



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي

في المؤسسة السودانية للنفط

**Impact of Implementation of Quality Management
System on Institutional Performance Improvement**

at the Sudanese Petroleum Corporation

رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والإمتياز

إعداد:

ريهام محمد عبدالمعطي عبدالغفور

بكالوريوس علوم الحاسوب وتقانة المعلومات - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2006

ماجستير إدارة الجودة الشاملة - جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا - 2010

إشراف :

د. عبد الرحمن إبراهيم مصطفى

ابريل/2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

(إِنَّ اللَّهَ لَا يَقْبَلُ مِنْ الْعَمَلِ إِلَّا مَا كَانَ لَهُ خَالِصًا وَابْتُغِيَ بِهِ وَجْهُهُ)

رواه النسائي (3140)

وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة (52)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

الى مصدر الصبر والتفاؤل والأمل أُمي الغالية ...

الى أبي أعظم رجل في تاريخي رجل لن يتكرر ..

الى زوجي العزيز خير سند لي في الحياة ...

الى أخي، أخوتي، أبنائي

الى كل من علمني حرفاً والى الأبد أنا له عبداً

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ، اللهم لك الحمد على نعمك التي لا يحصيها غيرك، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله ومن لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق .

أتقدم بالشكر الى كل من ساهم في إتمام هذا العمل وأخص المؤسسة السودانية للنفط ، زملائي ، مدراءي والعاملين بها ، عمادة الجودة والتطوير لما قدمته لي من خلال المكتبات والأساتذة الأجلاء والمشرفين ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعتي الأولى والأخيرة الصرح العلمي المستمر في العطاء، أستاذي الجليل د. عبدالرحمن ابراهيم مصطفى ، فقد كان لي خير عون وخير سند ، وأخص بالشكر أ.د محمد عبدالمعطي عبدالغفور الذي أعطاني خلاصة جهده المتواصل ، كما أتوجه بالشكر الى أستاذي د. نور الدين محمد عثمان الذي كان له الجهد الكبير في مساعدتي.

المستخلص

تناولت الدراسة المؤسسة السودانية للنفط ، التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي ، وقد طبقت هذه الدراسة على جميع إدارات المؤسسة السودانية للنفط لتغطي الفترة الزمنية منذ بداية تطبيق نظام إدارة الجودة 2004 وحتى مايو من العام 2017 ، تناولت الدراسة محاور محددة تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحسين الأداء فالإلتزام القيادة والإسلوب المتبع لتشغيل المؤسسة يؤثران على المورد البشري الذي يلعب دور أساسي في تنفيذ منهج العمليات المستخدم بتحديد مدخلاته ومخرجاته مما ينتج عنه خدمات ذات جودة عالية وصولاً الى أداء مؤسسي مستدام. تم تنفيذ الدراسة على عينة شملت 274 موظف من مختلف المستويات الوظيفية وذلك باستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ولتحليل البيانات تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج: صحة الفرضية الأساسية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط عند مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تم تحديده من قبل الباحث (0.01) ، كما أظهرت النتائج ان العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة والمتغيرات التابعة المتمثلة في كل من (الإلتزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) علاقة طردية ، ويعتبر منهج العمليات هو المتغير التابع الأكثر تأثراً بتطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط حيث بلغت قيمة الإختبار (t-test) 14.794 مقارنة بباقي المتغيرات التابعة يليه الإلتزام القيادة بفارق بسيط .

Abstract

The study deals with identifying the impact of QMS implementation on improving institutional performance, this study was applied to all departments of Sudanese Petroleum Corporation covering the time period since the SPC applied QMS on 2004 and till May 2017. The study dealt with specific axes that directly or indirectly affect performance improvement, the commitment of the leadership and the methodology of organizational operation affect the human resource which plays a key role in the implementation of the operational approach which is used to determine its inputs, outputs and results in high quality services to achieving sustainable institutional performance. The survey was conducted on a sample of 274 employees from all functional levels by using the questionnaire as a tool for collecting, analyzing and studying data a statistical method was used, such as the SPSS program. The study has reached a set of results: Basic hypothesis validity, there is a statistically significant relationship between the impact of QMS implementation and performance improvement on Sudanese Petroleum Corporation at the significance level 0.00 Which is less than significance level that was determined by the researcher (0.01), the results also showed that the relationship between the independent variable (QMS implementation) and the dependent variables (leadership commitment, HR, operational approach, quality of service) was positive, the operational approach is the dependent variable that is most influential in QMS implementation on Sudanese Petroleum Corporation where T-test value reached 14.794 when compared to the rest of the dependent variables

The next dependent variable that influential in QMS implementation is the leadership commitment with a simple difference.

قائمة الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	قائمة الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
الفصل الأول : المقدمة	
6-1	الإطار النظري للدراسة
الفصل الثاني : أدبيات البحث	
59-7	نظام إدارة الجودة ومبادئها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي
33-7	تحسين الأداء مفهومه ، أهميته ، مستوياته ، العوامل المؤثرة فيه
34-40	الدراسات السابقة
40-59	
الفصل الثالث : مواد وطرق البحث	
60-97	المؤسسة السودانية للنفط (دراسة حالة)
60-78	أداة الدراسة ومجتمع البحث
79-80	تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
81-97	
الفصل الرابع : مناقشة النتائج	
98-110	البيانات الشخصية
98-100	محاور الدراسة
100-108	فرضيات الدراسة
108-110	
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
111-138	النتائج
111-112	

113-114	التوصيات
115-124	المصادر والمراجع
125-138	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	حجم العينة	81
2	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	84
3	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع	84
4	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	85
5	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة المؤهل العلمي	86
6	يوضح توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة	87
7	يوضح توزيع العينة وفق متغير الدورات التدريبية	88
8	إستجابة أفراد العينة للمحور الأول الخاص بتطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط	90
9	إستجابة أفراد العينة للمحور الثاني الخاص بالالتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط	91
10	إستجابة أفراد العينة للمحور الثالث والخاص بدور الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط	92
11	إستجابة أفراد العينة للمحور الرابع والخاص بمنهج العمليات المطبق بالمؤسسة السودانية للنفط	93
12	إستجابة أفراد العينة للمحور الخامس والخاص بجودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط	94
13	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغير تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء	95
14	نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء	95
15	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغير تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في كل من (الالتزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات)	96
16	نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق نظام إدارة الجودة و كل من (الالتزام القيادة،الموارد البشرية، منهج العمليات، جودة الخدمات)	96

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1
11	الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج	2
21	أهمية نظام إدارة الجودة في المؤسسات	3
33	العلاقة بين مبادئ الجودة الثمانية ومحاور الدراسة	4
36	دائرة ادوارد ديمنج	5
64	الهيكل التنظيمي لوزارة النفط والغاز	6
85	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع	7
86	توزيع العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية	8
87	توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي	9
88	توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة	10
89	توزيع العينة وفق متغير الدورات التدريبية	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
125-138		
125-128	إستبيان اثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط	1
129	قائمة محكمين الإستبيان	2
130-138	مهام و إختصاصات الإدارات العامة بالمؤسسة السودانية للنفط	3

الفصل الأول

المقدمة

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة، ولا تختلف في ذلك المؤسسات أياً كانت مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة، إن كانت تعمل في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات وقد تكون مؤسسات ربحية أو غير ربحية، فالأساس الذي يحكم حركتها هو عمل الإدارة بنجاح مما يسهم في توظيف الإمكانيات والموارد وإستخدامها الإستخدام الأمثل بمساعدة الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها ورسالتها ، وذلك من خلال التعرف على إحتياجات العميل وتوقعاته والعمل على تقديم الخدمة بالجودة والكفاءة المطلوبة .

إزدادت أهمية الجودة بصفة عامة في ظل التنافس الحاد بين القطاع الحكومي والخاص في مجال الإنتاج والخدمة والرقابة وبصفة خاصة في تلك المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح من وراء نشاطها، في ظل تعدد الأساليب والطرق المستخدمة في تحسين الجودة، ومن بين هذه الأساليب يعتبر نظام إدارة الجودة (QMS) هو الأكثر إنتشاراً .

ان قطاع الخدمات النفطية في جمهورية السودان يتزايد حجمه ، فقد حقق هذا القطاع نمواً كبيراً ، وأستمر هذا النمو بشكل ملحوظ، ويعتبر قطاع النفط أحد أهم القطاعات التي تعتمد عليها البلاد كمورد إقتصادي وبإعتباره أيضاً ركيزة أساسية يعتمد عليها في إيرادات الموازنة العامة للدولة، مازالت هناك جهوداً متواصلة لتدعيم قدرات الشركات العاملة في قطاع النفط والعاملين بها ، وفتح آفاق عمل جديدة، وتوفير إحتياجات السوق المحلي والدولي من المنتجات المختلفة بشكل دائم ودون انقطاع ، وذلك بتوفير المنتجات والخدمات عالية الجودة لعملائها، مع ضمان سهوله تشغيل المحطات والإهتمام بالحصة السوقية المحلية والعالمية والإهتمام بالعميل بصورة أوسع في ظل نظام يعتمد على معدلات عالية من جودة الخدمات في هذا المجال .

ومن هنا كان حرص المؤسسة السودانية للنفط على تحسين الأداء المؤسسي مع الإهتمام بقياسه ورفع الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية بقطاع النفط .

وحتى تتمكن من السيطرة والإدارة بطريقة محكمة، لابد من القياس بإستخدام إحدى الأدوات الكمية وهذا يعني أن كل إدارة أو قسم عليه قياس العمليات والأنشطة المناطة به لمعرفة تحقيق الهدف والخطة الموضوعة .

ان تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى تغير ملحوظ في ثقافة العملاء الداخليين والخارجين كما ساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير إجراءات العمل بالإضافة إلى الحفاظ على المركز التنافسي لها بين المؤسسات الرائدة في نفس المجال.

أن نظام إدارة الجودة يعتبر نظام تحفيزي، حيث أنه يتيح الفرصة للعاملين بالتعرف على إمكانياتهم ومنحهم صلاحيات وفق هذه الإمكانيات ويحثهم على التفوق والتفكير والإبداع .

كما يتيح نظام إدارة الجودة فرصة للعاملين في تحديد المفهوم الأمثل للجودة ووضع الإجراءات السليمة التي تلبي إحتياجات وتوقعات العملاء، وهنا يعتبر الإهتمام بالجودة هو المقياس الأساسي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة التعرف على مستوى أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

إن هذه الدراسة تتكون من متغيرين رئيسيين المتغير المستقل وهو (تطبيق نظام إدارة الجودة) والمتغير التابع الرئيسي (تحسين الأداء المؤسسي) ، وقد تم تسميته بالرئيسي لأنه يشمل مجموعة من المتغيرات التابعة الفرعية وهي (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات المقدمة).

ان المتغير التابع الرئيسي (تحسين الأداء المؤسسي) يرتبط (بتطبيق نظام إدارة الجودة) المتغير المستقل، حيث يعتبر (تطبيق نظام إدارة الجودة) الأداة التي تهدف إلى تطوير الخدمات وتحسين نوعيتها وقياسها ورفع مستواها، وبالنظر إلى المتغير المستقل نجد أنه يؤثر على المتغير التابع الرئيسي وبالتالي يؤثر على باقي المتغيرات الفرعية.

1.1 مشكلة الدراسة :

المؤسسة السودانية للنفط واجهت ضغوطات وتحديات مختلفة من الداخل والخارج خلال السنوات الأخيرة، مما جعل المؤسسة تسعى في اعتماد نظام إدارة الجودة وتطبيقه عن طريق تبني المواصفة ISO 9001:2000، هذه الضغوطات ولدت مجموعة من المشاكل مثل إزدياد عدد الشركات العاملة والمستثمرة في مجال النفط بجمهورية السودان ،الحاجة إلى توثيق إجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة السودانية للنفط ، عدم وجود وصف دقيق وموثق للعمليات الرئيسية بالمؤسسة ، طول حلقة الإجراءات الإدارية بالإضافة إلى قلة الإشراف والمتابعة لهذه الإجراءات أثناء التنفيذ ، فجوة بين الإدارات العامة والإدارة العليا وتضارب في توزيع الصلاحيات والسلطات بين الإدارات ومنسوبيها ، عدم وجود تحديد وتحليل لمناطق التداخل بين العمليات الإدارية ، تكرار شكاوى عملاء المؤسسة السودانية للنفط حول تعقيدات الإجراءات الخاصة بمبيعات حقول النفط .

كخطوة أولى نحو تحسين أداء المؤسسة السودانية للنفط قامت بتطبيق المواصفة العالمية ISO 9001:2000 باعتبارها المواصفة المعنية بعملية توثيق الإجراءات الخاصة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، حيث أن تحسين الأداء المؤسسي هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة وذلك من خلال دراسة تحسين الأداء المؤسسي في محاور محددة هذه المحاور تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحسين الأداء فالإلتزام القيادة والإسلوب المتبع لتشغيل المؤسسة يؤثر على المورد البشري الذي يلعب دور أساسي في تنفيذ منهج العمليات المستخدم بتحديد مدخلاته ومخرجاته مما ينتج عنه في المحصلة النهائية ، خدمات ذات جودة عالية وبالتالي الحصول على أداء مؤسسي مستدام .

بالإضطلاع على تقارير إدارة الجودة والتطوير بالمؤسسة السودانية للنفط للأعوام (2003-2012) ، وبالنظر إلى مبادئ الجودة الثمانية نجد أن (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) هي أكثر المبادئ التي تم مناقشتها والتطرق إليها في إستبيانات

العملاء والشكاوى ، مخرجات إجتماع مراجعة الإدارة العليا ، بالإضافة إلى إلقاء الضوء عليها في التقارير الأداء السنوية المعتمدة (وزارة النفط والغاز، 2003-2012).

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

- ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط؟

و من هذا السؤال الأساسي تتفرع عدة أسئلة هي :

1. ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بالالتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط ؟
 2. ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط ؟
 3. ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط ؟
 4. ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط؟
- 1.2 أهمية الدراسة :**

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في المؤسسات والشركات السودانية العاملة في المجال التي تتناول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي ، لذا فإنه من المؤمل ان تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة السودانية وذلك من خلال تقديم إطار متكامل لنظم الجودة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

2. تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها إحدى مؤسسات قطاع النفط ودورها المتنامي في الإقتصاد الوطني كونه يعتبر من أبرز القطاعات الخدمية، لما له من دور مهم في تحريك عجلة الإقتصاد الوطني مما يتطلب منها الإهتمام بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها والتحسين الذي يطرأ على أداء المؤسسة الذي سينعكس في دعم الإقتصاد الوطني بصورة فاعلة .

3. تساعد هذه الدراسة القادة بالمؤسسة السودانية للنفط لمعرفة علاقة الترابط الكامل بين نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي ، فهي تشكل خطوة على طريق اعتماد نظام إدارة الجودة في تطوير وتحسين الاداء المؤسسي .
4. تحتاج المؤسسات الخدمية بصفه عامة للجهود نحو تحسين الأداء لذلك ستسهم هذه الدراسة حول إلقاء المزيد من الضوء والتعمق في جوانبه وكيفية تطويره .

1.3 أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط وذلك من خلال :

1. التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة والتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط.
2. التعرف على واقع أرتباط تطبيق نظام إدارة الجودة بتنمية الموارد البشرية وإدارتها بالمؤسسة السودانية للنفط .
3. تحديد دور تطبيق نظام إدارة الجودة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط.
4. الوصول إلى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط.

1.4 فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأساسية :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط .

- الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة والتزام القيادة بالجودة بالمؤسسة السودانية للنفط .

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط .
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ومنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط .
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط.

1.5 المنهج المستخدم :

لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر بعض الباحثين بأن المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الأخرى بإستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي ، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج منها) أحمد (1986، ص 96).

1.6 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية :

1. الحدود المكانية :

إقتصرت الدراسة على المؤسسة السودانية للنفط والإدارات التابعة لها.

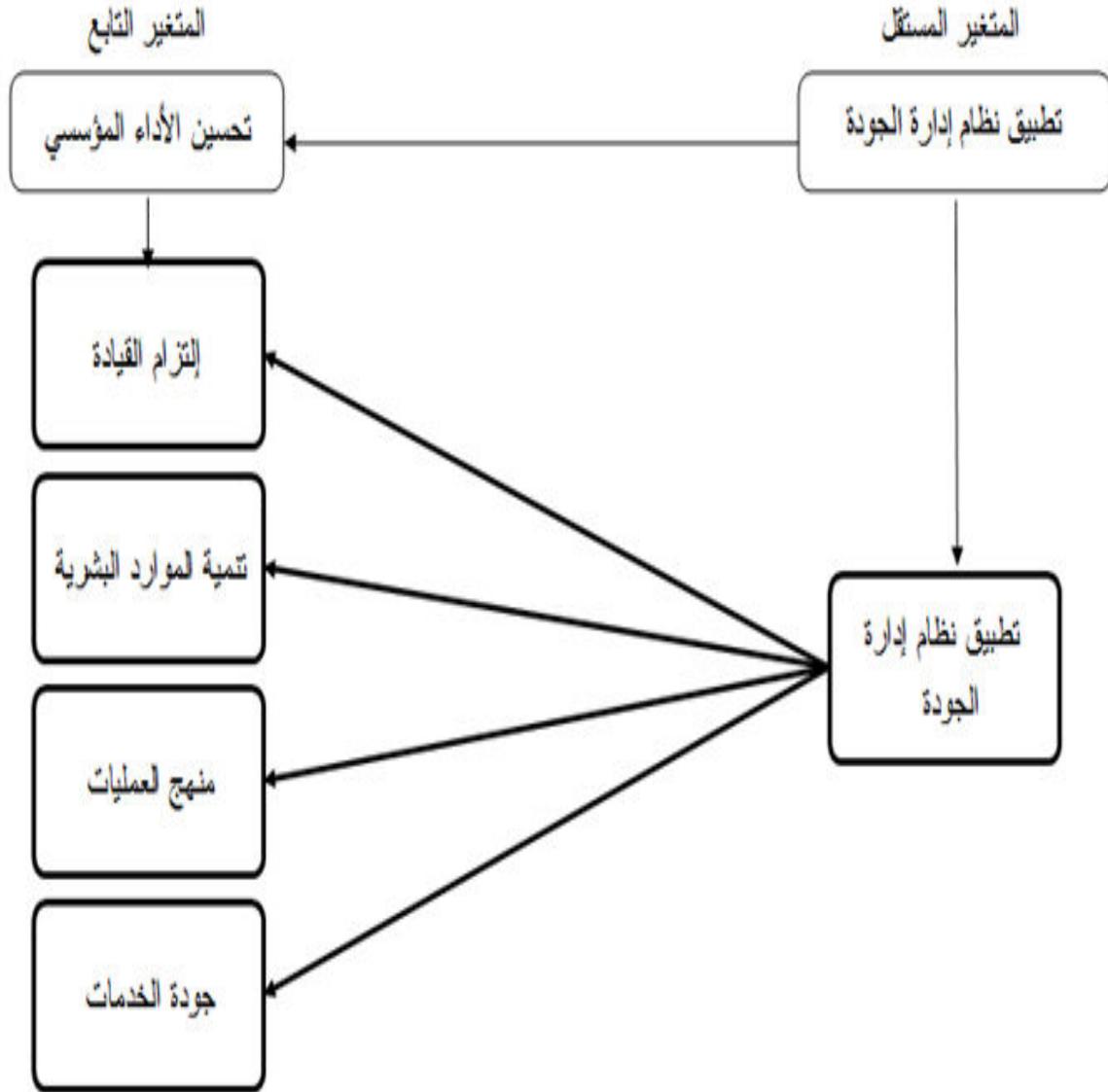
2. الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2004 أي منذ بداية تطبيق نظام إدارة الجودة وحتى العام 2017 .

3. الحدود البشرية :

إقتصرت الدراسة على الفئات البشرية العاملة بالرئاسة فقط.

1.7 نموذج الدراسة :



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

المصدر : من تصميم الباحث 2016 م

الفصل الثاني

أدبيات البحث

2.1 نظام إدارة الجودة ومبادئها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي:

ان البحث عن الجودة في العمل لم يظهر في زمن معين أو في فترة معينة ، بل هو نشاط أساسي ومستمر للأداء على مستوى الأفراد والمجموعات ، وقد تطورت مناهج البحث عن الجودة للتماشي مع الظروف المستجدة والإحتياجات المتغيرة (بديسي، 2004، ص94).

من هنا يعتبر موضوع البحث عن الجودة هو من المواضيع التي تأخذ إهتمام الباحثين والممارسين للأعمال في شتى المجالات المختلفة . وقد نتج من البحث عن الجودة دراسات إهتمت بجودة السلع و جودة الخدمات أيضاً ، حيث تعتبر الجودة موضع إهتمام الكثير من العاملين والباحثين والمهتمين بمجال الخدمات، وأصبحت الجهات الحكومية المتمثلة في القطاع العام والمؤسسات الخاصة في معظم العالم مهمة بتطبيق نظام إدارة الجودة المختلفة وذلك بهدف رفع الإنتاجية وتحقيق جودة المنتجات، من خلال إستخدام النظم الحديثة في الإدارة للمحافظة على إستمرار المؤسسات وحفاظها على مركزها التنافسي في وسط التنافس بين المؤسسات والحكومات في دول العالم المختلف.

أصبحت الحاجة الملحة لتطبيق نظام إدارة الجودة من المداخل التنظيمية الهادفة للتطوير هي التحسين الإداري والمحافظة على الإستمرارية ومواجهة التحديات وتخطيها (محمود، 2014، ص164) ، فيتم النظر إلى نظام إدارة الجودة على انها محطة مهمة للتغيير إلى الأفضل وأعتبرت في الأونة الأخيرة أداة للقياس مهمتها المفاضلة بين المؤسسات بصورة عامة ، حيث قامت العديد من الشركات والمؤسسات المعروفة بتبني هذا المنهج وإعتمادة بإعتباره الأهم إستراتيجياً مما أدى إلى زيادة فعالية المؤسسات وقدرتها على الإستمرار في سوق العمل والمنافسة.

من هنا أصبح من الملزم على الشركات والمؤسسات بصورة عامه أيأ كان المجال التي تعمل به أن تقدم منتجات و خدمات ذات جودة عالية تمكنها من القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

في هذا الفصل نستعرض الأدبيات الفكرية لنظام إدارة الجودة وذلك بسرد المفاهيم الأساسية المهمة المرتبطة بنظام إدارة الجودة مروراً بعدة مواضيع مختلفة ذات علاقة وثيقة بنظام إدارة الجودة .

2.1.1 مفهوم الجودة :

في اللغة العربية فإن الأصل الاشتقاقي للجودة هو (ج و د) وفي الأصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء ،والجواد: السخي، وقيل هو الذي يعطى بلا مسألة، وأجاد :أتى بالجيد من القول أو الفعل (مصطفي،1998،ص68)، كما يلاحظ أن الجودة في اللغة كما جاء عن مجمع اللغة العربية عام 1993 تعني أن الجيد ضد الرديء ، ومن الكلمات المرادفة للجودة الإتقان الذي يدل على الأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ، عليه فإن المعنى اللغوي للجودة يتضمن: الأداء الجيد ضد الأداء الرديء وأجاد الشيء أتى بالشيء الجيد (الحكيم،2011،ص7).

ان مفهوم كلمة الجودة (Quality) يرجع إلى الكلمة اللاتينية الأصل (Qualitas) ، والتي تعني طبيعة الأشياء أو طبيعة الأشخاص ودرجة معينة من الصلابة ، وكانت قديماً تعني درجة معينة من الإتقان والدقة ، أما الآن فقد تغيرت هذه المفاهيم بعد تطور علم الإدارة وظهور عمليات الإنتاج بصورة كبيرة مع بدايات الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى مع إزدياد ملحوظ للمنافسة (الدرادكة،2008،ص16-17)، فأصبح للجودة مفهوماً جديداً ومن هنا تعددت ، نسرد بعض من مفاهيم الجودة التي ذكرها المهتمون بأمر الجودة :

- بصفة عامة: " تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة " (الصيرفي،2006،ص18).
- الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين " (الدرادكة،2008،ص15).
- J.M. Juran: "مدى ملائمة المنتج للإستعمال" (بومدين،2007،ص30).
- المواصفة الدولية ISO 9000 2000: " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل " (المحياوي،2009،ص30).

- المكتب القومي للتنمية الإقتصادية ببريطانيا : "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق" (حمود، 2010، ص20).
- وزارة الدفاع الأمريكية : " عمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دائماً " (جيمس، 2009، ص32).
- البروفسير هادي التجاني "الإستمرار في إسعاد العملاء ، وتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم ،والعمل على تخطي سقف تطلعاتهم بصورة مستمرة" (الحكيم، 2011، ص9).
- American Society for Quality Control -الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: وقد عرفتھا من خلال مفهومين أولهما (حمود، 2010، ص21):
 - السمات المقترنة بالسلع أو الخدمات : التي توضح قابلية تلك السلع والخدمات على تحقيق رضا المستهلك وإشباع حاجاته .
 - القابلية على خلو تلك السلع أوالخدمات من العيوب.
 فيما بعد صارت الجودة أكثر تفصيلا وتخصصياً فعرفت بأنها:
 - توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع إحتياجات وتوقعات العميل المعلنة والغير معلنة (مصطفي، 1998، ص68).
 - تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية إحتياجات وامتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أوهي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد (بوكميش، 2010، ص14).
 - و كما ورد عن عمر وصفي عقيلي في كتابه المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة ، الجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها (عقيلي، 2000، ص17).
 كما ان هناك بعض من وجهات النظر لمعنى الجودة :

• عرفت الجودة كما ورد في قاموس أكسفورد بأنها الدرجة العالية من النوعية أو القيمة (Linda G,Lezzoni,Lisa,1995,p28).

• وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الإحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض Fitness For Use والصلاحية للغرض وهو أكثر تعريفاً للجودة ملائمة (بوكميش،2010،ص81-82).

• تعريف إدارة الجودة من وجهة نظر الباحث، و إستناداً على محاور الدراسة: إن التزام الإدارة العليا والعاملين بتحقيق متطلبات المستخدم من منتجات وخدمات بأعلى دقة وبدون أخطاء في وقت معين ومن المرة الأولى وذلك بتقليل الهدر والتحسين المستمر للعمليات.

كان المفهوم السائد للجودة في القرن العشرين يخدم المؤسسات الإنتاجية فقط ولا يهتم بالعملاء ولا يضعهم في الإعتبار ، فسمي بمفهوم الجودة التقليدي ، فكان هذا التعريف يعبر عن مجموعة الخصائص والصفات والميزات التي يجب ان تكون في المنتج بالتطابق مع المواصفات التي صممت لهذا المنتج منذ البداية ، وفي بعض الأحيان تصبح هذه الخصائص والسمات حددت من قبل المنتج بالتناسب مع موارده وظروفه وإعتبرات الإنتاج .

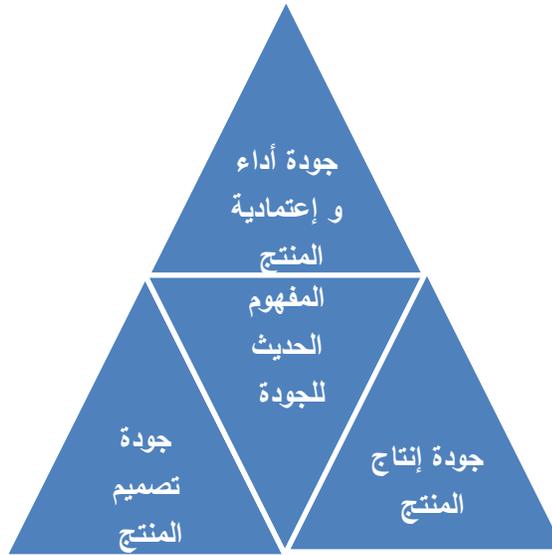
فمن أهم مخرجات المنافسة اليابانية الأمريكية أن اليابانيون عرفوا ان عدم المقدرة على بيع منتج معين هو إشارة تحذير خاصة لمدراء الإنتاج ، أما الغرب فقد ركزوا على أن مدخلات السوق الأساسية هي القدرة على المنافسة في السعر ، أما اليابانيون ركزوا على جودة المنتج فبعد الحرب العالمية الثانية أصبح وضع اليابان الإقتصادي منهاراً والصناعة منهارةً كذلك ، و ليس لديها حصة في الأسواق العالمية ، فكان لها الدافع في الإتجاه إلى أسواق الغرب بالأخص السوق الأمريكي وقامت بجلب العالم الأمريكي ادوارد ديمينج (Father Of Quality) ، الذي كان يخوض نقاشات الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية دون جدوى وتم تجاهله تماماً هناك، فقام العالم الياباني اشكاوا (رئيس الإتحاد الياباني للمنظمات الإقتصادية) حين ذلك بدعوته لإلقاء محاضراته وإقتراح الحلول في مشكلة الصناعة التي تواجه البلاد في ذلك الوقت ، فوجد البيئة المناسبة ومكث هناك في اليابان وقدم أفكاره لليابانيين فأستجابوا له وبدأت نظرياته بالظهور من هناك (الصيرفي،2008،ص18).

وبالحديث عن المفهوم الحديث للجودة فيمكن تعريفها بأنها :

مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك، والجودة بهذا المفهوم وفقاً لنفس المصدر ينظر إليها من الجوانب الثلاثة الآتية (الصيرفي، 2008، ص19):

- جودة تصميم المنتج: يقصد بها وجود مجموعة من الخصائص الملموسة والغير ملموسة في تصميم المنتج.
- جودة أداء وإعتمادية المنتج : يقصد بها قدرة المنتج على إرضاء العملاء لأطول فترة ممكنة .
- جودة إنتاج المنتج أو جودة المطابقة: يقصد بها مدى مطابقة جودة تصميم المنتج مع ظروف وعملية الإنتاج.

قد مثل الصيرفي لهذه الخصائص بالشكل التالي:



الشكل رقم (2) يوضح الصفات والخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج
المصدر: محمدالصيرفي (2008) الجودة طريقك للحصول على الايزو

أن 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 ، فالجودة تعنى التطابق مع إحتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد إكتشافها ، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء أو تكلفة الإصلاح، ومنع حدوث الخطأ مرة واحدة(الحكيم،2011،ص14).

إن أهم ما ميز الجودة في العهد القديم والحديث هو هدفها الأساسي في تقليل الأخطاء والهدر في الوقت المحدد لإنهاء العمليات والهدر في الموارد المستخدمة وإستخدامها الإستخدام الأمثل وتقليل هدر عمليات المراقبة بهدف إزدياد رضا المتعاملين والعاملين بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات لكل المسؤولين بالنظام. لقد لخص الدكتور خضير كاظم حمود في كتابه إدارة الجودة في المنظمات المتميزة إلى أنه ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه عالمياً بشأن الجودة ، بل هناك العديد من التعاريف كلاً عرفها من وجهة نظره الخاصة ولكن يمكن تلخيص أوجه التشابه من التعاريف السابقة على النحو التالي (حمود،2010،ص21):

1. الجودة تعنتي بتطابق المواصفات والتفوق على توقعات العملاء .
2. تطبق الجودة على كل من المنتجات والسلع والخدمات والعمليات وجميع الأفراد القائمين عليها.
3. الجودة تتطلب التحسين المستمر أي ما يعرف اليوم كمنتج ذو جودة عالية لن يكون غداً بنفس المواصفات.

ومن ما سبق ذكره نورد تعريف الجودة بصورة أخرى بأنها : عملية مستمرة ديناميكية تربط المنتجات بالخدمات بالعمليات بالأفراد القائمين عليها وبيئات العمل المناسبة حتى الوصول إلى التطابق التام مع جميع العناصر (حمود،2010،ص22).

فنظام الجودة تعني الإهتمام بأداء المؤسسات في المقام الأول وتوجيهه إلى تلبية متطلبات العملاء وذلك بعمل الخطوات الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى ودون الوقوع في الأخطاء وبذلك تعتبر الجودة هي المدخل الرئيسي لأداء الأعمال بصورة صحيحة مما يساهم في تعظيم قدرات المؤسسات التنافسية من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة المنتج أولاً تليه العمليات والأفراد والبيئة على حد سواء، فنظام الجودة يمكن التعبير عنه بأنه منهج إداري، يساعد على تقديم أفضل خدمة للزبون الداخلي والعمل الخارجي بمساعدة عمليات التحسين المستمر والتطوير للعمليات الإدارية وذلك من خلال مراجعتها

وتحليلها والبحث عن وسائل تطويرها لرفع مستوى الأداء وتقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد والإستغناء عن جميع العمليات الغير ضرورية للمنتج مما يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى جودة الأداء وذلك تحقيقاً لمتطلبات وإحتياجات العملاء المنصوص عليها وإنتاج العديد من المنتجات المطابقة لهذه المواصفات من خلال عمليات التحسين الدورية للنظام والأفراد في نفس الوقت وتعتبر هذه فلسفة إدارية هدفها عدم فصل إحتياجات العملاء عن أهداف المؤسسة مما يساهم في تحسين ربحيتها على جميع الأصعدة ولجميع الوظائف (عقيلي، 2000، ص31).

2.1.2 الجودة في الإسلام :

أن الجودة في الإسلام توازي مفهوم الإتقان والإحسان في العمل حيث وردة في الآيات القرآنية بصورة كبيرة ، وإتفق المهتمين بأمر الجودة في الإدارة بأن مبادئ الجودة هي المبادئ الرئيسية للعمل بصورة عامة في الإسلام حيث أرتبطت في جميع أبعادها بالمنظور الإسلامي لإتقان العمل والإحسان والذي رتب الأولويات بوضع رضا الله رب العالمين في أول الإهتمامات، يليه رضا الآخرين، وبالنظر إلى المفهوم الإسلامي نجد أن مطالب تحقيق نظام إدارة الجودة هي نفسها مطالب العمل في المفهوم الإسلامي بصورة عامة وهي إحدى الضرورات الهامة لتحقيق نجاحه وقبوله.

إن مفهوم الجودة في الإسلام هو مفهوم أساسي في تعاليم ديننا الإسلامي بكل مضامينه ، وهو فرع من مفاهيم كثيرة وردت في الدين الإسلامي ويعبر عنها بالإتقان في تأدية العمل والدقة وقد ورد في نصوص كثيرة من القرآن والسنة النبوية(العتيبي، 2011، ص5).

بالرغم من أن المسلمين هم أولى بإنتهاج معايير الجودة التي أكد عليها ديننا الإسلامي الحنيف ولكن نجد أن هناك تقصير في الأخذ بأسباب إتقان العمل في جميع جوانب الحياه ، فنحن كمسلمون لا بد من أن نتقن العبادة والأعمال والأخلاق وأن نحسن في الأقوال والأفعال والأداء . فالدين الإسلامي في حقيقته منهج حياة كامل لجميع أمور الحياه، إذاً الإحسان هو مطلب من مطالب هذا الدين ولا بد من تطبيقه كما جاء في قوله تعالى: "وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ" (سورة النساء ، الآية رقم125).

فالإحسان بمفهومه الكبير في السنة النبوية بقوله صلى الله عليه وسلم : "إن الله يحب العامل إذا عمل أن يتقنه"-رواه البيهقي في شعب الإيمان وصححه الألباني - ، فتعتبر مفاهيم الجودة حاضرة في كل تعاليم الدين الإسلامي الحنيف ويعتبر الإتقان منهج إسلامي حث القرآن عليه في كل مجالات الحياة التي يجب

ان يقوم بها المسلم وجاد الشيء جوده أي صار جيداً وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله(بن منظور،1992،ص254-255) . وأجاد الشيء جوده تجويداً واستجاده عدّه جيداً وجمع الجود جباد، والجيد ضد الرديء ورجل مجيد: أي يجيد كثيراً(الرازي،1398هـ، ص72).

وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة، ومن أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان ، وعلى العامل أن تكون نيته خالصة في العمل وأن يتقن ما يقوم به ويخشى الله فيما يقوم به قبل خشية صاحب العمل ان يقوم به على أكمل وجه دون تقصير (الرازي،1398هـ، ص72). وبهذا نستطيع ان نقول ان إجادة الأعمال والدرجة العالية من الإتقان هي مفردات ومرادفات للجودة في الإسلام المتمثلة في الإحسان والإتقان، والمعنى في المجمل فعل الصواب وإجادة العمل وإتقانه لما فيه رضاء الله عزوجل.

ويمكن تعريف الجودة في الإسلام على أنها "المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال" (عليما،2004، ص 16)، فبتحقيق العمل الصحيح بجميع جوانبه الإجتماعية والدينية يتم تحقيق رضا الله عز وجل ، "وبتحقيق النية الصالحة في العمل، ومطابقة العمل للسنة،وتمام العمل ووفاءه، والصدق في أداء العمل والإخلاص فيه، والمجاهدة، والاستمرارية فيه ومراقبة الله في العمل التي تستوجب الرقابة الذاتية في العمل وتقييم جودته " (الشيخ،2000، ص48).

2.1.3 تعريف نظام إدارة الجودة :

أن الجودة 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 وفعاليتها عالية ، وفي أقصر وقت (زين الدين،1996،ص24-25).

إن أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة 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 من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع

معاً (السلمي، 2000، ص368) ، بينما عرفها العالم جون أوكلاند على أنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل (المقلي، ادريس، 2006، ص54) ، أما إدارة الجودة من وجهة نظر أمريكية هي: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث تكون كافة العمليات داخل المنظمة موجهة نحو تحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين (Ishikawa,1992,p102)

منظمة البريد الملكية Royal Mail عرفت إدارة الجودة على أنها: الطريقة أو الوسيلة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين (زين الدين، 1996، ص27).

ووفقاً لتعريف شركة السكة الحديد البريطانية British Rail ways board فإن إدارة الجودة هي: العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين (Besterfield, 1999, p11) ، كما عرفها الدكتور خالد بن سعد بن سعيد، بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظفين وترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته (سعيد، 1997، ص72-73).

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء (زين الدين، 1996، ص27).

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

من التعاريف السابقة إن أهداف المؤسسة قد تحوي في مجملها ما يهتم برضاء العميل وتحقيق أهداف المؤسسة مثل زيادة الأرباح والنمو في السوق العالمية وزيادة مركزها التنافسي بين المؤسسات وتلبية إحتياجات المجتمع من خلال تقديم الخدمات العامة له، ويمكن حصر التعاريف السابقة في الآتي :

• تحقيق متطلبات العملاء والإستجابة لهم وذلك بمساعدة فريق العمل بخبراته المختلفة بهدف تحسين المنتجات والعمليات وتطويرها لتحقيق النتائج على المدى القصير والبعيد.

وفي المجلد يتضح أن إدارة الجودة تركز بوجه خاص على المستهلكين أو العملاء وتحقيق رغباتهم من خلال وجهة نظرهم هم لا من وجهة النظر المثالية بإعتبار العملاء هو الحكم الرئيسي في العمليات المتعلقة بالجودة (زين الدين، 1996، ص17).

2.1.4 أهداف نظام إدارة الجودة :

إن الهدف الرئيسي من تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات هو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف مع تجنب الهدر في الوقت والجهد بهدف تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والإستحواد على رضائهم (دعمس، 2009، ص168-169).

ومن الهدف الرئيسي يظهر لنا الثلاثة فوائد الآتية (السقاف، 1998، ص9):

- تخفض التكاليف: وذلك بتقليل الفاقد من العمليات الغير ضرورية بتنفيذ العمليات الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وإنجازها .
- تحقيق جودة المنتجات: يتم تحقيق جودة المنتجات بمراجعة متطلباتها حسب رغبات العملاء ، لذا فإن عدم الإهتمام بجودة المنتج تؤدي إلى زيادة الزمن المستغرق لإنجاز العمليات مما يؤدي إلى شكاوى الزبائن على الخدمات المقدمة.
- تقليل الزمن المستغرق لإنجاز العمليات الخاصة بالعميل: فالعمليات الخاصة بالعميل تحقق بتحقيق أهداف المؤسسة لذا فإن العمليات الطويلة تأثر في كثير من الأحيان بصورة سلبية على العميل بصورة مباشرة أوغير مباشرة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة وتبني مناهج التميز في الأداء يؤدي بالنهوض بالمؤسسات بثقافة مؤسسية عالية ، فيما يخص العملاء الداخليين والخارجين : تهتم بعملائها وتحسن ثقمتهم وتحافظ عليهم وترضيهم وتهتم بعاملينها ومشاركتهم بالمؤسسة، وتحسن معنوياتهم وتحفزهم على العمل وخلق بيئة مؤسسية صحية وبالتالي تحسين المخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات بمساعدة عمليات التحسين المستمر، أما فيما يخص الإدارة العليا : تساعد الإدارة في كيفية فهم المشكلات وتحديدتها وترتيبها وتحليلها وتجزئة المشكلات الكبيرة إلى أخرى أصغر منها يمكن حلها والسيطرة عليها .

أهداف الجودة من حيث النوع :

يمكن تحديد الأهداف المرتبطة بطريقة تطبيق الجودة بصورة واضحة إلى (المحياوي، 2006، ص32-33):

- أهداف ضبط الجودة : وهي الأهداف التي ترغب المؤسسة بتطبيقها والمحافظة عليها وهي الأهداف التي تتعلق بالمعايير الخاصة بالمؤسسة يتم صياغتها على مستوى المؤسسة ككل وتنزل إلى جميع المستويات حتى يتم تبنيتها وهي تلك الأهداف التي تتعلق برضاء العملاء .
- أهداف تحسين الجودة : هي الأهداف التي تعتنى بالتقليل من الأخطاء وتطوير المنتجات والخدمات ليتم ذلك في منتجات وخدمات جديدة ترضى العملاء بفاعلية أكبر .

كما يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات (الصيرفي، 2003، ص207):

- أهداف خارجية: هي أهداف المؤسسة متضمنة السوق والبيئة المجتمع .
- أهداف داخلية: هي أهداف تهتم بقدرة المؤسسة وفعاليتها وإستجابتها للتغيير ومحيط الأعمال.
- أهداف العمليات: هي أهداف خاصة بمقدرة عمليات المؤسسة وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف المنتج: هي أهداف تهتم بإحتياجات العملاء وتلبية متطلباتهم والسوق التنافسية المحيطة.

- أهداف العاملين: أهداف تعزيز مهارات وقدرات العاملين وكيفية تحفيزهم وتشجيعهم وتطويرهم.

ان التعرف على أهمية الجودة للخدمات والمنتجات بالنسبة للزبون يعتبر هو النقطة الأساسية لأهميته في تلقي هذه المنتجات والخدمات وبالنسبة للمؤسسة التي تقوم بإنتاج هذه الخدمات

والمنتجات (الدرادكة، الشبلي، 2002، ص61) وسوف نقوم بمناقشة أهداف وفوائد الجودة على ثلاث

مستويات :

1. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للزبون.

2. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسات .

3. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للعاملين .

1. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للزبون (Martin, 1989, P80):

ان الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون تعد مستوى الجودة المطلوبة فيه من الأمور المهمة

بالنسبة له ، فأصبح العميل يبحث عن المنتجات والخدمات ذات الجودة عند إتخاذ لقرار

الشراء ، بالرغم من انخفاض أسعار المنتجات المحلية فقد يتخلى العميل عن شرائها أو يقوم بشراء منتج أجنبي وذلك لأن مستوى الجودة بالمنتج الأجنبي مرتفع ومنخفض بالسلع المحلية، فنجد مثلاً العميل الأمريكي يميل إلى شراء منتجات يابانية وذلك لإرتفاع جودتها (السيارات ، الأجهزة الإلكترونية)، ونجد ان الإهتمام بتطبيق الجودة يزيد من رضاء العملاء الذي بدوره يقوم بشراء المنتج الذي يسهم في زيادة الربحية لدى الشركات والتغيير في منحني الأرباح ، والتقليل من الشكاوى التي قد تؤثر سلبا على سمعة الشركات في الأسواق المختلفة (Okland,2001,P90).

ان الفهم الكامل لرغبات واحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها يساعد في تقليص شكاوى العملاء وزيادة إحساسهم بالرضا التام للمؤسسة ومنتجاتها كما يزيد من كفاءة المؤسسة في مجال تحقيق رضائهم باعتبارهم الحلقة النهائية في مسلسل المنتجات والخدمات (Ahmed,2001,P44).

2. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسات (Daft,2001,P184):

ان لدى نظام إدارة الجودة عدداً من الأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها ، وحتى يتم تحقيقها بالشكل المطلوب لابد من معرفة كيفية إدارة تلك الأهداف في الإتجاه الصحيح وتنفيذها حسب خطة موضوعة بصورة واضحة محدد بها الأنظمة المطلوبة لتنفيذ هذه الأهداف والزمن المستغرق والميزانية المصدقة ، ولابد أن تضع الإدارة العليا هذه الأهداف وفق معيار الأهمية النسبية لكل هدف ، والعمل على تلاشي أوجه الضعف بالمؤسسة ، هذه المؤسسات غالباً ما تبذل قصارى جهدها حتى تستفيد من نتائجها والتي يمكن حصرها في الآتي (المحياوي،2005،ص30):

1. ان تكون جودة المنتج مستقرة وعند المستوى المطلوب وأفضل ما يمكن إخراجها من المؤسسة إلى العميل، حتى يكرر العميل شرائها بصورة دورية كما يمكن أن يقوم بإقناع الآخرين، مما يؤثر تأثير مباشر على حجم المبيعات .

2. ان تمتلك المؤسسات قنوات مشتركة لتقوم بتوزيع منتجاتها بشكل سريع لما فيه راحة العميل وان يجد المنتج الذي يبحث عنه في منطقه قريبه منه ، كما يجب أن تهتم

بتقديم الخدمات التي تظهر بعد البيع بالطرق التي تلائم حاجة المستهلك وبالتالي زيادة الطلب عليها وتحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية لها.

3. ان تكون المؤسسة قادرة على التكيف في ظل التغيرات وان تتسم بالمرونة مع القدرة على إجراء التغيرات التي تنعكس في بيئة العمل الإنتاجية من حيث نوع المتطلبات وحجمها مع الأخذ في الاعتبار متطلبات المستهلك .

4. عمليات التحسين هي تلك العمليات التي تسعى دائماً إلى التخفيض في تكلفة الإنتاج وإخراج منتج ذات جودة عالية مقللة بذلك عيوب العمليات والمنتجات والهدر الناتج عنها كما تؤثر بصورة مباشرة في زيادة الربحية والقدرة على المنافسة(طالب،العبادي،2006،ص60).

ورد عن عمر وصفي عقيلي في كتابه المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة (عقيلي،2000،ص40) "لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة ، إلا من سعى إلى إرضاء العميل ، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية ، وتخطيها ، وبشكل مستمر ودائم" وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق هذا القول لابد منها ان تضع خطة إستراتيجية كاملة ، وإن تتمكنك بهدف تحقيق مستويات جودة عالية كهدف أساسي تحقق من خلاله مستويات رضا عاليه لدى العملاء وتضمن بقائها ونموها وإستمرارها في الأسواق التنافسية وتطبق هذا الهدف بإعتباره يعبر عن باقي أهداف الجودة بصورة عامة.

3. أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للعاملين :

نسرده في الجزء الأخير أهداف وفوائد نظام إدارة الجودة بالنسبة للعاملين في المؤسسة بصورة عامة وكيفية بناء مساهمتهم في عدة مجالات (العجيلي،2001،ص40):

1. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضائهم عن وظائفهم وذلك بإرتفاع معدلاتها وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم وإستثماره .

2. توفير بيئة مناسبة وصالحة للعمل تشجعهم على الإبتكار والإبداع مما ينعكس في زيادة معدلات الإنتاج والربحية على حد سواء .

3. إستثمار الوقت بالطريقة الصحيحة التي تساعد في حل المشكلات في زمن قياسي
وصنع قرارات هامة على إثرها .

4. رفع معدلات الثقة بالنفس الذي يسهم في رفع الكفاءة العملية بينهم وتكوين ثقافة عمل
ملائمة.

5. ان تكون إجراءات العمل بسيطة ويمكن تطويرها مما يسهم في رفع مستوى التعاون
الداخلي بين العاملين وبين إدارتهم بخلق حلقة إتصال مستمرة و
محدثة (Malhi,2000) .

وبصورة عامة التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة في المؤسسات التي تتبناها وسيلة لبناء
قدرات جميع أصحاب الصلة وتعزيزها حيث أثبتت الدراسات التي أجريت على شركات في
إستراليا ونيوزلندا ان تطبيقها للجودة أدى إلى تحسين مستويات الأداء على جميع النطاقات
كما ساهم في خلق علاقة طيبة بين العاملين بها وبالتالي إرتفاع في معدلات رضاء
العملاء (Terziovski Samson,1999,P226).

بالرغم من أن نظام إدارة الجودة لديه مؤيدين هناك أيضاً من يعارضه بشدة ، فهناك من
وجهة نظره يزيد من شدة عمليات الرقابة الإدارية على المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى
وجود جو من التوتر السائد في بيئة العمل المصاحبة وبالتالي إنخفاض في معدلات الإنتاج
والربحية (Shapiro, Jacqueline,1999,P441) .

وحتى نوقن بأننا على الطريق الصحيح في تطبيق نظام إدارة الجودة لابد من القيادات العليا
تبني مفهوم نظام إدارة الجودة لكل أفراد المؤسسة حتى يصبح هناك تفاعل تام على جميع
الأصعدة فهي أسلوب إداري وفلسفة قد أصبحت على قائمة المناهج الأخرى بإعتبارها العصا
السحرية لتأسيس مركز تنافسي في الأسواق وزيادة حصة المؤسسات الربحية .

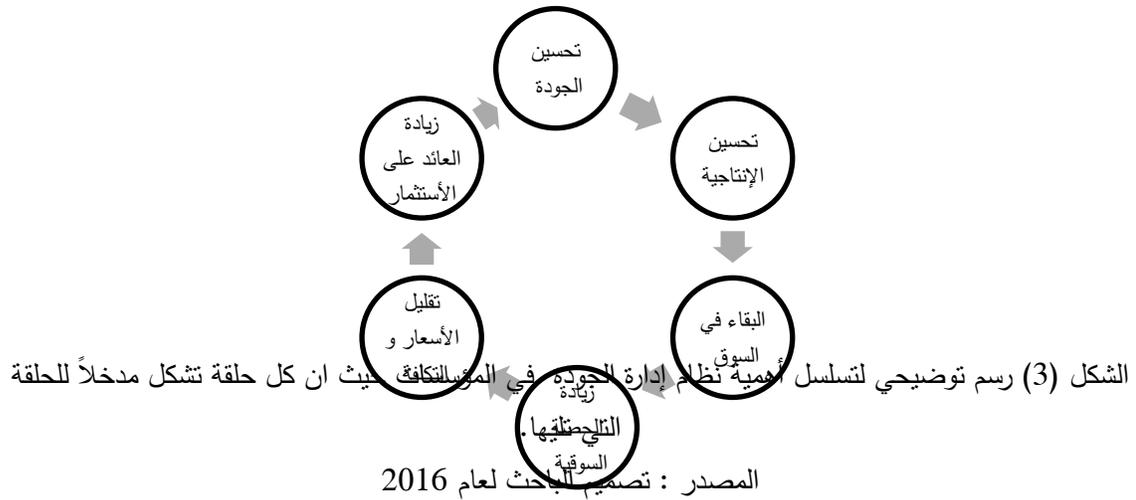
2.1.5 أهمية نظام إدارة الجودة :

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

1. زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .
2. دراسة متطلبات العملاء 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 وإنتمائهم لها.

ان نظام إدارة الجودة هو من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات للتنافس على نطاق العالم ، فهي تظهر قوتها وميزاتها التي تجلب بها أكبر عدد ممكن من العملاء وأصحاب الشأن، وهي الوسيلة الناجحة لتفسير رغبات المستهلكين وترجمتها في منتجات تفي بإحتياجاتهم وقد حقق نظام إدارة الجودة الكثير من الإنجازات على مستوى العالم كمثل تلك التي حققت في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرهم ممن طبقوا هذا المنهج بصورة صحيحة ، وكانت أهم هذه النتائج ان إنتاجية هذه الشركات في إزدياد مستمر وذلك بفضل تحسين علاقتهم بعملائهم عن طريق تحقيق رضائهم والتزامهم التام بمواعيد تسليم المنتجات

وبفضل العلاقة الطيبة التي بنيت بين العاملين والإدارة التي أدت إلى شعور العاملين بإنتمائهم للمؤسسة والعمل بروح الفريق وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة الأساسي في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج (حسين،2004،ص161) .



من الشكل السابق يمكن القول إن أهمية نظام إدارة الجودة تكمن في تحسين الجودة بالمؤسسة التي ساعدت في تحسين الإنتاجية ، هذه الإنتاجية التي كانت نتاج تراكم لخبرات العاملين بالمؤسسة بالتالي أبقى المؤسسة في السوق التنافسية وزادت من حصتها السوقية وقللت من الأسعار للمستهلكين والتكلفة مع زيادة العائد على الاستثمار.

ترجع الأهمية من تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات إلى وجود مبررات لتشجيع تطبيقها تتمثل في (الأحمدي،1427،ص62):

1. ان نظام إدارة الجودة مرتبط ارتباط وثيق بالإنتاجية ، حيث أنه كلما زادت المؤسسة في عمليات تحسين الجودة إنعكس ذلك في زيادة الإنتاجية .
2. ان نظام إدارة الجودة يتصف بالشمولية أي يمكن تطبيقها في أي قطاع سواء أكان حكومي أو خاص سواء كانت هذه المؤسسة منتجة أو خدمية فهو يشمل كل قطاعات الأعمال .

3. ان نظام إدارة الجودة سمة من سمات العصر الحديث فهو يتصف بالنظام العالمي حيث يمكن تطبيقه في اي مكان لا علاقة له بجنس أو ثقافة أو معايير محددة لتطبيقه.
4. ان نظام إدارة الجودة قد يتفوق على معظم الأنظمة الإدارية والأساليب التقليدية لما حققه من إنجازات جعلت المؤسسات تتبناها بصورة كبيرة .
5. نجح نظام إدارة الجودة في العديد من المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها فهو بالإمكان تطبيقه في المؤسسات التعليمية ، الصحية ، البنوك ، قطاع البترول وإلى أخره.

لذا فإن أهمية نظام إدارة الجودة تأتي من أنها منهج كامل متكامل شامل محدث ، يقبل التغيرات التي تحدث في العالم من حولنا وإن الألتزام به لا بد أن يكون في المقام الأول من الإدارة العليا ثم العاملين ليتبنوه بشكل صحيح ، فهو يساعد المؤسسات بتغيير تلك السلوكيات الخاطئه في عملياتها وأفرادها بتطبيق مفهوم الجودة ، مما يجعل تلك المؤسسات تنظر إلى كل العمليات بشكل متكامل لنحصل في المخرجات على منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تفي بمتطلبات العملاء وتحقق توقعاتهم ، وقد تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تبني علاقة شراكة طويلة الأجل متبادلة بين العملاء والمؤسسات، فهي تحسن الروح المعنوية لكل منهم وتعزز من شعورهم بالإنتماء والولاء مما يحسن من سمعة المؤسسة (العزاوي،2005،ص55).

لذا أن أهمية نظام إدارة الجودة تأتي من كونه النظام الذي يحقق التحسين المستمر للأنشطة الأساسية والفرعية وإضافة قيمة لها ، هذه القيمة تعتمد على تلبية إحتياجات العملاء والإفاء بمتطلباتهم، فهو النظام الإداري الذي يخرج العديد من المؤسسات من التحديات التي تواجهها والمتغيرات السريعة المحيطة بها إلى مؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها وسياساتها وتقديم رسالتها بالطريقة التي تراها مناسبة.

ان الظواهر الإنتاجية والخدمية هي التي تحدد أهمية نظام إدارة الجودة في تحقيق تلك الأهداف التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقها لما لها من فوائد عديدة على كثير من النطاقات فقد وجدت معظم الشركات الأمريكية نفسها مهددة بالزول أو الرحيل وذلك بالمنافسة مع قريناتها من الشركات الأجنبية في القرن الماضي ، حيث إرتفعت في الولايات المتحدة الأمريكية إستهلاك المنتجات الأجنبية من 16% إلى 22% فوجدت الشركات الأمريكية نفسها تحت ضغط عالي ، فقامت بإعتماد برامج الجودة التي كان

هدفها إرجاع الشركات الأمريكية إلى السوق العالمي (Wadsworth, Stephens,) (Godfrey,2000,p380).

تلك هي نفسها برامج الجودة التي حولت المصانع اليابانية إلى مستويات جودة عالية في 30 عام إلى مصانع ذات معايير عالمية للتميز (Millett ,Harvey,1999,P214).

ان الإهتمام بنظام إدارة الجودة أصبح اليوم ثورة عالمية، كما أصبحت المؤسسات والحكومات والشركات تعطيها إهتمام بالغ لما حققته من إنجازات، لذا أصبحت منهج وفلسفة وأسلوب حياتي للمؤسسات التي ترغب في الإرتقاء والحصول على ميزات تنافسية تأهلها من الصمود في ظل التغيرات العالمية وظهور تلك الأسواق المنافسة لها، كما ان تزايد إحتياجات العملاء لبرامج الجودة والتميز والمعرفة المطلقة بها زاد من حدة التنافس ، ومن هنا يؤكد الباحثون أن الدور الأساسي للدفع بنظم إدارة الجودة في المؤسسات هو دور الإدارة العليا ، وإن تجاهلها لإدارة الجودة يجعل التنافس في بيئة الأعمال أكثر تعقيداً (العارضى،2006،ص137).

2.1.6 الأيزو وعلاقتها بنظام إدارة الجودة :

يعتبر الأيزو واحدة من المواصفات العالمية التي لاقت شهرة كبيرة في الأونة الأخيرة هو مصطلح عام لمجموعة من الموصفات والمعايير التي تم إنشائها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية والخاصة بأنظمة الجودة التي تنطبقها مختلف القطاعات، وهي عبارة عن حروف مختصرة من الإسم الكامل للمنظمة الدولية للتقييس (International Standardisation Organisation)ISO وتعرف على أنها عبارة من مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم إعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس(السلمي،1995،ص91).

وتعتبر المنظمة الدولية للمواصفات ISO هي المنظمة العالمية المعنية بإصدار المواصفات والمقاييس وقد تأسست بعد الحرب العالمية الثانية ، وتعتبر جنيف هي المقر لها . ولها العديد من الأعضاء في مختلف دول العالم فيما يخص هيئات وأجهزة المواصفات، وتعتبر المهمة الأساسية لمنظمة الأيزو هي تطوير المواصفات بصورة عامة بإستثناء تلك المواصفات في المجالات الفنية للمنتجات التي لها علاقة بالصناعة الكهربائية والهندسة الإلكترونية والتي تعتبر من إختصاص منظمات أخرى ، ولا يخفي علينا أن

منظمة الأيزو لا تمنح شهادات المطابقة أو ترغم المؤسسات على تطبيق المواصفات ، بل تقوم فقط بمهمة تطوير تلك المؤسسات (السلمي، 1995، ص92).

ان المواصفة الدولية ISO تعتبر النظام الأهم لإدارة الجودة ، لها متطلبات موثقة وضرورية وذات معنى متفق عليه، فنظام الأيزو يعتبر وسيلة لتطبيق المواصفات بصورة موثقة ، بينما نجد إدارة الجودة إدارة من المنظور الشامل فهي أكثر شمولاً ويرتبط جزء كبير منها بأخلاقيات العمل ومهام فرق العمل وبيئة العمل المناسبة ، مما يجعل الربط بين شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو وبين تنفيذ فلسفة نظام إدارة الجودة غير ملزم ، فهما ليست متعارضتان بل كل واحدة تكمل الأخرى ، أي يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تتبنى لفلسفة الجودة والعكس صحيح أن المؤسسات يمكن تبني فلسفة الجودة دون حصولها على شهادة الأيزو وذلك بوضع معايير خاصة بها (قناتي، تجني، 2008، ص41).

2.1.7 مبادئ نظام إدارة الجودة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي:

تعتبر دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة والأداء من أهم الدراسات وأكثرها تعقيداً ويعزى ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط التي تؤثر عليهما بصورة متبادلة. و يمكن القول بأن تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء تأثير طردي أي كلما ازداد إلتزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة أدى ذلك إلى تحسين الأداء .

فلم يتوقف إهتمام الباحثين عن الجودة نظراً للمتغيرات الحديثة التي فرضتها العولمة وكنتيجة للوعي الهائل للمستهلك وللزبون وجدت المنظمات والمؤسسات والشركات نفسها مرغمة على التفكير بجدية حول موضوع جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة والتعرف على الأسواق الممكنة التي أصبح فيها المنافس والمستهلك هما الحكمين على بقائهما .

إن نظام إدارة الجودة يعد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل ، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والعمل الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغيرات في ثقافة المؤسسة وتبني فلسفة نظام إدارة الجودة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والأفراد على حد سواء .

إن ما حدث وما زال يحدث يفسر التقلبات السلوكية والثقافات المتعددة الإتجاهات التي تبنتها المؤسسات خلال المراحل المختلفة التي مرت بها ، فمن الإهتمام بالإنتاجية إلى الإهتمام بالتسويق في المجتمع في البيئة ككل ، حيث أصبحت الجودة إحدى الأفضليات التنافسية والمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية وذات أثار إيجابية على أداء المؤسسات وتظهر مساهمة نظام إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسات من خلال إعتقاد الإدارة العليا على مبادئ نظام إدارة الجودة والتي سنحاول فيما يلي عرض مبادئ الجودة الثمانية وتوضيح دورها في تحسين أداء المؤسسات والتي تتلخص في الآتي (جودة ،2006،ص74):

1. التركيز على العميل .
2. التحسين المستمر .
3. مسؤولية الإدارة العليا والتزامها .
4. مشاركة العاملين .
5. تخطيط العمليات .
6. النظم الإدارية .
7. منهج الحقائق .
8. العلاقات مع الموردين .

1. التركيز على العميل (جودة ،2006،ص74):

تزايد الإهتمام بالعميل في الفترة الأخيرة وذلك بعد إزدياد المنافسة بين الشركات فقد أدى التنافس إلى ضرورة التركيز على إشباع رغباتهم وإحتياجاتهم ومحاولة إرضائهم وإسعادهم كما تسعى المنظمات الناجحة دائماً للإرتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الحفاظ على زبائنها وضمان إستمرار هؤلاء العملاء والتعامل مع المؤسسة والمحافظة على ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها التي يقومون بشرائها ، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المنظمة .

إن التركيز على العميل يتم من خلال الإستماع إلى العميل وتحديد رغباته وإحتياجاته فيما يتوافق مع السلع والخدمات وبأقل تكلفة وجودة عالية وبذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين خط الإنتاج وعملياته من أجل تقليل الأسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على العميل النهائي المتسلم للسلع أو الخدمة إلى العميل الداخلي الذي يقوم بفعاليات الإنتاج والتصنيع

(الطائي،العجيلي،الحكيم،2009،ص198) ومن هنا يأتي تصنيف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين زبون خارجي وزبون داخلي ، فالمفهوم الشامل للزبون يستند إلى الإهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء ، فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي ، وتأسيساً على ذلك تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات نظام إدارة الجودة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات العميل من السلع والخدمات المقدمة له ، كما يمثل إلتزام الإدارة العليا بتحقيق رضاء العميل النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم بما مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون (الطائي،العجيلي،الحكيم،2009،ص199).

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها تحتل أولويات إدارة الجودة بالمؤسسات وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع .
ومن أهم المبادئ الخاصة بخدمة العملاء(جودة،2006،ص75) :

1. سرعة الإستجابة : لابد من إستعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجازها على الوجه المتوقع .
2. الموثوقية : لابد من توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة لتلبية الوعود ولتقديم المشورة الخاصة بالخدمات .
3. الدقة : لابد من تزويد العميل بالمعلومات الصحيحة والدقيقة والموثوقة وتزويده أيضا بأي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المطلوبة بشرط أن تكون هذه المعلومات كاملة (جودة،2006،ص76) .
4. الكياسة (المجاملة) : توفير جو الألفة والمودة مع العميل ومخاطبته بنفس مستوى تفكيره يؤدي إلى شعور العميل بأن له قرين في المؤسسة يتفهمه ويعمل لصالحه ومن الضروري أن يعرف موظفوا المؤسسة أنفسهم أمام العميل وأن يكونوا له الإحترام والتقدير .

5. اللباقة في التعامل : لابد ان يكون موظفوا المؤسسة لبقين في إبلاغ العملاء بعدم إمكانية تلبية طلباتهم بالصورة المطلوبة فالعميل يطلب دائماً ان يكون الموظف مساعداً وناصحاً.

6. الإنصات : الإهتمام بالعميل والإنصات له من أهم القضايا التي يسعى العملاء للحصول عليها من قبل موظفي المؤسسة حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث الذي يتناوله.

7. الإعتراض : يرى العميل أهمية حقه في الإعتراض، وعلى موظفي المؤسسة تقبل الإعتراض وعدم إعتراضه. (جودة، 2006، ص77).

2. التحسين المستمر (جودة، 2006، ص181):

المؤسسات بكامل أنواعها وعلى إختلاف الهدف والرسالة فهي تحتاج إلى التحسين المستمر في العمليات والأنشطة والمنتجات وطريقة تقديم الخدمات ، ان عملية التحسين المستمر هي لب نظام إدارة الجودة ، فالمنهج المتبع هدفه الأساسي التحسين المستمر لمجالات عمل المؤسسة وذلك للحفاظ على موقعها التنافسي في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في العوامل الداخلية والخارجية ، وحتى تتمكن المؤسسة من إنجاح نظام إدارة الجودة لابد من إجراء التحسينات بصورة مستمرة في جميع عملياتها. فالتحسين المستمر لديه القدرة على تصميم وتطبيق عملي يحقق بإستمرار رضا العملاء(منصور، 2005، ص143).

من أهم أهداف التحسين المستمر (جودة، 2006، ص75):

- الهدف العام: ان تكون جميع الجهود مصوبه نحو التحسين لتصبح عملياته أكثر سهولة في كل جوانب عمل المؤسسة ولابد أن يتم ربطه مع فعاليات وإمكانيات المؤسسة .
- الهدف الخاص : التركيز على العمليات الخاصة بالمؤسسة والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

ومن هنا لابد من البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات المطلوبة التي تهدف الي التحسين بصورة دورية وذلك من خلال (الطائي،العجيلي،الحكيم،2009،ص199):

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ، جديدة ، مجربة .
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة .
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في إستخدام الموارد بالصورة الأمثل .
- تحسين إستجابة المؤسسة للتغير وإدارة الوقت بالصورة المطلوبة .

3. مسؤولية الإدارة العليا والتزامها (العجيلي، 2009، ص100):

حتى ترى الإدارة العليا النجاح في برامج تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة لابد من يعمم هذا الإلتزام على كافة المستويات الإدارية بتطبيقها على مستوى المؤسسة ككل، وعليها أن تدعم وتقتنع بأن تطبيق نظام إدارة الجودة أصبح ضرورة لابد منها وعليها أن ترسل رسالة واضحة إلى كافة العاملين بالمؤسسة ان تطبيق الجودة هو توجه الإدارة العليا نفسها .

وقد أشار أوكلاند وهو أحد المتميزين في مجال نظام إدارة الجودة لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها وتطبيقاتها في المنظمات، إلى عشرة مرتكزات لابد من تنفيذها حتى تعتبر الإدارة العليا ملتزمة إتجاه الجودة وهي (العجيلي، 2009، ص102):

1. التحسين المستمر والإلتزام طويل الأمد: فالمهمة الأساسية هي إستمرارية الهدف ، والإلتزام يبدأ من الأعلى إلى أسفل، ويشمل التحسينات المستمرة كافة الدوائر والأقسام ولا تكون نشاطاتها مقتصرة فقط على وحدة معينة .
2. تبني فلسفة العيوب الصفوية : حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى ، وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح لماهية ومواصفات متطلبات العميل وتوقعاته ، كما تعتمد كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها في أداء مهامها.
3. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد.
4. عدم إتخاذ قرار الشراء إعتماً على السعر فقط بل يجب النظر أيضاً إلى إجمالي التكلفة.
5. وجود إدارة أو فريق مسؤول عن عمليات تحسين الأنظمة في المؤسسة (العجيلي، 2009، ص103).
6. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب.

7. تفعيل الإتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام لتحقيق المصلحة العامة .
8. تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً دون وجود برنامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف أو اعتماد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة .
9. تنمية وتطوير الخبراء في المؤسسة والعمل على الإحتفاظ بهم حيث انه من المهم توفير عوامل الإستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم على العمل وإفساح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات .
10. إتباع منهجية منظمة لتطبيق نظام إدارة الجودة وتطبيق الخطط والإستراتيجيات(العجيلي،2009،ص103).
4. مشاركة العاملين(العجيلي،2009،ص135):

إن مشاركة العاملين ليست هدفاً فقط ، بل هي وسيلة لترسيخ مشاركتهم في النواحي الإدارية وإيجاد حلول للمشكلات وأفكار مستحدثة ومبادرات للتحسين المستمر بهدف إنجاح المنظمات والمؤسسات، ومشاركة العاملين وإندماجهم تم إستخدامها في نظام إدارة الجودة وذلك لتشجيع العاملين على إلتصاقهم بالمؤسسة وتحقيق أهدافها (العجيلي،2009،ص135).

وتعتبر المهمة الأساسية للإدارة العليا تشجيع العاملين على القيام بأدوار فعالة في الأعمال التي يقومون بها ، بإعتبار المشاركة والإندماج هي إحدى أساليب تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية التي تقودهم إلى إدراك أهميتهم في المؤسسة وإحترام المؤسسة لأرائهم وأفكارهم ومبادراتهم . قامت العديد من الدراسات بإثبات ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرضا الوظيفي ومشاركة العاملين أدى إلى رفع مستويات أدائهم في المؤسسات ، فكلما إندمج العاملون في الإدارة المعنوية أدى ذلك إلى رفع الرضا الوظيفي في كل المستويات(العجيلي،2009،ص136).

ان مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة ووضعها يساعد في تحقيقها بصورة كبيرة ، كما ان وجود الإلتزام الداخلي للعاملين بالمؤسسة يحقق الأهداف المرجوه والتي قاموا بتحديدوها مسبقاً أو شاركوا في وضعها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فالحوافز المادية قد تؤثر على العامل بصورة

إيجابية ولكن على المدى القصير ، أما ولاء العامل وإحساسه بامتلاك المؤسسة ومشاركته فيها وإنماجه وإعترازه بأعماله في تحقيق أهداف المؤسسة هو الحافز الفعلي البعيد المدى (العجيلي، 2009، ص136).

ومن هنا يجدر الذكر بأن المؤسسة لا بد أن تعامل العاملين بها باحترام وان تقبل مشاركتهم ووجهات نظرهم وتحاول إزالة كل المعوقات التي تعيق عملية إتصال العاملين بالمدرء والمرؤسين ودفع مستويات إتخاذهم للقرارات بقدر الإمكان (العجيلي، 2009، ص137).

5. تخطيط العمليات (المقلي، ادريس، 2006، ص119) :

ونقصد بها أن يتم الحصول على نتائج ذات جودة وكفاءة ، عند إدارة موارد المؤسسة وأنشطتها على أسس عملية، بإعتبار أن العملية الواحدة هي مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمترابطة بطريقة معينة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتوجيهها إلى تحقيق أهداف المؤسسة المخططة لمنحها صورة دقيقة في أي لحظة تساعدها في معرفة الإنحرافات لحظة حدوثها ومعالجتها بشكل فوري بإستخدام الموارد الإستخدم الأمثل .

فالمؤسسات التي تنتهج تخطيط العمليات بغرض تحسين الأداء تقوم بالآتي :

- فهم وجهة نظر العميل: ان الخدمات المقدمة للعميل تجبر المؤسسة على توجيه عملياتها نحو ذلك العميل وفهم إحتياجاته وفهم العلاقات التي تربط الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بمتطلبات العميل فهي هنا تركز على إشباع رغباته وتحقيق النتائج بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتطوير ثقافة تركز على الإهتمام بالعميل وبالتالي فان إستجابة هذه المؤسسات بسرعة وبفعالية لمتطلبات العملاء وإحتياجاتهم تمكنهم من تحقيق رضائهم وبالتالي زيادة حصتهم السوقية هذا من خلال مساهمة نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء والإرتقاء بالمؤسسة وتنمية مهارتها السوقية (المقلي، ادريس، 2006، ص120).

- التنسيق بين الوحدات المختلفة: ان تخطيط العمليات يوضح النظرة الكلية لعمليات المؤسسة وتجنب المشاكل التقليدية التي تعتمد على النظرة الجزئية لكل قسم من أقسام المؤسسة على حدى لذلك ان التنسيق بين جميع الوحدات هدفه

الأساسي إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف وذلك بوضع العمليات ككل في سبيل تحقيق تلك الأهداف من خلال فحص الأنشطة الكلية والتركيز على الأنشطة الضعيفة وتحسينها بالصورة التي تنعكس على تحسين الأداء الكلي(بوشناف،2002، 16).

- تنفيذ الإستراتيجيات : هذه الإستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحسين أدائها مثل وضوح أهدافها الأساسية المتمثلة في رؤيتها ورسالتها وقيمها وأن تكون على إستعداد لتطبيقها على جميع مستوياتها ، فالتحسين مربوط بوجود قدرات ومهارات لدى القادة وان يكون لديهم المقدرة على الإبداع والإبتكار بالطريقة والموردين تتسم بالاستقرار والثبات(مزهودة،2001،ص224). التي تساعدهم في تحقيق تلك الأهداف بإعتبار تحسين الأداء بالضرورة تطبيقه على جميع المستويات التنظيمية لأن مخرجات هذا التحسين إما أن تكون السبب في بقاء المؤسسة وإستمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق أو تكون السبب في الإضرار بها وبأرباحها(بوشناف،2002، 17).

ان تخطيط العمليات يسهم بصورة كبيرة في تحسين ورفع الأداء العام للمؤسسة حيث انه يقدم الطريقة الصحيحة لوصول المؤسسة إلى أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية في السوق العالمي أو المحلي .

6. النظم الإدارية (ضياء الدين،2005،ص25):

ان نظام الجودة يتحقق بإختيار النظام المناسب للمؤسسة المعنية ، وقدرتها على تركيز الجهود على عملياتها الرئيسية وتوفير الثقة للجهات المعنية وترجمة هذه الثقة في إستقرار مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وتقديمها خالية من العيوب والأخطاء (المقلي،ادريس،2006،ص119)، حيث أن الهدف الأساسي من تطبيق نظام الجودة هو معالجة الأخطاء التي تحدث والوقاية منها قبل حدوثها فلا بد من تواجد بعض المعايير لإختيار نظام فعال (المقلي،ادريس،2006،ص120):

- الوقاية من الأخطاء وإكتشافها قبل الوقوع فيها .

- إجراء التحسينات بصورة مستمرة للأنشطة والعمليات والنظم والمناهج المتبعة.
- التنسيق بين العمليات والبرامج والأنشطة .
- متابعة ومراجعة وتقييم العمليات ذات العلاقة بالمنتج/الخدمة منذ تصميمها وحتى وصولها إلى المستخدم أو العميل .

وقد أشارت بعض الدراسات أن أداء بعض المؤسسات لم يتأثر ببعض مبادئ نظام إدارة الجودة بل يعزى السبب في المنهج الإداري المستخدم في تلك المؤسسة حيث كان له الأثر الكبير في عرقلة العمليات الداخلية للمؤسسة بمعلوماته المتراكمة وقياساته العديدة التي يتطلبها مما أدى إلى تجاوز الطاقة التحليلية عند متخذي القرار (عبدالحليم، 2011، ص95) ، فالنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على تحسين أداء المنظمة على حد سواء (نصير ، العزاوي، 2011، ص6).

7. منهج الحقائق (النيادي، 1999، ص45):

يعتبر استخدام منهج الحقائق هو المنهج العلمي في إتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية ، خاصة ما يتعلق بالمنتجات/الخدمات حيث تعتبر هذه القرارات مرتبطة بأولويات المؤسسة لذا فإن الدقة والحقيقة من أكثر العوامل المطلوبه لتحقيق نجاح وفعالية نظام إدارة الجودة (النيادي، 1999، ص45) فعند تطبيق النظام لابد من المؤسسة أن تعتمد على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد اقتراحات أو تعليقات أفراد خاصة مع وجود التطور السريع في العلوم والتكنولوجيا وظهور طرق علمية تساعد من أقلل حالات عدم التأكد والأخطاء (الفضل، الطائي، 2004، ص331) وتصميم نماذج تجمع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفق مؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل تلك البيانات وإتخاذ القرار المناسب لها (المقلي، ادريس، 2006، ص119).

ان وجود المعرفة الصحيحة والجيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها يسهل من العمل في المؤسسات وذلك في عرض المطلوبات في أي وقت لإتخاذ القرار السليم ومعرفة اماكن الإنحراف والتركيز على مستويات الإنتاج وتحسينها وتحسين أداء المؤسسة ككل لما لها من دور ملموس على الأداء المؤسسي.

8. العلاقات مع الموردين (المقلي، ادريس، 2006، ص121):

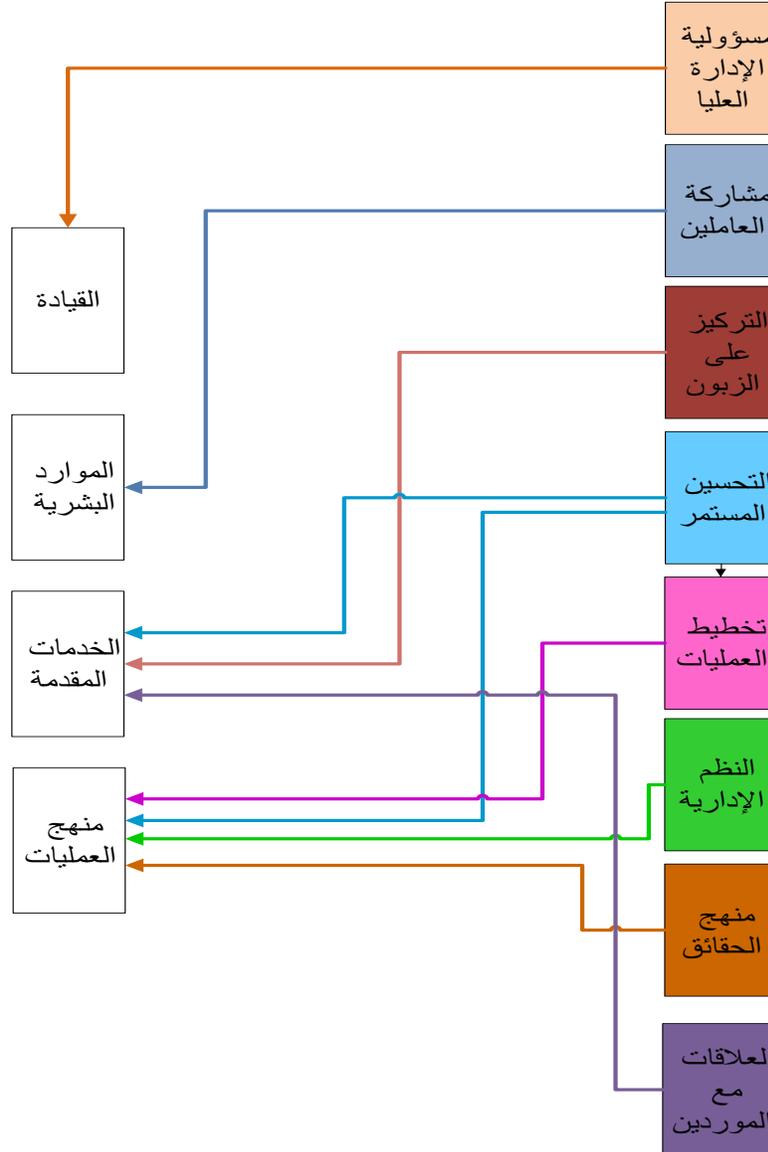
يعتبر إلتزام المؤسسات أتجاه علاقتها بالموردين من المبادئ التي يجب التركيز عليها بما يساعدها في دعم إستراتيجياتها وسياساتها التي قامت بتحديددها ، حيث ان المنفعة المتبادلة تساعد في دعم مقدرة كل من الطرفين لخلق القيم المضافة، وذلك من خلال وضع الأنشطة والبرامج والعمليات التي تقوم بقياس أداء الموردين والجهات الخارجية المعنية بصورة دورية وإطلاعهم على الملاحظات والمقترحات بغرض التحسين والتطوير بما يحقق المنفعة المشتركة للطرفين حيث ان مثل هذ العلاقات الطويلة الأجل توفر فرص للعمل بكفاءة .

قديمأ كانت هناك صعوبة في بناء علاقات مع الموردين بسبب القواعد الضاغطة والإجراءات التي تحكم المناقصات والمنافسات بين الموردين ، ولكن الآن أصبحت العلاقات مع الموردين علاقات وطيدة بسبب وجود العقود المبرمة بين الموردين والمؤسسات لسنوات طويلة تجعل الثقة هي مرابط الفرس بين الشريكين وهذا لا يتناقض مع قواعد وإجراءات المناقصات والمنافسة (بدران، 2001، ص38).

ان عملية إختيار المورد المناسب تضمن تنفيذ نظام إدارة الجودة بالمؤسسة بنجاح خاصة إذا توفر لدى المورد الكفاءة والتقنية والمعرفة بنظم العمل المستخدمة بالمؤسسة وأنظمة الجودة المطبقة بها ، فالمورد ما إذا شارك في تطبيق النظام بالمؤسسة من خلال متابعته لمراحل التنفيذ مثلا فإنه يزيد من ثقته لدى المؤسسة بإعتباره أحد الأركان الأساسية في النظام والداعمة للمؤسسة فان نجاح نظام إدارة الجودة مقترن بالفوائد التي ستحصل عليها المؤسسة من الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والموردين ووجود علاقة وثيقة بين الموردين والمؤسسات أساسها الثقة المتبادلة والمنفعة للطرفين بالتالي يؤثر على تحسين أداء المؤسسة بوجود علاقة قوية بين المنظمة والموردين تتسم بالاستقرار والثبات (مزهودة، 2001، ص224).

و بالنظر إلى مبادئ الجودة الثمانية بشكل كلي وموقعها من محاور الدراسة نجد أن العلاقة يمكن توضيحها في الشكل الآتي :

محاور الدراسة



مبادئ الجودة الثمانية

الشكل (4) يوضح العلاقة بين مبادئ الجودة الثمانية ومحاور الدراسة

المصدر : تصميم الباحث نوفمبر /2017

2.2 تحسين الأداء مفهومه ، أهميته ، مستوياته ، العوامل المؤثرة فيه:

ينظر إلى مفهوم الأداء في المؤسسات بصورة عامة ، بإعتباره دافعها للإستمرار ، كما يعتبر العاملون بالمؤسسات العجلة التي تحرك هذه الدافعية بإعتبارهم الأداة الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل في البقاء والإستمرارية .

إن الكثير من المؤسسات واجهت إنخفاض في مستويات أدائهم الإنتاجية وذلك بسبب إرتفاع التكاليف مما أدى إلى تدني معدلات الإنتاج أيضاً مقارنة بالمنتج الرديء الذي قامت بإنتاجه في تلك الفترات ، ولذلك كان لابد من هذه المؤسسات أن ترتقي بأدائها الإنتاجي وتعزز من مكانها في الأسواق التنافسية وذلك بإنتهاج منهج يساعدها في البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها المخططة .

فقامت تلك المؤسسات بإنتهاج منهج نظام إدارة الجودة في الفترة الأخيرة كشرط من شروط التبادل الإقتصادي وبإعتباره أيضاً ميزة تنافسية تقوم عليها المؤسسات، ولكن لا يعتبر منهج الجودة فقط المنهج الكافي لتحقيق هذا التوجه لابد من إنتهاج أساليب إداريه حديثة تتوافق مع طبيعة مؤسساتهم، ومن هنا أصبح تحسين المنتجات/الخدمات من العناصر التي لاقت إهتماماً كبيراً على مستوى العالم بالإستناد على إنها العنصر الرئيسي من عناصر الإستثمار، كما أهتمت الدراسات بتطبيق نظام إدارة الجودة بهدف تحسين الأرباح وتعزيز المركز التنافسي وبالتالي رفع حصتها السوقية معتمدة بذلك على جودة المنتجات/الخدمات التي قدمتها مع تقليل تكاليف إنتاجها وصيانة إنظمتها بفضل نظام إدارة الجودة المطبق لذا كان لتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات قيمة فعالة، حيث أسهم بصورة كبيرة في تحقيق أداء شامل للمؤسسة في كل الجوانب وعلى جميع المستويات بالإضافة إلى تحقيق رضاء أصحاب الشأن بالمؤسسة سواء أكانوا عملاء داخلين أو خارجين .

2.2.1 مفهوم الأداء وتحسين الأداء:

ان الخوض في أداء المؤسسات بصورة عامة يشكل مطلب ضروري لمعرفة جميع جوانب تلك المؤسسات، حيث يعتبر الأداء هو المؤشر الأساسي والهام الذي تبنى عليه الكثير من القرارات الهامة ، فهو المؤشر الذي يحدد ما إذا كانت إتجاهات سير المؤسسة موجبة أم سالبة صحيحة أم خاطئة ، كما يحدد مدى قرب المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها ، وبذلك يعتبر الأداء المرآة التي تعكس مدى إقتراب المؤسسة من النجاح أو الفشل .

وبالنظر إلى مفهوم الأداء نجد أن هناك تعدد ما بين الإتفاق والإختلاف على تلك المؤشرات التي تستخدم لقياسه إعتماًداً على طبيعة المؤسسة والنشاط الذي تقوم به والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (باسرودة، 2006، ص123).

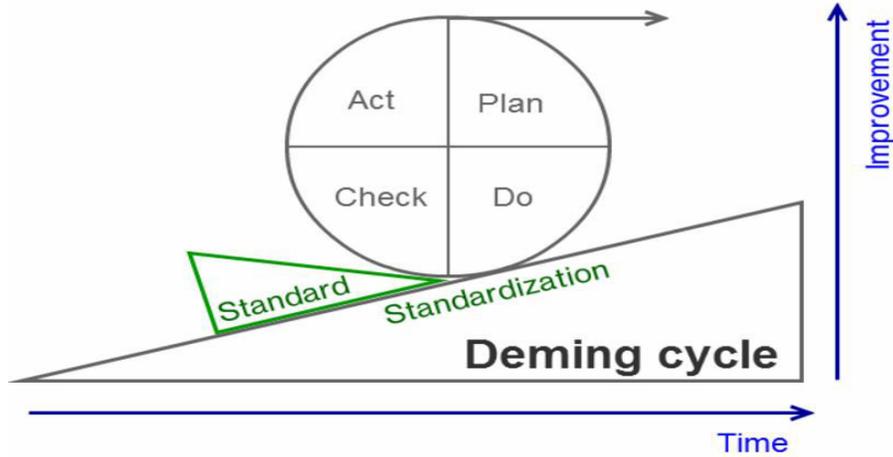
إن كلمة أداء هي لاتينية الأصل "Performer" التي تعني إعطاء، وذلك بإسلوب كلي، الشكل لشيء ما، وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ Performance ، وأعطتها معناها (نور الدين، بن تقات، 2011، ص240).

يرى بعض المهتمين أن هناك أختلافات في كل من مفهوم الكفاءة والفعالية الا أنهم يميلون إلى أن الأداء ما هي الا كلمة ترادف الفعالية أو الكفاءة فمنهم من يميل إلى وصفها بالإنتاجية ويساونها بفهوم الأداء الشامل (مزهودة، 2001، ص86) ، والبعض الآخر يرى أن الأداء هو مقياس نجاح أداء المؤسسات وأعتبره نتيجة تحقيق أهداف المؤسسة (علي، 2002، ص40).

عرفها أحمد سيد مصطفى " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة لها بكفاءة وفاعلية " (مصطفي، 2002، ص415) ، فالباحث أحمد سيد مصطفى قام بربط الأداء بقدرة المؤسسة على تحقيقها مع التركيز على الفجوة بين الأهداف المخططة والأهداف التي تم تحقيقها وكلما إتسعت هذه الفجوة كلما إنخفض مستوى الأداء، أما Jean Yves (Saulquin, 2000,P20) فعرفها " بأنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحث والتي تمكنه من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية "، فقد ربط الأداء بمجموعة من المعايير المحددة سابقاً تضعها المؤسسة موضع المقارنة فكلما كانت للمؤسسة قدرة على تطبيق هذه المعايير كان الأداء المؤسسي جيد ، ومن هنا لا بد أن نؤكد ان تكون أداة القياس شاملة بحيث ان تشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فالأداء بصورة عامة هو مقدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها بأقل قدر من الموارد المتاحة والمستهلكة فالأداء مكون من مكونين أساسين الأهداف والتكاليف ، وكل من في المؤسسة يسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بإستخدام أقل قدر من الإمكانيات وبالتالي تقليل التكاليف .

أصبح في وقتنا الراهن نجاح المؤسسات مرتبط بقدرات الموظفين وكفاءاتهم وقدرة أدائهم لأعمالهم، فهو أهم مخرج من مخرجات إدارة الأداء ، فتطويره وتحسينه والعمل عليه أصبح حاجة ملحة وضرورية للمنافسات القوية في العالم الآن .

عرفت عملية تحسين الأداء " بأنها الطريقة المنتظمة وحل مشاكل المؤسسات بصورة متقنة بداية بالتقييم الذاتي للمؤسسة والصورة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها وملاً الفجوة بين الحالتين (الخشروم،1999،ص248)، فلا بد من معرفة مسببات الفجوة وتحليلها والتعرف على أثر بيئة العمل على أداء تلك المؤسسات وبالتالي إتخاذ الإجراءات اللازمة والتدابير المناسبة لتطوير الأداء والخروج من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مما كانت عليه وذلك بالقيام بالقياسات ومراجعة النظام والمعدات والتقنيات والوسائل وإجراءات العمل والسياسات والإستراتيجيات ونظام تحفيز ومكافأة العاملين وتدريبهم والوصول إلى إتفاق تم في كل ما يلزم تطويره وتطبيقه على أرض الواقع ثم القيام بعملية اختباره وتقييمه متبعين بذلك دائرة ديمينج المعروفة (الخشروم،1999،ص249) و الشكل أدناه يوضحها(Walton,1988, P82):



الشكل (5) يوضح دائرة إدوارد ديمينج للتحسين

وحتى تستطيع أي مؤسسة تطبيق برنامج التحسين وضمان نجاحه لا بد أن توفر جميع الموارد المطلوبة على نطاق العاملين وعلى نطاق بيئة العمل حتى يتم التجاوب مع إحتياجات عمليات التحسين والقبول بعملية التغيير، ولا بد من إعداد العاملين لهذه المرحلة من خلال تنمية مقدراتهم وكفاءاتهم وتحسين إتجاهاتهم في طريق نحو إستمرار عمليات التحسين(شعباني،26،2010) .

2.2.2 أهمية تحسين الأداء :

تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بصورة مجملّة في جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة بإعتبار الأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية (الغالبى، إدريس، 2007، ص400):

- ان تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعة لتحسين الأداء الحالي والخطّة المستقبلية.
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة .
- يوفر تحسين الأداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الأرتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بإنتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الأخرى .
- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق إستخدامها وإيصالها إلى العميل (الغالبى، إدريس، 2007، ص401).
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء الخارجيين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول اليه وذلك بتحليل الفجوات وملأها بالصورة المناسبة .
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز وإهتمام لتحقيق الإيجابية في تلك المحاور .
- تحسين الأداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في إتخاذ قرار التحسين المناسب .
- خطة تحسين الأداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.

2.2.3 مستويات الأداء :

للأداء مجموعة من المستويات تقوم المؤسسات بالتعرف على مستوى أدائها وبالتالي بتحديد المعايير والمقاييس التي تمكن المؤسسات من قياس أدائها ، وقد تتمثل هذه المستويات في الآتي (حمدان، إدريس، 2007، ص356-360):

- أداء إستثنائي: نعني به تفوق المؤسسة في الأداء أياً كان المجال الذي تعمل به وذلك يظهر في إلتزام العاملين وولاء العملاء وإزدهار وضع المؤسسة المالي .
- أداء بارز: المؤسسة في هذا المستوى تمتلك العديد من تعاقبات الأعمال ذات كفاءة عالية وإمتلاك وضع تنافسي واضح ووضع مالي مميز .
- الأداء الجيد جداً: هنا نتحدث عن قوة أداء المؤسسة ووضوح رؤيتها المستقبلية إلى جانب وضع مالي جيد .
- الأداء الجيد: هناك توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة في المنتجات/الخدمات/ العملاء مع وجود وضع مالي غير مستقر .
- الأداء المعتدل: هنا تظهر لدى المؤسسة ان نقاط الضعف تتغلب على نقاط القوة في المنتجات/الخدمات/ العملاء مع صعوبة في توفير تلك السيولة التي تحافظ على بقائها ونموها .
- الأداء الضعيف: سيطرة نقاط الضعف على جميع محاور المؤسسة مع وجود صعوبات ومعوقات تعيق سير العمل اليومي وضياع العملاء مع وجود مشاكل ضخمة في الجانب المالي للمؤسسة .
- الأداء المتأزم: هو الأداء الذي وصل إلى عدم الكفاءة تماماً وقد يسبب مشاكل مختلفة بإحتمالية كبيرة جداً في جميع محاور المؤسسة .

2.2.4 العوامل المؤثرة في الأداء :

ان العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات كثيرة ومتعددة منها ما يمكن التحكم فيه وأخر يصعب السيطرة عليه مثل حجم المؤسسة وثقافتها الذي يؤثر على أدائها حيث تم تصنيفها إلى عوامل داخلية ، وعوامل خارجية حسب طبيعة المؤسسة وقد تشترك بعض المؤسسات في هذه العوامل

بينما تختلف البعض الآخر، ان الألمان بهذه العوامل أمر ضروري لمعرفة المنهج الذي سيتم استخدامه لتقييم الأداء وإتباع الطرق الصحيحة والعوامل هي(السعيد،نعيمة،2011،ص298):

1. عوامل داخلية :

هي العوامل التي تتفاعل مع عناصر المؤسسة الداخلية وتؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أدائها ويمكن ان تحدث فيها متغيرات قد تزيد من أثارها الإيجابية أو تقلل أثارها السلبية من هذه العوامل الداخلية:

• عوامل تقنية (مزهودة،2001،ص94):هي العوامل المرتبطة بالعمل التقني للمؤسسة حيث أن التطورات الهائلة والسريعة التي أحدثتها العوامل التقنية أوجبت على المؤسسات التكيف مع هذ التغيرات لما لها من دور فعال في تحسين بيئة العمل وقدرتها على تجاوز الأخطاء السائدة في الأنظمة التقليدية وتوفير بيئة عمل مناسبة بالتالي تحسين الأداء والحفاظ على وضعها في دائرة التنافس هذه العوامل يمكن أن تشمل :

- تكنولوجيا المعلومات.
- نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة بالعمال الفعليين .
- بيئة المؤسسة من حيث المخازن ، الورشة ، الآلات ، العمال.
- المنتج نوعه شكله تغليفه .
- توافق منتجات المؤسسة ومتطلبات العميل .
- المواد المستخدمة للإنتاج .
- أسعار المنتجات .
- موقع المؤسسة الجغرافي .

• الهيكل التنظيمي(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2009،ص15-16) :هو الإطار التنظيمي للمؤسسة الذي يقسم المؤسسة إلى إدارات ووحدات ويقسم الأفراد إلى وظائف ومجموعات عمل تتبع للمستويات الإدارية والسلطات والمسؤوليات لكل منهم، ان الهدف من الهيكل التنظيمي تسهيل مهمة الإدارة العليا في قيامها بتحقيق أهدافها

وأهداف المؤسسة المتمثلة في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوق الأعمال ناتجة من تحسين الأداء المؤسسي .

• الموارد البشرية : نقصد بها المتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في مؤسسة ما وتشمل(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2009،ص19-20) :

- هيكل الموارد البشرية .
- طرق التعيين والإختيار .
- تنمية الموارد البشرية وتأهيلهم .
- منهج المكافآت والأجور والحوافز .
- آلية تقييم الأداء .

وبالتالي فإن تنمية قدرات المورد البشري في المؤسسة يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وذلك بزيادة رغبتهم في العمل وبذلهم المجهود الأكبر وإندماجهم في تحقيق تلك الأهداف.

2. عوامل خارجيه:

نقصد بالعوامل الخارجية مجموعة المتغيرات التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة من قرارات وأنشطة ومبادرات ولا تستطيع المؤسسات التحكم فيها (مزهودة،2001،ص91) ،فتخرج عن سيطرتها ومن تلك العوامل التي تؤثر على المؤسسة عوامل (PESTEL) وهو تحليل لبعض من العوامل الخارجية مثل (الدلوني،2000،ص203):

- عوامل سياسية Political: هي العوامل المتعلقة بالأمور السياسية كالحرب والحظر، الإقنلاب والثورة كلها تؤثر على أداء المؤسسة فوجود هذه العوامل يعمل على تقليل فرص الوجود في الأسواق وإنخفاض أدائها وتقليل أدائها التي يمكن ان يؤدي بها الحال إلى الإغلاق.
- عوامل إقتصادية Economical: مثل معدلات التضخم، التوقعات المستقبلية، إرتفاع البطالة، الأجور، معدلات الفائدة، العرض والطلب، فان نجاح المؤسسة يتوقف على

مدى دراستها لهذا العامل لتأثيره على قرارات الإدارة العليا في الإستثمار وتحقيق الأرباح وتحسين الإنتاجية والأداء.

- عوامل إجتماعية Social: تتمثل في التوزيع الجغرافي ، التعداد السكاني ، مستويات التعليم ، الثقافة ، الصحة ، فقرة المؤسسات على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الإجتماعي لتحسين أدائها وتواجدها في السوق.
- عوامل تكنولوجية Technology: تطور وسائل الإتصالات ، تواجد أنظمة المعلومات ، توفر الإختراعات والإكتشافات ، إستخدام التقنيات الحديثة في العمل وفي العيش ، إن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات تساهم في تخفيض أو تضخيم الأرباح مما يساهم في تقليل أو تعظيم مستويات الأداء بالمؤسسة (الدلوني،2000،ص204).
- عوامل تشريعية وبيئية Legislative،Environmental: تتمثل في أمور البيئة ، والقوانين المنظمة للأعمال واللوائح المرتبطة بالبيئة وإصحابها وحمايتها والمحافظة عليها واللوائح الخاصة بحماية المستهلك حيث أن عدم وضوح نص قانوني أو تشريعي معين يمكن أن يعيق نمو و تطور مؤسسة معينة وبالتالي تؤثر في مستويات الأداء بشكل عام .

3. عوامل خاصة:

هي العوامل ذات التأثير المباشر على المؤسسة وقراراتها مثل : المجتمعات المحيطة بالمؤسسة ، العملاء، المؤسسات المنافسة للمؤسسة ، الموردين ، النقابات(مزهودة،2001،ص92).

2.3 الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى: بعنوان فشل دوائر الجودة ونجاح إدارة الجودة : الهدف الأساسي من هذه الورقة بحث كيف تسعى الشركات لتطوير مشاركة الموظفين لتحسين الأعمال الخاصة بها و ذلك بإستخدام المقارنة بين دوائر الجودة وإدارة الجودة . عينة البحث التي شملت ثلاثة عشر شركه قدمت أدلة على أن الاستراتيجيات المعتمدة والنتائج السابقة ، أن دوائر الجودة إنهارت نتيجة عدم

كفاية التصميم التنظيمي للمؤسسات الذي أدى إلى التمرد الإداري بين الموظفين ، وإن إدارة الجودة إنحرفت عن دوائر الجودة التقليدية ويرى الباحث ان كل من المشاركة المؤسسية والموظفين الإداريين وصغار الموظفين لديهم فرصة أكبر للمشاركة في إتخاذ القرارات . كما إعتبر الباحث ان إدارة الجودة ليست موضة عابرة لانها بإمكانها تلبية مصالح الموظفين في الوقت الذي توفر فيه الإدارة العليا الطرق الفعالة للمراحل المستقبلية (Hill,1991).

2. الدراسة الثانية : بعنوان مدى وجود فروقات في تطبيق إدارة الجودة بين الشركات الصناعية ، والخدمية: شملت الدراسة ثلاثين شركة صناعية وخدمية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجودة مفهوم شامل ولكن الشركات أخفقت في تطبيق الجودة في ظل ظروف مرت بها وذلك على إعتبار أن الأدوات والخطوات المستخدمة في الجودة تختلف عنها في قطاع الخدمات مقارنة مع قطاع الصناعة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية ، ووجد أن الالتزام الكامل بالنتائج الصناعية ، وعلى الرغم من عدم التشابه بين الشركات الصناعية والخدمية إلى أنهم يواجهون نفس المشاكل ، واعتقادهم بالاستفادة الكاملة من تطبيق إدارة الجودة (Ziaul, stolen, 1998) .

3. الدراسة الثالثة : بعنوان تطبيق إدارة الجودة في بعض الأجهزة الحكومية السعودية ، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة جهود بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة ، وتهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى استطلاع المداخل التي استخدمتها تلك الأجهزة لتطبيق إدارة الجودة في القطاع العام ، ثم إلى تحديد العوامل التي ساعدت أو أعاققت نجاح تطبيق تلك البرامج في الأجهزة الحكومية موضع الدراسة. ولقد كانت من أهم نتائج الدراسة وجود اختلافات بين المنظمات التي شملتها الدراسة، والتي كانت وزارة الصحة ووزارة البرق والبريد والهاتف والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والخطوط السعودية، ومؤسسة النقد العربي السعودي. وقد كانت أهم تلك الاختلافات يتعلق بالأسباب التي دعت تلك الأجهزة إلى تطبيق برامج إدارة الجودة ، وكذلك مستوى تطبيقها، والوحدات التي شملها التطبيق، ونوعية البرامج المستخدمة، والتدريب عليها، ومستوى فهم الموظفين لإدارة الجودة ، وكذلك التزام الإدارية بدعم تلك البرامج، وأخيراً تقييم الوضع الحالي للبرنامج. وقد وجد بأن المجهودات التي بذلت

لتطبيق برامج إدارة الجودة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية تواجه بعض الصعوبات والتي يعود بعضها إلى عوامل اجتماعية وتنظيمية مما يجعل الطريق طويلاً نحو تطبيق برامج إدارة الجودة ، وكذلك قدرة الموظفين والمدراء على الاستفادة من تلك البرامج. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات حول أفضل الطرق لتطبيق إدارة الجودة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وكذلك للتغلب على الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التطبيق (القحطاني،1999).

4. الدراسة الرابعة : بعنوان مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي في دولة البحرين ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح نظام الجودة أيزو في تحسين الخدمات بالقطاع الحكومي ، حيث توصلت الدراسة إلى : ان تطبيق نظام إدارة الجودة في القطاع الحكومي بدولة البحرين أدى إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة ، أن تطبيق هذا نظام إدارة الجودة أدى إلى شعور العاملين بالثقة بالنفس ، ان تطبيق نظام الأيزو أدى إلى تنمية روح التعاون لدى العاملين والدافعية للعمل (مبارك،2001).

5. الدراسة الخامسة : بعنوان تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الأداء، ومفهوم تقويم الأداء، وتحديد المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء بالشركات، وتحديد المشاكل ومعرفة الآثار السالبة التي تترتب على غياب التقويم الدوري والمنتظم لأداء الشركات والإدارات والعاملين، ومحاولة الوصول إلى سبل لمعالجة تلك الآثار وتلافيها مستقبلاً، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:أثبتت الدراسة أن حسن إختيار الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء بالشركة، إذا ما توفر لها الرضا عن المخصصات والمكافآت التي تعطى لها ، الإهتمام بزيادة رأس المال العامل بالشركة حتى تتمكن من تشغيل الموارد المادية والبشرية، وإستغلال كل الطاقات لزيادة الإنتاج في شتى المجالات وبالتالي تحسن مستوى الأداء، إتضح من الدراسة بأن هناك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة وإجراءات السلامة ومعينات العمل، ووسائل الاتصال، ومستوى الأداء ، أثبتت الدراسة أن الرقابة الإدارية النظامية يكون لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات الأداء، والعكس من ذلك، فإن ضعف الرقابة يؤدي إلى تدني الأداء(النور،2003).

6. الدراسة السادسة: بعنوان نماذج إدارة الجودة TQM والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية تهدف الدراسة إلى تحليل ثلاثة محاور مهمة وأساسية من إدارة الجودة للإستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة وتحليل عناصر إدارة الجودة ومبادئها ، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العربية ،وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : إدارة الجودة لا يتم تطبيقها بنجاح الا من خلال الإستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية ، إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة، أن تطبيق إدارة الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد ويزيد من القدرة التنافسية للمنشأة ، إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية، ان تطبيق إدارة الجودة يتطلب دعم وإقناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء وإجراء التصحيحات الملائمة (خاشقجي،2003).

7. الدراسة السابعة : بعنوان العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية:هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الجودة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، وقد كشفت النتائج عن أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الخدمية ودعم الإدارة العليا ، فكلما توافر هذا الدعم إزدت سهولة تطبيق الجودة ، أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة فهي رضا العملاء (Hassan,2003).

8. الدراسة الثامنة : بعنوان الجودة كفلسفة إدارية منظمة للتطبيق في المنظمات غير الربحية : هدفت الدراسة إلى تحليل المداخل الإدارية التقليدية منهجية ومدخل إدارة الجودة ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات غيرالربحية وأثرها على كفاءة الأداء وفاعليته في تلك المنظمات و قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي و كشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة في المنظمات غيرالربحية أمر ضروري لتحسين الأداء ،وزيادة الإنتاجية ،خصوصاً في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية ومعاناتها من نقص التمويل ، كما كشفت أن تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه (Paul,2004) .

9. الدراسة التاسعة : بعنوان القيادة والجودة دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ، وتطبيق إدارة الجودة والثقافة الوطنية ، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة . كما هدفت إلى التعرف على المؤثر الوسيط للثقافة الوطنية والعلاقة بين القيادة وممارسات البنية الأساسية لإدارة الجودة ، كما وضحت مستوى ممارسات البنية الأساسية لإدارة الجودة المرتبطة بالممارسات الأساسية لإدارة الجودة ، وان الأخير يؤثر على أداء الجودة ، كما قارنت الدراسة تطبيقات الجودة الناجحة بالولايات الأمريكية وتلك الناجحة في تايلاند، بالإضافة إلى مقارنتها بالممارسات الفاشلة في كل من الدولتين من منظور القيادة وممارسات إدارة الجودة، كشفت النتائج عن أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة ، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعلياً بتطبيقها (Laohavichien,2004).

10. الدراسة العاشرة : بعنوان العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة : هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغيرالإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد كشفت النتائج عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم وعي ودعم الإدارة العليا منهجية والعاملين منهجية أخرى ، كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة (Elmaimani,2004).

11. الدراسة الحادية عشر: بعنوان العلاقة بين ممارسات الجودة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الرسمية -دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا : وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لاتطبق الجودة ، حيث أظهرت برامج الجودة تحسين العمليات

الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة (Prajogo, Sohal,2004) .

12. الدراسة الثانية عشر : بعنوان تطبيق فلسفة إدارة الجودة في بولندا: هدفت الدراسة إلى إستعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة في القطاعين العام والخاص في بولندا بالإضافة إلى تحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة في القطاعين ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى الدراسة الميدانية ، حيث أظهرت النتائج أن معظم الشركات البولندية تطبق نموذج ISO 9001 كما أظهرت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة (Budgol,2005).

13. الدراسة الثالثة عشر : بعنوان مؤسسات النقل من خلال تطبيق 14 نقطة للجودة : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة ، وأهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام ، وطرق تطبيق ذلك النموذج وفق الطريقة ديمنج مقدماً من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقاً لرضا العميل ، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي و التنفيذ للحصول على نتائج فورية ، وقدت وصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات من أهمها : أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة على الرغم من إتفاقيه منظمة التجارة العالمية، والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة للخدمات في مجال النقل ، وأن تبني أسلوب إدارة الجودة يعد أمراً حيوياً لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة ، وتعتبر إدارة الجودة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية (Metri,2006) .

14. الدراسة الرابعة عشر : بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في التدريب التربوي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان مبادئ الجودة بوجه عام يمكن أن تطبق بدرجة عالية في التدريب التربوي ، ان واقع تطبيق مبادئ الجودة في التدريب التربوي يشري إلى أن مبادئ الجودة بوجه عام تطبق وتمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي ، ان مدير إدارة التدريب التربوي يمارس بدرجة ضعيفة أدواره في

تطبيق مبادئ الجودة بالتدريب التربوي ، ان مشرفي التدريب التربوي يمارسون بدرجة متوسطة أدوارهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة في التدريب التربوي(معمار،2009) .

15. الدراسة الخامسة عشر : بعنوان قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، تحددت أهداف هذه الدراسة بصورة أساسية في التعرف على واقع ممارسة قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة، من خلال البحث عن مدى جاهزية الأجهزة الحكومية في قياس الأداء، ورصد منهجيات القياس المستخدمة في أجهزة القطاع الحكومي ومنظّماته التي خضعت للبحث والدراسة، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في التصميم، وكذلك أسباب تبني القياس في القطاع الحكومي، ومعدل تكرار القياس والمراجعة، وأيضاً تحديد المنهجية الأفضل والملائمة للتطبيق في المملكة لتبنيها والعمل على بناء منظومة متكاملة مدعومة بالبرامج الحاسوبية المتطورة لقياس أداء أجهزة القطاع الحكومي ومنظّماته ، من أهم نتائج الدراسة ثبت أن 41% من هذه الأجهزة والمنظمات اعتمدت علي منهجية لقياس الأداء لمدة خمس سنوات أو أكثر، والتي توصف بأنها منظمات ذات جاهزية عالية في مجالات قياس الأداء، بينما اعتمدت 59% من هذه المنظمات والأجهزة على منهجية لقياس الأداء لمدة تقل عن خمس سنوات، وهي منظمات ذات جاهزية منخفضة، واتضح أن 30% من المنظمات ذات الجاهزية المنخفضة لم يتم اعتماد منهجية لقياس الأداء لديهم إلا خلال الـ 12 شهراً الأخيرة، كما أن 35% من الأجهزة الحكومية استخدمت تقارير الإنجاز السنوية كأداة وحيدة لقياس الأداء، في مقابل 66% من الأجهزة استخدمت منهجية واحدة على الأقل من منهجيات القياس بخلاف تقارير الإنجاز(القحطاني،2010).

16. الدراسة السادسة عشر: بعنوان أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة على الأداء التنظيمي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ان المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد الجودة بدرجة متوسطة ، إتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً ، تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة مجتمعة (

اقتناع ودعم الإدارة العليا ، التركيز على العميل ، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، تدريب العاملين وتأهيلهم ، التركيز على تحسين العمليات المصرفية ، التخطيط الإستراتيجي وإستمرارية التحسين للخدمات المصرفية ، القدرة على الإتصال الفعال ، اتخاذ القرارات إعتماًداً على البيانات (على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضاء الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، مهارات التفكير الإبتكاري ، سلوكيات الدور الإضافي) (أبوزيادة، 2011).

17. الدراسة السابعة عشر: بعنوان اثر البيئة الخارجية وإدارة الوقت في تطبيق نظام ادارة الجودة في بعض شركات النفط السودانية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة وإدارة الوقت على تطبيق نظام ادارة الجودة في شركات النفط السودانية ،معرفة اثر تلك المتغيرات البيئية على التطبيق والالتزام بنظام إدارة الجودة ،التحقق من طبيعة العلاقة والتأثير لمتغير الوقت ومعرفة الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة بتلك الشركات ، وأظهرت النتائج الأتي: التصميم التنظيمي مبني على اسس علمية تتوافق مع الاختصاصات والمسؤوليات مما اثر ايجابا مع منهج ادارة الجودة وزاد من فعالية التنظيم والاداء الكلي للشركات ، بذلت الإدارة العليا جهدا لترسيخ مفهوم ادارة الجودة وذلك عبر التدريب المستمر ورفع ثقافة الجودة والتطوير والاهتمام بالمنافسة والخروج للعالمية ، تؤثر عوامل البيئة الخارجية بصورة مباشرة في جميع عمليات الشركات المبحوثة في جودة الخدمة أو المنهج ، التزام الشركات المبحوثة بمفاهيم ادارة الوقت وإدارة الجودة باتباع منهج عمل الاشياء الصحيحة من المرة الأولى ساهم في تخفيض التكاليف المالية والمادية (العبيد، 2011).

18. الدراسة الثامنة عشر : بعنوان دراسة إمكانية تطبيق اسلوب إدارة الجودة في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم ، هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق اسلوب إدارة الجودة في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم ، مستخدماً المنهج الوصفي وذلك بإستخدام الإستبانة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امكانية تطبيق نمط إدارة الجودة في الجامعات السودانية ومعاملة الجامعة للطلبة كما توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين امكانية تطبيق نمط إدارة الجودة في الجامعات السودانية ومعاملة الجامعة للعاملين بها ،توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امكانية تطبيق نمط إدارة

الجودة في الجامعات السودانية وجهود وقناعة القيادات الادارية والأكاديمية بتطبيق ادارة الجودة ،توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امكانية تطبيق نمط إدارة الجودة في الجامعات السودانية واعتبار الجامعة الجهات المخدمة في سوق العمل عملاء رئيسيين (الماحي ، 2011).

19. الدراسة التاسعة عشر : بعنوان إدارة الوقت والجودة وأثرهما في الأداء ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم ، أن اتجاهات الباحثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية ، وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة مجتمعين والأداء الوظيفي ، و بين فاعلية إدارة الوقت والجودة مجتمعين والأثر الأكبر على الأداء الوظيفي ، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت والجودة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية (ابوزيادة،2012).

20. الدراسة العشرون: بعنوان أثر تطبيق الجودة والإماتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين المحدودة ، و أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة من العاملين بشركة شيكان أن الأداء مرتفع نتيجة لتطبيق نظام إدارة الجودة بالشركة، كما يرى عدد كبير من المبحوثين من العاملين أن هناك علاقة بين إنتشار ثقافة الجودة في الشركة وأداء العاملين مما مكنهم من أداء عملهم بصورة أفضل من ذي قبل . ويرى غالبية المبحوثين من العاملين أن تبني إدارة شركة شيكان لنظام إدارة الجودة أثر على أدائهم إيجابياً ،كما يرى معظم المبحوثين من العملاء أن هناك إرتفاعاً في جودة الخدمة المقدمة إليهم من الشركة مما يعني أن تطبيق نظام إدارة الجودة بالشركة قد يكون السبب في ذلك كما أسفرت

الدراسة أن هناك متابعة دقيقة ومستمرة للإجراءات ولسير العمل فيما يتعلق بأداء العاملين وفق نظام إدارة الجودة (عسل،2012) .

21. الدراسة الواحدة والعشرون: بعنوان معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية ، تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية ونشر ثقافة التميز ، حيث إنها هي المحصلة الكلية للطريقة المتطورة التي يفكر بها معظم العاملين في المؤسسات أو يتصرفون بها لتحقيق اهداف المؤسسة وكذلك حياال متلقي الخدمة والموردين ، وأيضاً الخدمات المقدمة ، وبالنسبة للمؤسسة وللمجتمع وكافة الجهات ، كما يعتبر تطوير الثقافة التنظيمية لتجسيد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المؤسسة وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء ، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كلما زادت التحديات التي تظهر أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي زادت صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج، كلما زاد سعي المنشآت للحصول على إحدى شهادات الجودة زادت قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة ، هناك علاقة إيجابية بين تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين وبين التعامل مع المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي ، هناك علاقة إيجابية بين ضرورة وجود إستشاريين من داخل المؤسسة أو خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي وبين التقليل من المعوقات ، كلما وضحت الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية تزيد نسبة النجاح في تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي (العمرى،2013) .

22. الدراسة الثانية والعشرون: بعنوان العلاقة بين معايير إدارة الجودة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في تحقيق الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين ،هدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين معايير إدارة الجودة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في تحقيق الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين ، من أجل الوصول إلى رؤيتها المستقبلية والعمل على تقديم أفضل الخدمات بما يتوافق مع مستجدات العصر التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة من وجهة نظر العاملين في الجامعات وذلك من خلال تحقيق الأهداف والخروج بجملة توصيات للجامعات في مجال مقدرة إدارة الجودة علي التطوير الإداري

والأكاديمي وتحقيق الأمن الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة والتطوير الإداري والأكاديمي ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة والأمن الوظيفي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالترزم الإدارة العليا في المؤسسات الخاصة بعملية التطوير والأمن الوظيفي (ابوبرهم،2013).

23. الدراسة الثالثة والعشرون: بعنوان تطبيقات إدارة الجودة في بعض المستشفيات المختار بنيروبي: هدفت الدراسة إلى تقييم نظم إدارة الجودة المطبقة حالياً في المستشفيات الخاصة في نيروبي،كينيا، تم إختبار العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة والتي شملت أيضاً فعالية قياس أداء أنظمة الجودة الحالية، كانت العينة المقصودة لهذه الدراسة الإدارة العليا و قد تم أخذ عينات عشوائية لمديري الوظائف المستوى المتوسط ، تم جمع البيانات بإستخدام الإستبيان من أجل تحديد العوامل المؤثرة على إدارة الجودة في المستشفيات ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن توفير رعاية صحية عالية الجودة هي واحدة من المشاريع الأكثر تعقيدا وصعوبة في المنظمات والحكومات، أن إدارة الجودة بين مقدمي الرعاية الصحية هي وسيلة إدارية لتحسين الفعالية ، المرونة والقدرة التنافسية لمنشآت الرعاية الصحية ومقدمي الخدمات ،تعتبرهي إحدى الطرق الفعالة لتقليل الهدر وذلك بإشراك الجميع في تحسين طرق إنجاز المعاملات ، أن إدارة الجودة هي ما هو مطلوب لتشغيل المؤسسات بصورة جيدة ، ان تشغيل المستشفيات بصورة كفاء يحتاج إلى سياسة مناسبة وأشخاص قادرين على إتخاذ القرارات بصورة صحيحة (Awuor, Kinuthia,2013).

24. الدراسة الرابعة والعشرون: بعنوان أثر إدارة الجودة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان، هدفت الدراسة إلى عكس تجربة فنادق الخمسة نجوم بالسودان إلى توضيح مفهوم المراجعة الإستراتيجية وتحديد الممارسة الفعلية للمراجعة الإستراتيجية في الفنادق ومدى تحقيقها لأهداف ورسالة الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المبحوثين موافقون على أن الفندق ينتهج سياسة قياس وتقييم رضا العملاء والعلماء عن الخدمات المقدمة، أظهرت النتائج أن المبحوثين موافقون على أن يتم إشراك العاملين في إعداد وتطوير سياسة الجودة بالفندق، أوضحت النتائج أن المبحوثين موافقون على أن نظام المعلومات بالفندق يزود كافة

أطراف الفندق بالمعلومات اللازمة لتحقيق جودة الخدمات الفندقية، كما أثبتت النتائج أن المبحوثين موافقون على أنه هناك سعي دائم إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة في خدمات الفندق باعتبار أن التحسين المستمر من أهم لمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة (جمال، 2013).

25. الدراسة الخامسة والعشرون: بعنوان تطبيق إدارة الجودة وأثره في صيانة السيارات هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق معايير ونظم إدارة الجودة في صيانة السيارات في شركات صيانة السيارات ممثلة في الوعلان وعبد اللطيف العيسى وعبد اللطيف جميل بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى إنشاء نموذج محسن يمكن تطبيقه في إدارة صيانة السيارات في ضوء إدارة الجودة ، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن تطبيق إدارة الجودة في الخدمات لا يعد هدفاً في ذاته وإنما وسيلة عن طريقها الوصول إلى أهداف إدارة الجودة المتمثلة في تحقيق رضا العميل ومن ثم تحقيق المركز التنافسي والبقاء في الأسواق، إن تحسين مستوى الجودة بصورة مستمرة يعد من أهم مميزات إدارة الجودة ، تم عن طريق تحسين الجودة الوصول إلى نموذج ذو جودة محسنة عالية يمكن من خلالها تحقيق أكبر وفرة من الوقت والذي كان مهدراً وبالتالي تقليل التكلفة الكلية، تم توفير قدر كبير من الوقت في إدارة صيانة السيارات والمتمثل في إجراءات وخطوات عمليات الصيانة والذي كان مهدراً في إجراءات وخطوات تم تحسينها عن طريق استخدام أدوات إدارة الجودة ، كما تم التخلص من قدر كبير من التكلفة في إدارة صيانة السيارات بعد تطبيق مدخل إدارة الجودة وبذلك نجد أن تطبيق إدارة الجودة يتناسب تناسباً عكسياً مع التكلفة، بمعنى أنه كلما تم تطبيق إدارة الجودة كلما قلت التكلفة، وبالتالي تتأثر بها الشركات و العميل على حد سواء (حياتي، 2013) .

26. الدراسة السادسة والعشرون: بعنوان أثر تطبيق نظم إدارة الجودة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي ،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة كأسلوب إداري حديث في مؤسسات التعليم الجامعي والإلمام بمفهومها وأثرها على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات لخدمة المجتمع من خلال عملية التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية ومسايرة متطلبات سوق العمل العالمية والمحلية وأظهرت النتائج عن الآتي: القصور في إيجاد دليل

واضح لمعايير تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالجامعتين يوضح أهداف ومهام العمل الإداري لتحسين الأداء ، عدم وجود تفعيل للإدارات وإشراكها في عملية التحسين المستمر ، قصور العمل الجماعي والمشاركة لإنجاح برامج الجودة ، هناك قصور في تطوير نظم إدارة الجودة ، كما يوجد هناك إهتمام نسبي بالأستاذ الجامعي مقارنة بالإداريين من خلال برامج التطوير الأكاديمي والمهني لتأهيله، وتنظم دورات تدريبية لترقية أداءه بجانب القصور في تمويل البحث العلمي لتحقيق التميز العلمي(العوض،2013).

27. الدراسة السابعة والعشرون: بعنوان أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) على تحسين الاداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية (2014-2010م) هيئة الجمارك السوداني ،هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008)على تحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيقها لنظم إدارة الجودة وتحسين الاداء المؤسسي، وبيان درجة رضا العاملين، وإبراز فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق وتحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق رضا العاملين بهيئة الجمارك السودانية ،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية (موسى،2014).

28. الدراسة الثامنة والعشرون: بعنوان إدارة الجودة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية ،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المؤسسات الصحية بأسس ومعايير الجودة ومدى توفر ما يلزم لتطبيق هذا النمط من مقومات وأساسيات، كما هدفت إلى التعرف على الدور الفاعل والرائد والأساسي في تحقيق الفعالية والكفاية الإدارية في مؤسسات القطاع الصحي التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وهو ما يجعل من مخرجات هذه الدراسة تزويد متخذي القرار بالمعلومات، وإضافة في مجال البحث العلمي ،وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:وجود فجوة

بين النظرية والتطبيق لبرامج الجودة في المستشفيات العامة والخاصة ، بالرغم من أن مستشفيات القطاع الخاص لا توجد بها إدارة متخصصة للجودة إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطبق مقارنة بمستشفيات القطاع العام بالرغم من وجود إدارة متخصصة فيها ، كما توجد لوحات وعلامات إرشادية تساعد علي الوصول إلي أماكن تقديم الخدمات المختلفة بالمستشفيات العامة والخاصة (حسين،2016).

29. الدراسة التاسعة والعشرون: بعنوان أثر جودة الخدمات الدوائية ورضا العميل ، الصندوق القومي للتأمين الصحي ، هدفت الدراسة إلى تحسين جودة الخدمة الدوائية وفهم وتحديد أهم الأبعاد التي تؤثر على جودة الخدمة الدوائية كما تهدف إلى بحث العوامل المؤثرة والتي تؤدي إلى رضا زبائن التأمين الصحي بولاية النيل الأبيض وذلك بتقييم جودة الخدمة الدوائية وإنعكاسها على رضا العملاء وذلك باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي وذلك من خلال 210 شخص من حاملي بطاقة التأمين الصحي بولاية النيل الابيض، حيث توصلت النتائج أن هناك رضا من العملاء عن خدمة الدواء بالتأمين الصحي ولاية النيل الأبيض كما أن أبعاد جودة الخدمة المرتبة حسب أولويات زبائن التأمين الصحي ولاية النيل الأبيض لها تأثير على جودة الخدمة الدوائية ،أيضاً خلصت الدراسة إلى أن جودة خدمة الدواء تحسنت وذلك من خلال العلاقة الموجبة بين جودة الخدمة الدوائية ورضا المستفيد(حسب الله،2016) .

30. الدراسة الثلاثون: بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المساهمة في تنمية قدرات مدراء المؤسسة السودانية للنفط ومساعدة المسؤولين في المؤسسة السودانية للنفط بإعطاء مقترحات وتوصيات تساهم في صحة وتطور تقييم الأداء للعاملين، والخروج بتوصيات تساعد على تحديد إحتياجات الموظفين داخل المؤسسة السودانية للنفط من التدريب، المساهمة في تطوير النظام الإداري المطبق في المؤسسة السودانية للنفط من خلال تحديد نقاط الضعف في تطوير أداء العاملين، المساهمة في إكتشاف نقاط الضعف في تطبيق نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة السودانية للنفط وتصحيح الأخطاء في التطبيق ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط لأغراض التقييم ، ووجود علاقة

إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة المتبعة لتقييم الأداء و فعالية التقييم ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية على ان إتخاذ قرارات المقيمين للأداء بالمؤسسة السودانية وفقاً لفهم أغراض التقييم ، توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية من خلال عينة الدراسة على أن تكرار تنفيذ عملية التقييم قد يؤثر في فعالية التقييم (عمر ،2016).

ملاحظات على الدراسات السابقة:

إطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى جوانب مختلفة في نظام إدارة الجودة كما إختلف الباحثون حول المناهج المستخدمة وإختلفت الدراسات في تناولها لجهات مختلفة ،لذا إختلفت الزوايا التي تناول من خلالها الباحث أمر الجودة وبالتالي خرجت بنتائج وتوصيات عديدة تثري مجال الدراسة والبحث في جانب نظام إدارة الجودة . كما لاحظ الباحث أن معظم الدراسات إهتمت بقياس الجودة أو جودة الخدمة وتطبيق نظم الجودة والربط بين هذه المعايير والقدرة على تطبيق نظام إدارة الجودة بإعتبارها مقياس لمدى تطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء مما أدى إلى وجود فجوة عند فهم المعايير وبين محاور الدراسة والعوامل المساهمة في تحسين الأداء وكيفية تطبيقها وهل هي كافية للتحسين اذا ما إستوفت أو توفر جزء منها للمساهمة في التوصل إلى نموذج لتحسين الأداء بناءً على هذه المعايير وإمكانية تطبيقه في المنظمات الحكومية الخدمية وتوفير البيئة الصالحة لتطبيق نظام إدارة الجودة بمفهومها الشامل الذي يشمل تحسين الأداء و بالتالي تحسين الإنتاجية .

إنفق الباحث مع جميع هذه الدراسات السابقة في أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في الوزارت والمؤسسات والشركات وبشقيها العام والخاص مع التركيز على العملاء الداخليين والخارجين والإستفادة من الخبرات في مجال التطبيق .

يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على نظام إدارة الجودة كنظام عالمي أصبح من الضرورة السعي لتطبيقه بغية التطور والتقدم ومواكبة العصر .

كما يتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام محدد لإدارة الجودة يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات والشركات والوزارات، بل لا بد من أن تضع كل مؤسسة نهج يتناسب مع فلسفتها وثقافتها والظروف التي تحيط بها ، ومن الواقع ان كثير من الدراسات إتبعته منهج نظام الأيزو ISO 9001 وذلك للتسابق الذي قامت به الشركات والمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص

لضمان قدرة هذه المؤسسات على الإنتاج باستمرار وبالحديث حول الأيزو ISO التي نقصد بها " International Standardization organization (ISO) والتي تعني المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس نجد ان تكمن أهمية نظام الجودة ISO في الأتي:

- تحسين جودة المنتج الذي يلبي رغبات العملاء .
- تقليل الهدر و تخفيض تكلفة الإنتاج .
- التركيز على جودة المنتج و الخدمات مما يؤدي إلى زيادة الربحية .
- الإستمرار في السوق التنافسية .
- تخفيض زمن الخدمة .

كما أظهرت الدراسات السابقة أوجه القوة وأوجه الضعف في القطاعات التي تبنت نظام إدارة الجودة ISO وتم ذكر المعوقات التي واجهت المؤسسات بالإضافة إلى التوصيات التي تبنتها لإزالتها .

ما يميز الدراسة الحالية :

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتنوعة بين المحلي والعربي والأجنبي ذات الصلة بموضوع البحث والمتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة بشكل عام ومراجعتها وذلك من أجل التعرف على أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في الإطار النظري والأساليب الإحصائية المستخدمة وطرق تصميم الإستبيان من أجل تحقيق أهداف البحث ويتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلب الدراسات السابقة إهتمت بتطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع المصارف والتعليم والصحة والخدمات بينما تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بالإهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع النفط ، حيث تحدثت عن تقييم جودة الخدمات وقياسها ، وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة وأنظمتها في نجاح المؤسسة ، وعن قياس الأداء ونلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة من خلال ثلاثة مداخل نظام إدارة الجودة والأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات الربحية ، وواقع تطبيق نظام إدارة الجودة ومدى الإلمام بهذا المفهوم.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص قطاع النفط في جمهورية السودان ألا وهي قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء ، كي تتمكن إدارتها من معرفة موقعها التنافسي وتساعد الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في قطاع خدمي كقطاع النفط ، حيث إهتمت الدراسة الحالية بالواقع التطبيقي والفعلي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط لما لها من مزايا تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحسين أداءها من منظور تحسين الأداء و تطويره ورفع كفاءة و فعالية القطاع النفطي و ذلك بتناول عدة محاور هي القيادة والموارد البشرية والعمليات والخدمات لما لها من دور فعال في تنمية وتطوير قطاع النفط وإستعادة الموقع الريادي مما أدى إلى تعظيم مساهمته في الإقتصاد السوداني .

و إنعكس ذلك في الأهداف العامة للمؤسسة السودانية للنفط (وزارة النفط و الغاز، 2010) :

- المحافظة علي معدلات الإنتاج وزيادة إحتياطيات النفط ورفع معدلات الإنتاج بالمربعات المختلفة
- جذب الشركاء لزيادة الإنتاج.
- إعداد خطط لإستكشاف وإنتاج الغاز الطبيعي بمختلف أنواعه.
- توطين الصناعة النفطية عبر تقديم خدمات نفطية متكاملة وبجودة عالية وفقاً للمواصفات القياسية.
- تأمين إنبساب وتوفير الإمدادات النفطية لمقابلة الطلب المحلي من جميع المنتجات النفطية.
- رفع السعات التخزينية وتطوير آليات النقل والتوزيع.
- رفع مساهمة قطاع النفط في الإيرادات القومية.
- بناء قواعد معلوماتية شاملة ومنكاملة بقطاع النفط .
- توفير كادر بشري مؤهل قادر على إدارة الصناعة النفطية في السودان بكفاءة وفعالية.

- ترقية البحوث والدراسات العلمية في مجال النفط والغاز بالتنسيق مع الجامعات والهيئات البحثية.
- المحافظة على البيئة والسلامة والصحة المهنية بقطاع النفط والغاز.
- المساهمة في التنمية الإجتماعية بمناطق النفط.

خلاصة الفصل :

مما لا شك فيه أن تسارع وتائر التقدم العلمي انعكس إيجاباً على كافة مناحي الحياة وفي مقدمتها على وسائل وأدوات الإنتاج وأنواق المستهلكين وقدراتهم على التمييز بين مختلف أنواع السلع والخدمات المقدمة لهم ، وإذا نظرنا إلى الجودة نجدها تأتي في مقدمة الإهتمامات الإستراتيجية للمنتجين جذباً لمساحات أوسع في سوق المنافسة ، واقتصادياً في تكاليف الإنتاج لتعظيم العائد من الإستثمار وقد أوضحنا ذلك في هذا الفصل حيث تناولنا بالتدليل للمفاهيم المختلفة للجودة وأهدافها وخلصنا إلى أنه ليس هناك تعريف متفق عليه بين المهتمين والباحثين بنظام الجودة ، الا أن معظمها يدور حول محاور أساسية لا خلاف عليها وهي الإنتاج والإنتاجية والمستهلك في إطار منظومة التحسين والتطوير المستمر في إنتاج السلع أو الخدمة لإشباع حاجات المستهلكين وتعظيم العائد على الإستثمار.

ناقشنا التعريف بأهمية الجودة وفوائدها وأدوات تطبيقها وإستعراضنا العديد من المحاور لبيان أهمية الأخذ بنظام الجودة و ناقشنا الفوائد العديدة التي تعود على المنتج والمستهلك من خلال الإلتزام بها كنظام وتناولنا أيضاً أدوات تطبيق هذا النظام وعليه يمكن القول أن نظام إدارة الجودة من ناحية أهميته وتطبيقاته على نظم الإنتاج السلعي والخدمي ينبع من كونه نظام نوعي وكمي وقيمي يلتزم بمعايير وأسس موضوعيه في الإنتاج ويراعي إحتياجات العميل المتجددة ومنها كان السعي إلى التطوير والتحسين المستمر ليقدم سلعة أو خدمة متميزة ترضي رغباته بل التفوق على رغباته ومتطلباته والتي في نفس الوقت تعود بالفائدة على المنتجين في ظل شدة المنافسة في القطاعين العام والخاص على حد سواء بإتساع رقعة وجودهم في السوق . تناولنا تحسين الأداء في مفهومه العام و مدي أهميته ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه ، فمن ناحية تحسين الأداء ومفهومة وجدنا أن أهم مؤشرات الأساسية

والتي تبنى عليها القرارات الهامة عديدة ، منها معدلات الإنتاج وزيادة تكاليفه مما دفع المنتجين إلى تبني أسلوب آخر اكثر فاعلية تمثل في نظام إدارة الجودة لتحسين الأداء ولتحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف لتحسين الأداء وصولاً إلى زيادة معدلات رضى المستهلكين وتعظيم معدلات الربحية، ومن جانب آخر وجدنا ان أهمية تحسين الأداء تتمثل في إتباع الطرق المنتظمة و لحل المشاكل التي تعترض عمليات تدني الأداء وذلك من خلال المراجعة المستمرة والتقييم ومعالجة الانحرافات التي تظهرها مراقبة مستويات الإنتاج والتي تقود أيضا إلى التحسين والتطوير المستمرين الذين هما فلسفة نظام إدارة الجودة ، ولاشك أن أهمية التحسين تحقق العديد من الميزات منها ما هو اقتصادي يتعلق بالوقورات التي يمكن ان تتحقق وبتقليل الهدر في المواد ومدخلات الإنتاج الأخرى ومنها ما هو ما يتعلق بأذواق المستهلكين ورضائهم، من المعلوم أن للأداء مستويات متعددة تتفق مع المعايير والمعدلات والمقاييس المتعارف عليها دوليا وعند تناولنا للعوامل المؤثرة على الأداء تم تصنيفها الي عوامل داخلية وعوامل الخارجية والعوامل الخاصة، وعند تناولنا للمبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة ودورها في تحسين الأداء عرضنا مبادئ الجودة التي توضح دورها الهام في تحسين أداء المؤسسات وذلك بالتركيز على العميل والاستجابة لرغباته والتحسين المستمر في المنتج ومسؤولية الإدارة العليا والتزامها بالمعايير والمبادئ التي تحكم ذلك وضرورة مشاركة العاملين وتخطيط العمليات والنظم الإدارية والالتزام بمنهج الحقائق إضافةً إلى العلاقة مع الموردين و تتفرع من كل مبدأ مما ذكر انفاً مبادئ أخرى فرعية توضح خارطة عمل محددة يجب الالتزام بها .

أن دور نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء هدف أصبح يراود المنتجين للسلع والخدمات بغض النظر عن نوعية السلعة أو نوع الخدمة المقدمة سعياً وراء تخفيض التكاليف وتعظيمها للربح واكتساب ميزة تنافسية في السوق ، ومن جهة أخرى تبين لنا أن تحقيق الأداء المميز عبر تحسين الأداء تحت مظلة هذا النظام يتطلب قيادة فعالة (القيادة العليا) تتولى تبني ووضع الأسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الإنتاج المتميز من خلال التحسين المستمر للأداء وإتقان العمل.

ان نظام إدارة الجودة من أهم الأدوات التي إستخدمتها المؤسسات للتنافس وإظهار قوتها بالإضافة إلى إظهار ما يميزها في القطاع ، فهي تساعد تلك المؤسسات على جذب العملاء والمحافظة عليهم وإستخدام الطرق المناسبة لمعرفة حاجياتهم ورغباتهم وترجمتها في شكل خدمات ومنتجات تلبي توقعاتهم .

البحث عن الجودة يعني تقديم كل ما هو مميز لأصحاب الصلة و هذا يقود المؤسسة إلى التوجه إلى ما هو أبعد من مواصفات الخدمات وخصائص المنتجات الفيزيائية لتشمل كل ما هو متعلق بتلك الخدمة أو المنتج الذي يؤثر على القيمة المضافة التي يتلقاها المستهلك وحتى تتحقق هذه القيمة لابد أن يكون هذا المستهلك أحد أركان هذه العملية بإعتباره الجزء الفعال والمتلقي للخدمة أو المنتج في شكلة النهائي بالتالي تحقيق الربح للمؤسسة .

ان تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة السودانية للنقط يعتبر من العوامل التي أثرت على بيئة العمل وطبيعة المؤسسة، وأصبح من الملزم تطوير أدائها وطريقة عملها للتناسب مع الفكر الجديد ، وبذلك يصبح تطبيق نظام إدارة الجودة مطلباً أساسياً للتوجه الحديث نحو التميز والمنافسة في الأسواق التنافسية.

الفصل الثالث

مواد وطرق البحث

3.1 المؤسسة السودانية للنفط (دراسة حالة)

3.1.1 تعريف بالمؤسسة السودانية للنفط (وزارة النفط والغاز، 2012، ص8):

أنشأت المؤسسة السودانية للنفط بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998 كمؤسسة عامة لها شخصية إعتبارية مستقلة، والمقر الرئيسي للمؤسسة بالخرطوم ويجوز لها بموافقة وزير النفط والغاز أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه ، وتخضع المؤسسة السودانية للنفط لإشراف وزير النفط .

تعتبر المؤسسة السودانية للنفط هي الجهة الحكومية المسؤولة من إدارة جميع لعمليات النفطية في البلاد والرقابة والإشراف على تلك العمليات من إستكشاف وإنتاج وتكرير ونقل وتخزين وتسويق وتوزيع للمنتجات النفطية لتوفير حاجة البلاد .

تشرف المؤسسة على كل المصافي داخل البلاد وتعمل عمل إستراتيجي وحيوي هام يؤثر على حركة الإقتصاد القومي بصورة كبيرة حيث تعتبر الأصول البشرية هي المسؤولة عن إدارة مخرجات الصناعة النفطية .

تقوم المؤسسة عن طريق إشرافها على الشركات العاملة بالإشراف أيضاً على خطوط نقل الخام والتعامل مع الشركاء وزيادة على إشرافها على بناء خطوط الأنابيب والمستودعات ومحطات الضخ لنقل صادرات وواردات البلاد من المنتجات النفطية .

تقوم المؤسسة أيضاً بإمتلاك شركات تعمل في إدارة وتشغيل ناقلات بحرية بغرض نقل المواد البترولية وأي مواد أخرى داخل القطر على أساس تجاري ودعم القطاعات الرئيسية والإنتاجية والمساهمة الفاعلة في إستقرار فئات الترحيل البري.

وتعتبر المؤسسة السودانية للنفط هي احدى الوحدات التابعة لوزارة النفط لتتوب عن الدولة في المجالات الاتية:

- الاستكشاف والتنقيب الجيولوجي عن الثروات الطبيعية من نفط وغاز في كامل الأراضى السودانية ومياهه الإقليمية وجرفه القارى.

- إبرام العقود والاتفاقيات نيابة عن الدولة مع الشركات الراغبة في الاستثمار في مجالات صناعة النفط ومشتقاته والغاز ومنح التراخيص وفق القانون .
- الرقابة والإشراف الكامل علي الشركات المرخص لها بالعمل في مجال الاستكشاف والإنتاج النفطي وتطوير الحقول واستخراج النفط ومشتقاته ونقله وتكريره وتوزيعه.
- العمل على جذب وتشجيع الاستثمار في المجالات المختلفة بالترويج للموارد الكامنة ومتابعة التطور والبحوث العلمية في المجال.
- ضمان إنسياب وتوفير الإمدادات النفطية لمقابلة الطلب المحلي سعياً للإكتفاء الذاتي من جميع المنتجات النفطية وتوفير إحتياجات القطاعات الإنتاجية والإستهلاكية في جميع البلاد للمساهمة في الإستقرار الإقتصادي والسياسي.

3.1.2 أهداف المؤسسة السودانية للنفط (وزارة النفط والغاز، 2012، ص12):

وفقاً للمهام والاختصاصات ، ولضمان تحقيق رضاء كافة المتعاملين فأن المؤسسة السودانية للنفط تسعى لتحقيق الغايات الإستراتيجية وذلك من خلال الأهداف والموجهات الآتية :

- وضع السياسات والقواعد العامة المنظمة للعمل وفق العقود المبرمة وتحويلها الي خطط وبرامج منبثقة من الإستراتيجية القومية للدولة ومتابعة تنفيذها وتطويرها .
- متابعة تنفيذ إستراتيجيات الدولة فيما يخص توفير المواد البترولية وضمان الامداد ونقل وتوزيع المواد البترولية لمقابلة الطلب المحلي وتصدير الفائض.
- العمل على توفير البنيات التحتية اللازمة للتكرير والتخزين والنقل والتوزيع لجميع عمليات الصناعة النفطية.
- إحكام الرقابة على مواصفات النفط ومشتقاته لضمان جودتها.
- إصدار الضوابط ووضع المواصفات الفنية والمعايير اللازمة لضمان أمن وسلامة العاملين في مجال الصناعات البترولية ومراقبة السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة.

- بناء قواعد معلوماتية شاملة ومتكاملة بقطاع النفط وإجراء البحوث العلمية والإستفادة من تطبيقاتها .
- رفع وبناء قدرات الكوادر الوطنية وتدريب وتطوير وتأهيل العاملين للوصول بهم لمستويات الخبرة المطلوبة في مجال صناعة النفط والغاز .

3.1.3 طبيعة عمل المؤسسة السودانية للنفط (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10):

في إطار الأهداف والخطط والسياسات التي يقررها مجلس شؤون النفط يكون للمؤسسة الأغراض والسلطات الآتية :

- تنمية الثروة النفطية وحسن إستغلالها .
- إدارة جميع العمليات النفطية في البلاد والرقابة والإشراف على تلك العمليات وتكون صاحبة الإمتياز الوحيد في جميع العمليات النفطية .
- مسؤولية توفير إحتياجات البلاد من المواد النفطية المختلفة .
- القيام داخل السودان وخارجة بعمليات الإستكشاف والبحث عن النفط وإنتاجه وذلك بذاتها أو عن طريق الشركات المملوكة لها أو بالإشتراك مع الغير .
- تكرير النفط وتصفيته .
- تسويق المواد النفطية ومنتجاتها وتوزيعها .
- مد خطوط الأنابيب وإنشاء مستودعات التخزين والمنشآت النفطية الأخرى وتشغيلها وصيانتها .
- نقل النفط ومشتقاته وتسويقه داخل السودان وخارجه والقيام بجميع العمليات اللازمة لتحقيق هذا الغرض .
- وضع مواصفات المنتجات النفطية ومراجعتها وإعتمادها ومراقبة جودتها .
- إتباع أفضل الطرق للمحافظة على الثروة النفطية .
- الرقابة على جميع العمليات النفطية والأشخاص القائمين على تلك العمليات .
- وضع البرامج اللازمة لتدريب الكوادر وتأهيلها لتنفيذ العمل في صناعة النفط والعمليات النفطية بذاتها أو بالإشتراك مع أي جهة أخرى ذات إختصاص .

- إنشاء وإمتلاك المواني النفطية وتشغيلها وصيانتها لإستعمالها لأغراض المواد النفطية وذلك بالتنسيق والإتفاق مع الجهات ذات الإختصاص .
- إجراء البحوث والدراسات لجميع العمليات النفطية .
- تشييد العقارات والمصانع والمنشآت اللازمة للقيام بمهامها وتملكها وإستثمارها .
- إقتراض الأموال من أي جهة داخل السودان وخارجه أو إقراضها للقيام بأعمالها وتمويل مشاريعها وذلك طبقا للشروط التي يضعها الوزير بالتشاور مع بنك السودان ويوافق عليها مجلس شؤون النفط .
- تأسيس شركات تابعة لها وتملك الأسهم في أي شركة قائمة .
- إبرام العقود أو الدخول في أي التزامات داخل السودان وخارجة وذلك للقيام بأعمالها .
- إبرام إتفاقيات النفط ومنح رخص الإستكشاف وفق السياسات التي يجيزها مجلس شؤون النفط وتكون مسئولة عن متابعة تنفيذها .

3.1.4 الهيكل الإداري للمؤسسة السودانية للنفط (وزارة النفط والغاز، 2012، ص51):

تتكون المؤسسة السودانية للنفط من (14) إدارة عامة و (4) وحدات بالإضافة إلى الشركات والهيئات والمؤسسات العاملة في مجال النفط والإدارات العامة هي:

المكاتب التنفيذية، الإدارة العامة للشؤون القانونية ، الإدارة العامة للمراحة الداخلية ،الإدارة العامة للإستكشاف والإنتاج النفطي ، الإدارة العامة للمنشآت النفطية ، الإدارة العامة للإمدادات وتجارة النفط ، الإدارة العامة للمعامل والبحوث والدراسات النفطية ، الإدارة العامة للبيئة والسلامة ، الإدارة العامة للشئون الإدارية ، الإدارة العامة للشئون المالية ، الإدارة العامة للمعلومات النفطية ، الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والمتابعة ، مركز التدريب النفطي ، الإدارة العامة لشؤون الطاقة.



الشكل (6) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة النفط والغاز

المصدر : وزارة النفط و الغاز (2012)، المؤسسة السودانية للنفط ، الوصف الوظيفي للمؤسسة السودانية للنفط ، رقم الإصدار / التعديل : 00/01 ، تاريخ الإصدار 2012، ص01-889

3.1.5 نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط وأهميته :

تعتبر المؤسسة السودانية للنفط مؤسسه 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 والمكاملة لباقي القطاعات (ليندة،2011،ص56).

ان ما يميز نظام إدارة الجودة هو تحسينه لمستوى الجودة بالمنظمات والمؤسسات بغض النظر عن نوع المؤسسة فقد أصبح نظام إدارة الجودة الآن هو أساس عمليات الإتصال بين الدول وتوحيد لغة الحوار وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات في ظل التنافس العالمي بين المؤسسات (الترتوري،جويحان،2011،ص37)، كما تكمن أهميته في منهجه الشامل لتغيير المؤسسات أبعد من كونه نظام متبع لتدوين الإجراءات والتعليمات بشكل ورقي فقط، بل لا بد من الإلتزام به وتطبيقه بالشكل الأمثل فهو يحدد قابلية المؤسسات على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه الجودة ومتطلباتها والنظر إلى أنشطتها بنظرة متكاملة حيث يصبح الناتج النهائي هو مجهود جميع العاملين بتلك المؤسسة وذلك بهدف تنمية روح الفريق لديهم ومشاركتهم بفخر وإعتزاز لإنجازات المؤسسة (العزاوي،2005،ص35).

فالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى الخطط الإستراتيجية التي تركز على تحقيق نظام إدارة الجودة لتمكنها من البقاء والإستمرارية ومواجهة المنافسات التي تحدث في سوق الأعمال ، فهي تبذل جهد مضاعف لتطبيقه لأهميته التي يمكن تلخيصها في الآتي :

1. تحقيق الربح وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق ، بإعتبار الجودة هي من أبرز الأدوات الخاصة بإعطاء الميزات التنافسية للخدمات في ظل الجودة العالية للخدمات المقدمة وأن التحسين من جودتها يتيح لها طرح الأسعار بالشكل الذي تريد وبالتالي زيادة الأرباح (الخطيب،2006،ص55).

2. زيادة العائدات بزيادة ولاء ورضاء العملاء عن الخدمة المقدمة وبناءً على ملاحظاتهم المقترحة وأخذها بعين الإعتبار من قبل الإدارة العليا بما يلائم حاجاتهم وتطلعاتهم ودراساتها والوفاء بها (الخطيب،2006،ص55)

3. إرتفاع معدلات الرضاء الوظيفي بين العاملين وذلك من خلال تشجيعهم على الأفكار والإبداع لتحسين وتطوير إجراءات العمل الأمر الذي يسهم بصورة مباشرة في إختصار الوقت المخصص لإنجاز الأعمال وبالتالي تقليل الهدر الناتج من تقديم تلك الخدمات وزيادة إرتباطهم بالمؤسسة وأهدافها وشعورهم بالإنتماء (النبوي،2004،ص38).

4. خفض تكاليف الخدمات المقدمة وذلك بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لإتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في بناء ثقة بين أفراد المؤسسة ورفع الوعي بإدارة الجودة ونشرها داخل المؤسسة وبالتالي خفض حالات عدم المطابقة وزيادة ربح المؤسسة (النبوي،2004،ص38).

5. تدعيم الترابط بين الإدارات و لتنسيق فيما بينها ومواجهات العقبات والتغلب عليها مما يسهم في تقديم خدمة ذات جودة (النبوي،2004،ص39).

ان نظام إدارة الجودة تعتبر أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات ويمكن تقسيم الأهمية على النحو التالي :

1. أهمية نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة والشركات العاملة في مجال النفط : جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة هو ما يشير إلى شهرتها ، ويتضح ذلك من العلاقات التي تربطها مع الشركات والمحاولة المستمرة في تقديم خدمات تلبى رغباتهم وحاجاتهم ، فإذا كانت هذه الخدمات ذات جودة رديئة فمن الممكن تحسنها حتى تحقق المؤسسة السمعة الطيبة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المشابهة في نفس المجال(علوان،2005،ص97) .

2. أهمية نظام إدارة الجودة بالنسبة للمستهلك : ان حماية المستهلك من الغش ، هي واحدة من الأنشطة التي يجب أن تتبناها المؤسسة عند وضع إجراءاتها وتعليماتها الخاصة بالعمل حيث لا بد من تحديد مواصفات قياسية تساهم في حماية المستهلك وتعزيز ثقته إتجاه المؤسسة ، فإن عدم رضاء المستهلك عن الخدمة المقدمة من المؤسسة يرتبط مباشرة بإحجام المستهلك عن التعامل مع المؤسسة وهذا يعبر عن فشل المؤسسة في تقديم الخدمة التي يتوقعها المستهلك (علوان،2005،ص98) .

3. أهمية نظام إدارة الجودة في الأسواق التنافسية : بما أن المنتجات البترولية لها سوق تنافسي عالمي كان لابد من الإهتمام بالتغيرات السياسية والإقتصادية وكيفية تأثيرها في تبادل المنتجات في السوق التنافسي ، فهي تحسن الإقتصاد بصورة عامة وتساعد في التوغل في الأسواق العالمية فكلما إنخفض مستوى الجودة في المؤسسة ، أدى ذلك الي إلحاق الضرر بها (علوان،2005،ص99) .

3.1.6 مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط:

منذ سنوات إهتمت العديد من المؤسسات والوزارات في القطاعين الخاص والحكومي بتطبيق نظام إدارة الجودة وبصفة خاصة في مجال الصناعات والشركات التجارية والإنتاجية، كما بدأت الدولة الإهتمام بهذا الجانب وبلغ ذورة إهتمامها بإصدار توجيهات على مستوى رئاسة مجلس الوزراء لكافة الوحدات والمؤسسات الحكومية بتطبيق نظام الجودة مما يؤكد أهمية الجودة كنظام يساعد في تحقيق الأهداف فضلاً عن كونه أداة للتطوير والتحسين المستمر .

أن قطاع النفط يعد من القطاعات الأكثر حاجة لتطبيق نظام إدارة الجودة ، لكل ذلك ، رأت الإدارة العليا بالمؤسسة السودانية للنفط ضرورة تطبيق نظام الجودة العالمية بالمؤسسة ، على رأسها الإدارة العامة للشؤون الإدارية والتي تمثل الروح والمحرك الرئيسي لدولاب العمل المؤسسة السودانية للنفط ، وقد حصلت على شهادة الجودة طبقاً للمواصفة المواصفة العالمية ISO 9001-2000 في 2004 أيضاً تم تطبيق المواصفة المذكورة بمركز التدريب النفطي والتي حصلت بدورها على الشهادة في 2003 كما قامت إدارة المعامل و البحوث و الدراسات النفطية بحصولها على الشهادة في 2006 ، كما تم إنشاء قسم للجودة يتولى تطوير النظام وإستيفاء متطلباته تم ترفيعة بعد ذلك ليصبح إدارة متخصصة تحت مظلة الإدارة العامة للشؤون الإدارية .

ومن خلال التجربة والممارسة إتضح أن تطبيق نظام الجودة بصورة جزئية قد أوجد كثير من الصعوبات خاصة في مؤسسة هامة مثل المؤسسة السودانية للنفط والتي تتداخل وتتلاقى عملياتها في كثير من النقاط ، وأيضاً تم الوصول إلى قناعة تامة بضرورة الوصول إلى لغة موحدة وفهم مشترك بين جميع الإدارات وكذلك توحيد شكل إجراءاتها وعملياتها وهذا لا يتم الا من خلال تطبيق نظام الجودة وهو نظام عالمي وبذلك يتم ضمان بأن طريقة العمل والأداء بالمؤسسة تتم بطريقة Stander عالمياً ، وبعد الوصول إلى القناعة التامة بضرورة تعميم النظام على جميع الإدارات

تمت موافقة الإدارة العليا للمؤسسة السودانية للنفط علي تنفيذ مشروع تعميم نظام إدارة الجودة وفق المواصفة العالمية ISO 9001:2000 علي بقية الإدارات العامة بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث تم إصدار قرار بتكوين فريق للجودة بالمؤسسة لتنفيذ هذا المشروع الضخم وقد تواصل السعي لتطبيق نظام الجودة على بقية الإدارات حتى تكتمل حلقات الجودة والتطوير والتحسين المستمر ، وصولاً إلى مرحلة التميز .

تم تنفيذ مشروع تعميم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على اربع مراحل هي (وزارة النفط والغاز ، 2010) :

1. التحضير والإعداد للمشروع.

2. بناء وتطبيق نظام إدارة الجودة بالإدارات العامة بالمؤسسة.

3. الحصول على شهادة المطابقة العالمية وفق المواصفة ISO 9001:2008.

4. توحيد أنظمة إدارة الجودة بالإدارات العامة والحصول علي شهادة موحدة للمؤسسة السودانية للنفط.

المرحلة الأولى : مرحلة التحضير والإعداد للمشروع (وزارة النفط والغاز ، 2010):

تم تنفيذ هذه المرحلة عن طريق التعاقد مع شركات ذات خبرات متنوعة في مجال الجودة ، لتنفيذ هذا العمل بالتعاون مع فريق الجودة وتم الإتفاق على تنفيذ المشروع وفق الخطوات الآتية:-

التوعية العامة بمتطلبات المواصفة ISO 9001:2000:

- كانت برامج التوعية بمحاضرات عن أهمية نظم الجودة في تطوير الأعمال ، وتم من خلال هذه الجلسات ارسال رسالة واضحة وصحيحة لجميع العاملين بالتطبيق الفعال لنظام ادارة الجودة وبدء رحلة التغيير للوصول إلى ترسيخ مفاهيم الجودة وبناء نظم العمل الصحيحة وترقية وتطوير جميع العاملين سعياً لتحقيق أفضل النتائج في الأعمال.

- إنطلق العمل في جميع الادارات العامة ببرنامج للتوعية بالمواصفة ISO:9001- 2000 وبمبادئ الجودة ،حيث تمت تغطية كافة الإدارات العامة والمتخصصة ،وقد شملت التوعية جميع العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط حيث إستمرت هذه

المحاضرات وقد شهدت نقاشاً جاداً ومثمراً بين الجميع حول مضامين الجودة ومبادئها وأهمية التزام القيادة العليا بمقابلة متطلبات العملاء وكذلك أهمية التحسين المستمر للأعمال وضرورته وتم إستكشاف أهم المعوقات التي قد تعترض طريق التطبيق الناجح للنظام وكيفية مجابهة تلك المعوقات .

● التقييم الذاتي للإدارات العامة بالمؤسسة :

التقييم الذاتي لنظم العمل الحالية بجميع الادارات وفق منهج علمي بغرض التخطيط لبناء أنظمة الجودة ، حيث تم فحص تشخيصي شامل للمؤسسة للتعرف على قضايا أساسية أهمها ما يلي :-

- معرفة الوضع الراهن قياساً على نموذج تطويري أو على جملة من المبادئ السائدة مثل مبادئ نظم ادارة الجودة .

- معرفة نقاط القوة التي بتعزيزها تسير المنظمة بخطى راسخة نحو النجاح.

- معرفة فرص التحسين التي تشكل المنطلق نحو التحسين المستمر .

ومن أهم أهداف هذه المرحلة هو تحديد فرص التحسين ، قياس العمليات ومقارنة الأداء بالمعايير الداخلية ،تحقيق الإتساق في الاتجاه والإجماع علي ما يجب أن يقوم به كل فرد في المنظمة بإتباع نفس المفاهيم ،تعليم العاملين في المنظمة كيفية تطبيق مبادئ الجودة وقياس مدي تقدم المنظمة .

الخطوات التي تمت بواسطة فريق الجودة تلخصت في الآتي(وزارة النفط والغاز، 2010):-

- تم تصميم إستبانة تحوي عشرين سؤالاً تدور كلها حول متطلبات نظام إدارة الجودة 2000-9001 : ISO ، ومبادئ الجودة الثمانية وذلك بهدف الوقوف على مدى تطابقها مع متطلبات المواصفة العالمية ISO:9001-2000 ومن ثم تحديد المعايير المناسبة لإختيار جهة إستشارية لتتولى بناء النظم المقترحة على الإدارات لإستكمال جوانب النقص وتقوية الجوانب المتطابقة .

- تدريب فريق الجودة على أدوات التحسين والتقنيات الضرورية للتطوير وحل المشكلات.

- قام فريق الجودة بعقد العديد من الاجتماعات التي تم خلالها إعتقاد مبادئ إدارة الجودة الثمانية أساساً للتقييم وتم الاتفاق على صيغة الاستبيان الخاص بالتقييم.

- تم عقد إجتماعات تنويريه لجميع مديري الإدارات العامة لشرح الغرض من إستبيان التقييم وطريقة ملئه.

- تم توزيع إستبيان التقييم علي جميع المديرين العاملين بالمؤسسة و تم جمعها وتحليلها.

- تم إصدار تقرير فني تعقيبي لتوضيح موقف كل ادارة عامة من مبادئ ادارة الجودة الثمانية.

• طرح وفرز العطاءات لإختيار جهات إستشارية مؤهلة تتولى بناء وتصميم النظام بالادارات المستهدفة :

في هذه المرحلة تم عقد إجتماعات دورية ، حيث تم إستعراض المواصفة الجديدة ISO :10019-2005 وهي إستشارية لإختيار الجهات الإستشارية وتحديد الأدوار المطلوبة منها والإمتثال بها ، بالإضافة إلى السمات الشخصية التي يجب تتوافر في الإستشاري.

المرحلة الثانية : بناء وتطبيق نظام إدارة الجودة بالإدارات العامة بالمؤسسة(وزارة النفط والغاز ، 2010):

تم تكوين لجنة ل طرح وفرز عطاء تنفيذ مشروع تعميم الايزو على الادارات وقامت اللجنة المكلفة بإصدار خطة عمل لتنفيذ مهامها تلخصت خطواتها في الآتي :

- تحديد أوزان لهذه المعايير .

- تحديد الجهات الموردة للعطاءات والمؤهلة .

- طرح العطاء وإعطاء مدى زمني محدد .

- إستلام العروض المقدمة وفرزها وتقييمها .

- إختيار الفائز أو الفائزين ورفع التقرير الختامي بالتوصيات اللازمة .

قامت اللجنة بتصميم كراسة عطاء لتنفيذ مشروع تعميم نظام إدارة الجودة ، وتم طرحها للمراكز الإستشارية في مجال الجودة لتأهيل الإدارات العامة للحصول علي شهادة الأيزو. وعلي ضوء

موجهات المواصفة العالمية ISO:10019 والتي تحدد كيفية إختيار الإستشاريين لبناء نظم ادارة الجودة ، إشتملت كراسة العطاء على معايير إختيار مراكز الجودة إستناداً علي الأدوار المطلوب تأديتها بواسطة الإستشاري وكذلك على سماته الشخصية ومؤهلاته وخبرته العملية، رفعت اللجنة تقريرها وتوصياتها وقامت بإختيار جهات إستشارية مؤهلة للتولى مهمة تصميم وبناء نظام ادارة الجودة على الادارات التي يغطيها مشروع تعميم الأيزو .

تم تنفيذ هذه المرحلة الأساسية من مراحل مشروع تعميم الأيزو عن طريق خطة عمل تم وضعها وإعدادها ومتابعة تنفيذها بواسطة إدارة الجودة والتطوير وهي الإدارة المسؤولة عن الإشراف والمتابعة على الادارات العامة التي يغطيها مشروع تعميم الأيزو حيث تم متابعة تنفيذه هذه الخطة بمراحلها المختلفة وتلخصت مراحل تنفيذها في الآتي (وزارة النفط والغاز ، 2010):

- عقد إجتماع تنويري مع فريق الجودة بالمؤسسة عن كيفية إختيار الجهات الإستشارية الفائزة والإعداد للمرحلة المقبلة .
- عقد إجتماعات مع الجهات الاستشارية الفائزة لمناقشة المرحلة القادمة للمشروع والإتفاق على خطة العمل اللازمة لتنفيذ بناء وتصميم النظام بالادارات .
- صياغة العقود القانونية وتوقيعها مع المراكز الإستشارية بعد عرضها عليهم والاتفاق على بنودها ومراجعتها بواسطة الإدارة القانونية وتوثيقها
- تحليل الفجوة Gap Analysis بواسطة الجهات الإستشارية الفائزة لتحديد التقارب والتباعد بين الممارسات الإدارية الحالية في الإدارات العامة ومتطلبات المواصفة ISO 9001.

- تم تنفيذ برامج توعية حول متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2008 غطي جميع الادارات العامة .

- تصميم وبناء أنظمة إدارة الجودة بالإدارات العامة ، حيث تم توثيق كل إجراءات النظام الأساسية المطلوبة من قبل المواصفة بالإضافة إلى إصدار سياسة الجودة ، أهداف الجودة ودليل الجودة المشتمل علي كل الإجراءات والعمليات في كل إدارة عامة.

- إعداد وتدريب عدد من العاملين بالادارات يختلف عددهم حسب حجم الإدارة وتأهيلهم ليقوموا بتنفيذ المراجعات الداخلية لنظام إدارة الجودة بالإدارات العامة والتي تعتبر من أهم أدوات تقييم وتحسين نظام ادارة الجودة .
- البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الذي تم إنشاؤه وتصميمه في كل إدارة عامة من خلال تفعيل الإجراءات وتنفيذ العمليات وإستخدام النماذج الخاصة بكل إدارة عامة.
- تنفيذ مراجعات داخلية لنظام إدارة الجودة بصورة أولية.
- تنفيذ مراجعة داخلية لنظام إدارة الجودة المطبق بجميع الادارات العامة بواسطة جهة محلية محايدة محلية
- إصدار الإجراءات التصحيحية والوقائية الخاصة بنتائج المراجعات الداخلية بمساعدة المراكز الإستشارية.

المرحلة الثالثة : الحصول على شهادة المطابقة العالمية وفق المواصفة ISO 9001:2008 (وزارة النفط والغاز، 2010):

أصبحت الإدارات العامة بالمؤسسة السودانية للنفط جاهزة لتتال شهادة مطابقة المواصفات العالمية ISO 9001:2008 فقامت بتكوين لجنة ل طرح وفرز عطاء لتأهيل جهة مانحة خارجية لتقوم بتنفيذ المراجعة الخارجية وقامت اللجنة بالإضطلاع على المهام الموكلة اليها ورفعت تقريرها بالتوصية بإختيار شركة Moody International لتنفيذ المراجعة الخارجية لنظام الجودة بجميع الادارات ، كما تم عمل التحضيرات الختامية للمراجعة الخارجية وقد تم تنفيذ المراجعات الخارجية لجميع الادارات العامة التي يغطيها المشروع وحصلت جميع إدارات المؤسسة السودانية للنفط على شهادة مطابقة المواصفات العالية ISO 9001:2008 في العام 2010 .

4.6.1.3 المرحلة الرابعة : توحيد أنظمة إدارة الجودة بالإدارات العامة والحصول على شهادة موحدة للمؤسسة السودانية للنفط(وزارة النفط والغاز، 2010) :

بعد تنفيذ المراحل الاساسية من المشروع إبتداءً ببناء وتصميم النظام في جميع الادارات وإنتهاءً بحصول الإدارات العامة علي شهادة الأيزو وضعت المؤسسة السودانية ككل علي مشارف

الحصول علي شهادة موحدة وبالتالي تنفيذ المرحلة الرابعة من المشروع والخاصة بالوصول إلى One Integrated System نظام موحد متكامل وذلك من خلال تنفيذ خطة العمل الآتية (وزارة النفط والغاز، 2010) :-

- ربط العمليات المتداخلة .
- تحليل الفجوة بين نظام العمل بالمؤسسة ونظام ادارة الجودة لكل المؤسسة .
- تجسير الفجوة وفق متطلبات نظام ادارة الجودة .
- بناء وتصميم نظام ادارة الجودة الموحد لكل المؤسسة.
- تطبيق نظام One Integrated System بالمؤسسة .
- مراجعة النظام الموحد بواسطة جهة محايدة خارجية والحصول على شهادة واحدة للمؤسسة السودانية للنفط .

حصلت المؤسسة السودانية للنفط على شهدة المطابقة ISO 9001:2008 وهو الإصدار الأخير للمواصفة في ذلك الحين، والذي تم تعديله بتاريخ أكتوبر من 2000 إلى 2008، باعتبارها أول مؤسسة حكومية عاملة في مجال النفط تحصل عليها ، وثاني مؤسسة حكومية عامة بعد الهيئة القومية للكهرباء في ذلك الحين بجمهورية السودان .

وقد وجد قبلاً عند الادارات وظهرت الفائدة من تطبيقه كما ان المؤسسة السودانية للنفط كانت تسعى إلى التحسين والتطوير في جميع العمليات التي يتم تنفيذها وبالتالي القيام بهذه العمليات بالطريقة العالمية ومن أهم مميزات هذه المرحلة(وزارة النفط والغاز، 2010):

1. تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل .
2. توحيد منهج التوثيق وتوحيد العمليات المشتركة والمكررة بالإدارات .
3. إدراج مؤشرات وقياس أداء العمليات لقياس مقدرة العملية لتحقيق النتائج.
4. تحديد مدخلات ومخرجات العملية .
5. تحديد مواطن القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها .
6. سياسة جودة موحدة ودليل نفطي موحد للمؤسسة السودانية للنفط كدليل ومرشد للمطابقة للنظام العالمي بكل العمليات الحالية .

7. إستخدام نهج النظام لقياس النظام الإداري المتبع للمواصفات العالمية والعمل على تطويره وتحسينه .

8. تقليل الأخطاء المحتملة كل نشاط يمضي وفق تخطيط واضح، ومجرب، وكل موظف يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للاجتهاد؛ مما يقلل الأخطاء أو يجعلها تنعدم أو تكاد.

9. تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها وذلك بإشتمال النظام على مؤشرات وخطط و الحصول على بيانات تساعد في صنع القرار.

3.2 أداة الدراسة ومجتمع البحث:

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة ويحتوي في مجمله على وصف لمجتمع الدراسة والعينة التي تم إختبارها كما يتناول أدوات الدراسة التي تم إستخدامها والمراحل التي مر بها للوصول إلى أهداف الدراسة كما تم التحقق من صدق وثبات العينة للتأكد من مدى صلاحيتها لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات .

3.2.1 المنهج المستخدم :

لتحقيق هذه الأهداف تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بإعتبار هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية إذ يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وإتجاهاتها ، ويعتبر بعض الباحثين بأن المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الأخرى بإستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي ؛لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج منها(أحمد، 1986، ص 96).

3.2.2 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية :

1. الحدود المكانية :

إقتصرت الدراسة على المؤسسة السودانية للنفط والإدارات التابعة لها.

2. الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2004 أي منذ بداية تطبيق نظام إدارة الجودة وحتى العام 2017 .

3. الحدود البشرية :

إقتصرت الدراسة على الفئات البشرية العاملة بالرئاسة فقط.

3.2.3 طرق جمع و تحليل البيانات :

تم جمع البيانات الأولية بإستخدام طريقتي الإستبيانات ملحق رقم(1) والمقابلة الشخصية بإعتبارهما من الطرق الشائعة في جمع البيانات وذلك بسبب سهولتها في مقارنة النتائج وسرعة الإستجابة ، ثم تم عمل المقابلات الشخصية مع بعض العاملين للحصول على معلومات أكثر أو تبريرات أو إستفسارات أوضحت بعض أجوبة الإستبيان. أما البيانات الثانوية تم جمعها من الكتب، المراجع، الدراسات السابقة، النشرات العلمية، الأنترنت والأدبيات المتعلقة بصورة مباشرة بموضوع الدراسة، وتم تحليل البيانات بإستخدام بالطرق الإحصائية المعروفة لحالة الدراسة .

3.2.4 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة شمل جميع العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط، أما عينة الدراسة تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم إجراء الدراسة عليها ومن ثم تم إستخدام النتائج وتعميمها على كامل الدراسة الأصلية وتم تحليلها بإستخدام المعادلات الإحصائية الرياضية .

3.2.5 مصطلحات الدراسة (المفاهيم الأساسية للدراسة) :

1. تحسين الأداء المؤسسي :

هو التركيز على كل الموارد الممكنة والمتوفرة لتحسين أداء المؤسسة لمواجهة النمو المستمر والبيئة المتغيرة والتحديات المتوقعة، وذلك عن طريق التعليم المستمر والتدريب بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة مما يساعد المؤسسات في المحافظة على موقعها التنافسي.

2. التعريف الإجرائي لنظام إدارة الجودة في تحسين الإداء:

يعني بها الباحث بانه نظام إداري متكامل يقوم على تقليل الهدر من الموارد المالية والبشرية بهدف إيجاد بيئة سليمة تساعد تحسين الأداء بصورة مستمرة للعملاء الداخليين والخارجيين.

3. المؤسسة السودانية للنفط (مرسوم سنة 1988 رقم (9)،1998،ص9):

هي المؤسسة الحكومية التي تعنى بشؤون النفط داخل السودان حيث تم إنشائها بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998 كمؤسسة عامة لها شخصية إعتبارية مستقلة ، ويجوز لها بموافقة وزير النفط والغاز أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه كما تخضع لإشراف وزير النفط مباشرة .

4. منهج العمليات :

تعني كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في مختلف اوجه عملها الرئيسية والفرعية في سبيل أداء المهام وتنفيذها بصورة ترضي العملاء وتلبي حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم .

5. إلتزام القيادة:

يقصد به في هذه الدراسة إلتزام القيادة تجاه تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط.

3.3 تحليل البيانات وإختبار الفرضيات:

3.3.1 تحليل البيانات :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط والذي بلغ عددهم في فترة إجراء الدراسة إلى 952 موظف ، حيث أجريت هذه الدراسة على جميع المستويات الوظيفية بالمؤسسة السودانية للنفط وقد تم إستخدام الإستبيان بإعتباره أداة جمع البيانات حيث تم توزيع 274 إستبيان وبعد التحليل فإن عدد الإستبانات الصالحة 260 إستبانة أي ما يعادل 94% من الإستبانات التي تم توزيعها .

تم تحديد حجم العينة حسب معادلة روبرت ماسون :

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 * (M - 1)}{pq} \right] + 1}$$

حيث إن:

n: حجم العينة

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

ليصبح حجم العينة (274) مفردة تفصيلها كالآتي :

الجدول (1) يوضح حجم العينة

952	حجم المجتمع
274	حجم العينة
274	الإستبيانات التي تم توزيعها
268	الإستبيانات التي تم إرجاعها
6	الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها
8	الإستبيانات التالفة
260	الإستبانات الصحيحة

ان الدراسة تهدف للتعرف على أثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط، فقد تم إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات بإعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه .

قام الباحث بتصميم الإستبانة للتعرف على أثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط حيث قام بتقسيم الإستبانة على النحو التالي:

الجزء الأول : البيانات الأولية (المعلومات الشخصية والوظيفية) : يحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية بالمتعلقة بأفراد العينة حيث تناول (النوع ، الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها في مجال الجودة) .

الجزء الثاني : محاور الدراسة : تناول الباحث عدد (4) + (1) محاور للدراسة تفاصيلها كالأتي:

- المحور الأول : تطبيق نظام الجودة
- المحور الثاني : إلتزام القيادة
- المحور الثالث: الموارد البشرية
- المحور الرابع : منهج العمليات
- المحور الخامس: جودة الخدمات

قام الباحث بإعداد الصدق الظاهري للإستبانة وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين وعلى ضوء آرائهم قامت بتعديل الإستبانة وفقاً لتوجيهاتهم ، كما قام بتطبيق الإستبانة على بيانات العينة الكلية العشوائية والبالغ عددها (260) فرد من مجتمع الدراسة وذلك للتعرف على مدى إتساق الداخلي للإستبانة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و تحديد 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 (5/4 = 0.80) 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 :

- من 1.00 وحتى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة بأختلاف المحور المراد قياسه.

- 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 الرئيسة 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 ، وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو

انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة

الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - تم استخدام اختبار مربع كاي "Chi square" لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية لاتجاهات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .
 - تم استخدام تحليل التباين "Anova" لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة
 - تم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " " Pearson Correlation Coefficient" لمعرفة العلاقة والتحقق من فرضيات الدراسة
 - تم حساب نموذج الانحدار الخطي البسيط " Simple Leaner Regression " للتحقق وبناء نموذج الدراسة
- إستخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومعامل إرتباط بيرسون لقياس صدق الإتساق الداخلي والتي تكونت من 260 فرد من مجتمع الدراسة لكل محور من محاور أداة الدراسة على النحو التالي :

الجدول (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول : تطبيق نظام الجودة	6	.912

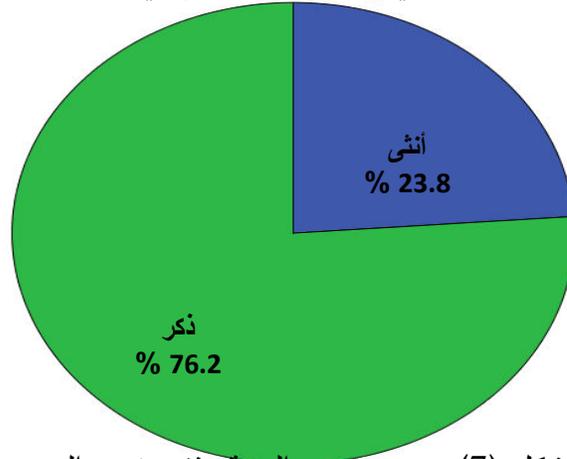
المحور الثاني : إلتزام القيادة	6	.904
المحور الثالث: الموارد البشرية	6	.898
المحور الرابع : منهج العمليات	6	.890
المحور الخامس: جودة الخدمات	6	.899
المجموع	30	.919

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017 تناولت الدراسة عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط متمثلة في : النوع ، الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها في مجال الجودة وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	198	76.2 %
أنثى	62	23.8 %
المجموع	260	100 %

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017



شكل (7) يوضح توزيع العينة وفق متغير النوع

المصدر : إستناداً إلى الجدول (3)

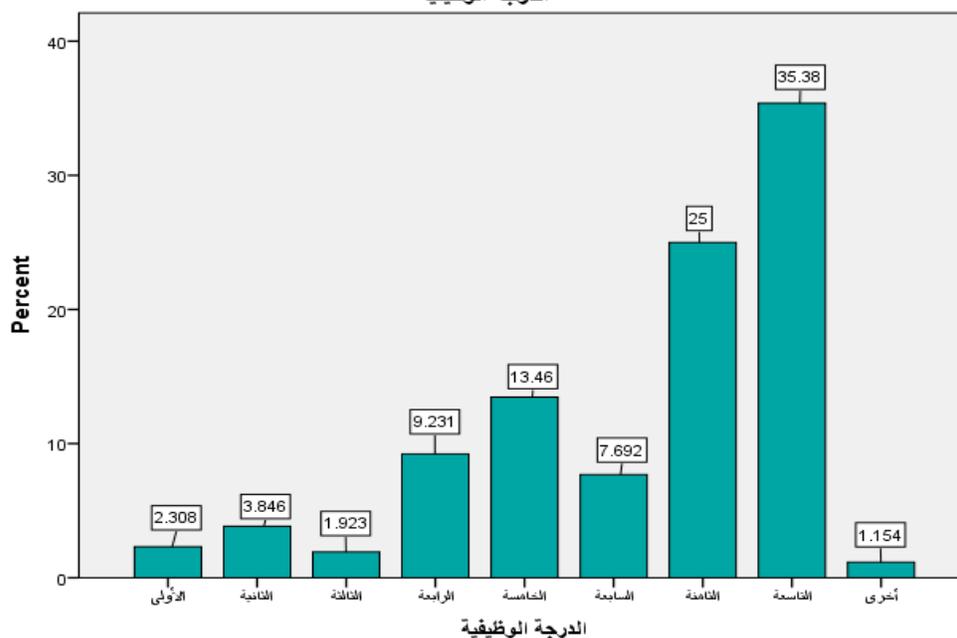
وبالحديث عن الدرجة الوظيفية الجدول التالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

الجدول (4) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
-----------------	---------	--------

الأولى	6	%2.3
الثانية	10	%3.8
الثالثة	5	%1.9
الرابعة	24	%9.2
الخامسة	35	%13.5
السابعة	20	%7.7
الثامنة	65	%25
التاسعة	92	%35.4
أخرى	3	%1.2
المجموع	260	%100

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017
الدرجة الوظيفية



الشكل (8) يوضح توزيع العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية

المصدر : إستناداً إلى الجدول (4)

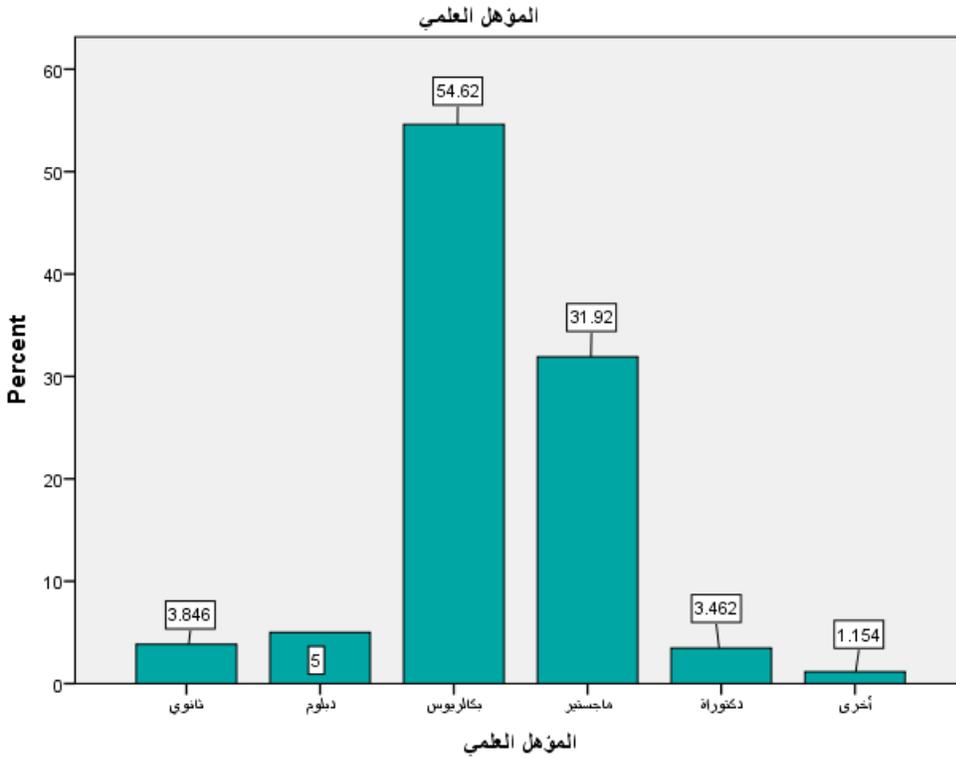
فيما يخص المؤهلات العلمية الجدول التالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة المؤهل العلمي:

الجدول (5) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
--------	---------	---------------

ثانوي	10	%3.8
دبلوم	13	%5
بكالوريوس	142	%54.6
ماجستير	83	%31.9
دكتوراة	9	%3.5
أخرى	3	%1.2
المجموع	260	100

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017



الشكل (9) يوضح توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المصدر : إستناداً إلى الجدول (5)

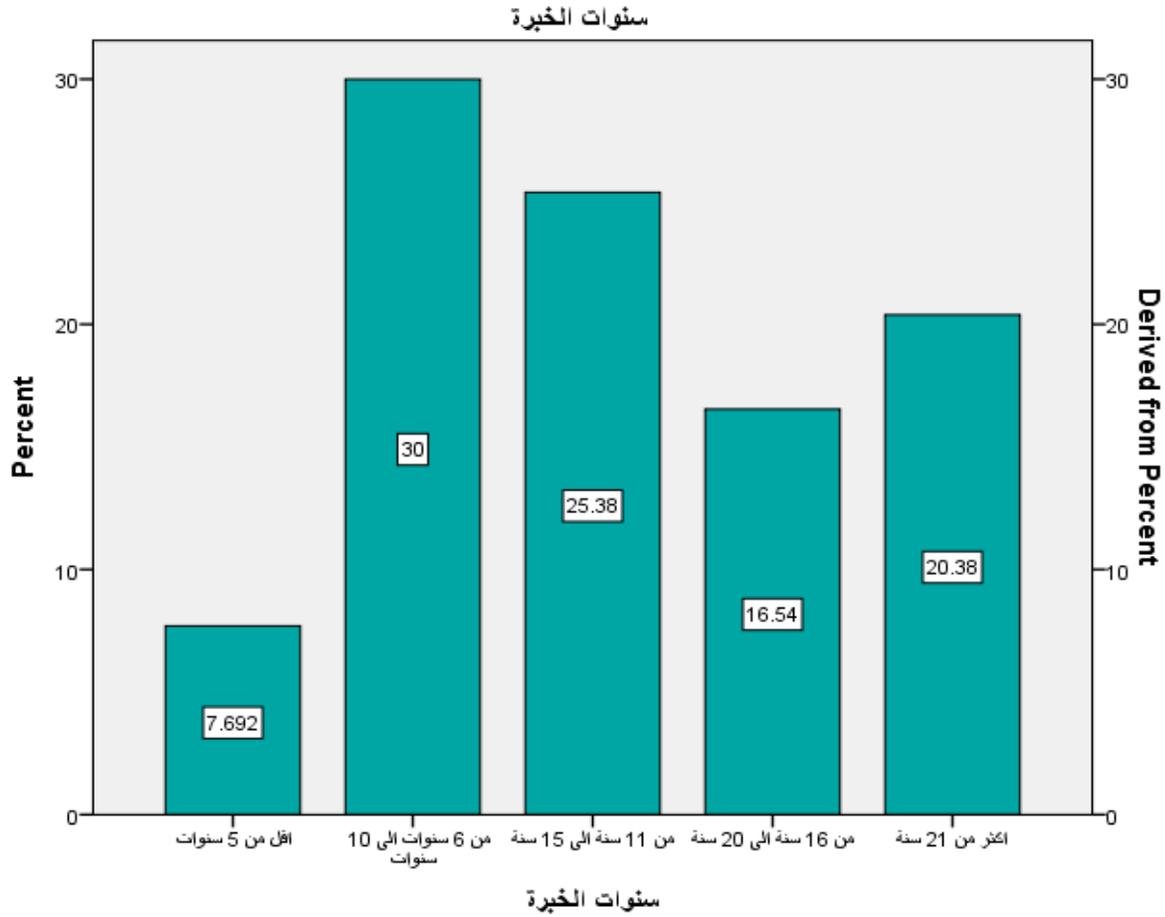
فيما يخص سنوات الخبرة ، الجدول التالي يوضح توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول (6) يوضح توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%7.7	20	أقل من 5 سنوات
%30	78	من 6 سنوات إلى 10 سنوات

%25.4	66	من 11 سنة إلى 15 سنة
%16.5	43	من 16 سنة إلى 20 سنة
%20.4	53	اكثر من 21 سنة
100	260	المجموع

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017



الشكل (10) يوضح توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

المصدر : إستناداً إلى الجدول (6)

فيما يخص الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (7) يوضح توزيع العينة وفق متغير الدورات التدريبية

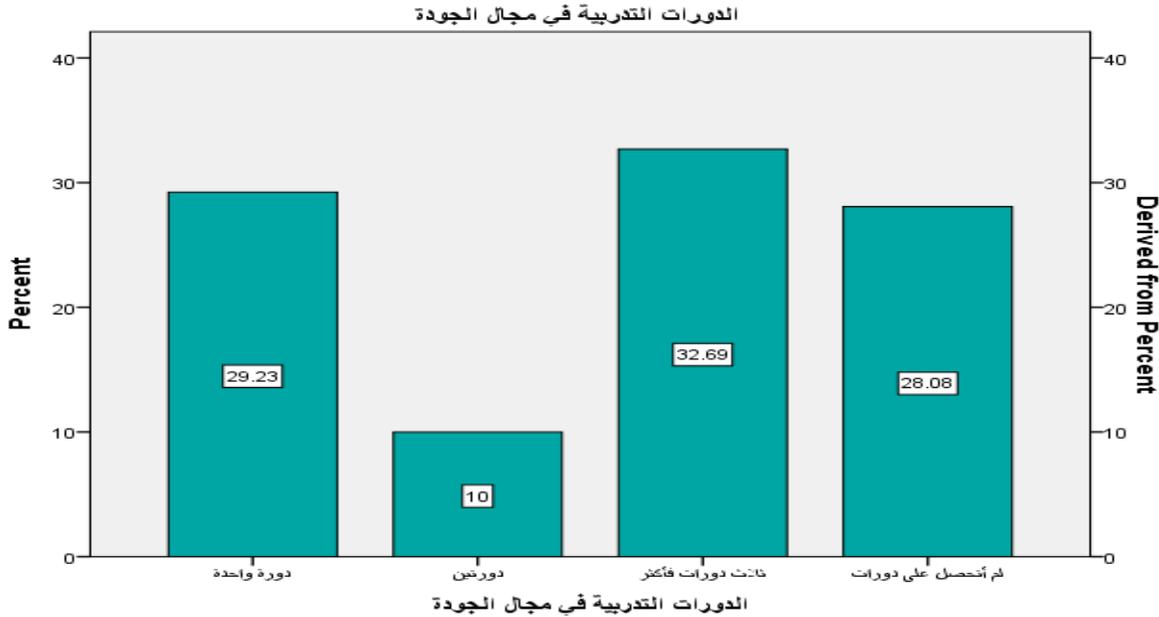
النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
%29.2	76	دورة واحدة
%10	26	دورتين

ثلاث دورات فأكثر	85	%32.7
------------------	----	-------

العبارة	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	قيمة	الدلالة	الرتبة
---------	---------	---------------	---------	----------	------	---------	--------

لم أتحصل على دورات	73	%28.1
المجموع	260	100

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017



الشكل (11) يوضح توزيع العينة وفق متغير الدورات التدريبية

المصدر : إستناداً إلى الجدول (7)

3.3.2 محاور الدراسة:

3.3.2.1 المحور الأول : تطبيق نظام الجودة :

للتعرف على تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول (8) :

					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %	
4	.000	200.6	.949	3.73	7	25	44	139	45	ك	ترتكز المؤسسة السودانية للنفط على تطبيق نظام الجودة وتعدّها عاملاً مؤثراً لنجاح المؤسسة
				موافق	%2.7	%9.6	%16.9	%53.5	%17.3	%	
2	.000	171.7	.956	3.87	4	25	38	126	67	ك	تعتبر المؤسسة السودانية للنفط ان تطبيق نظام الجودة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة
				موافق	%1.5	%9.6	%14.6	%48.5	%25.8	%	
3	.000	151	1.000	3.76	4	35	39	123	59	ك	يؤدي تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى إنخفاض تكاليف تقديم الخدمات المرتبطة بالعملاء الداخليين والخارجيين
				موافق	%1.5	%13.5	15 %	%47.3	%22.7	%	
1	.000	213.9	.903	4.10	4	15	25	123	93	ك	يؤدي تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى زيادة كفاءة العاملين
				موافق	%1.5	%5.8	%9.6	%47.3	%35.8	%	
5	.000	164.1	.865	3.43	3	35	91	110	21	ك	تحرص المؤسسة السودانية للنفط على إختيار المنهج المناسب لتطبيق نظام الجودة
				موافق	%1.2	%13.5	%35.0	%42.3	%8.1	%	
6	.000	158.4	.848	3.05	4	66	112	69	9	ك	تقوم المؤسسة السودانية للنفط بإجراء تغييرات جذرية بهدف التأكد من فاعلية نظام الجودة
				محايد	%1.5	%25.4	%43.1	%26.5	%3.5	%	
0.920			3.65 موافق	** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل							المتوسط العام

الجدول (8) إستجابة أفراد العينة للمحور الأول الخاص بتطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017

3.3.2.2 المحور الثاني: إلتزام القيادة:

للتعرف على إلتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول(9):

الجدول (9) إستجابة أفراد العينة للمحور الثاني الخاص بإلتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط

الرتبة	الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %	
4	.000	145.9	.964	3.47	7	39	66	120	28	ك	تتبنى القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط نظام الجودة
				موافق	%2.7	%15	%25.4	%46.2	%10.8		
2	.000	368.1	.942	3.61	8	40	18	174	20	ك	تأخذ القيادة على عاتقها تطوير نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط
				موافق	%3.1	%15.4	%6.9	%66.9	%7.7		
3	.000	382.4	.917	3.57	5	47	18	175	15	ك	تعمل القيادة على توفير معينات تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط
				موافق	%1.9	%18.1	%6.9	%67.3	%5.8		
6	.000	155.2	1.16	2.89	33	86	112	23	6	ك	تقدم القيادة المكافآت والجوائز للعاملين من أجل تحفيزهم على تقديم جودة أفضل
				محايد	%12.7	%33.1	%43.1	%8.8	%2.3		
5	.000	299.6	1.07	3.41	15	56	13	159	17	ك	تعمل القيادة على نشر ثقافة تحسين الأداء بين العاملين
				موافق	%5.8	%21.5	%5	%61.2	%6.5		
1	.000	147.1	.978	3.85	5	24	45	118	68	ك	يساهم إستيعاب القيادة لأهمية تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة في رفع كفاءتها
				موافق	%1.9	%9.2	%17.3	%45.4	%26.2		
1.00			3.46	المتوسط العام ** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل							

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة 2017

3.3.2.3 المحور الثالث: الموارد البشرية:

للتعرف على دور الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول (10) :

الجدول (10) إستجابة أفراد العينة للمحور الثالث والخاص بدور الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط

الرتبة	الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %	
2	.000	167.2	.974	3.77	8	21	48	128	55	ك	يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بصورة دورية
				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	.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	%26.9	%3.8	%	
6	.000	91.1	1.01	2.95	22	62	97	66	13	ك	يتم الإستفادة من إستبيانات آراء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ومن المعلومات الواردة منهم وأخذها بعين الإعتبار
				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	3.76	6	22	48	133	51	ك	يعمل تطبيق نظام الجودة على رفع كفاءة العاملين في أداء عمليات المؤسسة السودانية للنفط
				موافق	%2.3	%8.5	%18.5	%51.2	%19.6	%	
0.93			3.52 موافق	المتوسط العام ** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل							

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

3.3.2.4 المحور الرابع : منهج العمليات:

للتعرف على منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم حساب التكرارات و النسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (11):

الجدول (11) : إستجابة أفراد العينة للمحور الرابع والخاص بمنهج العمليات المطبق بالمؤسسة السودانية للنفط

الرتبة	الدلالة	قيمة	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة	التكرار	العبارة
--------	---------	------	----------	---------	---------------	---------	---------

		كا 2	المعياري	الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %	
1	.000	162.2	1.140	4.53	10	23	40	60	127	ك	يساعد تطبيق نظام الجودة على تبسيط العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط
				موافق بشدة	%3.8	%8.8	%45.4	%23.1	%48.8	%	
2	.000	140.5	1.060	4.52	5	26	51	60	118	ك	يساعد تطبيق نظام الجودة على سرعة إنجاز العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط
				موافق بشدة	%1.9	%10	%19.6	%23.1	%45.4	%	
4	.000	405.4	1.017	2.57	11	173	1	68	8	ك	يتم تطبيق قياس العمليات و تحليل البيانات بالمؤسسة السودانية للنفط
				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	تتم مراجعة منهج العمليات بصورة مستمرة و التغيير فيه إذا تطلب الأمر ذلك
				غير موافق	%2.3	%69.6	%1.2	%25.8	%1.2	%	
6	.000	677	.652	2.23	4	219	11	25	1	ك	تتم معالجة الإنحرافات في منهج العمليات لضمان إنجاز فعال لها
				غير موافق	%1.5	%84.2	%4.2	%9.6	%0.4	%	
3	.000	533.6	1.418	4.07	7	38	13	199	3	ك	من الفوائد التي جنتها المؤسسة السودانية للنفط زيادة الإنتاجية بصورة غير مباشرة
				موافق	%2.7	%14.6	%5	%76.5	%1.2	%	
1.037		3.41 موافق		المتوسط العام ** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل							

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

3.3.2.5 المحور الخامس: جودة الخدمات:

للتعرف على جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (12):

الجدول (12) : إستجابة أفراد العينة للمحور الخامس والخاص بجودة الخدمة المقدمة 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		
3	.000	303.7	.893	3.54	0	61	8	181	10	ك	يتم تصميم وتطوير وتقديم خدمات مناسبة لتقابل توقعات وإحتياجات العملاء
				موافق	%0	%23.5	%3.1	%69.6	%3.8	%	
2	.000	474.1	.859	3.62	2	47	10	189	12	ك	يتم التوعية و التعريف والترويج للخدمات المقدمة من المؤسسة السودانية للنفط
				موافق	%0.8	%18.1	%3.8	%72.7	%4.6	%	
4	.000	381.0	.998	3.44	8	62	8	171	11	ك	يتم إستخدام أساليب جديدة وحديثة لقياس جودة الخدمات وتحسينها
				موافق	%3.1	%23.8	%3.1	%65.8	%4.2	%	
5	.000	348.8	1.056	3.37	13	64	165	7	11	ك	يتم الإستفادة من نتائج دراسات وإستبيانات العملاء الخارجيين والداخليين
				محايد	%5	%24.6	%63.5	%2.7	%4.2	%	
6	.000	364.5	.979	3.28	3	10	158	86	3	ك	يتم التعرف على الوقت المستغرق لتقديم الخدمة وقياسها بإستمرار
				محايد	%1.2	%3.8	%60.8	%33.1	%1.2	%	
1	.000	335.3	.936	3.80	4	37	9	166	44	ك	يساهم تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على إنتاج وتقديم الخدمات وفق المواصفات المطلوبه
				موافق	%1.5	%14.2	%3.5	%63.8	%16.9	%	
			3.51 موافق						** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل	المتوسط العام	

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

3.3.3 إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيس: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط .

للتعرف على العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول (13) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغير تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء

تحسين الأداء		المتغيرين
الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
**0.000	0.723	تطبيق نظام إدارة الجودة

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

الجدول التالي يوضح تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) :

الجدول (14) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء

عند مستوى (معنوية 0.05)	T-Test		معاملات الانحدار القياسية (β^*)	الخطأ المعياري Std.) (Error	معاملات الانحدار (β)	المتغير
	القيمة الإحتمالية P-value	قيمة الاختبار				
ذو اثر معنوي موجب	.000	16.816	.723	.152	2.562	تحسين الأداء
<p>معامل التحديد المعدل $R^2 = \text{Adj} = .521$ معامل التحديد $R^2 = .523$ قيمة اختبار (ف) F-TEST المستخرجة من جدول ANOVA = 282.776 القيمة الاحتمالية لاختبار F- Test = .000</p>						

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط.

الفرضيات الفرعية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وكل من:

1. إلتزام القيادة بالجودة بالمؤسسة السودانية للنفط .
2. تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط .
3. منهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط .
4. جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط.

الجدول (15) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغير تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في كل من (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات)

تطبيق نظام إدارة الجودة		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
**0.000	0.658	التزام القيادة
**0.000	0.623	الموارد البشرية
**0.000	0.677	منهج العمليات
**0.000	0.512	جودة الخدمات

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

بالنظر إلى الجدول التالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):

تفسير المعاملات عند مستوى (معنوية)	قيمة اختبار F- (ف) TEST المستخرجة	T-Test		ترتيب المتغيرات حسب الأهمية	معاملات الانحدار القياسية (β^*)	الخطأ المعياري (Std. Error)	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات
		القيمة الإحتمالية P-value	قيمة الاختبار					

0.05	من جدول ANOVA							
ذات تأثير معنوي موجب	196.5	.000	14.020	المرتبة الثانية	.658	.054	.758	التزام القيادة
ذات تأثير معنوي موجب	163.8	.000	12.802	المرتبة الثالثة	.623	.046	.589	الموارد البشرية
ذات تأثير معنوي موجب	218.7	.000	14.791	المرتبة الأولى	.677	.047	.689	منهج العمليات
ذات تأثير معنوي موجب	91.4	.000	0.956	المرتبة الرابعة	.512	.055	.525	جودة الخدمات
القيمة الاحتمالية لاختبار F- Test = .000.								

الجدول (16) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق نظام إدارة الجودة (إلتزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات)

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي SPSS المستخدم في الدراسة الميدانية للحالة

هذه النتائج تثبت صحة الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في كل من (إلتزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) بالمؤسسة السودانية للنفط و العنصر الأكثر تأثيراً على تطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط منهج العمليات .

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

4.1 البيانات الشخصية:

- فيما يخص ثبات أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الإتساق الداخلي إستخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) ، ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (2) يتضح أن ثبات الإستبانة عالي جداً حيث بلغ (0.919). مما يدل على ثبات عبارات الإستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني .
- المتغيرات المستقلة للدراسة تتمثل في (النوع ، الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها في مجال الجودة) ، ويتضح من الجدول رقم (3) أن 76.2% من أفراد العينة من الذكور وهم الفئة الأكثر في أفراد العينة بينما مثلت نسبة 23.8 % نسبة الإناث من أفراد العينة ، وهذا يعطي تبايناً في العينة المستطلعة الشيء الذي يخدم أهداف الدراسة ، ويعزي الباحث هذا التباين لطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة السودانية للنفط والتي تتصف بالأعباء الذكورية نسبة لتواجدهم في الحقول النفطية وذلك بحسب القوانين واللوائح المفروضة من الدولة والمؤسسة فيما يخص تواجد الذكور في مناطق العمليات الخاصة بإستخراج البترول وإن لوائح المؤسسة السودانية للنفط تسمح فقط بتواجد الذكور وإشرافهم فيما يخص الحقول النفطية .
- يتضح من الجدول رقم (4) والخاص بالدرجة الوظيفية ان عدد (92) من أفراد العينة يمثلون نسبة (35.4%) من إجمالي أفراد العينة بالدرجة التاسعة وهي الفئة الأكثر عدداً من أفراد العينة ، بينما (65) يمثلون ما نسبته (25%) من إجمالي أفراد العينة بالدرجة الثامنة ، مقابل (35) من أفراد العينة يمثلون نسبة (13.5%) من إجمالي أفراد العينة بالدرجة الخامسة، في حين أن (24) من إجمالي أفراد العينة يمثلون نسبة (9.2%) بالدرجة الرابعة ، كما تلاحظ أن هناك (20) من إجمالي أفراد العينة يمثلون نسبة (7.7%) بالدرجة السابعة ، مقابل (10) من إجمالي العينة يمثلون نسبة (3.8%) بالدرجة الثانية ، في حين أن (6) من إجمالي أفراد العينة

يمثلون نسبة (2.3) بالدرجة الأولى ، بينما(5) من أفراد العينة يمثلون نسبة (1.9%) من إجمالي العينة بالدرجة الثالثة ، في حين أن (3) من إجمالي أفراد العينة يمثلون نسبة (1.2%) بالدرجات الوظيفية الأخرى وهي الأقل عدداً من أفراد عينة الدراسة، ويعتقد الباحث ان هذه النتيجة طبيعية ، فالدرجة التاسعة تعتبر من الدرجات الأكثر تفاعلاً لإرتباط أنشطتهم اليومية بالعمليات التي يقومون بها ، باعتبارهم مداخل للخدمة ما زالوا في طور تعلم الإجراءات والقيام بالأعمال الفنية بعيداً عن الجانب الإداري ، ويمثلون طموحاً وظيفياً في المستقبل للإرتقاء بمنظومة تحسين الأداء بصورة عامة كلاً في مجاله والتطوير المستمر حيث ان ما يقع عليهم من أعباء ليس بالقليل .

- الجدول رقم (5) و الخاص بالمؤهلات العلمية يتضح من أن (142) من أفراد العينة يمثلون نسبة (54.6%) من الإجمالي مؤهلهم العلمي هو البكالوريوس وهم الفئة الأكثر من إجمالي أفراد العينة في حين أن هناك (83) من أفراد العينة يمثلون نسبة (31.9%) من الإجمالي مؤهلهم العلمي الماجستير ، كما أظهر الإستبيان أن (13) من أفراد العينة يمثلون نسبة (5%) من الإجمالي مؤهلهم العلمي الدبلوم ، بينما هناك عدد (10) من أفراد العينة ويمثلون نسبة (3.8%) من الإجمالي مؤهلهم العلمي الشهادة الثانوية ، مقابل عدد(9) من افراد العينة يمثلون نسبة (3.5%) مؤهلهم العلمي الدكتوراة في حين أن هناك عدد(3) من أفراد العينة يمثلون نسبة (1.2%) من الإجمالي مؤهلهم العلمي غير ما تم ذكره ، وتعتبر هذه النتيجة مهمة حيث تظهر المؤهلات العلمية التي يحملها العاملون بالمؤسسة السودانية للنفط وهي بالتالي دليل على المستوى الأكاديمي المرتفع بالمؤسسة مما يعطي مؤشراً بأن العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ينتهجون منهجاً واضح لإستيعاب الأفراد المؤهلون علمياً وعلى قدر كافي من المعرفة مما يسهم في سير الأعمال وتطويرها بصورة جيدة على نحو مؤهلاتهم التي يحملونها .

- فيما يخص سنوات الخبرة يتضح من الجدول رقم (6) أن (78) من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (30%) من إجمالي أفراد العينة تراوحت سنوات خبراتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات وهي الفئة الأكبر من أفراد العينة ، في المقابل هناك عدد(66) من أفراد العينة يمثلون نسبة (25.4%) من الإجمالي تراوحت سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة في المقابل هناك عدد (53) من إجمالي أفراد

العينة بنسبة (20.4%) كانت سنوات خبرتهم أكثر من 21 سنة ، كما شكل عدد(43) من أفراد العينة بنسبة (16.5%) تراوحت سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة و أقل سنوات خبرة كانت لعدد(20) فرد من أفراد العينة بنسبة (7.7%) كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، ويعزي الباحث ذلك لحدثة التخصصات النفطية في السودان ، فأصبح هناك رغبة في دراسة العلوم النفطية نسبة لإحتياج الدولة بسبب دخولها مرحلة الإنتاج في نفس الفترة كان لابد من حصولها على مثل هذه الخبرات والكفاءات للعمل في مجال النفط .

- والبديهي عن الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة يتضح من الجدول رقم (7) أن عدد(85) من أفراد العينة يمثلون نسبة (32.7%) خضعوا لثلاث دورات تدريبية في نظام إدارة الجودة ، في المقابل هناك عدد (76) من أفراد العينة يمثلون نسبة (29.2%) خضعوا لدورة واحدة بينما هناك عدد(26) فرد يمثلون نسبة (10%) خضعوا لدورتين تدريبيتين ، في المقابل هناك عدد (73) فرد بنسبة (28.1%) لم يخضعوا لأي دورة تدريبية إطلاقاً ، يعزي الباحث هذه النتيجة إلى وجود وعي كبير في المؤسسة السودانية للنفط بل هناك أثر واضح في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط من خلال الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون باختلاف مستوياتهم الإدارية ومجالات إختصاصهم.

4.2 محاور الدراسة :

4.2.1 المحور الأول : تطبيق نظام إدارة الجودة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.65 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة 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 نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط ،حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.05

إلى 4.10)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد/ موافق) على التوالي مما يوضح النقوات في موافقة أفراد عينة الدراسة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من العبارات حول نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في العبارات:

- العبارة رقم (4) وهي " يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى زيادة كفاءة العاملين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.10 من 5.00).
 - جاءت العبارة رقم (2) وهي " تعتبر المؤسسة السودانية للنفط ان تطبيق نظام إدارة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.87 من 5.00).
 - بالنظر إلى العبارة رقم (3) وهي " يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى انخفاض تكاليف تقديم الخدمات المرتبطة بالعملاء الداخليين و الخارجيين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.76 من 5.00).
 - بالحديث عن العبارة رقم (1) وهي " تركز المؤسسة السودانية للنفط على تطبيق نظام إدارة الجودة و تعدها عاملاً مؤثراً لنجاح المؤسسة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.73 من 5.00).
 - " تحرص المؤسسة السودانية للنفط على إختيار المنهج المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة " جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.43 من 5.00).
- بينما نجد عبارة واحدة تم الموافقة عليها بدرجة محايد وهي العبارة رقم (6) وهي " تقوم المؤسسة السودانية للنفط بإجراء تغييرات جذرية بهدف التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.05 من 5.00).
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة فالمعرفة بفوائد وأهداف نظام إدارة الجودة هو

ما يقود المؤسسة السودانية للنفط إلى تعزيز مكانها في الأسواق التنافسية فتطبيقه يعتبر عاملاً مؤثراً لنجاح المؤسسات بإختلاق تخصصاتها .

4.2.2 المحور الثاني: إلتزام القيادة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على إلتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.46 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (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 إلتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.89 إلى 3.85)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة 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 خمسة من العبارات حول إلتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في العبارات:

- العبارة رقم (6) وهي " يساهم إستيعاب القيادة لأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة في رفع كفاءتها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.85 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تأخذ القيادة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.61 من 5.00).
- بالحديث عن العبارة رقم (3) وهي " تعمل القيادة على توفير معينات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.57 من 5.00).
- " تتبنى القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط نظام إدارة الجودة " جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.47 من 5.00).

• بالنظر إلى العبارة رقم (5) وهي " تعمل القيادة على نشر ثقافة تحسين الأداء بين العاملين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.41 من 5.00).

بينما نجد عبارة واحدة تم الموافقة عليها بدرجة محايد وهي العبارة رقم (4) وهي " تقدم القيادة المكافآت و الجوائز للعاملين من أجل تحفيزهم على تقديم جودة أفضل " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.89 من 5.00).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام إدارة الجودة 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 وهذا يتفق مع دراسة (Laohavichien,2004) والتي تم تطبيقها للمقارنة بين أمريكا وتايلاند في ما يخص القيادة .

فيما يخص المكافآت وجوائز للعاملين فدور القيادة غير فعال في تحفيز العاملين فعدم توفر الحوافز قد يؤثر سلباً على العاملين وعلى أدائهم للأعمال .

4.2.3 المحور الثالث: الموارد البشرية:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على دور الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.52 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (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 بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.59 إلى 3.89)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة 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 أربعة من العبارات حول دور الموارد البشرية بالمؤسسة
السودانية للنفط وتتمثل في العبارات:

- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تهتم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين لتحسين أدائهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.98 من 5.00).
- بالحديث عن العبارة رقم (1) وهي " يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بصورة دورية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.77 من 5.00).
- العبارة رقم (6) وهي " يعمل تطبيق نظام إدارة الجودة على رفع كفاءة العاملين في أداء عمليات المؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.76 من 5.00).
- " العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يستخدمون نماذج العمل المخصصة للعمليات والإجراءات المختلفة " جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5.00).

بينما نجد هناك عبارتان تم الموافقة عليها بدرجة محايد:

- العبارة رقم (3) وهي " يقوم العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بعمل مراجعات داخلية دورية للنظام المطبق " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5.00).
- بالحديث عن العبارة رقم (4) وهي " يتم الاستفادة من إستبيانات آراء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط و من المعلومات الواردة منهم و أخذها بعين الإعتبار " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5.00).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن للموارد البشرية أدوار مهمة تلعبها لتسيير نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط حيث يعتبر المورد البشري من الأصول التي تعتمد عليها المؤسسة السودانية للنفط فهم الأداة المستخدمة لبلوغ المؤسسة لأهدافها و تحقيقها بالصورة المطلوبة .

فيما يخص المراجعات الداخلية فمن الواضح ان هناك ضعف في عمليات المراجعة الداخلية التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ، ولا بد من الوضع في الإعتبار أهمية المراجعات الداخلية فهي تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة التي تستخدمها المؤسسات و الشركات لمساهمتها في إعطاء الحقائق و المؤشرات التي تخدم المؤسسة بشكل عام .
وبالحديث عن إستبيانات آراء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط نجد ان المؤسسة لا تقوم بدور فعال إتجاه المعلومات الواردة من الإستبيانات ووضعتها في بؤرة الإهتمام بالرغم من أهمية المعلومات التي يعكسها الإستبيان كتغذية راجعة من آراء و مقترحات و مشاكل.

4.2.4 المحور الرابع : منهج العمليات:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.41 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة 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 منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.23 إلى 4.53)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثانية و الثالثة والرابعة و الخامسة 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 اثنين من العبارات حول منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في العبارات:

- العبارة رقم (1) وهي " يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة على تبسيط العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الأولى من حيث شدة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.53 من 5.00).

- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة على سرعة إنجاز العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الثانية من حيث شدة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.52) من (5.00).

في المقابل أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة واحدة من العبارات حول منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في :

- بالنظر إلى العبارة رقم (6) وهي " من الفوائد التي جنتها المؤسسة السودانية للنفط زيادة الإنتاجية بصورة غير مباشرة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.07) من (5.00).

كما أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على عبارة عدد(3) من العبارات حول منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في :

- بالحديث عن العبارة رقم (3) وهي " يتم تطبيق قياس العمليات و تحليل البيانات بالمؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الأولى من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.57) من (5.00).
- العبارة رقم (4) وهي " تتم مراجعة منهج العمليات بصورة مستمرة و التغيير فيه إذا تطلب الأمر ذلك " بالمرتبة الثانية من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.54) من (5.00).
- " تتم معالجة الإنحرافات في منهج العمليات لضمان إنجاز فعال لها " جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثالثة من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.23) من (5.00).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منهج العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط به الكثير من المميزات ولكن الأمر لا يخلو من أن هناك بعض النقاط التي تحتاج لمعالجات ، العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط على وعي تام بأن تطبيق نظام إدارة الجودة ساهم بصورة فعالة جداً في تبسيط العمليات كما ساهم في إنجاز تلك العمليات بصورة أسرع مما سبق وذلك بتحويل المدخلات الأساسية إلى مخرجات متمثلة في خدمات المؤسسة السودانية للنفط بكافة أنواعها .

و من جانب آخر نجد أن سهولة العمليات و بساطتها أدت بصورة غير مباشرة إلى زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط وهذا يتفق مع دراسة (الزين النور، 2003) .

في المقابل هناك بعض الملاحظات حول كيفية قياس العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط و الطرق المستخدمة في تحليل بياناتها ، و فيما يخص مراجعة منهج العمليات فإن عملية المراجعة لا تتم بصورة مستمرة كما توجد بعض العقبات التي تواجه عملية التغيير من معالجات للانحرافات التي تظهر وذلك لضمان تطوير مستمر لمنهج العمليات .

4.2.5 المحور الخامس: جودة الخدمات:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط بمتوسط (3.51 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (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 جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.28 إلى 3.80)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثانية و الثالثة 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 ثلاث من العبارات حول جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في العبارات:

- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على إنتاج وتقديم الخدمات وفق المواصفات المطلوبه " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.80 من 5.00).

• بالحديث عن العبارة رقم (2) وهي " يتم التوعية و التعريف و الترويج للخدمات المقدمة من المؤسسة السودانية للنفط " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.62 من 5.00).

• بالنظر للعبارة رقم (1) وهي " يتم تصميم وتطوير وتقديم خدمات مناسبة لتقابل توقعات وإحتياجات العملاء " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.54 من 5.00).

• " يتم إستخدام أساليب جديدة وحديثة لقياس جودة الخدمات و تحسينها " جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.44 من 5.00).

في المقابل أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارتين من العبارات حول جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط وتتمثل في :

• جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم الإستفادة من نتائج دراسات و إستبيانات العملاء الخارجيين و الداخليين " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.37 من 5.00).

• و بالحديث عن العبارة رقم (5) وهي " يتم التعرف على الوقت المستغرق لتقديم الخدمة و قياسها بإستمرار " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.28 من 5.00).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسة السودانية للنفط تقدم خدمات ذات جودة مناسبة ، حيث أسهم تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على إنتاج و تقديم خدمات وفقاً للمواصفات المحددة عالمياً و الخاصة بتقديم الخدمات النفطية و إستناداً على الإجراءات التي تم توثيقها بالمؤسسة السودانية للنفط وذلك من خلال حملات التوعية و الترويج التي تقوم بها المؤسسة السودانية للنفط للتعريف بخدماتها التي تقوم بها بإعتبارها جهة رقابية على الشركات العاملة في مجال البترول ، هذه الحملات ولدت لدى العملاء الصورة الكاملة للخدمات التي يمكن تلقيها من المؤسسة السودانية للنفط و كيفية الوفاء بها ، حيث إهتمت المؤسسة السودانية للنفط بتصميم و تطوير الخدمات و تقديمها بالشكل المطلوب و التعرف على إحتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية ومقابلة توقعاتهم

وإحتياجاتهم و تحقيق الميزة التنافسية ن وهذا يتوافق مع دراسة (عسل، 2012) والتي تم تطبيقها على شركة شيكان للتأمين المحدودة .

في المقابل هناك بعض الملاحظات حول جودة الخدمات بالمؤسسة السودانية للنفط حيث أن النتائج أظهرت أنه لا يتم الإستفادة من نتائج الدراسات والإستبيانات الواردة من العملاء بالرغم من أهمية هذه الألية في التقييم والمتابعة ، فهي تعتبر من الخطوات الأساسية لمعرفة نقاط القوة والمحافظة عليها ومعالجة نقاط الضعف والتخلص منها ووضع خطط لعمليات التحسين المستمر .

من جهة أخرى توجد بعض الملاحظات حول التعرف على الوقت المستغرق لتقديم الخدمة و قياسها بإستمرار، حيث أوضحت العينة المستبينة أنه لا توجد ألية لمعرفة الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات بما ينعكس إيجابياً على رضا متلقي الخدمة.

4.3 فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط، من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء ، حيث نجد قيمة درجة الارتباط بين المتغيرين $R=0.723$ وهي قيمة كبيرة مما يعني أنه كلما كان تطبيق نظام إدارة الجودة فعال أدى ذلك إلى تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط، كما يتضح من بيانات الجدول رقم (14) أن هناك أثراً لتطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء ، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المحدد من قبل الباحث (0.05) ، حيث بلغ معامل التحديد (0.523)، أي أن (52%) من العوامل التي تحسن الأداء تعزى إلى تطبيق نظام إدارة الجودة ، كما نجد أن قيمة اختبار ف = 282.776 بمستوي معنوي 0.000 مما يدل علي معنوية النموذج وتأكيد جودة النموذج المصمم من قبل الباحث وان النموذج يمكن التنبؤ به، وهذا يتفق مع دراسة (عسل، 2012) والتي تم تطبيقها بشركة شيكان

للتأمين المحدودة ودراسة (Paul,2004) والتي تم تطبيقها في بعض من المؤسسات الغير ربحية.

- الفرضيات الفرعية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وكل من (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين كل من :

- اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بالتزام القيادة بالجودة بدرجة ارتباط $R = 0.658$ وبمستوي معنوي 0.000 ، مما يفسر تأثير نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بالتزام القيادة .
- اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بتنمية الموارد البشرية بدرجة ارتباط $R = 0.623$ وبمستوي معنوي 0.000 ، مما يفسر تأثير نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بتنمية الموارد البشرية .
- اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بمنهج العمليات المستخدم بدرجة ارتباط $R = 0.677$ وبمستوي معنوي 0.000 ، مما يفسر تأثير نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بمنهج العمليات المستخدم.
- اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بجودة الخدمات المقدمة بدرجة ارتباط $R = 0.512$ وبمستوي معنوي 0.000 ، مما يفسر تأثير نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء بجودة الخدمات المقدمة كما جاء برسالة (مبارك،2001) والتي تم تطبيقها في القطاع الحكومي بدولة البحرين .

بالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Simple Regression) الجدول رقم (16) يوضح يتضح من بيانات الجدول رقم (16) أن هناك اثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء على كل من (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) ويظهر ذلك

من خلال مستوى الدلالة البالغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المحدد من قبل الباحث (0.05).

- فيما يتعلق بالالتزام القيادية قد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.758) كما إن القيمة الاحتمالي $P\text{-Value}=0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلي وجود تأثير معنوي .
- وفيما يتعلق بالموارد البشرية قد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.589) كما إن القيمة الاحتمالي $P\text{-Value}=0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلي وجود تأثير معنوي .
- وفيما يتعلق بمنهج العمليات قد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.689) كما إن القيمة الاحتمالي $P\text{-Value}=0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلي وجود تأثير معنوي .
- وفيما يتعلق بجودة الخدمات قد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن إشارة معامل الانحدار (β) موجبة (0.525) كما إن القيمة الاحتمالي $P\text{-Value}=0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلي وجود تأثير معنوي .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط حيث أظهرت النتائج الوعي العام حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة لدى العاملين وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحث موسى (2014) والباحث عسل (2012)، فالمعرفة بفوائد وأهداف نظام إدارة الجودة فتطبيقه يعتبر عاملاً مؤثراً لنجاح المؤسسات بإختلاق تخصصاتها ، حيث أجمعت العينة ان أهم فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة هو زيادة كفاءة العاملين فيها هو ما يقود المؤسسة السودانية للنفط إلى تعزيز مكانها في الأسواق التنافسية والنهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة .
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة والتزام القيادة بالجودة بالمؤسسة السودانية للنفط أظهر تحليل البيانات أن القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام الجودة 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 .
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة السودانية للنفط فقد أظهرت الدراسة ان للموارد البشرية أدوار مهمة تلعبها لتسيير نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط حيث يعتبر المورد البشري من الأصول التي تعتمد عليها المؤسسة السودانية للنفط فهم الأداة المستخدمة لبلوغ المؤسسة لأهدافها وتحقيقها بالصورة المطلوبة وهذا يتفق مع دراسة عسل (2012).
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ومنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط وأظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة ساهم بصورة فعالة جداً في تبسيط العمليات بالمؤسسة كما ساهم في إنجاز

تلك العمليات بصورة أسرع مما سبق وذلك بتحويل المدخلات الأساسية إلى مخرجات متمثلة في خدمات المؤسسة السودانية للنفط بكافة أنواعها ، كما أظهرت النتائج أن تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة ساهم في سهولة العمليات وبساطتها مما أدى بصورة غير مباشرة إلى زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط .

5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط ، أظهرت النتائج أن المؤسسة السودانية للنفط تقدم خدمات ذات جودة مناسبة ، حيث أسهم تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على إنتاج وتقديم خدمات وفقاً للمواصفات المحددة عالمياً والخاصة بتقديم الخدمات النفطية و إستناداً على الإجراءات التي تم توثيقها بالمؤسسة السودانية للنفط وذلك من خلال حملات التوعية والترويج التي تقوم بها المؤسسة السودانية للنفط للتعريف بخدماتها التي تقوم بها بإعتبارها جهة رقابية على الشركات العاملة في مجال البترول ، هذه الحملات ولدت لدى العملاء الصورة الكاملة للخدمات التي يمكن تلقيها من المؤسسة السودانية للنفط وكيفية الوفاء بها ، وهذا يتفق مع دراسة الباحث عسل (2012) حيث إهتمت المؤسسة السودانية للنفط بتصميم وتطوير الخدمات وتقديمها بالشكل المطلوب والتعرف على إحتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية ومقابلة توقعاتهم وإحتياجاتهم وتحقيق الميزة التنافسية .

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وكل من (إلتزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) ، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، ويعتبر منهج العمليات هو المتغير التابع الأكثر تأثراً في تطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط حيث بلغت قيمة الإختبار (t-test) 14.794 مقارنة بباقي المتغيرات التابعة يليه إلتزام القيادة بفارق بسيط

5.2 التوصيات :

1. يفضل من المؤسسة السودانية للنفط ان تتحول من المواصفة ISO 9001:2000 إلى ISO 9001:2015 أو أن تتبنى نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لفعاليتها التي تظهر بوضوح في المؤسسات التي تبنته ، فهو أداة ونظام إداري يعتمد على التقييم الذاتي للمؤسسة يساعدها في إعادة النظر في الكيفية التي تقوم بها بعمل تغييرات جذرية ، حيث أن مخرجات هذا التقييم تصبح مدخلات لخطط فرص التحسين التي تسعى إليها المؤسسة والتطوير المستمر .
2. يستحسن من المؤسسة السودانية للنفط الإهتمام بمنح الحوافز والمكافآت والجوائز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم ولدورها الكبير في التأثير على أدائهم، كأن تمنح المؤسسة مكافأة شهرية لفريق الجودة للقيام بالأعباء الموكلة إليه ، أو تخصيص حافز شهري للموظف المبدع في إدارته وهو الشخص الذي أتى بفكره جديده ساهمت بصورة أو بأخرى في التطوير، وتعتبر مكافأة العاملين أحد المعايير الفرعية للمعيار الثالث الخاص بالموارد البشرية في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، فغيابها ينعكس على العاملين بصورة مباشرة وقد يؤثر سلباً على العاملين وعلى أدائهم للأعمال، ولا بد أيضاً من تطبيق سياسة محاسبة العاملين عن الأعمال التي توكل إليهم ولايقومون بها بالصورة المطلوبة .
3. يوصى على المؤسسة السودانية للنفط الإهتمام بالمراجعات الداخلية الدورية وجعلها مخططة وأن توكل مهام تخطيطها وإنزالها إلى الإدارات من مهام فريق الجودة ، وأن يتم تحديدها مع أهداف الإدارات السنوية وإخطار الأقسام بها وأن يتم قياسها وقياس مخرجاتها 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 .
4. يستحسن ان تقوم المؤسسة السودانية للنفط بإعادة النظر حول كيفية قياس العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط والطرق المستخدمة في تحليل بياناتها حيث ان الهدف الأساسي من قياس تلك العمليات هو التطوير والتحسين بصورة مستمرة ومعالجة الخلل والانحرافات التي تظهر، فلا بد أن تعتمد المؤسسة على منهج مؤشرات الأداء

الأساسية (KPIs) مثلاً ، فهي تساعد المؤسسة في تحديد وقياس مدى تقدمها إتجاه أهدافها المخططة.

5. يفضل من المؤسسة السودانية للنفط الإهتمام بعملية إستبيان آراء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط حيث نجد ان دور المؤسسة في هذه العملية لا يتم بالشكل المطلوب إتجاه المعلومات الواردة من الإستبيانات ولا بد من الإهتمام بالمحاور الخاصة بالخدمة المميزة وبتبسيط الإجراءات، كما يمكن استخدام الإستبيانات المعيارية لتحديد مستوى الخدمة وكفاءة العملية ، نظراً لأهمية المعلومات التي يعكسها الإستبيان بإعتبارها تغذية راجعة من آراء ومقترحات ومشاكل، فعلى المؤسسة الإستعانة بخبراء في المجال للمساعدة في عملية تصميم الإستبيان وطريقة سرد الأسئلة للوصول إلى الحقائق وتشكيل لجنة من مختلف التخصصات ذوي الخبرة لدراسة التغذية الراجعة من آراء ومقترحات العملاء الوارد في الإستبيان يرئسها الأمين العام للمؤسسة، وجميع مدراء الإدارات العامة أعضاء فيها ،يتم فيها دراسة المؤشرات السلبية التي أشار إليها العملاء وتحليلها ورفع مقترحات بحلول لهذه الآراء مع ضمان إلتزام الإدارة العليا بالتنفيذ ووضع خطط لعمليات التحسين المستمر .
6. يتحسن ان تقوم المؤسسة السودانية للنفط بمنح مكافأة لأكثر إدارة تقوم بعمل إجراءات وقائية وذلك بتفعيل الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الإنحرافات ، وإستخدام أساليب إحصائية مستخدمة عالمياً لمعالجة تلك الإنحرافات في حالة وقوعها والتعرف على أسبابها وتشخيصها المناسب ومحاولة تلافيها أو تقليلها التي قد تؤثر في العملية الإنتاجي ورغبات العملاء بإشراف تام من القادة بالمؤسسة السودانية للنفط .
7. يفضل ان تقوم المؤسسة السودانية للنفط بإضافة ميزة (الوقت المستغرق لتقديم الخدمة) كميزة تنافسية ، فطبقاً لأحد الاستطلاعات، فإن 69% من العملاء يجدون أن خدمة العملاء الجيدة بأنها الخدمة القادرة على الإقرار بمشكلاتهم وحلها سريعاً، وقد فسرها البعض الآخر أن بعض التصرفات الإدارية المزعجة مثل تحويلهم من موظف إلى آخر أو شرح المشكلة بصورة متكررة يعتبر من أكثر الأسباب في ضياع الوقت المقرر لتمام الخدمة ، فكلما قل الوقت المستغرق لتقديم تلك الخدمة إنعكس ذلك إيجابياً على رضا متلقي الخدمة ، كما لا بد من تحديد الخطوات اللازم إتباعها لتقديم تلك الخدمات ، مع قياسها بإستمرار للتخلص من أي أنشطة لا تضيف أي قيمة إلى الخدمة المقدمة بل العكس تزيد من الوقت المستغرق لتقديم الخدمة .

المصادر والمراجع

القرآن الكريم .

السنة النبوية.

أولاً: المراجع باللغة العربية :

1. ابوبرهم، على حمدان حمد(2013).العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في تحقيق الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين ،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة .
2. أبوزيادة ،زكي(2011).أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جمعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 25 العدد 4.
3. أبوزيادة ،زكي عبد المعطي(2012).إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8 العدد 1 .
4. الأحمدى،حميد محمد(1427).متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الأزهر .
5. البرواري، باشيوة ،نزارعبدالمجيد،الحسن عبدالله(2011).إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
6. الترتوري، جويحان، محمد عوض ،أغادير عرفات(1426). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة.
7. الحداد،عواطف ابراهيم(2009).إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن .
8. الحكيم،مصطفى حامد(2011).الجودة الشاملة وإمّياز الأعمال ، ط1، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم ، السودان .

9. الخشروم، محمد مصطفى(1999).نبيل محمد مرسي، إدارة أعمال،مباديء والمهارات والوظائف، ط3 ، مكتبة القسري ، الرياض ، السعودية.
10. أبي الفضل جمال الدين بن منظور (1992) ، لسان العرب، ط 5 ، ج 14 ، دار صادر ، بيروت ، لبنان .
11. الدرادكة،الشبلي،مأمون،عادل(2002).الجودة في المنظمات الحديثة،ط1،دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
12. الدرادكة ،مأمون سليمان(2008).إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار الصفاء، عمان، الأردن .
13. الدلوني ،محمد أكرم(2000).العمل المؤسسي ، ط 1 ، الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، ، بيروت ، لبنان .
14. الرازي ،أبو علي أحمد بن يعقوب (1398هـ).تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق ، ط 2 ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت ، لبنان .
15. السقاف،حامد عبدالله(1998).المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، ب ط ، مطبعة الفرزدق، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
16. السلمي،علي(2000).خواطر في الإدارة المعاصرة ، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
17. السلمي ،علي (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة , مصر .
18. قناني ،تجني ، أميرة ، سمية(2008). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي ، مذكرة تخرج ليسانس، علوم اقتصادية وعلوم التسيير , جامعة ورقلة ،الجزائر .
19. السعيد، نعيمة ،بريش ، يحيى(2011)أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة الجزائر .
20. الشيخ ،بدوي محمود (2000).الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر .

21. الصيرفي، محمد عبدالفتاح(2003).الإدارة الرائدة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن
22. الصيرفي، محمد عبدالفتاح(2006).راقب جودة منتجاتك، ط 1 ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
23. الصيرفي، محمد عبدالفتاح(2008).الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، القاهرة .
24. الطائي، العجيلي، الحكيم،يوسف حجيم، محمد عاصي، ليث علي (2009).نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
25. العارضي،جليل كاظم مدلول(2006) .رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة و انعكاس ذلك في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات " دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي"،مجلة الغري بعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد الأول ، العدد (4) ، السنة الثانية.
26. العبيد،سلوى احمد(2011).اثر البيئة الخارجية وادارة الوقت فى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في بعض شركات النفط السودانية ،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية.
27. العتيبي،آسيا مسعد(2011).لتخطيط الاستراتيجي لمعايير الجودة الشاملة في إدارة العملية التعليمية من منظور إسلامي ، مجلة المجمع ، جامعة المدينة العالمية ، العدد 1 ، سيلانغور، ماليزيا.
28. العزاوي ، محمد عبد الوهاب(2005).إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الطبعة العربية، عمان ، الأردن.
29. العوض،فائقة الأمين(2013).أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعتي(الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا) ولاية الخرطوم ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة شندي، إدارة الأعمال .

30. الغالبي، إدريس ،طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي(2007).الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
31. الفضل، الطائي، مؤيد عبدالحسين، يوسف حجيم (2004).إدارة الجودة الشاملة من المستهلك والى المستهلك،ط1 ، مؤسسة الوراق، عمان ، الأردن
32. القحطاني،بن مذهب ،سالم سعيد،معدي محمد (1999). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الأجهزة الحكومية السعودية ، مجلة للإقتصاد و الإدارة ، المجلد 13 ، العدد 2.
33. القحطاني،مشيب بن عايض(2010). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، العدد 137.
34. العمري ،هاني عبد الرحمن(2013).معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة ،المجلد 27 العدد 2.
35. الماحي،أحمد حمزة الأمين(2011).دراسة إمكانية تطبيق اسلوب إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كليةالدراسات التجارية.
36. المحياوي،قاسم نايف علوان(2006).إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم ، عمليات ، تطبيق ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن .
37. المحياوي،قاسم نايف علوان(2009).إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000،ط1، دار الثقافة ، عمان ، الأردن .
38. المقلي،ادريس،عمر احمد ، عبدالله عبدالرحيم(2006).اداره الجودة الشاملة ، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم، السودان .
39. المنظمة العربية للتنمية الإدارية(2009).قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

40. النور، عبد الرحمن الزين(2003).تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مركز الجودة الشاملة.
41. النيايدي،حمد علي حليس(1999).تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.
42. باسردة،توفيق سريع علي(2006).تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة ، غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق .
43. بدران ،احمد محمد عبد الحق(2001).إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000 ،مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية ، ماجستير ، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،مصر.
44. بديسي،فهيمة(2004).إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، مجلة العلوم الإنسانية ، منشورات جامعة منتوري ، الجزائر، العدد 21 .
45. بوكميش على(2010).إدارة الجودة أيزو 9000 ، ط1، دار الياية للنشر، عمان، الأردن.
46. عقيلي ،عمر وصفى (2000).المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
47. بن سعيد،خالد بن سعد عبدالعزيز(1997).إدارة الجودة تطبيقات على القطاع الصحي السعودي ،ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
48. بوشناف،عمار(2002).الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، مصادرها و تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر
49. بومدين،يوسف(2007).إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5.
50. محمود،عبدالله جمال(2014).إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط 1 ، المعترف للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

51. جمال، عائشة عبدالله المحجوب(2013).اثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة و الامتياز
52. جودة،محفوظ أحمد(2006).إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط2،دار وائل للنشر , عمان الأردن.
53. جودة،محفوظ(2001).العلاقات العامة"مناهج وممارسات"،دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
54. جيمس،ايفان ودين(2009).الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، ترجمة : سرور علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر الرياض ،السعودية، ص 32.
55. حسب الله ،عبد المعنم بشير احمد(2016).اثر جودة الخدمات الدوائية و رضا العميل ،الصندوق القومي للتأمين الصحي و لاية النيل الأبيض ،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة و الامتياز.
56. حسين،محمد ابيوي(2004).مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج ، عمان ، الأردن
57. حسين،هبة سيد احمد(2016).إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة.
58. حمدان ، إدريس ،خالد محمد بن ، وائل محمد صبحي(2007).الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، ط1 ، دار البازوري ، عمان ، الأردن
59. حمود ،خضير كاظم(2010).إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط 1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
60. حياتي ،عثمان احمد المصطفى(2013).تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره في صيانة السيارات، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الدراسات العليا.

61. خاشقجي ،هاني يوسف(2003). نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ،المجلد 17 العدد 2
62. دستور العام 1998 قانون الثروة النفطية لسنة 1998 بتاريخ(1998/11/11) الفرع الثاني المادة (1/18) وأصبح قانون رقم (12) لسنة 1998.
63. دعمس،مصطفى نمر(2009).إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1 ، دار غيداء للنشر، عمان ، الأردن.
64. زين الدين،فريد عبدالفتاح (1996).المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،ط1 ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر .
65. شعباني،إلهام(2010).دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية،دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر و كالة حاسي مسعود ، مذكرة تخرج بكالوريوس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة، الجزائر.
66. ضياء الدين ،زاهر (2005).إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، ط1، دار السحاب ، القاهرة، مصر.
67. طالب، العبادي،علاء فرحان،هاشم فوزي دباس(2006).العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ، بعنوان " بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق " .
68. عبد الحليم ،مزغيش (2011).تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ماجستير العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم للإقتصادية و علوم التسيير ،الجزائر.
69. عبد المحسن، توفيق محمد(1999).تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة،مصر.
70. عسل،الطيب ابراهيم علي(2012).أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة .
71. المحياوي،قاسم نايف(2005).إدارة الجودة الشاملة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان.

72. علي، ناصر أمين أحمد(2002).أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعياً ، دراسة ميدانية ، قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، الأردن.
73. عليمات، صالح ناصر(2004).إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن.
74. عمر،أوبكر عمر أحمد(2016).أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزعيم الأزهري ، كلية الدراسات العليا .
75. عيشوني،محمد أحمد(2010).الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات بإستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة ، دار الأصحاب و النشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ،الرياض.
76. ليندة ،فليسي(2011).واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
77. مبارك،ابراهيم فرحان(2001).مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي في دولة البحرين،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة عدن
78. مزهودة ،عبد المليك (2001) ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
79. مصطفى ،أحمد سيد(1998).إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عملي ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر .
80. مصطفى،أحمد سيد(2002).إدارة البشر(الأصول والمهارات)،مصر،مكتبة الأنجلو المصرية جمهورية مصر العربية.
81. معمار،صلاح صالح درويش(2009).مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة، جامعة كولمبوس الأمريكية ، إدارة الأعمال .

82. منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة .
83. موسى، فيصل بشير (2014). أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) على تحسين الاداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية بهيئة الجمارك السوداني ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز الجودة الشاملة.
84. نصير، العزاوي، طلال ، نجم (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب – البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر
85. نور الدين، بن تقات، تمجددين، عبد الحق (2011). مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، الجزائر
86. وزارة النفط والغاز (2010). مجلة النفط والغاز، العدد (40) ، وزارة النفط والغاز ، المؤسسة السودانية للنفط، الخرطوم .
87. وزارة النفط و الغاز (2003-2012)، المؤسسة السودانية للنفط ، مكاتبات قسم الجودة ، الإدارة العامة للشؤون الإدارية ، المؤسسة السودانية للنفط .
88. وزارة النفط والغاز (2012). المؤسسة السودانية للنفط ، دليل الجودة ، رقم الإصدار/التعديل: 00/02 ، تاريخ الإصدار 2012/10/01.

1. Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L. (2001).” Implementation Imperatives of TQM in A Service Organizational an Emphasis on participatory Dimensions”, Dep of Mechanical Engineering, University of Malaya, Fundamentals of Quality Control and Improvement,3RD, Macmillan Publishing Company, USA.
2. Budgol, Marker (2005). The implementation of the TQM in Poland, The TQM Magazine, Vol.17, No.2.
3. Shapiro, Jacqueline, Coyle, A.M., (1999),” Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4,
4. Daft, R.L(2001)., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: WestPublishing Co.).
5. Dale H. Besterfield(1999),Total Quality Management ,2nd ed., (Upper SaddleRiver: Prentice Hall), P.1. - Dale H. Besterfield(1999), Total Quality Management ,2nd Ed, Prentice Hall,
6. Prajogo, Sohal, Daniel I., Amrik S. (2004). The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study, QUALITY MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 11, NO. 4.
7. Elmaimani, Bassam (2004). Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri.
8. Awuor, Kinuthia, Emmanuel Otieno Awuor , Dr. Doris M.W. (2013).Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitalsin Nairobi, Kenya , European Journal of Business and Management , Vol.5, No.13.
9. Greenberg Linda G. and Lazzeroni, Lisa (1995), Quality In Calkins, D, Femandopulle, R, J, and Marion, B.S.(Eds)Health , care policy.Oxford, Black well.
10. Wadsworth, Stephens, Harrison , Kenneth S. , A. Blanton Godfrey (2000) , "modern Methods for Quality control and improvement" ,2nd ed, John wily and sons
11. Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999),” OD TQM and Bpr: A comparativeApproach”, Australian Journal of management &organizational Behavior, vol.2, NO.3.

12. Ziaul, stolen HUq, , Justin |D(1998). Total Quality Management contrasts in Manufacturing And service industries , International Journal of Quality & Reliability Management , Volume 15, Issue 2.
13. Ishikawa, k, (1992), Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization, UNIPUB, New York , N, Y.
14. saulquin, Jean Yves (2000), "Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des etablissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressources Humaines n°36, Editions Eska, Paris
15. Hassan, Kerr, (2003). The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, The TQM Magazine, Vol.15, No.4.
16. Martin, Harry, J(1989), " Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", Human Relation, vol.42, NO.7,
17. Walton, Mary (1988), The Deming Management Method , Penguin , ASIN: B0009A4B5M format: Kindle Edition , Published by Tarcher Perigee
18. Malhi, Ranjit singh, (2000), " Understanding Total Quality Management", Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc.asp.
19. Okland, John (2001), Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992,
20. Paul, Frise(2004). Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University.
21. Hill, Stephen (1991). Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed , British Journal of Industrial Relations , Volume 29, Issue 4 .
22. Metri, bhimaraya(2006). Total Quality Transportation Through 14 point selectronic version, journal of public Transporation, vo.9, no.4.
23. Terziovski, Mille, & Samson, Danny, (1999), " The linke between total quality management practice and Organizational Performance ", International Journal of Quality & Reliability Management, vol.16, NO.3
24. Laohavichien, Tipparat (2004). Leadership and Quality Management: A Comparison between the United States and Thailand. PhD Thesis. U.S.A.: Clemson University.

الملاحق

ملحق رقم (1)



جمهورية السودان
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات المطلوبة لإتمام الدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان :

(اثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الأداء بالمؤسسة السودانية للنفط)

ونظراً لأنك أنت الذي تستطيع إعطاء صورة صحيحة من تجربتك في مكان عملك ، أرجو قراءة كل عبارة بدقة و الإجابة عليها بتمعن للإسهام في إخراج هذه الدراسة بالصورة المطلوبة ، و سوف نحرص على سرية المعلومات و سيقصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكره لكم حسن تعاونكم و تقديم المساعدة في إنجاز هذا البحث و لكم مني خالص التقدير

ريهام محمد عبد المعطي

الإدارة العامة للشؤون الإدارية

إدارة الجودة والتطوير

القسم الأول - البيانات الأولية (المعلومات الشخصية و الوظيفية) :

فضلاً ضع علامة (√) أما الاختيار المناسب :

1. النوع :

أنثى

ذكر

2. الدرجة الوظيفية :

السابعة

الثامنة

التاسعة

أخرى

الأولى

الثانية

الثالثة

الرابعة

الخامسة

3. المؤهل العلمي :

ماجستير

دكتوراه

أخرى

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

4. سنوات الخبرة :

من 16 سنة - 20 سنة

اكثر من 21 سنة

أقل من 5 سنوات

من 6 سنوات - 10 سنوات

من 11 سنوات - 15 سنة

5. عدد الدورات التي تحصلت عليها في مجال الجودة :

دورتين

ثلاث دورات فأكثر

لم أحصل على دورة

دورة واحدة

القسم الثاني - محاور الدراسة :

يرجى من سيادتكم تحديد مدى توفر المحاور بشكل موضوعي يوضح تقييمك لدرجة تحقيقها وذلك بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يمثل إجابتك :

ملاحظات	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبرة
أ. المحور الأول: تطبيق نظام الجودة						
						1 ترتكز المؤسسة السودانية للنفط على تطبيق نظام إدارة الجودة وتعددها عاملاً مؤثراً لنجاح المؤسسة
						2 تعتبر المؤسسة السودانية للنفط تطبيق نظام إدارة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة
						3 يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى انخفاض تكاليف تقديم الخدمات المرتبطة بالعملاء الداخليين والخارجيين
						4 يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط إلى زيادة كفاءة العاملين
						5 تحرص المؤسسة السودانية للنفط على اختيار المنهج المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة
						6 تقوم المؤسسة السودانية للنفط بإجراء تغييرات جذرية بهدف التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة

ب. المحور الثاني : التزام القيادة

ملاحظات	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبرة
						1 تتبنى القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط نظام إدارة الجودة
						2 تأخذ القيادة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط
						3 تعمل القيادة على توفير معينات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط
						4 تقدم القيادة المكافآت والجوائز للعاملين من أجل تحفيزهم على تقديم جودة أفضل
						5 تعمل القيادة على نشر ثقافة تحسين الأداء بين العاملين
						6 يساهم استيعاب القيادة لأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة في رفع كفاءتها

ج. المحور الثالث: الموارد البشرية

ملاحظات	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبرة
						1 يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بصورة دورية
						2 العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يستخدمون نماذج العمل المخصصة للعمليات والإجراءات المختلفة
						3 يقوم العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط بعمل مراجعات داخلية دورية للنظام المطبق
						4 يتم الاستفادة من استبيانات آراء العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط و من المعلومات الواردة منهم وأخذها بعين الاعتبار

						تهتم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين لتحسين أدائهم	5
						يعمل تطبيق نظام إدارة الجودة على رفع كفاءة العاملين في أداء عمليات المؤسسة السودانية للنفط	6

أ. المحور الرابع: منهج العمليات

ملاحظات	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبرة	
						يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة على تبسيط العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط	1
						يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة على سرعة إنجاز العمليات بالمؤسسة السودانية للنفط	2
						يتم تطبيق قياس العمليات وتحليل البيانات بالمؤسسة السودانية للنفط	3
						تتم مراجعة منهج العمليات بصورة مستمرة والتغيير فيه إذا تطلب الأمر ذلك	4
						تتم معالجة الإنحرافات في منهج العمليات لضمان إنجاز فعال لها	5
						من الفوائد التي جنتها المؤسسة السودانية للنفط زيادة الإنتاجية بصورة غير مباشرة	6

ب. المحور الخامس: جودة الخدمات

ملاحظات	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبرة	
						يتم تصميم وتطوير وتقديم خدمات مناسبة لتقابل توقعات واحتياجات العملاء	1
						يتم التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة من المؤسسة السودانية للنفط	2
						يتم استخدام أساليب جديدة وحديثة لقياس جودة الخدمات وتحسينها	3
						يتم الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات العملاء الخارجيين والداخليين	4
						يتم التعرف على الوقت المستغرق لتقديم الخدمة وقياسها باستمرار	5
						يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط على إنتاج وتقديم الخدمات وفق المواصفات المطلوبة	6

ملحق رقم (2)

قائمة محكمين الاستبيان

م	الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص

ملحق رقم (3)

مهام و اختصاصات الإدارات العامة بالمؤسسة السودانية للنفط

1. المكاتب التنفيذية (الوزير + وزيرة الدولة + الأمين العام + نائب الأمين العام (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. استلام البريد الوارد وتسجيله وتقديمه للمدير التنفيذي .
 2. القيام بعمليات الصادر من الخطابات وحفظ المستندات .
 3. طباعة جميع المكاتبات بمكتب الأمين العام .
 4. متابعة المكاتبات داخل وخارج الوزارة .
 5. متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات الأمين العام .
 6. تلخيص واستكمال البيانات والمعلومات وتقديمها للسيد / الأمين العام .
 7. التنسيق والاتصال بكافة الجهات .
 8. إعداد التقارير ومتابعة أعمال اللجان الوزارية .
 9. تنسيق إجراءات الإعفاء الجمركي .
 10. تنفيذ ضوابط الهجرة والاستخدام للخبراء والأجانب بالسودان والوزارة.
2. الإدارة القانونية(وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. صياغة العقود والاتفاقيات الدولية والمحلية والعقود الفرعية .
2. المشاركة في لجان العطاءات وتأهيل المقاولين وفرز عروض خام البترول والمنتجات .
3. تمثيل وزارة الطاقة و المؤسسة السودانية للنفط أمام المحاكم وهيئات التحكيم المختلفة .
4. المشاركة في المفاوضات المختلفة .
5. توثيق العقود ومستندات المعاملات .
6. المشاركة في لجان الدراسات والبحوث الخاصة بالصناعة النفطية
7. التنسيق بين الوزارة والمؤسسة والجهات العدلية المختلفة

8. إعداد الدراسات والمذكرات القانونية والآراء حول الشكاوى والمطالبات ضد
أو من الوزارة و المؤسسة .
9. إبداء الرأي حول الاستئنافات الواردة للوزير من العاملين بالوزارة أو
المؤسسة أو الجهات التابعة للوزارة أو الوزير .
10. صياغة مشروعات اللوائح ومشروعات القوانين والأوامر والقرارات .
3. المراجعة الداخلية (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. تقوم بمراجعة المستندات المالية وإجراء التفتيش الإداري لكل الإدارات
بالمؤسسة .

2. فحص الدفاتر والسجلات المالية والإدارية والتأكد من سلامة المستندات
.

3. إعداد تقارير المراجعة وتحليلها ومتابعتها.

4. المشاركة في لجان تقييم الأداء .

5. مراجعة الميزانية آخر العام .

6. مراجعة الموقف المالي للمؤسسة

7. حماية أصول المؤسسة .

8. التأكد من تطبيق اللوائح المالية والإدارية .

9. تحديد إجراءات ونظم ومنهاج العمل في إدارة التفتيش الإداري

10. الإشراف على تنفيذ مختلف السياسات والنظم المعتمدة لتطبيق التفتيش

الإداري

4. الإدارة العامة للاستكشاف والإنتاج النفطي (وزارة النفط

والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. تنفيذ السياسات والخطط التي تقرها الإدارة العليا في مجال الاستكشافات

والتقيب والإنتاج النفطي ومتابعة تنفيذها .

2. متابعة وتنفيذ الاستكشافات الجيولوجية والجيوفيزيائية من مسوحات وحفر

وإنتاج في حقول النفط المختلفة ، مع تقييم المعدات وأجهزة الحفر .

3. الإشراف علي الاتفاقيات التي تتم بين الدولة (ممثلة في وزارة الطاقة والتعدين) والشركات الأخرى العاملة في مجال الاستكشاف والإنتاج النفطي.
 4. القيام بالرقابة المالية وحساب أنصبة المؤسسة والإعفاءات الجمركية .
 5. متابعة وتقييم أداء الكوادر البشرية العاملة بالإدارة والإشراف علي تدريبها داخليا وخارجياً لرفع الكفاءة الإنتاجية .
 6. المشاركة في الاجتماعات الدورية مع الشركات وتقييم أدائها وفقاً للاتفاقيات المبرمة.
 7. الإشراف علي الدراسات الفنية داخل وخارج السودان .
 8. الترويج عن المربعات الخالية .
 9. الإشراف و المشاركة في الاتفاقيات التي تتم بين الدول والشركات الأخرى العاملة في مجال الاستكشاف والإنتاج النفطي
 10. الإشراف على نتائج الرقابة المالية وحساب أنصبة المؤسسة والإعفاءات الجمركية
5. الإدارة العامة للمنشآت النفطية (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):
- المهام والاختصاصات :-
1. إعداد التصميمات الهندسية والمواصفات الفنية لمشروعات التخزين والتوزيع ومراقبة تنفيذ المشروعات .
 2. إعداد الخطط العامة لصيانة وتأهيل المستودعات .
 3. الرقابة الفنية على مستودعات ومحطات الخدمة .
 4. دراسات الجدوى الاقتصادية والتفصيلية لمشاريع التكرير والبتروكيماويات .
 5. الرقابة على أعمال التكرير والبتروكيماويات .
 6. وضع وتحديث مواصفات المواد البترولية .
 7. الرقابة على إنتاج مصانع خلط الزيوت .
 8. الرقابة على الزيوت والشحوم المستوردة .
 9. متابعة أداء المصافي والمستودعات ووسائل النقل وشبكات التوزيع .
 10. إعداد عطاءات تنفيذ المشروعات وتقييم العروض .

6. الإدارة العامة للإمدادات و تجارة النفط(وزارة النفط والغاز،2012،ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. التأكد من سلامة عمليات طرح وفرز وإعداد عطاءات صادر ووارد الخام ومنتجاته.

2. التأكد من تمام عمليات تصدير واستيراد النفط الخام ومنتجاته.

3. التأكد من قدرة التأمين على الخام ومنتجاته ضد مختلف المخاطر

4. ضمان تنفيذ سياسة الدولة في مجال إمدادات النفط من المواد البترولية.

5. متابعة موقف المخزون بالنفط لتأمين الاحتياج.

6. متابعة أداء خط أنابيب المنتجات (وسائل النقل).

7. اعتماد عقود الصادر والوارد .

8. اعتماد خطط النقل وبرامج الشحن ودراسة التطورات التي تحدث في هذا المجال .

9. دراسة حاجات العملاء والمستوردين ومعرفة الكيفية والأسلوب المناسب للحفاظ على السوق الحالي ودعمه وتنميته.

10. دراسة أساليب وإمكانات فتح أسواق جديدة أو أفضل لمختلف صادرات وواردات الخام ومنتجاته.

7. الإدارة العامة للمعامل و البحوث و الدراسات النفطية (وزارة النفط والغاز،2012،ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. يشارك في تحديد المعلومات الكافية واللازمة لتطوير وحسن استغلال النفط.

2. التأكد من توفير المعلومات ونتائج التحاليل المختبرية اللازمة لتطوير وحسن استغلال النفط.

3. الإشراف على تحليل عينات النفط للتأكد من ضبط الجودة.

4. الوقوف على التحاليل المعملية للمختبرات المعملية المختلفة .

5. اعتماد خطط ومشروعات البحوث والتحليل والدراسات التي تساعد في تطوير صناعة النفط، ومتابعة تنفيذها .

6. توفير الاستثمارات في مجال التحاليل والبحوث النفطية.
 7. إنشاء علاقات عالمية في مجال المختبرات بالمؤسسات النفطية المشابهة بغرض تبادل الخبرات.
 8. اعتماد شهادات نتائج التحاليل بعد التأكد من سلامة النتائج ودقة إجراءات عمليات التحاليل.
 9. التأكد من تطبيق أنظمة الجودة، ومتابعة إجراءات الصحة والسلامة البيئية .
 10. متابعة خطط وعمليات معايرة الأجهزة ونظافتها و التأكد من قدرتها وكفاءتها.
8. الإدارة العامة للبيئة والسلامة (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):
- المهام والاختصاصات :-
1. مراجعة مخططات وتصميمات المشاريع الجديدة من حيث السلامة والحفاظ على البيئة .
 2. تطوير النظم واللوائح المتعلقة بحماية البيئة ودرء آثارها البيئية السالبة .
 3. وضع آلية للرقابة والتفتيش على الصناعة النفطية في الحقول والمستودعات والمصافي ومحطات الخدمة وخطوط الأنابيب ووسائل النقل الأخرى .
 4. متابعة الشركات للالتزام بتطبيق اللوائح وضوابط السلامة والحفاظ على البيئة.
 5. الإشراف على إعداد اللوائح والمواصفات البيئية للملوثات وكل ما يتعلق بحماية البيئة في صناعة النفط
 6. الإشراف على وضع خطط الرقابة على البيئة في مجال صناعة النفط وتحديد معوقاتهما، و العمل على وضع الحلول الناجحة.
 7. الإشراف على إعداد المرشد وكل ما يساعد على تحسين الأداء في مجالات السلامة .
 8. العمل على نشر الوعي وثقافة الصحة المهنية .
 9. متابعة وتوجيه مختلف عمليات الرصد والتفتيش الدوري في المنشآت النفطية للتأكد من مدي الالتزام بإجراءات السلامة.
9. الإدارة العامة للشؤون المالية(وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة .
2. الرقابة على الدفعيات النقدية .
3. إعداد وقفل الحسابات الختامية .
4. الإشراف المالي على المشروعات .
5. توفير الاعتمادات اللازمة لأوجه الصرف المختلفة .
6. متابعة الدفعيات الخاصة بمشروعات التنمية .
7. تحرير الشيكات ومتابعة حركة النقد الأجنبي في التمويل وفتح حسابات الاعتماد .
8. الإشراف على استلام بوالص الشحن والفواتير من الشركات الناقلة .
9. صرف النثریات الخاصة بالمأموريات وخلافه .
10. الإدارة العامة للشؤون الإدارية(وزارة النفط والغاز،2012،ص10-889):

- للمهام والاختصاصات :-

1. القيام بالأعمال الإدارية والخدمية بالمؤسسة السودانية للنفط .
2. الإشراف على شؤون الأفراد وتطبيق لائحة شروط خدمة العاملين والقوانين الأخرى ذات الصلة (قانون الخدمة العامة -قانون محاسبة العاملين -قانون التأمينات الاجتماعية الخ) .
3. إعداد وضبط سجلات الوظائف للعاملين بالمؤسسة .
4. إعداد مقترحات موازنة الفصل الأول .
5. وضع الخطط التدريبية الخاصة بتنمية قدرات الكوادر البشرية بالمؤسسة في كافة مجالات صناعة النفط داخليا وخارجيا
6. تهيئة ظروف وبيئة العمل .
7. توفير وسائل النقل والحركة والإشراف على صيانتها وتأهيلها .
8. إعداد الرسومات والتصميمات الهندسية والمعمارية لمشروعات المباني ومتابعة تنفيذها .
9. صيانة وتأهيل مباني المؤسسة والتأمين عليها .
10. حصر أصول المؤسسة والإشراف عليها .
11. الإدارة العامة للمعلومات النفطية (وزارة النفط والغاز،2012،ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. تحديد احتياجات المؤسسة من النظم والأجهزة والشبكات.
2. الإشراف على عمليات إنشاء نظام المعلومات بالمؤسسة وفروعها
3. إعداد مواصفات وإمكانيات الأجهزة المعلوماتية والإشراف على عملية شراءها وتوفيرها
4. تحديد أنواع وكميات وعدد الأجهزة المطلوبة للمؤسسة
5. الإشراف و المتابعة لعمليات صيانة المعدات والأجهزة المعلوماتية
6. تطوير النظم والعمل على تحديثها باستمرار لتلبية الاحتياجات المتنامية من الخدمة
7. إنشاء أنظمة وشبكات المعلومات والاتصال بالمؤسسة وفروعها والإشراف على صيانتها.
8. توفير أجهزة المعلومات والاتصال المختلفة
12. الإدارة العامة للتخطيط و الدراسات و المتابعة (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. الإشراف على الخطة السنوية لكل الإدارات بالمؤسسة ومتابعة مراحل التنفيذ من خلال التقارير الدورية وتقييم الأداء .
2. إعداد التقارير الدورية للإدارة العليا عن سير أداء خطة العمل العامة .
3. دراسة استراتيجية المؤسسة في التخطيط، .
4. دراسة الأهداف المطلوب تحقيقها بموازاة الإمكانيات المتاحة والسياسات المعتمدة.
5. وضع الإجراءات والبرامج التنفيذية للخطة الرئيسية .
6. تشكيل مجموعات لمتابعة وقياس معدلات الإنجاز وتحديد المعوقات والمشاكل
7. مناقشة الخطة الرئيسية مع المعنيين بتنفيذها، وتطويرها أو تعديلها حتى تكون قادرة على تحقيق الأهداف .
8. تحديد المتطلبات والإمكانيات والقدرات المطلوبة لتنفيذ هذه العمليات والمسئولية عن تنفيذ ومعايير التحقق والوقت المقدر لكل عملية .
9. رفع الخطط بعد مناقشتها مع كل المعنيين للاعتماد والتنفيذ
10. التأكد من أن جميع الأطراف الشركاء في تنفيذ الخطة أو المسؤولين عن توفير مدخلاتها أو المتعاملين مع مخرجاتها لديهم الوعي الكامل والفهم الموحد للخطة وبرامجها ومراحلها.

13. مركز التدريب النفطي (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. مراقبة عمليات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لمقابلة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة السودانية للنفط والتأكد من أن خطط التدريب تغطي هذه الاحتياجات
2. القيام بالتنسيق مع إدارات التدريب بالشركات العاملة في مجالات النفط والصناعات الشبيهة لتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تصميم وتنفيذ البرامج اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات
3. الإشراف على وضع وتنفيذ السياسات المطلوبة لوضع وإرساء علاقات عمل متميزة مع المؤسسات والمراكز التدريبية الوطنية والإقليمية لخدمة صناعة النفط في السودان
4. المشاركة في إعداد البحوث والاستشارات الفنية في مجال صناعة النفط
5. العمل على تطوير مكتبة المركز وتحديثها باستمرار .
6. إعطاء أولوية لعمليات تفعيل مركز التدريب النفطي ورفع كفاءته لمقابلة التوسع المستقبلي ومواكبة التقدم التكنولوجي .
7. التأكد من جدوى واقتصاديات العمل في مختلف الوحدات النفطية التابعة ويعزز دعم كفاءتها وفعاليتها .
8. التأكد من سلامة ودقة البيانات والإحصاءات والمطبوعات والإصدارات الخاصة بالنشاط التدريبي .
9. الإشراف على إصدار مجلة النفط والغاز .

14. الإدارة العامة لشؤون الطاقة (وزارة النفط والغاز، 2012، ص10-889):

- المهام والاختصاصات :-

1. الإشراف و متابعة دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية عن الطاقات المتجددة .
2. الإشراف على خطط وبرامج ترويج تقنيات الطاقة المتجددة في السوق بين مختلف العملاء سواء كانوا مستخدمين نهائيين أو منتجين وموزعين
3. إعداد خطط وبرامج لإنشاء وتنفيذ مشروعات رائدة، والعمل على دعمها وتوفير الاستثمارات اللازمة لها سواء كانت في مجال الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح .
4. الإشراف و متابعة ونشر ميزان الطاقة السنوي وإعداد كتيب الطاقة السوداني .
5. الإشراف على إعداد دراسات توقعات الطلب المستقبلي للطاقة وتحسين نظم إمداداتها باستخدام نماذج الطاقة .
6. المشاركة في تنفيذ مشاريع إعداد الخطط القومية للطاقة دوريا .
7. الإشراف على تنفيذ مشاريع تقييم وضع الطاقة دوريا في السودان .

8. الإشراف على تنفيذ مشاريع تخطيط الطاقة التي تنفذها الوزارة مع (المنظمات الإقليمية والدولية في هذا المجال) الوكالة الدولية للطاقة الذرية.
9. المشاركة في إعداد الأوراق القطرية الخاصة بهذا القطاع.
10. المشاركة في عضوية اللجان التي تنفذ .