



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

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



دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط

ريهام محمد عبد المعطي ، عبدالرحمن ابراهيم مصطفى

- المؤسسة السودانية للنفط -وزارة النفط والغاز - الخرطوم
- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -عمادة الجودة والتطوير

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم استخدام الإستبانة لتكون أداة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (952) و قد كانت عينة الدراسة (274). تم توزيع عدد(274) إستبانة على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية وتم إرجاع (260) أي بنسبة (94%) ، وتم جمع البيانات وتحليلها ودراستها ، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS والذي ساعد في تحليل البيانات وصولاً الى نتائج . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون ان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة هي مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد بعينه و العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون بإستخدام نماذج العمل التي صممت من أجل تسهيل وتيسير إجراءات العمل ، وتقوم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين بصورة دورية كلاً في مجاله لتحسين أدائهم للأعمال ، كما يتم تقييم أداء العاملين بها بصورة دورية سنوية . وخرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : على المؤسسة السودانية للنفط أن تحرص على متابعة العملية التدريبية من بدايتها وحتى الإنتهاء من التدريب ، لابد من المؤسسة السودانية للنفط إعادة النظر في تحسين جودة الخطة التدريبية السنوية وإعداد منهج واضح لعميات تحسين الخطة التدريبية ، لابد من المؤسسة السودانية للنفط أن تعتبر أن برامج الجودة الشاملة برامج حتمية هامة ولا بد من إدراجها عند تحديد الاحتياجات التدريبية سنويا ، على المؤسسة السودانية للنفط إعادة النظر في الكيفية التي تقوم بها بعمل تغييرات جذرية للمعمليات للتأكد من فعاليتها ، على المؤسسة السودانية للنفط الإهتمام بالمراجعات الداخلية الدورية وجعلها مخططة .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، نظام إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسة السودانية للنفط .

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the role of human resources in the implementation of the total quality management system of the Sudanese Petroleum Corporation. Questionnaire was used as study a tool. Analysis and a study was done. Using the Statistical Program for Social Sciences SPSS. The study population was (952) and the study was applied on a sample of (274) employees from different backgrounds and different levels in the organization and it returned (260) which was (94%) of the whole sample. The study reached a set of results, the most

important results are : The employees of the Sudanese Petroleum Corporation consider that the implementation of TQM in the institution is a collective responsibility not an individual responsibility, the employees of the Sudanese Petroleum Corporation are committed to using forms that designed to facilitate the business processes, the Sudanese Petroleum Corporation trains their employees regularly in their respective fields to improve their performance and evaluates the performance of the employees regularly once a year . The study came out with many recommendations, the most important recommendations are: The Sudanese Petroleum Corporation shall ensure that the training process is followed up from the beginning until the end of the training ,The Sudanese Petroleum Corporation should review the improvement of the annual training plan quality and prepare a clear approach for the training plan improvement ,The Sudanese Petroleum Corporation must considers the comprehensive quality programs is important and must be included in training needs annually , The Sudanese Petroleum Corporation should review how it makes radical changes to the operations to ensure their effectiveness , The Sudanese Petroleum Corporation shall attention the internal audits and make it planned.

Keywords: Human resource, Total quality management, Sudanese Petroleum Corporation.

المقدمة :

أصبحت المؤسسات والشركات في مواجهة العديد من المتغيرات والتطورات ، كان من أبرز هذه التغيرات ظهور العولمة وانتشار التكنولوجيا بصورة سريعة ، وإتجاه العالم الى وجود منتجات وخدمات ذات جودة عالية ، وحتى تصمد وتستمر هذه المؤسسات في ظل التغيرات التي تحدث والمحافظة على ميزتها التنافسية، كان لابد منها أن تحافظ على مواردها البشرية ذات الكفاءات العالية ، فعلى إدارة الموارد البشرية ان تتخلى عن نظم الإدارة التقليدية والإتجاه الى ممارسات إدارية حديثة ومفاهيم مستحدثة ، منها مساعدة المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وكمطلب أساسي للتطبيق لابد من توفر إدارة موارد بشرية فعالة لديها القدرة على مساندة الإدارة العليا وباقي الإدارات في جميع مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . فالمورد البشري هو رأس مال المؤسسات الفكري بل يتفوق في أهميته عن باقي الموارد الأخرى ، لمساهمة الكبيرة في زيادة الإنتاجية و بالتالي فإن تنمية قدرات المورد البشري في المؤسسة يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وذلك بزيادة رغبتهم في العمل وبذلهم المجهود الأكبر واندماجهم في تحقيق تلك الأهداف .

مشكلة الدراسة :

ان الموارد البشرية تعتبر حلقة الوصل في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمؤسسات، كونها الأداة التي تساعد على تحقيق الأرباح وتقليل الهدر في التكاليف والمحافظة على ميزاتها التنافسية في الأسواق ، وحتى يتم تطبيق نظام إدارة الجودة بصورة سليمة لابد من توفر كوادر بشرية تستوعب ثقافة التغيير في المؤسسة وقادرة على الإيفاء بمتطلبات التطبيق والقدرة على المحافظة على التطبيق بصورة مستمرة .

من هنا كان لابد من معرفة دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط والمهام الأساسية الواجب توفرها للتطبيق بصورة سهلة وواضحة، حيث يعتبر المورد البشري المتغير المستقل والمحور الرئيسي في هذه الدراسة الذي يؤثر على تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط سلباً أو إيجاباً من خلال ما تقدم وتأسيساً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام الآتي :

1. ما دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط؟
و من هذا السؤال الأساسي يتفرع السؤال التالي :
2. ما دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على:

1. دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط .
2. دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط.

أهمية الدراسة :

1. ستساعد العاملين بقطاع النفط على إتخاذ القرارات السليمة نحو تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، بإعتبار قطاع النفط من القطاعات الهامة والمؤثرة على حركة الإقتصاد بالبلاد.
2. ستساعد الإدارة العليا في معرفة نقاط القوة الواجب تعزيزها ونقاط الضعف الواجب معالجتها لتطبيق سليم وصحيح وسلس لمنهج نظام إدارة الجودة الشاملة .
3. دراسة واقع إرتباط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية وإدارتها بالمؤسسة السودانية للنفط .
4. مساعدة الشركات العاملة بنفس القطاع بوضع سياسات وإستراتيجيات واضحة تساعد في إنتهاج ما تم تطبيقه بالمؤسسة السودانية للنفط فيما يخص الموارد البشرية، والإستمرار في ما توقف عنده الآخرون .
5. هذا الدراسة قد تثري المكتبة السودانية وذلك من خلال تقديم إطار متكامل لأدوار الموارد البشرية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات والشركات وذلك من خلال الإضافة العلمية جديدة التي من المؤمل تقديمها .

فرضيات الدراسة :**الفرضية الرئيسية :**

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط

الفرضية الفرعية:

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط.

حدود الدراسة :

إقتصرت الدراسة على المؤسسة السودانية للنفط بولاية الخرطوم ، جمهورية السودان وتعتبر المؤسسة السودانية للنفط مؤسسة خدمية رقابية تقدم الخدمات النفطية المختلفة للمستهلكين عبر الشركات العاملة في المجال ، كما تقوم برقابتهم لضمان سير الأعمال والأنشطة في حدود الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة ، حيث تعتبر جودة الخدمات من الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة خدمية للوصول إليها ، بإعتبار أن قطاع الخدمات من القطاعات الهامة والمؤثرة والمكتملة لباقي القطاعات ، كما تم إعداد الدراسة في الفترة ما بين فبراير 2015 و حتى أغسطس 2017.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بإعتباره المنهج الذي يقوم على دراسة ظاهرة معينة كما هي ، فيهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها ، وتحويلها الى أرقام يسهل التعامل معها .

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة شمل عدد (952) موظف من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط، أما عينة الدراسة تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة حيث بلغت (274) موظف.

مصطلحات الدراسة :

- الموارد البشرية : هو العنصر البشري المعني بالقيام بعمليات المؤسسة ، بإعتباره العامل المؤثر في نجاح وفشل المؤسسات وتحقيق أهدافها المرجوة .
- نظام إدارة الجودة الشاملة : نظام متكامل يقوم على تقليل الهدر من الموارد المالية والبشرية بهدف إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفي أقصر وقت .
- المؤسسة السودانية للنفط :هي المؤسسة الحكومية التي تعنى بشؤون النفط داخل السودان حيث تم إنشاؤها بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998 كمؤسسة عامة لها شخصية إعتبارية مستقلة ويجوز لها بموافقة وزير النفط أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه كما تخضع لإشراف وزير النفط مباشرة.

الإطار النظري للدراسة:**الموارد البشرية :**

يعتبر العنصر البشري أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات والشركات ويعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم بتوجيه أفرادها نحو أهداف المؤسسة المراد تحقيقها بصورة واضحة وداعمة تساعد في القيام بالأنشطة الموكلة لهم والتي تخدم أهداف المؤسسة المرجوة وتحققها ، وحتى يتم ذلك لا بد من التركيز على دعم وتشجيع وتحفيز هذه الموارد وتهيئة المناخ المناسب للعمل ، هذا المناخ يجعل من الأفراد يشعرون بالمسؤولية إتجاه مؤسساتهم مما يخلق روح التعاون والإنتماء لهذا الكيان .

وبالنظر الى تعريف الموارد البشرية نجد أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، يختلفون فيما بينهم من ناحية التوقيت الذي يتواجدون فيه ومن ناحية خبراتهم وكفائاتهم وسلوكياتهم وطوحتهم كما يختلفون أيضا في مؤهلاتهم العلمية ودرجاتهم الوظيفية (ماهر ، 1995، ص14)، ويمكن تعريف المورد البشري أيضاً بأنه مجموعة الأفراد الذين يتشاركون في تحديد الأهداف والأنشطة والسياسات الخاصة بمؤسسة ما ، ويسعون الى تحقيقها بالوجه المطلوب (بلوط، 2002، ص17).

فالمورد البشري هو المورد الذي يحقق الثروات الطائلة للمؤسسات أو المورد الذي يرمي بالمؤسسات الى هاوية الإفلاس أيضاً ، وفي الحالتين فإن المورد البشري يقوم باستخدام معرفته ومهارته لتغيير المؤسسات الى الأفضل ، فيصبح الفرد مورداً للمؤسسة بامتلاكه القدرات والمهارات لأداء المهام التي توكل إليه (أبو شيخة، 2000، ص54) .

ان المؤسسات التي تمتلك جانب كبير من الحظ هي تلك المؤسسات التي تمتلك مورداً بشرياً تم إنتقائه بشكل ممتاز لما يملكه من معارف وقدرات تنهض بالمؤسسة وإذا أصبح للمؤسسة عدد كبير من هذا المورد البشري الذي يملك نفس الصفات أصبحت المؤسسة تمتلك مخزون بشري ضخم يمكن الإعتماد عليه في جميع الأوقات وخاصة في الأزمات (الحبيب، الجبالي، 2009، ص114).

وعليه يجب على المؤسسات أن تنظر الى المورد البشري بنظرة إيجابية على أن مصدر المؤسسات للوصول الى القمم وإستغلال المورد البشري الإستغلال الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة .

خصائص الموارد البشرية :

يختلف البشر من مؤسسة الى أخرى كما تختلف خصائص المورد البشري من مؤسسة الى أخرى أيضاً، فهناك مؤسسات تهتم بتنمية معارف منسوبيها وكفائاتهم وقدراتهم ، وأخرى لا تقوم بتنمية إي جانب من هذه الجوانب ، سنسرد في الجزء القادم بعض من خصائص الموارد البشرية (ديري، 2011، ص52):

1. المعارف: ويقصد بها المعلومات التي يتحصل عليها الفرد والتي تساعده في فهم الأشياء وهي نوعان معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية ، المعرفة النظرية هي تلك المعرفة العلمية ، يتم تطبيقها في شكل قرارات أو أمر رسمي يصدر لتسيير المؤسسة او في شكل إجراءات عمل مثلاً ، أما المعرفة التطبيقية يقصد بها خبرة الفرد التي يكتسبها من خلال العمل اليومي ولا يمكن الحصول عليها بشكل أخر ، وهي عادة ما تكون مرتبطة بالفرد وشخصيته وقدرته على إستيعاب الأعمال .
2. المهارات : يقصد بها قدرة الفرد الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الموجودة في طبيعته ، تساعده في التصرف بشكل معين أثناء قيامه بأعمال تطلب منه ، وفي الأغلب يتم إختبار هذه المهارات من خلال أعمال توكل إليه ويطلب منه القيام بها وعند التنفيذ يتم تحفيزه نتيجة لأدائه السليم .
3. الكفاءة : كفاءة الأفراد فهي تجمع بي كل من المعارف والمهارات والخبرات التي تم إكتسابها وتساعد في نمو تفكير الأفراد مع الوقت .
4. المواقف: هي الأفكار المستمدة من التجارب السابقة التي مر بها الفرد وهي تختلف باختلاف الأفراد وطريقة التصرف فيها ، فهي تحوي في مجملها الإعتقادات والأحاسيس التي تعبر عن شخصية الفرد وتؤثر في سلوكه وتصرفاته .

دور الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات :

ان المنافسة العالمية التي إجتاحت العالم ، أرغمت الشركات على الإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في منظماتها وتحقيق الميزة التنافسية لها وإعادة تفكيرها في الإستراتيجيات المستخدمة في عمليات الإنتاج والتصميم والخدمات المقدمة وكيفية إستثمار مواردها الإستثمار الأمثل بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها ، ومن هنا تكمن أهمية المورد البشري بإعتباره المورد الأهم كونه المصدر الحقيقي في تنافس المؤسسات وتعزيز قيمتها التنافسية (عبدالباقي ، 2000، ص98) .

ان تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير موارد بشرية خاصة، تمتلك مواصفات وقدرات تمكن المؤسسات من تعظيم أرباحها في الأسواق .

ان المؤسسات وحتى تتمكن من تطبيق الجودة الشاملة ، تلجأ الى العديد من الوسائل فيما يخص الموارد البشرية منها (المرسي، 2001، ص23-24):

1. أختيار الأفراد الذين يملكون القدرة على الإبداع والإبتكار والتطوير للعمليات وللوظائف التي يقومون بها .
2. إعداد الأفراد بصورة تمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة فيما يخص المنتجات والخدمات والعمليات .
3. تنمية ولاء الأفراد تجاه منظماتهم وأخذ مقترحاتهم فيما يخص تحسين بيئة العمل .

4. تنمية مقدراتهم للعمل وتدعيمها برغباتهم مع التركيز على العمل في مجموعة فرق وإدراك قيمة العمل المشترك ونتائجه.

5. المرونة والقدرة على التخلص من الأسلوب النمطي في العمل ومواكبة التغيرات التي تحدث.

6. الإهتمام بإكتساب معارف جديدة والإستمرار في تنمية الذات وفقاً لمتطلبات العمل والمستحدثات التي تحدث.

7. القدرة على ممارسة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات وتوفير الإستقلالية في العمل .

8. صقل الأفراد بتدريبهم التدريب المناسب كل في مجاله مع مراعاة التحديثات المطلوبة .

ان الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية لا بد صقله بالتطوير والتحسين المستمر وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب وإكساب الأفراد المؤهلات والقدرات والمعارف التي تحسن من أدائهم الحالي والمستقبلي بالإضافة الى إكسابهم المهارات ، فالتدريب له الدور الأهم في إعداد الكوادر البشرية المناسبة للمؤسسات من حيث القدرة على إستيعاب الأعمال والمعارف المرتبطة بالأنشطة وإستخدام التقنيات الحديثة بالصورة المطلوبة بمعدلات سريعة تتماشى مع التطور السريع الذي يحدث، لذا كان لا بد من المؤسسات أن تهتم بتدريب هذه الكوادر للحاق بعجلة التنمية (p187,2001,Grazet,Martory).

نظام إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الحاجة الملحة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من المداخل التنظيمية الهادفة للتطوير هي التحسين الإداري والمحافظة على الإستمرارية ومواجهة التحديات وتحطيمها (جمال،2014،ص164) ، فيتم النظر الى نظام إدارة الجودة الشاملة على انها محطة مهمة للتغيير الى الأفضل وأعتبرت في الأونة الأخيرة أداة للقياس مهمتها المفاضلة بين المؤسسات بصورة عامة ، حيث قامت العديد من الشركات والمؤسسات المعروفة بتبني هذا المنهج وإعتماده بإعتباره الأهم إستراتيجياً مما أدى الى زيادة فعالية المؤسسات وقدرتها على الإستمرار في سوق العمل والمنافسة . ومن هنا أصبح من الملزم على الشركات والمؤسسات بصورة عامه أياً كان المجال التي تعمل به أن تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تمكنها من القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

أن الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤب ؛ لتحقيق توقعات المستهلك ، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية ، وفي أقصر وقت (زين الدين،1996،ص24-25).

لقد تبني بعض المفكرين أمثال كروسبي وجابلونسكيوبروكا توجهات فكرية تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهدافها (بن سعيد،1997،ص68).

أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة :

ان نظام إدارة الجودة الشاملة ينظر لها على أنها منظومة كبيرة للتغيير من الوضع الحالي الى الوضع الأفضل ، وتستخدم كمقياس تفاضلي بين الشركات والمؤسسات حيث أن الكثير من هذه المؤسسات إعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة للأهمية الإستراتيجية التي تلعبها مما جعل لديها القدرة على إبقاء المؤسسات التي إعتدتها في السوق وزادت من قدرتها التنافسية ، وللأهمية الكبرى التي يلعبها نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر منها (عبد المحسن،1999،ص120) :

1. زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .
2. دراسة متطلبات الزبائن والقدرة على تلبيتها .
3. تحقق الميزات التنافسية للمؤسسات في الأسواق في ظل ظروفها الحالية .
4. تساعد في إتخاذ القرار المناسب في اللحظة المناسبة وحل المشكلات التي تظهر بطرق منتظمة.
5. جعل روابط التواصل والتنسيق بين الإدارات أقرب مما كانت عليه.
6. تتغلب على معوقات أداء الموظفين في المؤسسة بتقديم منتجات ذات كفاءة وجودة عالية .
7. تنمية روح العمل وروح الفريق المتبادل بين الأفراد وخلق بيئة عمل صحية .
8. توفير المعلومات للعاملين التي تسهم في رفع الوعي ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتوفير التغذية المرتدة لما فيها من شفافية وبناء للثقة بين أفراد المؤسسة ككل.
9. ربط أفراد المؤسسة الواحدة بمنتجات وأهداف المؤسسة وبالتالي زيادة ولائهم وإنتماهم لها.

ان نظام إدارة الجودة الشاملة هو من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات للتنافس على نطاق العالم ، فهي تظهر قوتها وميزاتها التي تجلب بها أكبر عدد ممكن من الزبائن وأصحاب الشأن، وهي الوسيلة الناجحة لتفسير رغبات المستهلكين

وترجمتها في منتجات تفي بإحتياجاتهم وقد حقق نظام إدارة الجودة الشاملة الكثير من الإنجازات على مستوى العالم كمثل تلك التي حققت في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، وغيرهم ممن طبقوا هذا المنهج بصورة صحيحة ، كما إنعكست هذه الإنجازات على الموارد البشرية حيث قاموا بتحسين علاقتهم بعملائهم عن طريق تحقيق رضائهم والتزامهم التام بمواعيد تسليم المنتجات وبفضل العلاقة الطيبة التي بنيت بين العاملين والإدارة التي أدت الى شعور العاملين بإنتماهم للمؤسسة والعمل بروح الفريق وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة الأساسي في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج (حسين، 2004، ص161) .

الدراسات السابقة :

1. دراسة (الساعدي، 2016):

بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة الى التعرف على الأدوار والإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتعرف على أسس ومبادئ الجودة الشاملة ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن أهم دور للموارد البشرية هو مشاركتها في رسم إستراتيجية المؤسسة ، ومساعدة المؤسسة في تطبيق المناهج الإدارية منها إدارة الجودة الشاملة ، هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، نشر ثقافة الجودة في المؤسسة والإهتمام بتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات إضافية.

2. دراسة (زوزال، 2015):

بعنوان دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التمييز ، هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، كما هدفت الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوصول الى تحقيق التميز المؤسسي ، والتحول من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج : هناك تميز مؤسسي في العمليات المالية والتنظيمية والموارد البشرية ونحو القيادة أيضاً.

3. (حسن، 2010):

بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي، هدفت الدراسة للتعرف على الأثر المتوقع لممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، والتعرف على إسهامات الموارد البشرية لتحقيق التمييز بشركة زين الكويتية للهاتف السيار، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج : التدريب على إستخدام الحاسوب لم يكن بالطريقة المطلوبة بالإضافة الى وجود خلل في قاعدة البيانات بخصوص التدريب ومهارات العاملين، كما توصلت الدراسة الا ان الشركة لا تهتم بالمواصفة الخاصة بتدريب العاملين ISO 10015 ، كما توصلت الى عدم تشجيع الإدارة العليا للإبداع ومكافأة العاملين.

الدراسة الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم إستخدام (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى(5-1=4)، 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 1.81 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 " r " (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 (260) إستبيان، حيث بلغت نسبة عينة الدراسة الأصلية (94%) 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 الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط؟
2. ما دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط؟

عرض وتحليل ومناقشة النتائج :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط جدول رقم (1) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لفرضية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط

الرتبة	الدلالة	قيمة كا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	.000**	167.2	.974	3.78	8	21	48	128	55	ك	العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون ان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة
				موافق	3.1%	8.1%	18.5%	49.2%	21.2%	%	
4	.000**	267.8	.864	3.65	3	32	45	154	26	ك	العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يستخدمون نماذج العمل المخصصة للعمليات والإجراءات المختلفة
				موافق	1.2%	12.3%	17.3%	59.2%	10%	%	
5	.000**	139.0	.887	3.03	6	70	104	70	10	ك	يقوم العاملون بالمؤسسة السودانية للنفط بعمل مراجعات داخلية دورية للنظام المطبق
				محايد	2.3%	26.9%	40.0%	26.9%	3.8%	%	
6	.000**	91.1	1.016	2.95	22	62	97	66	13	ك	العاملون بالمؤسسة السودانية للنفط يقومون بإجراء تغييرات جذرية بهدف التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة المطبق
				محايد	8.5%	23.8%	37.3%	25.4%	5%	%	
1	.000**	231.1	.913	3.98	4	21	24	139	72	ك	تهتم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين لتحسين أدائهم
				موافق	1.5%	8.1%	9.2%	53.5%	27.7%	%	
3	.000**	184.5	.937	3.77	6	22	48	133	51	ك	يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بصورة دورية
				موافق	2.3%	8.5%	18.5%	51.2%	19.6%	%	
				3.52 موافق	المتوسط العام						
.959											

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

للتعرف على العلاقة بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط :

الأداء المؤسسي		المتغير
الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	دور الموارد البشرية
**0.000	0.623	

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل

جدول رقم (3) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) كالاتي :

عند مستوى (معنوية) 0.05	T-Test		معاملات الانحدار القياسية (β*)	الخطأ المعياري (Std.Error)	معاملات الانحدار (β)	المتغير
	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الاختبار				
ذو اثر معنوي موجب	.000	16.380	.714	.078	1.279	تطبيق الجودة الشاملة
معامل التحديد المعدل $.508 = Adj R^2$ معامل التحديد $.510 = R^2$ قيمة اختبار (ف) F-TEST المستخرجة من جدول ANOVA $268.304 = F$ القيمة الاحتمالية لاختبار F-Test $.000 = F$						

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط
جدول رقم (4) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لفرضية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط

الرتبة	الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	.000**	495.0	1.140	4.53	7	23	10	0	220	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين بالمؤسسة
				موافق بشدة	%3.8	%8.8	%2.7	0	%84.6	%	
2	.000**	605.8	1.060	4.52	5	26	5	14	210	ك	المؤسسة السودانية للنفط لديها خطة تدريبية واضحة يتم تحديثها كل عام
				موافق بشدة	%19	%10	%1.9	%5.4	%80.8	%	
4	.000**	405.4	1.017	2.57	11	173	1	67	8	ك	يتم متابعة عملية التدريب في المؤسسة السودانية للنفط بعد الإنتهاء من التدريب
				غير موافق	%4.2	%66.5	%0.4	%25.8	%3.1	%	
5	.000**	457.3	.940	2.54	6	181	3	67	3	ك	تعتمد المؤسسة السودانية للنفط خطة لتحسين جودة خطتها التدريبية السنوية
				غير موافق	%2.3	%69.6	%1.2	%25.8	%1.2	%	
6	.000**	677.0	.652	2.23	4	219	11	25	1	ك	تفرض المؤسسة السودانية للنفط برامج الجودة الشاملة في الاحتياجات السنوية للمدربين
				غير موافق	%1.5	%84.2	%4.2	%9.6	%0.4	%	
3	.000**	362.8	1.418	4.07	17	47	9	15	172	ك	التدريب ضرورة حتمية لكل العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط
				موافق	%6.5	%18.1	%3.5	%5.8	%66.2	%	
.959			3.41 موافق	المتوسط العام							

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

الجدول رقم(5) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط:

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
**0.000	0.677	تدريب الموارد البشرية

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل

بالنظر الى نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) فإن جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط :

تفسير المعاملات عند مستوى (معنوية 0.05)	T-Test		معاملات الانحدار القياسية (β^*)	الخطأ المعياري (Std.Error)	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات
	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الاختبار				
ذات تأثير معنوي موجب	.000	14.791	.677	.047	.689	تدريب الموارد البشرية
معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = .252$						
معامل التحديد $R^2 = .255$						
قيمة اختبار (ف) F-TEST المستخرجة من جدول ANOVA = 182.15						
القيمة الاحتمالية لاختبار F-Test = .000						

مناقشة النتائج :

1. الفرضية الأولى :

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.52 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 الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.95 إلى 3.98)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة/الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد/موافق) على التوالي مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أربع من العبارات ومحايدون لعبارتين .

نقاط القوة :

- العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون ان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة .
- العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون باستخدام نماذج العمل المخصصة للعمليات والإجراءات المختلفة .
- تهتم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين لتحسين أدائهم.
- يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بصورة دورية.

نقاط الضعف :

- العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط لا يقومون بعمل مراجعات داخلية دورية للنظام المطبق بالصورة المطلوبة
- العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط لا يقومون بإجراء تغييرات جذرية بهدف التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة المطبق.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث نجد قيمة درجة الارتباط بين المتغيرين $R=0.623$ وهي قيمة كبيرة مما يعني أنه كلما كان دور الموارد البشرية بالمؤسسة فعال كلما زاد تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط .
- يتضح من بيانات الجدول رقم (3) أن هناك دوراً للموارد البشرية علي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) كما يتبين أن 51% من العوامل التي تؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط تعزى الى المورد البشري .
- هذه النتائج تثبت صحة الفرضية : وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط .
2. الفرضية الثانية :
- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة 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 ، 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 ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.23 إلى 4.53)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثانية/الثالثة/الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (غير موافق/محايد/موافق/موافق بشدة) على التوالي مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اثنتين من العبارات وموافقون على عبارة واحدة ، وغير موافقون على ثلاث عبارات.
- نقاط القوة :**
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين بالمؤسسة
 - المؤسسة السودانية للنفط لديها خطة تدريبية واضحة يتم تحديثها كل عام
 - التدريب ضرورة حتمية لكل العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط
- نقاط الضعف :**
- لا يتم متابعة عملية التدريب في المؤسسة السودانية للنفط بعد الإنتهاء من التدريب
 - المؤسسة السودانية للنفط لا تعتمد خطة لتحسين جودة خططها التدريبية السنوية
 - المؤسسة السودانية للنفط لا تفرض برامج الجودة الشاملة في الاحتياجات السنوية للمتدربين
- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) ، يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث نجد قيمة درجة الارتباط بين المتغيرين $R=0.677$ وهي قيمة كبيرة مما يعني أنه كلما كان تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة فعال كلما زاد تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط .
- يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن هناك لتدريب الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة(0.689). كما إن القيمة الاحتمالي P-Value=0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يشير إلي وجود تأثير معنوي ، كما يتبين أن 25% من العوامل التي تؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط تعزى الى تدريب الموارد البشرية.
- هذه النتائج تثبت صحة الفرضية : وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط.

النتائج :

بالنظر الى نقاط القوة التي تم توصل إليها نستخلص النتائج التالية :

1. العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون ان تطبيق الجودة بالمؤسسة هي مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد بعينه ، فالعاملين يتبنون النظام ويعملون بروح الفريق الواحد للوصول الى خدمات عالية الجودة وبأقل هدر ممكن للموارد.
2. ان العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون باستخدام نماذج العمل التي صممت من أجل تسهيل وتيسير إجراءات العمل ويعتبرونها مفيدة في تقليل الزمن الذي تستغرقه المعاملة ، كما ينظرون إليها على إنها مفتاح التحكم المستخدم للسيطرة على سير العمليات والإجراءات .
3. المؤسسة السودانية للنفط تقوم بتدريب العاملين بصورة دورية كلاً في مجاله لتحسين أدائهم للأعمال كما لديها خطة تدريب واضحة ، ونظراً لدور التدريب الهام في إعداد المورد البشري بصورة ملائمة بمعدلات سريعة تتماشى مع التطور المستمر ولما كسبه هذا التطور تلجأ المؤسسة الى تدريب العاملين ليتمتعوا بقدر كبير من المرونة والإستجابة للتغيرات التي تحدث، وهذا التدريب يعتمد على تحديد الإحتياج التدريبي لكل العاملين بالمؤسسة .
4. المؤسسة السودانية للنفط تقوم بتقييم أداء العاملين بها بصورة دورية سنوية، فهو يعتبر البوابة لكثير من المواضيع المتعلقة بالعاملين مثل تحديد الإحتياجات التدريبية ، كما يعتبر النافذة التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والترقيات والمكافآت بشكل يضمن العدالة بين العاملين .

التوصيات :

بالنظر الى نقاط الضعف التي تم إستخلاصها توصلنا الى التوصيات التالية :

1. على المؤسسة السودانية للنفط أن تحرص على متابعة العملية التدريبية من بدايتها وحتى الإنتهاء من التدريب وذلك يشمل قياس فعالية التدريب فلا بد من المؤسسة وضع سياسات واضحة ومنهج محدد يتناول كيفية قياس فعالية التدريب والإستناد على أفضل الممارسات في هذا المجال من شركات مشابهة للمجال .
2. بالرغم من الخطة التدريبية التي تنتهجها المؤسسة السودانية للنفط الا انه هناك خلل في تحسين جودة الخطة التدريبية السنوية، فلا يوجد هناك منهج واضح لعملية تحسين الخطة التدريبية بالرغم من أهمية التحسين الذي يهدف الى تحديث المعلومات لدى العاملين وتطوير الخبرات والمهارات وزيادة كفاءة أدائهم .
3. تعتبر برامج الجودة الشاملة من البرامج الحتمية التي أصبحت تركز عليها خطط التدريب السنوية بالمؤسسات ، الا ان المؤسسة السودانية للنفط لا تفرض برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للمتدربين وتعتبرها من البرامج المساندة بالرغم من إيمان العاملين بضرورة الجودة الشاملة وتبنيهم لتطبيقها ، على المؤسسة السودانية للنفط مراجعة الإحتياجات التدريبية للعاملين وإضافة برامج الجودة الشاملة كبرنامج ضروري وحتمي لجميع العاملين .
4. على المؤسسة السودانية للنفط إعادة النظر في الكيفية التي تقوم بها بعمل تغييرات جذرية للعمليات للتأكد من فعاليتها، فلا بد من تحديد العمليات التي تحتاج الى تغيير جذري و ذلك بالإستناد الى المعايير الدولية الحديثة ولا بد من أن تلتزم بها المؤسسة السودانية للنفط ، مع إمكانية تطبيق منهج تقديم الخدمة في الوقت المحدد ، والذي يخدم العملاء بمعرفة الوقت المقرر لإنجاز المهام المطلوبة ، والتأكد فعلاً من إنجاز الخدمة للعميل في الزمن الذي تم تحديده مع الوضع في الإعتبار محاسبة المسؤولين عن التأخير .
5. على المؤسسة السودانية للنفط 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 مهماً من عناصر الرقابة داخل المؤسسة ، فأن عدم وجودها قد يحول دون تحقيق الأهداف المخططة مما قد يؤثر على إنتاجيتها .

المراجع :**المراجع العربية :**

1. الساعدي ، عادل (2016). دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
2. زوزال نادية (2015). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

3. حسن، عبدالمحسن (2010). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت
4. المرسي، جمال الدين(2001). الإدارة الإستراتيجية، للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مكتبة كلية التجارة ، بنها ، مصر .
5. أبو شيخة، نادر أحمد(2000) ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
6. ديري، زاهد محمد(2011). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
7. عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
8. ماهر، أحمد (1995). إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية الاسكندرية، الإسكندرية ، مصر .
9. بلوط، حسن ابراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان.
10. الحبيب، الجيلالي، ثابتي، بن عبو(2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، مصر .
11. جمال، عبدالله محمود(2014). إدارة التغير والتطوير التنظيمي ، ط 1 ، المعزز للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
12. زين الدين، فريد عبدالفتاح (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية ، ط1 ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر .
13. بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز(1997). إدارة الجودة تطبيقات على القطاع الصحي السعودي ، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
14. عبد المحسن، توفيق محمد(1999). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
15. حسين، محمد ابيدوي(2004). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان ، الأردن.

المراجع الأجنبية :

1. Martory, Grazet (2001)Barnar, Daniel ,« Gestion des Ressources Humaines , Pilotage Social Et Performances » , Dunod , Paris ,4éme Edition.