع الباحث كل من المنهج الاستنباطي للتعرف على أبعاد المشاكل المرتبطة بموضوع البحث، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفروض، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر الجودة الشاملة على المراجعة الداخلية بالهيئة القومية للكهرباء. سعى الباحث لحل تلك المشاكل من خلال التحقق من أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤثر على أداء المراجعة الداخلية للهيئة القومية للكهرباء، وأن قياس أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة يمكن معرفته من خلال تقويم نظام المراجعة الداخلية بعد تطبيق المعايير عليها في الهيئة القومية للكهرباء. كما توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن العناية التي توليها إدارة الهيئة القومية للكهرباء للتدريب بشقيه العلمي والعملي لها تأثير كبير في التطبيق السليم للرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية ويظهر ذلك بوضوح لتطبيق الهيئة القومية للكهرباء لمعايير الجودة الشاملة كما أن الهيئة القومية للكهرباء تقوم بعمليات التقويم المستمر التي تهدف منها تحديد فرص التحسين ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لإجراء هذه التحسينات لتمثل نقطة إنطلاقاً إلى الأمام في المستقبل وأساس للمقارنة بالشركات المماثلة دولياً وأكد الباحث من خلال هذه الدراسة إن معايير الجودة الشاملة تؤدي إلى خفض التكاليف الصناعية من خلال ممارستها في جميع الخطوات للعملية الإنتاجية وذلك بإتخاذ الإجراءات التصحيحية الوقائية في حالة عدم المطابقة والملاحظات.

## دراسة إسماعيل (19) (إسماعيل, أحمد موسى, 2004):

قام الباحث في هذه الدراسة بتحليل حالة لشركة البنين المحدودة وأقسامها المختلفة والوظائف الإدارية والفروع المكونة للشركة ومراحل تطبيق الجودة في المشاريع والمشتريات والموارد البشرية. استخدم الباحث أسلوب المسح الإحصائي الشامل وكانت الاستجابة 93% وتم فحص المصادقية والثبات لأداء الدراسة بمقياس إلفا كرونباخ وكانت نسبته 94% وتمت المعالجة الإحصائية بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكانت نتيجة الدراسة ن هناك

علاقة طردية بين الجودة الشاملة وتطبيق الوظائف الادارية والتنفيذية , وأن هنالك علاقة بين الجودة وتحسين الأداء الشامل , و هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير , كما أكدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات ورضا العميل .

#### دراسة حسن (20) (حسن ,رحاب أبراهيم,2004):

من خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بالتحقق من تطبيق أساليب الجودة الشاملة وأثرها على توفير خدمات ذات مستوى متميز تسعى الى إرضاء العميل . والى أي مدى يمكن الاستفادة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق السودانية . استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد سبعين استمارة على عينة عشوائية تم اختيارها من العاملين بالفنادق السودانية مجتمع الدراسة , توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أنه لا يوجد اهتمام كافي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفنادق السودانية , كما لا يوجد وعي كافي من قبل القيادات الإدارية في الفنادق بمفهوم الجودة الشاملة, كما أظهرت الدراسة ان هنالك قصور وعدم اهتمام باحتياجات العملاء .

#### التحليل والتعليق على الدراسات السابقة :

- معظم الدراسات السابقة أتفق على أهمية وفوائد تطبيق المعايير القياسية في الجودة و التميز .
- كما بحث عدد منها وعمل على التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي , وقام معظم الباحثين بحصر وتحديد هذه المشاكل و التحديات
- كما أوصت معظم هذه الدراسات على ضرورة الإهتمام بنشر ثقافة الجودة و التميز وتوفير التدريب.
- كما بحث عدد من هذه الدراسات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها في نجاح مشروعات تطبيق النظم القياسية.
- الجديد في دراستنا وما يميزها عن الدراسات السابقة هي أنها تبحث في تحديات تطبيق النظم القياسية في السودان , كما نحاول هي هذه الدراسة معرفة أنماط السلوك في الشخصية السودانية التي تؤثر بشكل سالب على نجاح المشروعات.

#### المواد وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية التحليل الكمي والنوعي بأعتبار أنسب المنهجيات لإجراء مثل هذه الدراسة ولذلك لملائمته لطبيعة المشكلة , وقد استخدمت إستبانة لجمع المعلومات والتحقق من فرضيات البحث. تم تصميم إستبانة مقسمة الى ستة محاور , ولقد إستقنا من المصادر التالية في كتابة أسئلة الإستبانة :

1. تلخيص لمخرجات ورش عمل سابقة تم عقدها لتحليل و مناقشة المشاكل و التحديات التي واجهت تطبيق النظم القياسية في مجموعة الشركات الصناعية - الدكتور مهندس الصديق أحمد إسحق.
2. عرض تجارب مؤسسات سودانية في تبني نموذج التميز المؤسسي - للمهندس مجدي علي أحمد خيرى
3. مقترحات حلول لمعوقات بناء أنظمة الجودة - المهندس محمد عثمان محجوب , الشركة السودانية للتوليد الحراري.

في نوفمبر 2019 , تم عمل إستبيان إلكتروني بإستخدام Google Forms و تم توزيعه عبر الرابط (<https://forms.gle/QKiTfBKEz2etfmhFA>) , تم توزيع الإستبانة على عدد (130) موظف من المؤسسات السودانية التي نفذت مشروعات لتطبيق النظم القياسية , وقد شارك بملء الإستبانة عدد (71)

موظف , والمؤسسات هي :

1. الجهاز المركزي للإحصاء
  2. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
  3. الشركة السودانية للتوليد الحراري. المحدودة
  4. مجموعة جيااد الصناعية
  5. شركة افريكورب العالمية
  6. الصندوق القومي للتأمين الصحي
  7. وزارة التخطيط العمراني
  8. الشركة السودانية لنقل الكهرباء المحدودة
  9. مركز النيل للأبحاث التقنية
- تصميم أسئلة الإستبانة :

وقد تم تصميم الأسئلة وتوزيعها في ستة محاور هي كالأتي :

**المحور الأول - النظم المطبقة :** من خلال ذلك المحور نحاول معرفة النظم القياسية التي تم/يتم تطبيقها في المؤسسات.

**المحور الثاني - الإدارة العليا :** وفي هذا المحور نطرح عدد من الأسئلة لمعرفة الإشكاليات و التحديات التي تقع ضمن مهام الإدارة العليا.

**المحور الثالث - المؤسسة :** في محور المؤسسة نحاول التعرف على الإشكاليات و التحديات توجد في المؤسسة بشكل عام.

**المحور الرابع - الإستشاري :** في هذا المحور نطرح عدد من الأسئلة لمعرفة الإشكاليات و التحديات تقع ضمن مهام و واجبات الأستشاري .

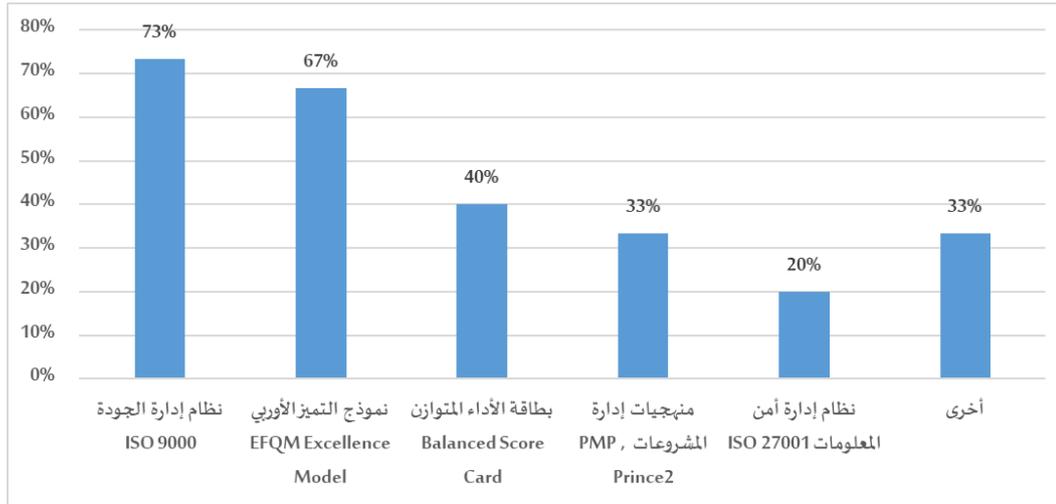
**المحور الخامس - العاملون :** وهنا نحاول أن نتحقق من الإشكاليات و التحديات تقع تنشأ من العاملين في المؤسسة.

**المحور السادس - الثقافة التنظيمية:** وفي هذه المحور نطرح عدد من الأسئلة لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية و ماهي أنماط السلوك السالب الذي يؤثر على تطبيق النظم القياسية.

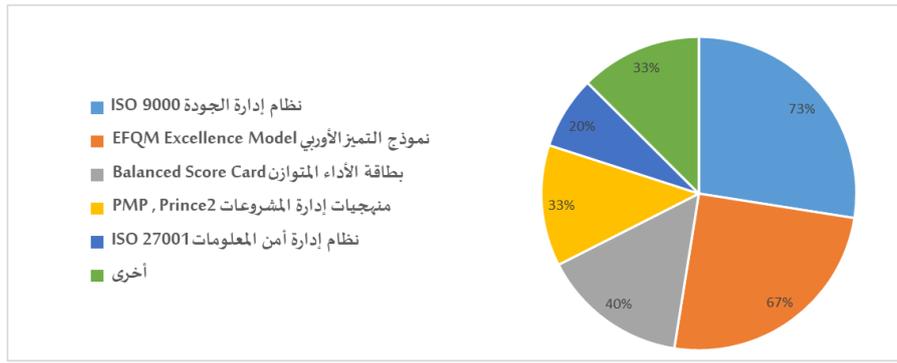
**عرض النتائج :**

**المحور الأول - النظم المطبقة :**

1. في هذا المحور تم سؤال مجتمع العينة عن النظم القياسية المطبقة في مؤسساتهم , وكانت النتائج كما يلي :



شكل رقم (1) , نتائج المحور الأول



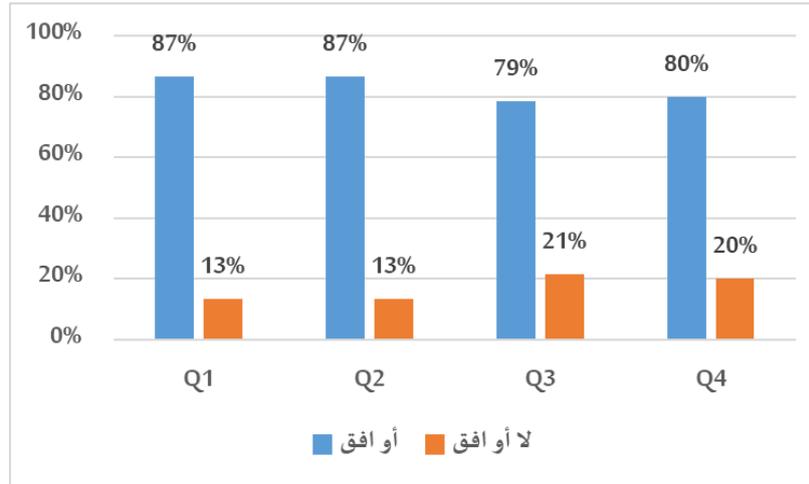
شكل رقم (2) , نتائج المحور الأول

2. من النتائج أعلاه يمكننا إجمال نتيجة المحور الأول في الآتي:

- أن غالبية المؤسسات تطبق نظام إدارة الجودة iso9001 ونموذج التميز الأوروبي EFQM Excellence Model , بينما عدد أقل من المؤسسات يطبق النظم القياسية الأخرى .

#### المحور الثاني – الإدارة العليا :

1. هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات تقع ضمن مهام و واجبات الإدارة العليا , هل توافق على وجود المشاكل أدناه وتأكد تأثيرها على تنفيذ المشروع ؟
2. Q1 : ضعف التزام الإدارة العليا .
3. Q2 : ضعف المتابعة وغياب المساءلة.
4. Q3 : ضعف خبرة و قدرات ممثل الإدارة المشرف على المشروع.
5. Q4 : ضعف مشاركة أعضاء الإدارات العليا في أنشطة المشروع.
6. وقد كانت النتائج كما يلي :



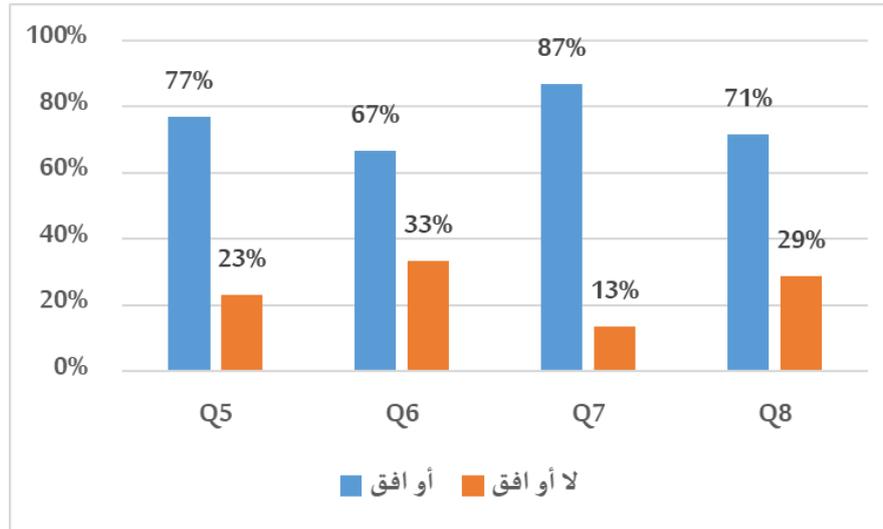
شكل رقم (3) , نتائج المحور الثاني

- 87% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف إلتزام الإدارة العليا , بينما 13% لا يوافقون.
  - 87% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف المتابعة وغياب المساءلة , بينما 13% لا يوافقون.
  - 79% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف خبرة و قدرات ممثل الإدارة المشرف على المشروع , بينما 21% لا يوافقون.
  - 80% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف مشاركة أعضاء الإدارات العليا في أنشطة المشروع , بينما 20% لا يوافقون.
7. من النتائج أعلاه يمكننا القول أن هنالك العديد من الصعوبات و التحديات تواجه تطبيق النظم القياسية في السودان تقع ضمن مهام و واجبات الإدارة العليا أهمها ضعف إلتزام الإدارة العليا , ضعف المتابعة وغياب المساءلة , ضعف خبرة و قدرات ممثل الإدارة المشرف على المشروع , و ضعف مشاركة أعضاء الإدارات العليا في أنشطة المشروع.

#### المحور الثالث – المؤسسة :

1. هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات توجد في المؤسسة بشكل عام , هل توافق على وجود المشاكل أدناه وتأكد تأثيرها على تنفيذ المشروع ؟
  - Q5: التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
  - Q6: المشاكل الإدارية التي تواجه الإستشارى أثناء البناء.
  - Q7: غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام.
  - Q8: ضعف الموازنة المخصصة للمشروع و عدم وضوح بنود الصرف.

2. وقد كانت النتائج كما يلي :



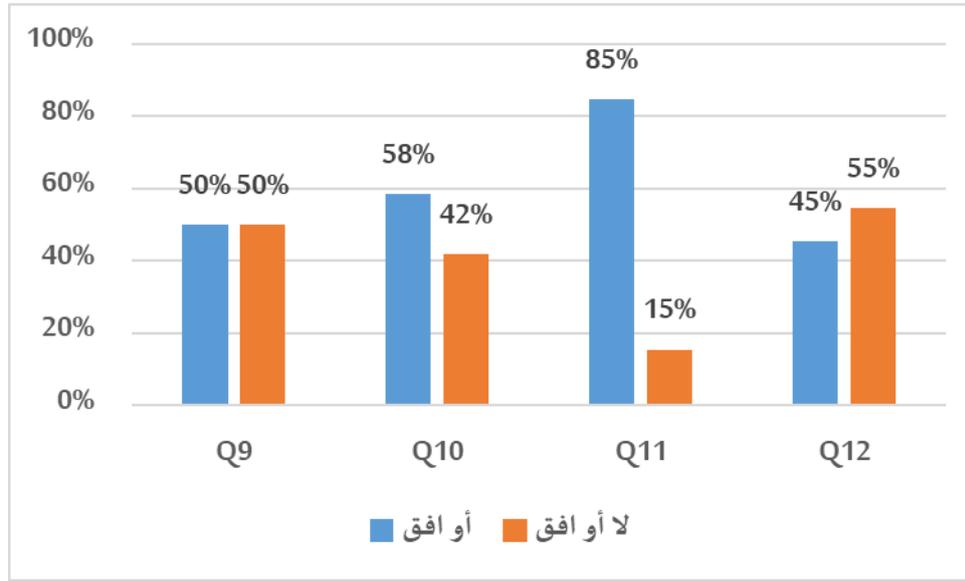
شكل رقم (4) , نتائج المحور الثالث

- 77% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو التغيير المستمر في القيادات الإدارية , بينما 23% لا يوافقون.
- 67% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو المشاكل الإدارية التي تواجه الإستشارى أثناء البناء, بينما 33% لا يوافقون.
- 87% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام , بينما 13% لا يوافقون.
- 71% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف الموازنة المخصصة للمشروع و عدم وضوح بنود الصرف , بينما 29% لا يوافقون.
- من النتائج أعلاه نجد أن هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات التي تواجه تطبيق الأنظمة القياسية وتخص المؤسسة بشكل عام ومن أهمها التغيير المستمر في القيادات الإدارية , المشاكل الإدارية التي تواجه الإستشارى أثناء البناء , غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام , وضعف الموازنة المخصصة للمشروع و عدم وضوح بنود الصرف.

#### المحور الرابع : الإستشاري :

1. هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات تقع ضمن مهام و واجبات الأستشاري , هل توافق على وجود المشاكل أدناه وتأكد تأثيرها على تنفيذ المشروع ؟
- Q9: عدم وضوح خطة المشروع ومنهج العمل.
- Q10: ضعف خبرة وقدرات الإستشارى.
- Q11: ضعف برامج التدريب المصاحبة للمشروع و عدم فعاليتها.
- Q12: عدم الإستقرار و التغيير المستمر للفريق الإستشارى العامل.

2. وكانت النتائج كما يلي :



شكل رقم (5) نتائج المحور الرابع

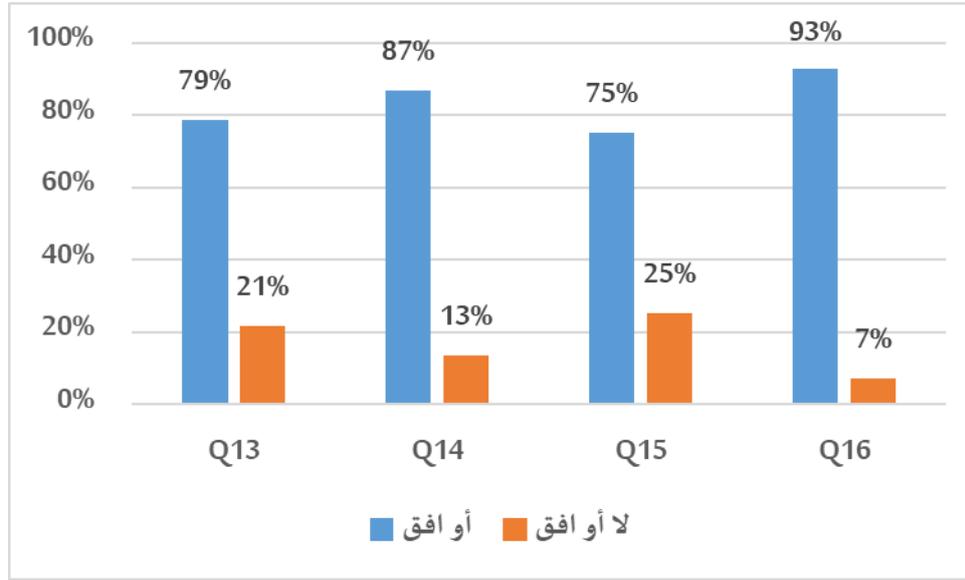
- 50% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو عدم وضوح خطة المشروع ومنهج العمل , بينما 50% لا يوافقون.
- 58% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف خبرة وقدرات الإستشاري , بينما 42% لا يوافقون.
- 85% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف برامج التدريب المصاحبة للمشروع و عدم فعاليتها , بينما 15% لا يوافقون.
- 45% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو عدم الإستقرار و التغيير المستمر للفريق الإستشاري العامل بينما 55% لا يوافقون.

3. من النتائج أعلاه نستطيع أن نخلص أن أنه وفيما يتعلق بمهام وواجبات الإستشاري لمشروعات تطبيق الأنظمة القياسية , أنه قد لا توجد إشكاليات فيما يتعلق بوضوح خطة المشروع ومنهج العمل , كما لا توجد أى إشكاليات تتعلق بخبرة وقدرات الإستشاري . وتكمن معظم التحديات حسب رأى المجتمع في ضعف البرامج التدريبية وعدم فاعليتها.

#### المحور الخامس - العاملون:

1. هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات تنشأ من العاملين فى المؤسسة , هل توافق على وجود المشاكل أدناه وتأكد تأثيرها على تنفيذ المشروع ؟
  - Q13: مقاومة العاملين للتغيير .
  - Q14: ضعف القناعة بالنظام وانخفاض الوعى بأهدافه.
  - Q15: عدم تفرغ فريق تنفيذ المشروع.
  - Q16: غياب التحفيز المعنوي والمادي.

2. وكانت النتائج كما يلي :



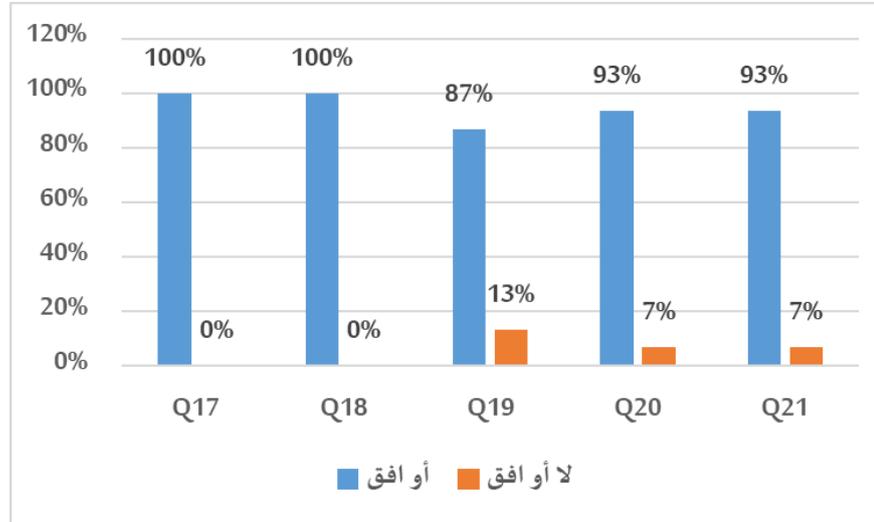
شكل رقم (6) , نتائج المحور الخامس

- 79% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هي مقاومة العاملين للتغيير , بينما 21% لا يوافقون.
  - 87% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو ضعف القناعة بالنظام وانخفاض الوعي بأهدافه , بينما 13% لا يوافقون.
  - 75% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو عدم تفرغ فريق تنفيذ المشروع , بينما 25% لا يوافقون.
  - 93% من المجتمع يوافقون أن أحد الإشكاليات هو غياب التحفيز المعنوي والمادي , بينما 7% لا يوافقون.
3. من النتائج أعلاه نستطيع التأكيد أن الدراسة تحققت أن هنالك العديد من الإشكاليات و التحديات تتعلق بالعاملين في المؤسسة , وكان أهمها مقاومة العاملين للتغيير , ضعف القناعة بالنظام وانخفاض الوعي بأهدافه , عدم تفرغ فريق تنفيذ المشروع , و غياب التحفيز المعنوي والمادي .

#### المحور السادس - الثقافة التنظيمية:

1. باعتبار أن الثقافة التنظيمية أو ثقافة العمل وهي مجموعة من الافكار والقيم التي يؤمن بها العاملين في المنظمة بحيث توجه سلوكهم أثناء أداء أعمالهم في بيئة العمل , هل توافق على النقاط التالية :
- Q17: هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية في مؤسستك وحسب التعريف أعلاه بها بعض الإشكاليات ونقاط الضعف و تحتاج الى المراجعة والتحسين.
- Q18: هل تعتقد أن العشوائية وعدم الالتزام بالنظم و الإجراءات هي بعض من مظاهر السلوك السالب الذي يعيق تطبيق النظم القياسية في مؤسستك.
- Q19: يعتقد البعض أن أحد أسباب تطاول الزمن في معظم مشروعات تطبيق النظم القياسية هو ثقافة العمل السودانية والسلوك المتمثل في المجاملة وعدم المحاسبة.
- Q20: تطوير نظم محوسبة وإلزام الموظفين بها يساعد في تطوير و تحسين ثقافة العمل و يعالج بعض إشكالياتها.

- Q1: يمكن أن يكون استخدام نظم معلومات إدارية محوسبة يساعد كثيراً في تطبيق إجراءات العمل و قياسها و تحسينها وبالتالي النجاح في مشروعات تطبيق النظم القياسية.
- 2. وكانت النتائج كما يلي :



شكل رقم (7) , نتائج المحور السادس

- 3. كما أكدت النتائج السابقة وتحققت من أن الثقافة التنظيمية لمؤسسات العمل بالسودان تؤثر بشكل سالب وتعيق تطبيق الممارسات العملية والمعايير القياسية , وأن ثقافة العمل في السودان بها العديد من أنماط السلوك السالب مثل المجاملة , العشوائية , وعدم الإلتزام.

#### مناقشة النتائج والتوصيات :

##### تلخيص النتائج :

وبحسب النتائج التي تحصلنا عليها في الإستبانة في المحاور الستة يمكننا أن نخلص الى النتائج التالية :

1. هنالك العديد من الصعوبات و التحديات تواجه تطبيق النظم القياسية في السودان تقع ضمن مهام و واجبات الإدارة العليا أهمها ضعف إلتزام الإدارة العليا , ضعف المتابعة وغياب المساءلة , ضعف خبرة و قدرات ممثل الإدارة المشرف على المشروع , و ضعف مشاركة أعضاء الإدارات العليا في أنشطة المشروع.
2. هنالك عدد من الإشكاليات و التحديات التي تواجه تطبيق الأنظمة القياسية وتخص المؤسسة بشكل عام ومن أهمها التغيير المستمر في القيادات الإدارية , المشاكل الإدارية التي تواجه الإستشاري أثناء البناء , غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام , وضعف الموازنة المخصصة للمشروع و عدم وضوح بنود الصرف.
3. فيما يتعلق بمهام وواجبات الإستشاري لمشروعات تطبيق الأنظمة القياسية , لا توجد إشكاليات في وضوح خطة المشروع ومنهج العمل , كما لا توجد أى إشكاليات تتعلق بخبرة و قدرات الإستشاري , وتكمن معظم التحديات حسب رأى المجتمع في ضعف البرامج التدريبية وعدم فاعليتها.
4. هنالك العديد من الإشكاليات و التحديات تتعلق بالعاملين في المؤسسة , وكان أهمها مقاومة العاملين للتغيير , ضعف القناعة بالنظام وانخفاض الوعي بأهدافه , عدم تفرغ فريق تنفيذ المشروع , و غياب التحفيز المعنوي والمادي.

5. الثقافة التنظيمية أو ثقافة العمل في السودان تعتبر من أكبر التحديات و الصعوبات التي تعيق مشروعات تطبيق الأنظمة القياسية في مركز النيل , وأن من أبرز أنماط هذا السلوك السالب هو المجاملة وعدم المحاسبة . , والعشوائية وعدم الالتزام بالنظم و الإجراءات.

#### التوصيات:

وكخلاصة لهذه الدراسة نوصي بالآتي :

1. تعتبر الأنظمة القياسية و المعايير الدولية (مثل النموذج الأوربي للتميز , ونظام إدارة الجودة) هي من أفضل وأهم التجارب البشرية في مجال الإدارة والتطوير المؤسسي والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها في الكثير من منظمات العمل العملاقة و الناجحة , لذلك يعتبر اعتمادها وتطبيق مفاهيمها ومطلوباتها هو أهم علاج للإشكاليات الحالية في منظمات العمل بالسودان والتي تتمثل في ضعف الفعالية , وتدني مؤشرات الأداء الأساسية فيها , وعدم جودة منتجاتها وخدماتها.

2. تعزيز وتركيز الجهود في نشر الوعي وتنوير قادة المؤسسات في السودان بأهمية وفوائد اعتماد وتطبيق النظم القياسية والمعايير الدولية , والتأكيد على ضرورة التخطيط لتنفيذها واستخدامها والمتابعة المستمرة لها وتحديثها و تحسينها.

3. ضرورة الإهتمام بقضية الثقافة التنظيمية العمل بها على المستويين :

- **على المستوى القومي:** إنشاء/تعيين جسم خاص يعنى بدراسة وتحليل الشخصية السودانية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها , وعمل السياسات والموجهات لتعزيزه أنماط السلوك التنظيمي الإيجابي ومعالجة أنماط السلوك التنظيمي السالب .
- **على مستوى المؤسسات :** عقد الورش التثويرية والدورات التدريبية لنشر وتطوير ثقافة العمل والإهتمام ببناء الأنظمة والأنشطة التي تعالج إشكاليات السلوكيات التنظيمية السالبة .

#### الخلاصة:

1. تأتي أهمية تبني و تطبيق النظم و القياسية و أفضل الممارسات الإدارية من كونها هي الطرق و الأساليب التي طورتها البشرية و تم إختبار جودتها و فعاليتها فى وصول المؤسسات و منظمات العمل الي التطور و الأزدهار و الاستقرار و النجاح و التميز , كما تستخدم أيضاً لمعايرة المؤسسات و قياس أداءها , فإستخدامها حتمي لا توجد فيه خيارات إلا إذا قامت المؤسسة بتطوير نظامها الخاص الذى يحقق نفس الأهداف بنفس الدرجة .

2. لا بد من العمل الجاد و الأحرافي لدراسة و تحليل المشاكل و المعوقات التي تعترض تطبيق هذه الأنظمة فى السودان , و لا بد من العمل المكثف و التنسيق للدقيق للجهود بين كل الجهات ذات الصلة و الخبراء فى هذا المجال لإطلاق مبادرة و العمل على بناء و تطوير نظام معياري جديد يتلائم مع ثقافتنا و ديننا و يلبي متطلبات المؤسسات السودانية تعمل مؤسساتنا التعليمية و البحثية على تحديثه و تطويره بإستمرار و تعمل مؤسساتنا الحاكمة على تنزيله و فرضه و مراقبته تحسيناً للأداء و زيادة فى الأنتاجية و ضماناً لتمييز المؤسسات السودانية

#### 1. المصادر والمراجع:

1. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، صفحة 9-12
2. المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة , حامد عبدالله السقاف
3. علي السلمي.إدارة التميز.نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر . القاهرة . 2002 ص129

4. دكتور سليمان زائد - ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل
5. وليد سالم العنزي - آليات إدارية مقترحة لزيادة الفعالية بناء على نموذج مالوم بالدريج
6. العياشي زرزار - النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي , مجلة المواقف مجلد 12 , 2017م
7. الهيئة المصرية العامة للمواصفات و الجودة-التعريف بالجودة 11مارس 2016
8. The Inventors of Six Sigma". Archived from the original on 2005-11-06.
9. 2GC Balanced Scorecard Usage Survey, "FAQ Answer: What is the Balanced Scorecard?" 15 أبريل 2011 موقع واي باك مشين
10. Jeston, John; Nelis, Johan (21 January 2014). Business Process Management. Routledge. ISBN 9781136172984.
11. Joshi ,Girdhar (2013). Management Information Systems. New Delhi: Oxford University Press. 328 صفحة. ISBN 9780198080992.
12. Strategic Management", www.investopedia.com, Retrieved 2018-07-15. Edited.
13. فيصل القرعان، دورة حياة المشاريع وإدارتها، صفحة 4
14. البشير محمد(2018م) - أثر تطبيق معايير الجودة الأوروبية (EFQM) على نمو راس المال البشري والأداء المؤسسي لحكومة أبو ظبي
15. الكاروري, أحمد سيدأحمد أحمد عبدالعزيز(2018) - تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية
16. الطيب ابراهيم عسل(2015م) - تقويم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في هيئة الجمارك السودانية
17. عبدالكريم محمد على و هلال يوسف صالح (2012م) - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجي
18. فتح الرحمن الحسن منصور(2007) - معايير الجودة الشاملة وأثرها في رفع كفاءة أداء عملية المراجعة الداخلية
19. أحمد موسي إسماعيل (2004م) - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان:دراسة نموذج شركة البنيان
20. رحاب ابراهيم حسن (2004م) - قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الفنادق السودانية