



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

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



الهيئة العامة للغاز والنفط
Sudanese Petroleum Corporation

دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط

ريهام محمد عبد المعطي⁽¹⁾ و عبدالرحمن ابراهيم مصطفى^{(2)*}

1. المؤسسة السودانية للنفط - الخرطوم
2. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - عمادة الجودة و التطوير - 0912292474

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السودانية و قد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة السودانية للنفط ، حيث تم تنفيذ الدراسة على عينة شملت 274 موظف من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة و ذلك باستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها و دراستها و بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة في هذا المجال تم إستخدام برنامج SPSS و الذي ساعد في تحليل البيانات وصولاً الى النتائج. و قد توصلت الدراسة الى ان القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام الجودة الشاملة و ذلك من خلال تطوير و تحسين النظام بصورة مستمرة كما تقوم بتوفير المعينات المطلوبة كما تهتم بالعنصر البشري بإعتباره العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، من جانب آخر القادة بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون بتطبيق نظم إدارة العمليات و الجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية تخدم الأعمال و المناهج التي يستخدمونها في مجال النفط، و ان العينة التي تم إستبيانها مدركة تماماً للمهام الأساسية للقيادة و التي تتمثل في التوعية و التعريف و الترويج للخدمات المقدمة من المؤسسة السودانية للنفط.

الكلمات المفتاحية: دور القيادة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة السودانية للنفط .

Abstract:

The aim of this study was to study the role of leadership in applying total quality management system in Sudanese governmental institutions. The study was conducted in the Sudanese Petroleum Corporation. Two hundred and seventy-four employees were selected from different backgrounds and different levels in the organization, as the study sample. Questionnaire was used to collect data, analyze it and study it after looking at similar previous studies in the same area. SPSS program was used in analyzing data to reach the results of the study, from which are the leadership in the Sudanese Petroleum Corporation has adopted the total quality management system by developing and improving the system constantly. They also provided the necessary devices required for this. The leadership concentrated and cared about the human element as it is the main factor for achieving the institutions goals. On the other hand, the leaders in the institution are committed to apply the operations and quality management system within high global standards that serve the processes and policies used in the area of oil and gas. The research sample is to tally aware of main responsibilities of the leadership that are seen in introducing and promoting the services given by the Sudanese petroleum Corporation.

Keywords: Leadership role, Total quality management, Sudanese Petroleum Corporation

المقدمة :

أصبحت الجودة الشاملة تمثل تحدي يواجه المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة نظراً للتنافس الشديد في مجال الإنتاج السلعي وتقديم الخدمات، ومن جهة أخرى فإن الإهتمام بها يأتي من موروثنا العقائدي حيث حثنا رسولنا الكريم في حديثه " إن الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" -رواه البيهقي في شعب الإيمان وصححه الألباني - والإلتقان هنا يستدعي من الإنسان أن يؤدي عمله على أكمل وجه ويسعى للوصول به الى مرحلة الكمال الإنساني ، كما دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على ذلك مصداقاً من خلال قول الله تعالى " إنا لانضع أجر من أحسن عملاً " (سورة الكهف اية 30).

مما لا شك فيه أن معظم المؤسسات تسعى الى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و فاعلية ممكنة، ولا تختلف في ذلك المؤسسات أياً كانت مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة ، إن كانت تعمل في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات او مؤسسات تسعى لتحقيق ربحية ، فالأساس الذي يحكم حركتها هو مدى نجاح الإدارة في توفير الإمكانيات والموارد المتاحة وإستخدامها الإستخدام الأمثل وفقاً لأحدث الأساليب لتحقيق أهدافها ورسالتها ، وذلك من خلال التعرف على إحتياجات العميل وتوقعاته والعمل على تقديم المنتج أو الخدمة له بالجودة والكفاءة المطلوبتين . إن المؤسسات تواجه تحديات جمة في ظل التنافس العالمي وتحاول أن تنجح في هذه المنافسات وذلك بزيادة معدل رضا المستفيدين مما تقدمه ، ومن هنا يأتي دور القيادة في التركيز على القضايا الهامة والتي تقودها الى تحسين جودتها وزيادة ربحها مستعينة بتوظيف أساليب وطرق إدارة الجودة الشاملة بإعتباره النظام الذي يحسن من عمليات المؤسسة بشكل مستمر (Change , 2005 , P415).

إن الجودة الشاملة منهج كامل وشامل لتغيير المؤسسات لتصبح النظرة الى المؤسسة نظرة كلية شاملة لجميع الأنشطة مما يضمن لها تحقيق فائدة إيجابية والذي يعمل بصورة أو بأخرى على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية، هذا من ناحية وزيادة رضا الزبائن وتعزيز روح الفريق بالمؤسسة وإعطاء السمعة الطيبة للمؤسسة من ناحية أخرى (العزاوي، 2005، ص5) . لقد أصبحت كثير من المؤسسات اليوم تستخدم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها قد تواجه بعض العوائق عند التطبيق، وقد قام إدوارد ديمنج وهو أحد رواد الجودة الشاملة بالعالم وكنموذج في الشركات اليابانية بإشراك القيادات في إنتاج منتجات عالية الجودة، كما قام بتحسين معدلات الربح لهذه الشركات، وكان هدفه تحسين مستويات الجودة بالمؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات وخفض عيوب المنتج وذلك بإشراك قيادات المؤسسات اليابانية والإعتماد عليهم في إتخاذ القرارات وإعداد الخطط الإستراتيجية (Louise, 2007, P249-265).

ولأهمية هذا الموضوع تم التطرق لدراسة دور القيادة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وتحديداً على المؤسسة السودانية للنفط كنموذج، نظراً لأهميتها ودورها في إقتصاد البلاد وبإعتبار أن جميع المؤسسات باختلاف أنواعها والمجالات التي تعمل فيها يتوقف نجاحها الى حد كبير على كفاءة القادة ومهارتهم وفعاليتهم في الإدارة من خلال الأدوار الهامة التي يقومون بها .

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط، حيث ان القيادة هي المحور الرئيسي الذي تدور حوله هذه الدراسة، و كان لا بد من تناولها في محاور معينة.

من خلال ما تقدم و تأسيساً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام الآتي :

1. ما دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط؟
ومن هذا السؤال الأساسي تتفرع عدة أسئلة هي :

2. ما دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط ؟
3. ما دور القيادة في تطبيق منهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى تحقيق الآتي:

1. التعرف على دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط.
2. التعرف على واقع ارتباط القيادة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط.
3. تحديد دور القيادة تجاه تطبيق منهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط .

أهمية الدراسة :

1. دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط يعتبر من المواضيع الجديرة بالدراسة لإرتباط القيادة بإتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر .
2. قد تتيح نتائج هذه الدراسة عمل ورش عمل وبرامج تدريبية للقادة زيادة أثرهم المعرفي وإكسابهم المزيد من المهارات المطلوبة وتصويب إهتمامهم نحو الجودة الشاملة .
3. قد تخدم هذه الدراسة القادة في المؤسسات الحكومية، وللباحثين في مجال الجودة الشاملة و الراغبين في تزويد معرفتهم بأثر التزام القادة بها .
4. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في المجتمع السوداني التي تتناول دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط، لذا فإنه من المؤمل ان تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة السودانية وذلك من خلال تقديم إطار متكامل لنظام الجودة الشاملة ودور القيادة فيها.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط .

الفرضيات الفرعية :

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة ومنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط
حدود الدراسة :

إقتصرت الدراسة على المؤسسة السودانية للنفط بولاية الخرطوم ، جمهورية السودان و تعتبر المؤسسة مؤسسة خدمية رقابية تقدم الخدمات النفطية المختلفة للمستهلكين عبر الشركات العاملة في المجال، كما تقوم برقيبتهم لضمان سير الأعمال والأنشطة في حدود الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة، حيث تعتبر جودة الخدمات من الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة خدمية ، باعتبار أن قطاع الخدمات من القطاعات الهامة والمؤثرة والمكاملة لباقي القطاعات، وقد تم إعداد الدراسة عن الفترة من ديسمبر 2004 و حتى مارس 2017.

منهج الدراسة : لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، باعتباره المنهج الذي يقوم على دراسة ظاهرة معينة، فيهم بوصفها ويوضح خصائصها ويحلل بياناتها ويستخلص النتائج منها .

مجتمع وعينة الدراسة : مجتمع الدراسة يتكون من عدد(952)موظف بالمؤسسة السودانية للنفط أما عينة الدراسة تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة حيث بلغت (274) موظف .

مصطلحات الدراسة :

- المؤسسة السودانية للنفط :هي المؤسسة الحكومية التي تعنى بشؤون النفط داخل السودان، تم إنشاؤها بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998 كمؤسسة عامة لها شخصية اعتبارية مستقلة، ويجوز لها بموافقة وزير النفط أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه .
- دور القيادة : يقصد به في هذه الدراسة دور القادة في تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط ، فالقيادة هي قمة الهرم التنظيمي بالمؤسسة و لن تستطيع تلك المؤسسة تحقيق الجودة الشاملة إذا غاب دورها حيث هي من تقوم بتهيئة البيئة المناسبة لإنجاح مشروع تطبيق الجودة الشاملة .
- إدارة الجودة الشاملة : نظام إداري متكامل يقوم على تقليل الهدر من الموارد بهدف إيجاد بيئة سليمة تساعد على تحسين الأداء بصورة مستمرة للعلاء .

الإطار النظري للدراسة :

الدراسات السابقة :

دراسة (فيصل ، 2010م) : بعنوان أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال ، دراسة على شركة الكهرباء في مكة المكرمة ، هدفت الدراسة الى توضيح مدى تأثير القيادة والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي على أداء المنظمة ورفع أداء وإنتاجية المنظمة . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن العاملون لا يتقنون في ما يصدر عن الإدارة العليا ، عدم الإهتمام بمفهوم الكفاءة ، القيادة لا تقوم بتحفيز العاملين بناءً على مبدأ الكفاءة، أهداف المنظمة واضحة ومكتوبة ومعرفة لدى الجميع والقيادة تشرف عليها بصورة مباشرة .

دراسة الأء، (2012م) : بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين ، دراسة على شركة زين للإتصالات ، هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها ، معرفة أهمية وجود القيادة الإدارية في الشركات ومايصاحبها من تأثير إيجابي ، التعرف على مهارات القيادة الإدارية ، وأنماطها . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها هناك علاقة طيبة بين الموظفين والقادة بالشركة، هناك عدم إحساس بالإستقرار للموظفين بالشركة ، الموظفون لا يشاركون في إتخاذ القرارات ، من أهم أسباب نجاح الشركة وجود قادة ذو خبرة إدارية .

دراسة رودستي وسويرزك (rodusti and swierek،2002): بعنوان القيادة الفعالة التنظيمية في المشاريع المتعددة الجنسيات في جنوب آسيا، حيث هدفت الدراسة الى معرفة أهم العناصر المؤثرة في القيادة وهي خصائص القائد ، الثقافة التنظيمية ، نموذج الإدارة المتعدد الثقافات ، التحفيز والفعالية التنظيمية ، كمل توصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها أن الكثير من المنظمات الفعالة مرتبطة بصورة وثيقة بخصائص القادة والثقافة التنظيمية ، وان معظم المديرين الذين تبني نموذج الإدارة متعدد الثقافات أنجزوا مستوى عالي من التحفيز.

مفهوم القيادة و أساليبها :

شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ على مر العصور، فالقيادة مرتبطة بعملية التأثير التي يقوم بها القائد على المرؤسين وذلك لإنجاز الأعمال بالطريقة المطلوبة فهو يمتلك من السلوكيات ما يؤهله لفهم الأطراف الأخرى بالإضافة الى المهارات التي قام بإكتسابها و التي تمكنه من القيام بعملية القيادة، فلا شك أن القادة لديهم من الصفات والمهارات ما يساعدهم على التأثير في سلوكيات الأفراد لتحقيق ما تصبو اليه المؤسسة من أهداف، فالمدراء يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة أما القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (السلمي، 1987،ص440).

القيادة و أهميتها :

القيادة عبارة عن عملية إنسانية لتحفيز الأشخاص لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وهي نتاج تركيب معقد من القادة وفريق العمل والظروف التنظيمية لتحقيق حاجات و رغبات فريق العمل وإمكانات وإحتياجات المؤسسة التي ينتمون إليها(السلمي، 1987،ص223) ويمكن الإقرار بأن القيادة بصورة عامة يمكن إعتبرها

نمط العلاقة بين القائد وفريق العمل، فهو يقوم بتوجيه فرق العمل ليقومون بتحقيق أهداف المؤسسة (درويش، 1995، ص440) وأيضاً فهي سلوك إنساني قائم على نوعية العلاقة بين القائد وبين مرؤسيه فهو يعمل على تشجيعهم وحثهم وتحديد اتجاهاتهم حتى يقومون بإنجاز الأعمال وحل المشكلات والتغلب على المعوقات، فالقائد يؤثر بأفكاره ومشاعره وسلوكياته على الآخرين من أجل دفعهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف المرجوة، سواء كان هذا التأثير من خلال المخاطبة ويطلق عليها القيادة المباشرة أو من خلال المؤلفات والمخترعات ويطلق عليها القيادة غير المباشرة (هاشم، 1987، ص233).

ومن المهم أيضاً ان يتم رفع مستوى القادة بالمؤسسات، ومن هنا ظهرت الحاجة الى البرامج التدريبية المختلفة لأهميتها في تطوير القادة في ظل التغيرات السريعة، فالقيادي الناجح هو من يهتم بالمشروع ويبحث عن الطرق السليمة لإنجازه وذلك بخلق عادات وتقاليد تتفق مع أهداف المشروع حيث أن جوهر القيادة يكمن في الصفات السلوكية بين القائد وأفراد مجموعته فهو يؤثر على سلوكيات باقي الأفراد ويوجههم للعمل وحتى يتحقق هذا لا بد أن يكون القائد متفهماً للسلوكيات الانسانية بشكل عميق حتى لا يعامل الأفراد كالألات بل يقوم بالتأثير عليهم باستخدام قوة أو سلطة معينة تميزه عن باقي الأفراد (Harold, 1994, P214).

ومهما اختلفت المهارات السلوكيات والصفات الشخصية للقادة نجد ان الباحثين في موضوع القيادة قد أجمعوا بأن الهدف الرئيسي للقائد هو أن يؤثر على العاملين معه وصولاً الى الأهداف المحددة وإن قوة القائد تكمن في كيفية تأثيره على العاملين معه (Harvard, 2005, P24).

مهارات القيادة :

ان عملية القيادة عملية مكونة من ثلاث حلقات كل واحدة مرتبطة بالأخرى وهي تتلخص في القادة والأفراد والموقف، فلا بد ان يكون لدى القائد من المهارات الأساسية ما يمكنه من التأثير على الأفراد لحل الموقف حيث يتوقف نجاح القادة على مدى إمتلاكهم لهذه المهارات والطرق المستخدمة لتوظيفها بالشكل المناسب مع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة فبعضها مهارات لا يمكن إكتسابها وأخرى يمكن إكتسابها ولكل واحدة درجتها في الأهمية باختلاف العمل ، وهذه المهارات هي (Miriam, 2001, P289):

1. مهارات فنية (تخصصية/ تنظيمية): هي من أكثر المهارات وضوحاً عند القادة وتظهر عند أداء القادة لأعمالهم وهي تختص بالمعرفة و الدراية وفهم الأنشطة المتخصصة و التي لها علاقة بخطة العمل وكيفية إدارتها وتحقيقها وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتفويض العاملين وإتخاذ القرارات بشكل هادف وفهم العمليات الداخلية فهذه المهارة تهتم بالجانب التنظيمي.
2. مهارات إنسانية (إجتماعية): فن التعامل مع الآخرين وخلق روح الفريق والعمل الجماعي والتعامل مع المرؤسين وتوجيههم، فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يعرف نقاط قوته وضعفه ويوجهها بصورة فعالة في تنمية جهد الآخرين وقدرته على التعامل مع الأفكار الجديدة والبدائل المتجددة ، فهو يساهم بإحداث تغيير في المؤسسة ككل .
3. مهارات فكرية (الإدارية): هي القدرة على إدارة القضايا والموضوعات وحل المشكلات وهي تعبر عن قدرة القائد على رؤية المؤسسة بشكل كلي ومقدرة القادة على الدراسة والتحليل والإستنتاج، كما يمكن ان تكون المرونة والإستعداد الذهني إحدى المهارات الفكرية المطلوبة لدى القائد.
4. مهارات ذاتية: نقصد بها السمات الجسدية والمقدرات العقلية والقدرة على ضبط النفس والتحمل وكيفية استخدام الطاقات لديه بحكمة، وقدرته على الحسم والإبتكار وتوقع الإحتمالات .

دور القيادة في تطبيق نظام الجودة الشاملة :

درجت العادة ان يتم مناقشة دور القيادات إتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات بواسطة البرامج الإدارية التدريبية لما لهم من دور أساسي و فعال في تطبيق نظام الجودة الشاملة بصورة كلية ودعمهم لبرامج الجودة المستمرة ونشرهم لثقافة الجودة بالمؤسسات .

في هذا الجزء سيتم تناول أبعاد أساسية ومشاركة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة فهذه الأبعاد تساعد المؤسسات على تطبيق نظام الجودة الشاملة وهي: (قنديل، 2008، ص24)

1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : لا بد أن تمر المؤسسة التي تود تطبيق نظام الجودة الشاملة بمراحل هامه وهي :

- 1.1 المرحلة الأولى: نشر ثقافة الجودة بصورة عامة، حيث لا بد من القيادة وكدور أساسي منها التعريف بالجودة ومراحلها والهدف منها والفائدة المرجوة من تطبيقها.
- 1.2 المرحلة الثانية: التخطيط للجودة الشاملة وذلك عن طريق تحديد العمليات المختلفة الخاصة بالمؤسسة و ربطها بخطة المؤسسة و أهدافها(العلي، 1996، ص11).
- 1.3 المرحلة الثالثة: تدريب العاملين بالمؤسسة إبتداءً من القيادة مروراً بكل العاملين دون إستثناء فالجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع.

- 1.4 المرحلة الرابعة: التحسين المستمر من أهم مرحل تطبيق نظام الجودة ، فإستمرارية النظام من إستمرارية عمليات التحسين المستمر للعمليات و طرق العمل و الأهداف (Dale ,1997,P59).
2. القائد المناسب في المكان المناسب: إن من أهم عوامل نجاح برامج تطبيق نظام الجودة بالمؤسسات هو وجود قائد مناسب يعي لأهمية الجودة الشاملة ويلتزم بمتطلبات النظام، ولا بد ان يكون متفهماً بأن تطبيق نظام الجودة الشاملة يشمل جميع الأنشطة والعمليات ولا يمكن إقصاء عملية أو نشاط من التطبيق بإعتبار أن تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية الجميع فلا بد من وجود قائد حازم، ملتزم، ذو شخصية قوية ورؤية سليمة، يعرف أين هو الآن وأين يريد أن يكون في المستقبل (Anastasi, 1982,P24) ، ولا بد أن تتوفر فيه بعض الصفات والمهارات الهامة كالخبرة والثقة والإستقامة، مهارات الإتصال، المرونة في التعامل، القدرة على معالجة المشكلات وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Edvardsson, 1994,P5-7).
3. التخطيط للجودة الشاملة: إن برامج تطبيق نظام الجودة الشاملة بفعالية يتطلب وضع خطة محكمة وبسيطة، يستطيع الأفراد القائمين عليها من فهمها وتحديد الأنشطة التي تؤدي الى تنفيذها بصورة واقعية، ويجب ان تشمل هذه الخطة المدى الزمني للتنفيذ كجزء لا يتجزأ من الخطة ولا بد من وضع إليه تساهم في عملية المتابعة، مع الإهتمام بالتغذية الراجعة بشكل عام لما فيه من تحسين و تطوير للأنشطة (Morrison,1996,P494-495) .
4. الإستفادة من تطبيق نظام الجودة الشاملة: لا بد في بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحديد الفئات المستفيدة والتي سيقوم النظام بخدمتها وتسهيل أعمالها وتوفير الوقت والجهد والتكاليف، ف نظام الجودة الشاملة يخدم المؤسسة ككل بداية من أصحاب العمل، الموظفين، الزبائن، الموردين و كل أصحاب الشأن المعنيين، فقد تتسلل بعض المعتقدات الخاطئة للموظفين بأن نظام الجودة جاء ليقبل من العمالة والأعمال الإضافية وغيره، فلا بد أن تتغير هذه النظرة لتكون شمولية بحيث ينظر للنظام بأنه النظام الذي سيحقق الربحية للمؤسسة وسيضمن لها بقائها في الأسواق التنافسية لأطول فترة ممكنة (رضوان،1994، ص 235).
5. رضاء الزبائن: إن أهم أسباب إستمرارية المؤسسات في الأسواق إمتلاكها للزبائن والمحافظة على ولائهم، سواء كان هؤلاء الزبائن داخليين أو خارجيين، فالمحافظة على الزبائن الداخليين يكون بإرضائهم والسماع الى شكاويهم وأخذها بعين الإعتبار بالإضافة الى القيام بحلها، ولا بد أن يكون للقائد دور فعال في منح المكافآت والإشادات التي تقوم بدورها بتحسين الجانب النفسي لهم، كما لا بد من الإهتمام بالزبون الخارجي والمحافظة عليه وذلك بمعرفة إحتياجاته وتوقعاته من الخدمات والمنتجات وتوفيرها له (نجم، 1997، ص 263)
6. العمليات: لا بد من النظر الى أنشطة المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة ذات طبيعة مختلفة، وليست وحدات منفصلة وعلى القائد الفعال إدراج برامج تدريبية صممت لنشر أسلوب العمليات الموجه الذي ينظر لعمليات المؤسسة بأنها عملية متكاملة ، كما يجب عليه أن يظهر حزمه تجاه سلوكيات الأفراد التي تضر بالعمليات وتأخرها أو تعيقها دون سبب حقيقي (Valarie, 1990,P20-23) .
7. المكافآت: المكافآت بكل أنواعها لا بد أن تقوم القيادة بإدراجها في برنامج تطبيق نظام الجودة الشاملة، ولا بد أن تتم مكافأة أصحاب المبادرات والأفكار والإبداعات ووضعهم في بؤرة الإهتمام ، ومن المهم مكافأة الفرق الجماعية تشجيعاً لروح الفريق في المؤسسة بالإضافة الى المشاركات الفردية على حد سواء (الحناوي، 1999 ، ص 43).
8. المعايير والمواصفات العالمية: إن التغيير السريع في أنظمة الحياة بكل جوانبها خلق الأهمية للمواصفات والمقاييس العالمية، حيث أصبح الموردين اليوم مثلاً يطالبون المؤسسات التي تعمل معهم بإستخدام معايير الجودة العالمية ، إذ تزايد الضغط في الأونة الأخيرة للعمل بمعايير جودة عالمية مثل سلسلة الأيزو 9000 ، و تجد الشركات غير المطبقة لتلك المعايير العالمية خارج حلقات المنافسة و تواجه ذلك الصراع على البقاء (Wolfgang ,2004,P122).
- مما سبق نجد أن القيادة و إدارة الجودة الشاملة وجهاً لعملة واحدة مرتبطان ببعضها البعض ، ولا يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من العمليات المنفصلة من عمليات المؤسسة بل يجب النظر الى عمليات الجودة الشاملة بأنها وسيلة من وسائل إدارة عمليات المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها، بل هي جزء أصيل من أنشطتها، ولا يمكن المضي قدماً في تطبيق برامج الجودة الشاملة دون وجود القيادة الرشيدة الفعالة (السلمي، 1995 ، ص 85).

تعريف الجودة الشاملة :

لقد تناول كثير من علماء الإدارة موضوع الجودة الشاملة من حيث المفاهيم والتعريف، كل من وجهة نظره وقد اختلفوا في إيجاد تعريف واحد لها إلا أن كثير منهم يرى إنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب؛ لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية، وفي أقصر وقت (زين الدين ، 1996 ، ص17-27) .

عرف الحكيم(الحكيم، 2011، ص7) الجودة بأن بتطبيق هذا المفهوم على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعله أو تجعلها قادرة على تحقيق إحتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقى ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعه لها، وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء .

أصبحت الجودة فيما بعد أكثر وضوحاً وتفصيلاً وتخصيصاً فعرفت بأنها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع إحتياجات وتوقعات الزبون المعلنة وغير المعلنة(مصطفى، 2006، ص9) ، ومن المعلوم ان أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل منظمة الجودة البريطانية The British Quality Association (BQA) حيث عرفت TQM على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (السلمي ، 2000 ، ص368).

من التعاريف السابقة يتضح أن أهداف المؤسسة قد تحوي في مجملها ما يهتم برضاء الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة مثل زيادة الأرباح والنمو في السوق العالمية وزيادة مركزها التنافسي بين المؤسسات وتلبية إحتياجات المجتمع .

الأهداف العامة لنظام الجودة الشاملة :

إن الهدف الرئيسي من تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات هو العمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف مع تجنب الهدر في الوقت والجهد بهدف تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والإستحواذ على رضائهم (دعس، 2009 ، ص168-169) ومن الهدف الرئيسي تظهر لنا ثلاثة فوائد هي (السقاف، 1998 ، ص9):

- خفض التكاليف: وذلك بتقليل الفاقد من العمليات غير الضرورية بتنفيذ العمليات الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وإنجازها .
- تقليل الزمن المستغرق لإنجاز العمليات الخاصة بالزبون: فالعمليات الخاصة بالزبون تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة لذا فإن العمليات الطويلة تؤثر في كثير من الأحيان بطريقة سلبية على الزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- تحقيق الجودة في المنتجات: يتم تحقيقها بمراجعة متطلباتها حسب رغبات الزبائن، لذا فإن عدم الإهتمام بجودة المنتج تؤدي الى زيادة الزمن المستغرق لإنجاز العمليات مما يؤدي الى شكاوى الزبائن من الخدمات.

الأهداف النوعية لتطبيق نظام الجودة الشاملة:

- يمكن تقسيم الأهداف المرتبطة بطريقة تطبيق نظام الجودة بصورة واضحة الى (المحياوي، 2006، ص32-33):
1. أهداف ضبط الجودة: وهي الأهداف التي ترغب المؤسسة بتطبيقها والمحافظة عليها وهي الأهداف التي تتعلق بالمعايير الخاصة بالمؤسسة والتي يتم صياغتها على مستوى المؤسسة ككل وتنزلها الى جميع المستويات حتى يتم تبنيها.
 2. أهداف تحسين الجودة: هي الأهداف الخاصة بالتقليل من الأخطاء وتطوير المنتجات والخدمات ليسهم ذلك في إيجاد منتجات وخدمات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر .
- كما يمكن تصنيف أهداف الجودة بأنواعها الى خمس فئات(الصيرفي ، 2003 ، ص207):
1. أهداف خارجية: هي أهداف المؤسسة متضمنة السوق والبيئة والمجتمع .
 2. أهداف داخلية: هي أهداف تهتم بقدرة المؤسسة وفعاليتها وإستجابتها للتغيير .
 3. أهداف العمليات: هي أهداف تختص بقدرة عمليات المؤسسة وفعاليتها في إنجاز مهامها وقابليتها لضبط العمليات .
 4. أهداف المنتج : هي أهداف تهتم بإحتياجات الزبائن وتلبية متطلباتهم والسوق التنافسية المحيطة.
 5. أهداف العاملين: هي أهداف تعزيز مهارات وقدرات العاملين وكيفية تحفيزهم وتشجيعهم وتطويرهم.

الدراسة الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور

الدراسة ، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

1. من 1.00 وحتى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.
2. من 1.80 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.
3. من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.
4. من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.
5. من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة ، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

ومعامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

تم توزيع عدد (274) إستبيان وتم إرجاع عدد (265) إستبيان، حيث بلغت نسبة عينة الدراسة الأصلية (98%) وتم إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل الدراسة الأصلية .

قامت الدراسة على عدد من المتغيرات الشخصية: النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة، كما إحتوت الدراسة على الأسئلة التالية :

1. ما دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط؟
2. ما دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط ؟
3. ما دور القيادة في تطبيق منهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط ؟

تحليل البيانات وعرضها :

1. ما دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط؟

جدول رقم (1): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط مرتبة تنازلياً حسب متوسطات مدى الموافقة والاستجابة:

الردية	الدلالة	قيمة كا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				النسبة %	العبارة	
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق			
1	**0.000	161.8	.969	3.73	6	34	14	180	31	ك	تتبنى القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط نظام الجودة الشاملة
2	**0.000	172.7	.911	3.58	6	19	83	129	28	ك	تأخذ القيادة على عاتقها تطوير نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة
3	**0.000	174.5	.934	3.56	6	25	73	136	25	ك	تعمل القيادة على توفير معينات لتطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة
5	**0.000	115.2	.990	2.74	32	85	77	61	10	ك	تقدم القيادة المكافآت و الجوائز للعاملين من أجل تحفيزهم على تقديم جودة أفضل للممارسات
4	**0.000	132.5	.991	3.41	11	47	59	119	29	ك	تعمل القيادة على نشر ثقافة تحسين الأداء بين العاملين بالمؤسسة
		.959	3.41 موافق							المتوسط العام	

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.41 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 وحتى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) على أداة الدراسة ، كما يتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات .

كما يتضح أيضاً أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.74 إلى 3.73)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد/ اوافق) على

التوالي مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اربع من العبارات ومحايدون لعبارة واحدة حول دور القيادة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى إدراك أفراد العينة لأهمية دور القيادة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في جميع مجالات العمل، وان المهمة الرئيسية للقادة بالمؤسسة هي تبني نظام الجودة ونشر ثقافتها بالطرق التي تسهل على العاملين أستيعاب نظم الجودة المختلفة وإنتهاج ما يناسب وضع المؤسسة، كما تقوم بعمليات التطوير والتحسين بصورة مستمرة وتساهم في توفير المعينات اللازمة لرحلة التحسين والتطوير.

2. ما دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط ؟

جدول رقم (2): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط مرتبة تنازلياً حسب متوسطات مدى الموافقة والاستجابة :

الرتبة	الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة %	العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
3	** .000	369.5	.810	3.73	3	24	42	166	30	ك	بصر القادة على استخدام العاملين للنماذج التي صممت مع بناء نظام الجودة الشاملة
				3.09	6	66	104	77	12	ك	يخطط القادة للمراجعات الداخلية التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة بصورة دورية
4	** .000	158.0	.895	3.84	3	21	43	148	50	ك	القادة يهتمون بتشجيع العاملين على تحسين ادائهم
2	** .000	283.0	.848	4.08	3	18	18	144	82	ك	يهتم القادة بتدريب العاملين لتحسين ادائهم
1	** .000	301.6	.862	2.95	24	65	90	71	15	ك	يؤثر التزام القادة إتجاه تطبيق نظم الجودة على أداء العاملين بالمؤسسة
5	** .000	90.3	1.04	3.54	9	25	34	27	6	%	
		.683		3.54 موافق							المتوسط العام

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق لدور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.54 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 وحتى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) على أداة الدراسة ، ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات.

كما يتضح أيضاً أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.95 إلى 4.08)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثانية/الثالثة/الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى (لا اوافق/محايد/اوافق) على التوالي مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من العبارات ومحايدون لعبارتين ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اولويات القادة فيما يخص الموارد البشرية هو تدريب العاملين وهذا يصب في إقتناع القادة بأهمية التدريب ودوره في تطوير الكادر البشري، ولا يخفى علينا أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات بإعتباره العنصر الأساسي في جميع عمليات المؤسسة ولدوره الرئيس الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الأسواق، كما يهتم القادة بتشجيع العاملين وحثهم على الإبداع .

3. ما دور القيادة في منهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط؟

جدول رقم (3): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات دور القيادة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط مرتبة تنازلياً حسب متوسطات مدى الموافقة والاستجابة :

الرتبة	الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة %	العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	** .000	206.4	.945	3.88	5	20	43	129	68	ك	يلتزم القادة بتطبيق نظم إدارة العمليات و الجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية
4	** .000	225.8	.810	3.14	7	45	122	86	5	ك	يتم تحديد و تصميم العمليات

معامل التحديد $R^2=0.556$.قيمة اختبار (ف) F-TEST المستخرجة من جدول ANOVA = 381.790
القيمة الاحتمالية لاختبار F-Test = 0.000.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك أثراً للقيادة في تطبيق نظام الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (0.558)، أي أن (56%) من العوامل التي تؤثر في تطبيق نظام الجودة الشاملة تعزى إلى دور القيادة.

هذه النتائج تثبت صحة الفرضية: دور القيادة في تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنظف. الفرضية الفرعية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وتطبيق نظام الجودة الشاملة في كل من (الموارد البشرية، منهج العمليات) بالمؤسسة السودانية للنظف:

جدول رقم (7) : يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة دور القيادة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في كل من (الموارد البشرية، منهج العمليات) بالمؤسسة السودانية للنظف:

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	دور القيادة العليا
الموارد البشرية	0.708	الدلالة الإحصائية
منهج العمليات	0.663	**0.000
		**0.000

**علاقة دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين كل من:

- دور القيادة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الموارد البشرية بدرجة ارتباط $R = 0.708$ وبمستوى معنوي 0.000، مما يفسر تأثير القيادة على الموارد البشرية.
- دور القيادة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في منهج العمليات بدرجة ارتباط $R = 0.663$ وبمستوى معنوي 0.000، مما يفسر تأثير القيادة على منهج العمليات.

من كل هذه النتائج نجد أكبر تأثير للقيادة في تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية يليه التأثير على منهج العمليات. بالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) فإن جدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (8): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تفسير المعاملات عند مستوى معنوي (معنوية 0.05)	T-Test		ترتيب المتغيرات حسب الأهمية	معاملات الانحدار القياسية (β^*)	الخطأ المعياري (Std.Error)	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات
	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الاختبار					
ذات تأثير معنوي موجب	.000	5.875	المرتبة الأولى	.373	.079	.467	الموارد البشرية
ذات تأثير معنوي موجب	.000	4.337	المرتبة الثانية	.254	.072	.314	منهج العمليات

قيمة اختبار (ف) F-TEST المستخرجة من جدول ANOVA = 129.62
القيمة الاحتمالية لاختبار F-Test = 0.000.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك أثراً للقيادة على كل من (الموارد البشرية، منهج العمليات)، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وفيما يتعلق بالموارد البشرية فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.467). كما إن القيمة الاحتمالية $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يشير إلى وجود تأثير معنوي.

وفيما يتعلق بمنهج العمليات قد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.314). كما إن القيمة الاحتمالية $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يشير إلى وجود تأثير معنوي.

هذه النتائج تثبت صحة الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وتطبيق نظام الجودة الشاملة في كل من (الموارد البشرية، منهج العمليات) بالمؤسسة السودانية للنظف.

النتائج :

1. القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال تطوير وتحسين النظام بصورة مستمرة كما تقوم بتوفير المعينات المطلوبة واللازمة لعملية التطوير والتحسين كما تهتم بنشر ثقافة تحسين الأداء بصورة عامة على كافة العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط .
2. القادة بالمؤسسة السودانية للنفط يهتمون بالعنصر البشري بإعتباره العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة فالتدريب يعتبر من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه الوسيلة الى تزود العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، كما يقوم القادة بتشجيع العاملين على تحسين أدائهم حيث ان التشجيع يساهم في خلق بيئة عمل تحت العاملين على الارتباط بوظائفهم كما يقوم القادة بحث العاملين بإستخدام الإجراءات والتعليمات والنماذج التي تخص العمل والتي صممت لتسهيل العمليات والقيام بها بصورة أفضل .
3. القادة بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون بتطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية تخدم الأعمال والمناهج التي يستخدمونها في مجال النفط، كما يساعد التزام القادة بتطبيق نظام الجودة على سرعة انجاز العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط مع الحرص على معرفة التطور المستمر في العمليات .

التوصيات :

1. لا بد من الإهتمام بمنح الحوافز والمكافآت والجوائز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم ولدورها الكبير في التأثير على أدائهم ، فغيابها ينعكس على العاملين بصورة مباشرة وقد يؤثر سلباً على العاملين و على أدائهم للأعمال .
2. على القادة الإهتمام بالمراجعات الداخلية الدورية وجعلها مخططة لما فيها من فائدة لخدمة المؤسسة بشكل كامل فهي تقوم بقياس العمليات والتأكد من فعالية النظام المطبق بها وبما أن المراجعة الداخلية عنصر مهم من عناصر الرقابة داخل المؤسسة، فإن عدم وجودها قد يحول دون تحقيق الأهداف المخططة مما قد يؤثر على إنتاجيتها .
3. على النطاق العام للدولة لا بد من تفعيل دور المجلس الأعلى للجودة ليقوم بتشكيل فريق من المؤسسات مهمته القيام بالمراجعات الدورية للمحافظة على الأنظمة الموضوعه وضمان إستمراريتها. وعلي النطاق الخاص بالمؤسسة السودانية للنفط لا بد من قيادات المؤسسة السودانية للنفط تفعيل دور فريق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط لعمل المراجعات الداخلية والتأكد من أن يتم التخطيط لها في بداية كل عام ، على أن لا تقل عدد المراجعات الداخلية عن مراجعتين داخليتين تتم كل 6 أشهر.

المراجع :**القرآن الكريم .**

1. القرآن الكريم .
2. السنة النبوية .
3. العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005). إدارة الجودة الشاملة، دار البازري، عمان،الأردن.
4. باشرحيل، فيصل عمر(2010). أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
5. إبراهيم، آلاء محمد الحسن عمر(2012) ، دور القيادة الادارية في تنمية الاداء الاداري للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
6. زين الدين، فريد عبدالفتاح(1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر ، القاهرة، مصر.
7. الحكيم، مصطفى حامد(2011). الجودة الشاملة وإمياز الأعمال ط1، مطابع السودان للعملة، الخرطوم، السودان.
8. مصطفى، أحمد سيد (2006). إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصري للجودة و التنافسية مع ترجمة لنصوص و مفاهيم و إرشادات منظمة الأيزو، القاهرة، مصر.
9. السلمي، على(2000). خواطر في الإدارة المعاصرة ط1 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.
10. دعمس ، مصطفى نمر(2009). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ط1 ، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن .
11. السقاف ، حامد عبدالله (1998). المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
12. المحياوي ، قاسم نايف علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيق ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

13. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح(2003). الإدارة الرائدة ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
14. السلمي، على (1987). السلوك الإنساني في الإدارة ط2 ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر.
15. درويش،تكلا ، عبد الكريم وليلى (1995). أصول الإدارة العامة ط2 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر.
16. هاشم ، زكي محمود(1987). الجوانب السلوكية في الإدارة ط1 ، شركة المطبوعات للتوزيع و النشر، الكويت .
17. قنديل، باسل فارس (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
18. العلي، عبد الستار محمد (1996). تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري و التجاري في العالم العربي ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين .
19. رضوان ، فاروق عبدالفتاح(1994). إستراتيجيات التسويق ،ب دن ، طنطا، مصر.
20. نجم ،عبود نجم (1997). إدارة الخدمة المراجعة و الإتجاهات الحديثة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 37 العدد 2 ، الرياض المملكة العربية السعودية.
21. الحناوي ، محمد صالح ، إسماعيل السيد (1999). قضايا إدارية معاصرة ط2 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. السلمي، على(1995).إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Chang, H.H. (2005).The influence of continuous improvement and performance factors in total quality organization, Total Quality Management & Business Excellence Journal, Volume 16, Issue 3.
2. Louise Davison , & Kadim Al-Shaghana (2007). The Link between Six Sigma and Quality Culture – An Empirical Study, Total Quality Management & Business Excellence Journal , Volume 18, Issue 3.
3. Rodusti, M.C. and F.W. Swierczek, 2002. Leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in Southeast Asia. Leadership & Organization Development Journal, 23(5).
4. Harold F. O'Neil, Michael Drillings (1994).Motivation: theory and research, Routledge, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ .
5. Harvard business essentials series (2005). Time management: increase your personal productivity and effectiveness, Harvard Business Review.
6. Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk Thierry (2001) Work motivation in the context of a globalizing economy, Routledge.
7. Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A. (1997). Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel PublishersInc, New York.
8. Anastasi, Anne (1982), “Psychological testing”, 5th edition, MacGregor publishing company, New York.
9. Edvardsson Bo, Bertil Thomsson and John Vretveit (1994). Quality of Service: Making it Relly Work, (NewYork: McGraw – Hill Book Company).
10. Morrison Elizabeth Wolfe (1996). Organizational Citizenshep Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4.

11. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuramaan and Leonard L. Berry (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The FreePress, New York.
12. Wolfgang Kresse, Kian Fadaie (2004). ISO standards for geographic information, Springer.