



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات بمشروعات الخدمات البترولية
بالتطبيق على شركة خدمات البترول البحرية "PMS"

إعداد الطالب/ عمريوسف أبو منديل

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تهدف أي مؤسسة إلى إرضاء العميل من خلال تلبية احتياجاتهم في تقديم الخدمات (المنتجات) وتحقيق رغباتهم. وتعد الجودة في المنتجات والخدمات هي الأساس في اختيار العميل لشركة معينة. ومن المهم الأخذ في الاعتبار كيف يحكم العميل على الجودة العالية من الجودة المنخفضة. وبالتالي فإن العميل هو العنصر الرئيسي في أي منظمة. وتعد إدارة الجودة الشاملة مهمة للمؤسسات لتحسين الجودة؛ بالإضافة إلى مساعدتهم على تحسين إدارتهم وزيادة إنتاجية الموظفين (Khattab, 2021:2).

ولقد بدأت العديد من المنظمات وحتى البلدان في تحقيق فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق فعالية ومرونة أكبر في تطوير قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال الحالية. انتقلت إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن من تقييم الجودة ومراقبة الجودة وضمان الجودة. وقد أدى هذا بدوره إلى تغيير المنظمات من الاعتماد بشكل كبير على تقييم الجودة والإدارة الديكتاتورية والإدارة التي تمارس صنع القرار المركزي إلى نوع آخر يعزز تعاون الموظفين فيما بينهم، والاستجابة لتعليقات العملاء واحتياجاتهم وضمان تحقيقها لهم، بل امتد الأمر إلى إجراء التحسينات المستمرة في الجودة والتحسين المستمر في جميع العمليات (Ombongi J. K., 2018: 1).

وبالتالي، فإن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري يؤكد على الحاجة إلى تلبية متطلبات المستهلكين؛ ويعزز من الفعالية والقدرة التنافسية والمرونة للمؤسسة بأكملها (Oakland, 1995). كما إنه يستلزم التخطيط والتنظيم وفهم جميع الأنشطة، وينطبق على كل شخص في المنظمة بغض النظر عن منصبه أو رتبته. تتكون إدارة الجودة الشاملة من عدة مكونات منها: التركيز على العملاء، إضافة الجودة التقديمية، توفير الموظفين، استخدام أدوات الجودة، تصميم المنتجات، إدارة العملية ومراقبة جودة الموردين. إن الاهتمام بالعملاء هو العنصر الرئيسي والأكثر أهمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ فتقدم إدارة الجودة الشاملة حوافز للعمال كوسيلة لتحديد قضايا الجودة وكذلك مكافأة العمال على هذه الإنجازات. كما يلعب الموظفون دوراً حيوياً في قيادة الشركة لتحقيق جودة عالية، وبالتالي يجب تشجيعهم على اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالدافع لتحقيق الجودة. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام تقنيات مثل العصف الذهني والمناقشات والعمل الجماعي بانتظام لتصحيح المشكلات، بالإضافة إلى ما سبق فإن التدريب ضروري للعمال أو الموظفين من أجل تحسين الجودة. فيحتاج العمال إلى تدريب منتظم حتى يتمكنوا من تقدير وتحديد وتقديم حلول لمشاكل الجودة بشكل أفضل (Khattab, Op: Cit. : 5).

ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للأداء، ولتحقيق ذلك، يتعين على الموظفين فهم ما هو متوقع منهم، وكيفية تحقيق التوقعات، ومتى يتعين عليهم القيام بالأنشطة

المتوقعة، والأدوات والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام، وأخيراً لديهم القدرة على مراقبة وتقييم الأداء بناء على المستوى الحالي للأداء الوظيفي (Kanji & Asher, 1993).

هذا هو مفهوم الجودة من وجهة نظر الأكاديميين والمنظرين في علم الإدارة العامة، أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء داخليين وخارجيين بالصورة التي تتفق توقعاتها ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج وتقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة ما يلي:-

- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
 - الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدف والتخمين.
 - الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة إلى أنفسهم.
- ولقد أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية ، وعلى رغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لأن انتقال ثقل عمل المنظمات من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثاً من المدخلات الرخيصة ابتداء من قوى العمل وانتهاء بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه المنظمات التنافسية كان دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبياً مقارنة بالوضع الحالي ويعد التعامل العلمي مع الأزمات من شأنه أن يحد من المخاطر الناجمة عنها قبل وأثناء وبعد الأزمة ، فاستشعار الأزمة باعتماد المعلومة الدقيقة وتحليل البيانات من شأنه إحتواء الأزمة كما أن التخطيط الجيد من شأنه التعامل السريع مع الأزمة وإتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة الأزمة والمؤدية إلى حلها فضلاً عن أن التقويم وإعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات الأزمة والمعلومات وتوظيف الكفاءات من شأنها أن يعطى نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع (القليوبي، ٢٠١٦).

وتأتى أهمية إدارة الأزمات في فهم وفحص المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والإستعداد لها، وإدارتها بشكل إيجابي وسريع وبأسلوب مناسب وبأقل خسائر ممكنة (العبادي، ٢٠٠٦).

وهناك فرق واضح بين تعبير الجودة وتعبير إدارة الجودة الشاملة فالأول ينصرف إلى جودة المنتج، أما الثاني فينصرف إلى فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن تكون جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل بالمشروع أو الشركة بشكل شامل دون أن تكون الجودة مسئولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية.

مشكلة الدراسة:

بناءً على مسح الإطار النظري للدراسة، ونظراً للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمة على وجه التحديد نتيجة التطورات الحاصلة في بيئة عملها وتعدد الأزمات وتباينها، التي تتعرض لها المشروعات الرائدة واتسام كل أزمة بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج إلى إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ومن هنا نشأت الحاجة إلى الدراسة الحالية وذلك للوقوف على تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات في المشروعات (دراسة حالة).

بالإضافة إلى أن هناك قليل من الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر والأزمات في المشروعات، ولكن لم يتم القيام بالكثير منها على المستوى المحلي في صناعة البترول وخاصة في الشركات المملوكة محلياً. وقد كانت شركة "PMS" في طليعة الشركات التي ساهمت في تعزيز الجودة في جميع عملياتها، ويتجلى ذلك من خلال تنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة على أساس ISO 90001:2015، لذلك سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل رئيسي وهو ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الحد من المخاطر والأزمات في شركة "PMS" باعتبارها أحد المشروعات الرائدة في خدمات البترول البحرية.

أهمية الدراسة:

إن أهمية وقيمة هذه الدراسة تأتي من النتائج التي سيتم التوصل إليها؛ حيث سيجد الباحثين والأكاديميين المزيد من المعلومات حول إدارة الجودة الشاملة في مجال مشروعات الخدمات البترولية، ولا سيما البحرية منها، والتي ستساعد الدراسة في معالجة بعض الفجوات المعرفية الموجودة في هذا المجال. وستسهل توصيات هذه الدراسة الحاجة إلى مزيد من الدراسة في المسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في ذلك القطاع الاقتصادي المهم. وسيستفيد صانعوا القرارات في مشروعات الخدمات البترولية وفي مجال صناعة البترول بشكل كبير من نتائج هذه الدراسة. ستتناول الدراسة بالتفصيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المناسبة التي يمكن أن تستخدمها هذه الشركات. وستلقي الدراسة مزيداً من الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر والأزمات في قطاع الخدمات البترولية. وستستفيد الشركات الأخرى في قطاع الخدمات والصناعات الأخرى أيضاً من هذه الدراسة لأن النتائج تنطبق على أي صناعة ليس فقط في صناعة البترول. ستكون شركة "PMS" هي المستفيد الأكبر من هذه الدراسة؛ لأن الباحث سيدررس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة ويقدم توصيات حول كيفية تحسين الشركة لخدماتها من خلال التطبيق السليم لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر والأزمات.

ويمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:-

- أن الجودة الشاملة تعتبر نظاماً يساعد على تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، كذلك تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف، كما تساعد على توفير مناخ داعم الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: (ISO 9000)، (ISO 9001).
- أن المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر بشأن المشكلات والحوادث والأزمات التي تحدث في الشركة محل الدراسة، من أجل تحقيق الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلاً متكاملًا، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين أفراد المنظمة ككل.
- التحسين المستمر في الشركة وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب، بل يمتد ذلك إلى تحسين سمعة الشركة في نظر العملاء والعاملين.
- تصميم نظام للجودة يتلاءم مع نظم إدارة المخاطر والأزمات في مشروعات الخدمات البترولية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم بدرجة عالية من الجودة وتخطيها وبشكل مستمر ودائم ولكم في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات من أجل تحقيق رضا وسعادة العملاء ومن أجل ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمنظمة.

وتهدف هذه الدراسة - بشكل عام - إلى تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة في مشروعات الخدمات البترولية بشكل عام، وتحديد عناصر الجودة الشاملة، وقياس مدى تطبيقها في شركة خدمات البترول البحرية (PMS)، ودراسة العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء أثناء الأزمات، وتتفرع عن هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف، وهي:-

1. تحديد عناصر الجودة الشاملة وقياس مدى تنفيذها في مشروعات خدمات البترول.
2. تحديد التحديات التي تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS".
3. تحديد مدى تأثير التشريعات الحكومية على إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS".

4. تأسيس العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر والأزمات وتقديم نموذج يقوم على الربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر .
5. تقديم توصيات لشركات الخدمات البترولية

تساؤلات الدراسة

سوف تحيب الدراسة على عدة تساؤلات يمكن عرضها على النحو التالي:-

- 1- ما هي عناصر إدارة الجودة الشاملة ؟ وما مدى تنفيذها في مشروعات خدمات البترول ؟.
- 2- ما هي التحديات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" ؟ .
- 3- ما مدى تأثير التشريعات الحكومية على إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" ؟ .
- 4- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه الجودة الشاملة ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟ .
- 5- ما دور الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات ؟ .
- 6- ما هو النموذج المقترح للربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر ؟ .

فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبالاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

• الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة للحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.

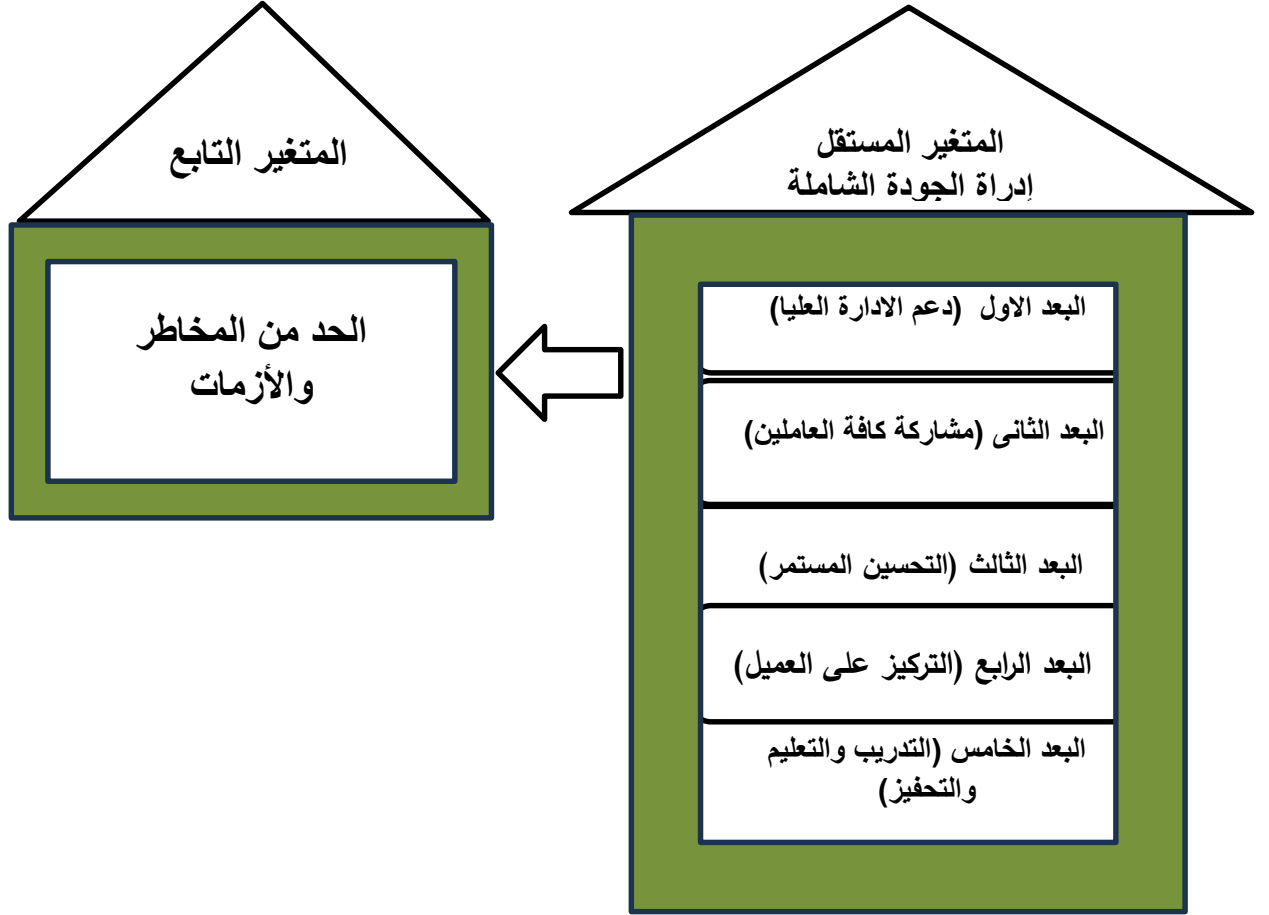
وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة معنوية التحسين المستمر والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز والتدريب والتعليم والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.

نموذج ومتغيرات الدراسة

يوضح الشكل (1-1) النموذج المفاهيمي للدراسة متضمنا المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى فروض الدراسة التي تمثل العلاقات المحتملة بين تلك المتغيرات.



شكل (1-1)

النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استنادا للدراسات السابقة، 2023.

تناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة المختلفة في الحد من المخاطر والأزمات. وشكلت إدارة الجودة الشاملة المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة وتشمل ممارسات إدارة الجودة؛ التركيز على العملاء؛ مشاركة الموظفين؛ أنظمة الجودة؛ تصميم المنتجات والخدمات؛ والعمل الجماعي. المؤشرات الرئيسية للأداء التشغيلي التي ركزت عليها هذه الدراسة هي شكاوى العملاء ومعنويات الموظفين. كما بحثت الدراسة دور التشريعات الحكومية والعوامل البيئية في حماية شركة خدمات البترول البحرية "PMS" من المخاطر والأزمات.

الدراسات السابقة:

يعد مسح الأدبيات السابقة من الأمور المهمة، حتى يقف الباحث على أهمية دراسته والهدف منها وكذلك الفجوة البحثية، والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، ويجب الإشارة إلى اهتمام الدراسات الأجنبية بتناول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في مشروعات الخدمات البترولية، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، ويرجع مبرر الفصل بينهما إلى اختلاف البيئة التي تمثلها الحدود المكانية للدراسات لكل محور من المحورين، سواء كانت بيئة عمل أو بيئة مناخية، أو بيئة تعليمية للباحث، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض موجز لكل محور من المحورين السابق ذكرهما:

أولاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية

1- دراسة (Khalifa, and Elaine, 2000)، بعنوان (تطوير إدارة الجودة الشاملة في قطر):

The development of TQM in Qatar

هدفت الدراسة إلى تقييم التقدير والمعرفة، وتطوير، والأساس المنطقي لتنفيذ إيزو 9000 (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة، وفهم وممارسة المهام ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة. تم استخدام مسح البحث الوصفي والاستبيانات لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى أن معرفة إدارة الجودة الشاملة كانت منخفضة للغاية ولم تكن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة الرئيسية مفهومة جيداً أو فهم أثر ممارستها على العمل.

2- دراسة (Marek, 2005)، بعنوان (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في

بولندا):

The implementation of the Total Quality Management in Poland

هدفت الدراسة إلى بيان النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً نموذج الأيزو 9001، كما أشارت الدراسة إلى أنه كان لجائزة بولندا للجودة الدور الإيجابي في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (Mellat et al, 2007)، بعنوان (إدارة الجودة في الصناعة النفطية في إيران):

An empirical study of quality management practices in the petroleum industry in iran

هدفت الدراسة إلى بيان تقييم تطبيقات إدارة الجودة في الصناعة النفطية في إيران، حيث شملت القائمين على الصناعة النفطية (مديري المشروعات)، اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 31 مستشارا ومدير مشروع في مختلف الشركات التي تعمل في مجال الصناعات النفطية في إيران. واعتمدت على الاستبيان في تطويرها على معايير مالكولم بالدريج للجودة (MBNQA)، التي تضم المبادئ لإدارة الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني معايير إدارة الجودة الشاملة كان لها الأثر الإيجابي على أداء المنظمة، كما أن نتائج تحليل الارتباط أشارت إلى أن أكبر دعامة لإدارة الجودة هي القيادة الرشيدة لتنفيذ إدارة الجودة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بنتائج الجودة الداخلية، بينما رضا العميل وجودة الموارد ليست لها ارتباط مع نتائج الجودة الخارجية (أداء الأعمال).

4- دراسة (Kungu, 2010)، بعنوان (تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في شركة كينيا المحدودة):

Implementation of ISO 9001:2008 QMS at Total Kenya Limited

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على اعتماد ISO 9001:2008 في توتال كينيا المحدودة وتأسيس ممارسات الجودة في الشركة. اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة وتحليل المحتوى. وتوصلت الدراسة إلى أن الوعي بنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2008 (ISO 9001:2008) كان مرتفعا جدا وكان نظام إدارة الجودة يحقق جودة المنتج والخدمة التي تلبي متطلبات العملاء.

5- دراسة (Munyao, 2014)، بعنوان (تأثير إدارة جودة الخدمة على الأداء التشغيلي لشركات توزيع النفط في كينيا):

Effect of service quality management on operational performance of petroleum distributing firms in Kenya

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع البترول في كينيا، والتحديات التي تواجهها وتأثير هذه الممارسات على الأداء التشغيلي للشركات، مسح وصفي يغطي (32) شركة، تم جمع الشركات والبيانات باستخدام الاستبيانات. توصلت الدراسة إلى الافتقار الشديد إلى القيادة الحكيمة ودعم الإدارة العليا باعتباره أكبر التحديات في ممارسات إدارة جودة الخدمة.

6- دراسة (Wambugu, 2015)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي لشركة CGIL):

TQM and operational performance of CGIL

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها الشركة وتأثيرها على الأداء التشغيلي. كما هدفت إلى تحديد الثغرات في التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة. تم جمع مسح وبيانات البحث الوصفي باستخدام الاستبيانات بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من مركز موارد الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز كان على العملاء ودعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي للجودة من أفضل الممارسات المعتمدة في الصناعة وكان هناك ارتباط إيجابي قوي بين التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين ونهج العملية للأداء التشغيلي

7- دراسة (Sulaksono et al, 2017)، بعنوان (تحليل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الأداء

التنافسي لصناعة النفط والغاز):

Analysis of TQM implementation on competitive performance of oil and gas industry

هدفت الدراسة إلى تحديد الصلة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا، تم استخدام مسح البحث الوصفي والاستبيانات لجمع البيانات الأولية، وتوصلت النتائج إلى وجود رابط أساسي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، على الرغم من عدم إثبات أن جميع مكونات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء التنافسي.

8- دراسة (Aletaiby, Kulatunga, and Pathirage, 2017)، بعنوان (عوامل النجاح

الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في صناعة النفط العراقية):

Key success factors of TQM and employees performance in Iraqi oil industry

هدفت الدراسة إلى إنشاء إطار مفاهيمي لأداء أفضل من قبل العاملين في صناعة النفط في العراق من خلال تبني العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة، تستخدم مراجعة الأدبيات واسعة النطاق على الأدب الحالي ن إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى اقترح استخدام تسعة عوامل لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموظفين.

9- دراسة (Al-Damen, 2017)، بعنوان (تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي. حالة شركة النفط الأردنية للبتروول):

The effect of TQM on operational performance. Case of Jordan Oil Petroleum Company

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في شركة النفط الأردنية، اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي والبيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام الاستبيانات. وتوصلت الدراسة إلى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات بشكل إيجابي.

10- دراسة (Maleki and Pathirage, 2017)، بعنوان (الحاجة إلى ثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز الإيرانية: مراجعة نقدية):

The need for quality-oriented culture in Iran's oil and gas projects: a critical review

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات حول أهمية ثقافة الجودة في مشاريع النفط والغاز الإيرانية، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطوير هذه الثقافة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات حول ثقافة الجودة في مشاريع النفط والغاز، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الجودة دوراً مهماً في تحسين أداء مشاريع النفط والغاز الإيرانية، وذلك من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. واوصت بضرورة إشراك جميع العاملين في عملية تطوير ثقافة الجودة.

11- دراسة (Omar, 2017)، بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية لمستودعات الحاويات في مقاطعة مومباسا):

Effect of TQM practices on operational efficiency of container depots in Mombasa County

هدفت الدراسة إلى تأثير الثقافة الموجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز في العراق. واعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى النوعي بناء على البيانات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود مديري المشاريع لتعزيز ثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز في إيران.

12- دراسة (Nyamari, 2017)، بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي للمصارف التجارية في مقاطعة مومباسا):

Effect of TQM practices on operational performance of commercial banks in Mombasa County

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية للبنوك في مقاطعة مومباسا، واعتمدت الدراسة على تصميم المسح الوصفي المقطعي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة الخمسة علاقة كبيرة بالأداء التشغيلي.

ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية

في إطار مسح الدراسات العربية، تم التوصل إلى الدراسات التالية:-

1- دراسة صلاح الدين محمد عبد الله حسيب، (٢٠٠٦)، بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة (ISO 9000) على المصانع التي حازت على شهادة المطابقة من الجوانب الآتية (الممارسات الإدارية، أداء العمليات، الأسباب التي أدت لتطبيقها، والصعوبات التي واجهت التطبيق، ومدى تخطر المصانع لها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- عدم وجود دعم حكومي وتسهيلات ائتمانية من المصارف للمؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة

2- إن تطبيق معايير الأيزو وقد أحدثت تغييراً ثقافياً إيجابياً في المصانع، حيث سادت روح النظام وتوفرت التعليمات الصحية للعاملين، وكذا الشاملة وغيرها.

3- قد توفر للمصانع نظام إدارة يمكن قياس الجودة عليه والوقاية من حالات عدم المطابقة

4- ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض معدل الفاقد وتوثيق نظام الجودة والعمليات.

2- دراسة محفوظ حمدون الصواف، وماجد محمد صالح (٢٠١٠)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل):

هدفت الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل النسيج الحكومي، الموصل ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة المعمل نتيجة زيادة الهدر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المعمل قيد الدراسة بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الدر نظراً لاشتداد المنافسة والتغيرات المتزايدة

فقد وصلت الدراسة بالآتي:- السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة كتحقيق الحرية من المنظمات أعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبكافة أنواعه إذ من تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصغرى، وبالتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوب من خلال منهما المشاركة الفعلية بالمنافسات الجارية حول الجودة والتطبيق الميدان لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة.

3- دراسة بابكر (2012)، بعنوان: (أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير، دكتوراه، جامعة النيلين):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، والتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة بالمجموعة وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تحديات المواءمة بين الجودة والتكلفة وكذلك كيفية زيادة قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها بالمجموعة وكذلك إزالة كافة المعوقات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المراحل اختبرت الدراسة. العديد من الفرضيات أهمها: هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الأداء بمجموعة الشركات موضوع الدراسة، كذلك وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات بمجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية توصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها أن هنالك ارتباط طردي وسيط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المجتمع موضع الدراسة، كما أن هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء بمجموعة شركات معاوية البرير.

4- دراسة الغامدي، خالد بن علي، والغامدي، محمد بن عبد الله (2015)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في المملكة العربية السعودية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة وطنية في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركة المدروسة. ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى أن الشركة محل الدراسة قد حققت تقدماً ملحوظاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 80% من العاملين في الشركة يعتقدون أن الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، كما أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع

الخدمات البترولية. كما أكدت الدراسة على أهمية تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع احتياجات قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية، وكذلك بأهمية إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية.

5- دراسة بوخلوة باديس (2016)، بعنوان: (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية وكذلك تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة للتعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية - الجنس السن التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي.

ولتحقيق تلك الأهداف تبنت الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود أثر ضعيف لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر وثقافة الجودة (على جودة المنتجات التغطية في المؤسسة موضوع الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٩) مفردة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة موضوع الدراسة مجتمعة كانت متوسطة بنسبة ٤٦,٢% وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزيز إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

6- دراسة أبو خضرة وآخرون (2016)، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي،

حيث جمعوا البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركة المدروسة. كما قاموا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، من أهمها: أن الشركة المدروسة تقدمًا ملحوظًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 80% من العاملين في الشركة يعتقدون أن الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، كما أن إدارة الجودة الشاملة أدت إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في الشركة المدروسة، من أهمها: تحسين جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز القدرة التنافسية للشركة، كما ساهمت إدارة الجودة الشاملة في خلق بيئة محفزة للعاملين، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 90% من العاملين في الشركة يشعرون بالرضا عن العمل في الشركة، وأشارت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة المدروسة هو دعم الإدارة العليا، والالتزام من قبل العاملين في الشركة بمبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وكذلك تدريب العاملين على مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتطوير نظم القياس والتقييم لقياس الأثر المالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7- دراسة سامان توفيق حمة درويش (٢٠١٧)، بعنوان: (دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية- دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية ف محافظة السليمانية بإقليم كردستان/العراق - دكتوراه منشورة، جامعة النيلين):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الدارس المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة توصلت الدراسة لعدة نتائج منها : أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك اهتمام إلى حد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السليمانية ولكن مازالت تلك المؤسسات تقتقد إلى الوصول إلى الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية على تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات في المؤسسات موضوع الدراسة. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.

8- دراسة ابراهيم وآخرون (٢٠١٧)، بعنوان: (أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركات وطنية في مصر):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في شركات وطنية في مصر، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا الأثر، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعو البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات المدروسة. كما قاموا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حقق العديد من النتائج الإيجابية في الشركات المدروسة، تمثلت في: تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة حققت أداءً ماليًا أفضل من الشركات التي لم تطبقها. وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين الجهات الحكومية والشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية لوضع خطط وبرامج مشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9- دراسة صالح (2003)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة "دراسة مقارنة"):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن، من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف فيما إذا كانت هناك فروقات بين الشركات الصناعية العاملة في المنطقة الصناعية في مستوى تطبيق هذا النظام. اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث استخدم معيار عدد العاملين لغايات توزيع عينة الدراسة التي بلغ حجمها (80) فردا من مجتمع الدراسة الذي بلغ (283) شركة ومؤسسة صناعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: جميع الشركات الصناعية العامة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، حيث كان عنصر إقناع الإدارة العليا أكثر تطبيقا، وعناصر التدريب والتعليم المستمر ومشاركة العاملين، وكان عنصر فرق العمل أقلها تطبيقا، كما أن الشركات التي تمارس النشاط التصديري تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة أعلى من تطبيق الشركات الصناعية غير المصدرة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الشركات الصناعية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، وكذلك ضرورة تقديم الدعم الفني والتدريب للشركات الصناعية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

10- دراسة الشركة السعودية للخدمات البترولية (2023)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة حالة):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء

الشركات العاملة في هذا القطاع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية. كما قامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: شهد تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، وقد أدى تطبيقها إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، كما ساهمت في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على المنافسة للشركات السعودية، واعزت نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام الشركات السعودية أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الجودة الشاملة المناسبة لكل شركة. وأوصت الدراسة بتطبيق الجودة الشاملة في كافة الشركات العاملة بقطاع الخدمات البترولية، مع ضرورة تدريب العاملين على مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت الروابط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء وإدارة المخاطر في المشروعات وتوصلوا إلى نتائج مختلفة. منها: نجاح استخدام أدوات الإنتاج المختلفة، ويتضمن ذلك مناقشة موضوعات مثل: الأداء المبتكر والأداء المالي والأداء التشغيلي؛ حيث يؤدي الأداء التشغيلي إلى علاقات إيجابية ومستقرة، إلا أنه هناك أنواع أخرى من تلك الأدوات تظهر نتائج مختلفة كإدارة الجودة الشاملة.

فمن ناحية، تحقق إدارة الجودة الشاملة تعزيز الأداء التشغيلي، كما تشكل المبدأ الأساسي لنجاح المنظمات في بيئة تنافسية. ومع استخدام الشركات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج وأداة لزيادة حصيلة أعمالها لضمان الميزة التنافسية.

فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات، خصوصاً في قطاع المشروعات البترولية، هذا النوع من الدراسات قليل لاسيما في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفاهيم (مصطلحات الدراسة)

إدارة الجودة الشاملة (TQM)

هي فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أعضاء المنظمة. إنها عملية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تحسين الاتصالات والتعاون ومشاركة الموظفين. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها (Fisher, K., & Brache, J., 1999):

- استراتيجية تركّز على تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتجاوزها.
- فلسفة تؤمن بأن جميع الموظفين مسؤولون عن الجودة، ويجب إشراكهم في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات.
- نهج يركّز على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.

الحد من المخاطر

عرفته ISO 31000:2010 بأنه: (تنسيق الأنشطة وذلك للقيام بالرقابة على التنظيم فيما يتعلق بالمخاطر). كما عرفه (Meulbroek, 2002) بأنه: الإدارة المتكاملة للخطر تشكل تحديد وتقدير المخاطر الكلية التي تؤثر على قيمة المنشأة وعلى تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة وذلك لإدارة تلك المخاطر.

ويمكن القول بأن الحد من المخاطر هو عملية اتخاذ تدابير لخفض احتمالية وقوع حدث ضار أو شدته. يمكن أن يشمل ذلك مجموعة متنوعة من الإجراءات، مثل التقييم؛ لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، والتخفيف؛ من خلال اتخاذ تدابير لخفض احتمالية وقوع الحدث أو شدته، وأخيرا الاستعداد؛ حيث يتم اتخاذ تدابير للاستعداد للحدث في حالة وقوعه.

شركة خدمات البترول البحرية "PMS"

يمكن تعريفها إجرائياً بأنها هي شركة خدمات بترولية تأسست عام 2001، وهي إحدى شركات قطاع البترول. تتخصص الشركة في تقديم خدمات الإنشاءات البحرية والصيانة والإصلاح والتشغيل (O&M) للمشاريع النفطية والغازية في الشرق الأوسط.

المنهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد على استخدام كلٍ من الأساليب الوصفية والتحليلية والإحصائية في دراسة متغيري البحث: المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر والأزمات)، واستراتيجية البحث هي:

- الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف تكوين الإطار النظري لهذا البحث بجمع المادة العلمية اللازمة لذلك من مصادرها الثانوية المختلفة، وهي: (المراجع والكتب العربية والأجنبية، والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية، والمطبوعات والمنشورات الرسمية التي لها علاقة بموضوع البحث).

- الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تحليل البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث، ومن خلال الاستبيان يسعى الباحث الحصول منه على البيانات والمعلومات ووضعها في البرامج الإحصائية المخصصة لذلك لإستخراج بيانات كمية يمكن قياسها بشكل سليم (SPSS).

البيانات المطلوبة ومصادرها:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

1- **بيانات ثانوية:** سوف يتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها وكذلك التقارير والإحصائيات والمواقع الرسمية محل الدراسة بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

2- **بيانات أولية:** وسوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات من القيادات العليا والعاملين في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" - فرع القاهرة، وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت في: القيادات العليا والعاملين في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" - فرع القاهرة، والذين يمثلون (20) قيادة تم تسكينها في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة، ويتكون الهيكل التنظيمي لشركة خدمات البترول البحرية "PMS" من (8) إدارات، كما تشمل عدد (115) من العاملين (مهندسين وإداريين)، بينما يتكون الهيكل التنظيمي لشركة "PMS" من (15) إدارة مركزية، وسوف يتم إجراء البحث بالنسبة إلى القيادات العليا من مستوى مدير عام إلى مستوى الإدارة المركزية بأسلوب الحصر الشامل، وبلغ مجتمع الدراسة (250) من العاملين بشركة "PMS"، وتم اختيار عينة مكونة من (154) من مديري الإدارات والعاملين، وأجرى الباحث دراسة تطبيقية لتحديد مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الحد من المخاطر والأزمات في شركة "PMS" من خلال استطلاع آرائهم نحو واقع إدارة الجودة الشاملة الحالية وما مستوى تطبيقها في الشركة وفقاً لمتغيرات البحث. وذلك من خلال أداة الاستبيان، التي تألفت من عدد (تحديد الأسئلة وفقاً للأهداف والتساؤلات) سؤالاً.

أدوات الدراسة :

أداة جمع البيانات الأولية:

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء وسيتم إعدادها في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وسوف يتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

قياس متغيرات الدراسة:

سوف يتم قياس متغيرات الدراسة من خلال الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين كالتالي:-

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبيان، ويشتمل هذا القسم على عدد (26) فقرة تعبر عن المتغير المستقل بعناصره المختلفة، وعدد (8) فقرة تعبر عن المتغير التابع كالتالي:

المتغير المستقل: دور الجودة الشاملة، ويتكون من خمس أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: دعم الإدارة العليا ، ويتكون من عدد (8) فقره.
 - البعد الثاني: مشاركة كافة العاملين، ويتكون من عدد (4) فقره.
 - البعد الثالث: التحسين المستمر ويتكون من عدد (5) فقره.
 - البعد الرابع: التركيز على العميل ويتكون من عدد (5) فقره.
 - البعد الخامس: التدريب والتعليم والتحفيز ويتكون من عدد (4) فقره.
- المتغير التابع: الحد من المخاطر والأزمات ويتكون من (13) فقره.

القسم الثاني: اهتم الباحث في صياغته لعبارات الاستبيان بالبساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث يكون مفهوماً لعامة المبحوثين، كما أهتم عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي. وسوف يتم إعداده بعد الموافقة المبدئية بالاعتماد على الدراسات الأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة).

أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا النهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة.

قوائم الاستقصاء:

تعد استمارة الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم الاستمارة في ضوء أهداف الدراسة.

المقابلات الشخصية – الاستبيان الإلكتروني:

اعتمد الباحث على التوزيع الإلكتروني للوقوف على مدى فهم المستقصى منهم لموضوع الدراسة عند توزيع استمارة الاستقصاء، وذلك للإجابة على جملة من الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم أثناء ملء استمارة الاستقصاء للإيضاح، وشرح أهداف الدراسة، والتأكيد على أهميتها للحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم، كذلك للحصول على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستقصاء.

الدراسة الميدانية:

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستقصاء إلكترونياً وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف).

- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق.
- التحليل العاملي.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي.
- نمذجة المعادلات الهيكلية

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر والأزمات في شركة خدمات البترول البحرية "PMS"
- الحدود البشرية: موظفي شركة خدمات البترول البحرية "PMS"
- الحدود المكانية: شركة خدمات البترول البحرية "PMS"
- الحدود الزمنية: سيتم توزيع استمارة "الاستبيان" خلال الفترة 2025/2024.

ملحق رقم (1)

قائمة استقصاء

السادة المديرين والعاملين بشركة خدمات البترول البحرية (PMS) .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات بمشروعات الخدمات البترولية بالتطبيق على شركة خدمات البترول البحرية "PMS" كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الإدارة بجامعة جامعة ميدأوشن تخصص إدارة المشاريع.

ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام الدراسة وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علما بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلا عن عدم استخدامها إلا في أغراض الدراسة العلمية .

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: البيانات الديموجرافية:

* يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

1. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل الدراسي: ☐ ليسانس/بكالوريوس ☐ ماجستير
- ☐ دراسات عليا/دبلومة ☐ دكتوراه
3. المستوى الوظيفي: ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
- إدارة إشرافية
4. سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر

ثانيا: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية:

* يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	المحاور / العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة						
البعد الاول (دعم الادارة العليا)						
1	تسعى الادارة لتلبية احتياجات المستهلكين من المنتج بجودة عالية.					
2	توفر الادارة العليا التدريبات اللازمة للعاملين باستمرار لتحسين الجودة.					
3	تسعى الادارة لاتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء					
4	تعمل على توثيق العمليات والإجراءات المتبعة في نظام إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الأزمة					
5	تطبق الادارة العليا الجودة الشاملة لمساعدة المؤسسة لزيادة الربحية والحد من المخاطر.					
6	تقوم الادارة بتقديم الحوافز التشجيعية الكافية لمن يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة.					

					7	تقدم الادارة التدريب والتطوير لتساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة للتعامل مع تحديات الأزمة
					8	تسعى الادارة لتقديم الدعم الفني والاستشاري للموظفين
البعد الثاني (مشاركة كافة العاملين)						
					1	الاهتمام باقتراحات وملاحظات العاملين بشأن تحسين إدارة الجودة والحد من الأزمات
					2	توجيه وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات المحتملة
					3	توفير آليات لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين للتعلم من التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات
					4	تكريم وتقدير العاملين الذين يساهمون في تعزيز إدارة الجودة والحد من الأزمات
البعد الثالث (التحسين المستمر)						
					1	تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات المحتملة والتحسينات المقترحة فيما يتعلق بإدارة الجودة والوقاية من الأزمات
					2	يعمل على الاتصال والتواصل والتحسين والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار

					3 امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتحسين المستمر
					4 الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني لتحسين
					5 الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المنتج
البعد الرابع (التركيز على العميل)					
					1 تدريب موظف خدمة العملاء على استقبال شكاوى العملاء والتعامل معها ومتابعتها وتقويضهم
					2 تسجيل شكاوى العملاء والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار
					3 الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير والتركيز على العميل
					4 تحليل شكاوي العملاء وطرق الاستفادة منها ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام المعنية
					5 إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة لتركيز على العميل

البعد الخامس (التدريب والتعليم والتحفيز)						
					تعتقد أن التدريب والتعليم يلعبان دورًا هامًا في تطوير المهارات الشخصية والمهنية	1
					تسعى الشركة لاستخدام الأساليب الحديثة لتدريب وتطوير العاملين على الحد من المخاطر	2
					تعتقد أن التحفيز يؤثر على أداء الأفراد في عمليات التعلم والتدريب	3
					تعتقد أن وجود بيئة تعليمية محفزة يمكن أن يساهم في تعزيز عملية التعلم	4
					تسعى الشركة أن يتم تدريب الأفراد لتعزيز فرصهم في سوق العمل للحد من المخاطر	5
المتغير التابع: الحد من المخاطر والأزمات						
					تساهم إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر	1
					توجد تعليمات إدارية واضحة تمتد إلى كيفية وإجراءات التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة	2
					يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات والمخاطر بعين الاعتبار	3
					تقوم إدارة الجودة الشاملة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين بالشركة	4

					5	يشجع العاملين على طرح مقترحات لتطوير والحد من المخاطر
					6	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة
					7	خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات
					8	برامج التدريب غير كافية وخاصة التدريب على مواجهة الأزمات
					9	تقوم بتقديم التقارير المناسبة عن المخاطر التي تلاحظها أو تتعرض لها في بيئة العمل
					10	تلتزم باتباع الإجراءات الوقائية المطلوبة للحد من المخاطر في مكان العمل
					11	تستعد الإدارة بخطط قابلة لتنفيذ عند حدوث الأزمات
					13	يتم استخدام اجراءات الطوارئ التي تقلل من الاضرار التي يسببها الخطر
					14	توجد لديك المهارات اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في مجال عملك

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد عبد الله، وأمين، محمد عبد الحميد، ومحمد، محمود عبد اللطيف. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركات وطنية في مصر. مجلة العلوم الإدارية، 31(2)، 123-145.
2. الشركة السعودية للخدمات البترولية. (2023). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة حالة. متاح على: <https://sasref.com.sa>
3. العبادي، هاشم فوزي وزوين عمار عبد الأمير (٢٠٠٦)، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد (٨) العدد (٤) ، ص ص ٥-٨٦.
4. الغامدي، خالد بن علي، والغامدي، محمد بن عبد الله. (2015). إدارة الجودة الشاملة. الرياض، السعودية: دار النشر العبيكان.
5. القليوبي، نهى (٢٠١٦) ، تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالشركة الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة العدد ٧٧ الجزء ٥، مجلة الإدارة والاقتصاد، 24(1)، 31-60.
6. أبو خضرة، رامي عبد الله، ومحمد النعيمي، وعبد الله النعيمي. (2016). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة.
7. بوخلوة باديس (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية راسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح.
8. خليفة، محمد عبد اللطيف. (2021) إدارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
9. سامان توفيق حمة درويش (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية، دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كوردستان العراق، دكتوراه منشورة، جامعة النيلين.
10. سمير أحمد حسن صالح (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

11. صلاح الدين محمد عبدالله حسيب (2006). أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السودان بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. عبد الله مؤمن الخلق (1997). ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول ١٩٩٧، معهد الإدارة، الرياض.
13. مأمون الدرادكة، و طارق الشبلي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة المجلد الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر.
14. محفوز حمدون الصواف وماجد محمد صالح (2010). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة، جامعة الموصل.
15. محمد رياض (2005). دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية (ISO 9000) إصدار ٢٠، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. نهاده ياسين عوض بابكر (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير للمواد الغذائية في الفترة من 2006-2011، دكتوراه جامعة النيلين، 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- A Risk Practitioners Guide to ISO 31000:2018, Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals, pp. 8-10.
- 2- Adizes I (2005). The management of change, the power of mutual respect and trust in private and family life, business and society, fifth edition. New Zealand: Adidas.
- 3- Adizes, I. K. (2011). Adizes in Management, Beograd: Hesperiaedu.
- 4- Al-Damen, R. A. (2017, January). The impact of total quality management on operational performance: Case of Jordan oil petroleum company. International Journal of Business and Social Science, 8(1), 192-202.
- 5- Aletaiyby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Key success factors of total quality management and employee's performance in Iraqi oil industry. University of Salford. Manchester. Retrieved from <http://usir.salford.ac.uk/43863/>
- 6- American Society for Quality). <https://asq.org/>)
- 7- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.

- 8– Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 9– Beshker, A. (2019). Employee competence and definition of responsibility, key factors of business process efficiency, "quality & excellence", No. 1-2, Belgrade: FQCE, pp. 51-54.
- 10– British Standards Institution (2014). BS 11200:2014, Crisis management –Guidance and good practice, London: BSI Standards Limited.
- 11– Buntak, K., Sesar V., Drozdek, I. (2014). The review of guidelines for the human resource competence management in quality management system, II International Conference, Quality System Condition for Successful Business and Competitiveness, Kopaonik, pp. 11-18.
- 12– Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, 11, 307-316. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/jsc.593>.
- 13– Deming, W.E. (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press, Cambridge.
- 14– El-shenawy Eman, Tim Baker, David J. Lemak, A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, May 2007 *International Journal of Quality & Reliability Management* 24(5):442-471.
- 15– Fabris, N. (2018). Challenges for Modern Monetary Policy, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 7(2), pp. 5-24.
- 16– Fisher, K., & Brache, J. (1999). *Total quality management: Concepts and applications*. McGraw-Hill.
- 17– Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- 18– Hany Ahmed Khattab (2021). The Role of Total Quality Management in Reducing Tourism Sector Risks, *IJTHS*, O6U, Vol. 1 No. 2, October, 2021, pp.1-12
- 19– Helga Drummond (1997). *The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About!*, Contains information on : IS 9000; JIT.
- 20– Institute of Risk Management (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018*, Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals, London: Institute of Risk Management.
- 21– International Organization for Standardization (2015). *ISO 9000:2015, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, Geneva: International Organization for Standardization.
- 22– International Organization for Standardization (2015). *ISO 9001:2015, Quality management systems – Requirements*, Geneva: International Organization for Standardization.

- 23– International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018, Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
- 24– International Organization for Standardization (2018). ISO 9004:2018, Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success, Geneva: International Organization for Standardization.
- 25– ISO 9004:2018, Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success.
- 26– Kanji, G., & Asher, M. (1993). Total quality management process—A systematic approach. *Advances in Total Quality Management Series.*, 4, 1-144.
- 27– Khalifa N. Al-Khalifa and Elaine M. Aspinwall (2000). The development of total quality management in Qatar, June 2000 *The TQM Journal* 12(3):194-204.
- 28– Kungu, Patricia W (2010). Implementation of ISO 9001:2008 Quality Management System at Total Kenya Limited, thesis, University of Nairobi, Kenya. At: <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/handle/123456789/5637>
- 29– Luburic, R. (2010). The art of successful management, based on the world theory and practice of Total Quality Management, 2nd edition, Belgrade: Hesperiaedu.
- 30– Luburic, R. (2013). Challenges in Change Management in Central Banks (Based on a systemic and process approach to Total Quality Management and Operational Risk Management), *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2(2), pp. 35-49.
- 31– Luburic, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), pp. 91–121.
- 32– Luburic, R. (2017). Quality Culture and Risk Culture in terms of more effective management, V International Conference, Quality System Condition for Successful Business and Competitiveness, Kopaonik, pp. 11-19.
- 33– Luburic, R. (2018a). Creating a new model of managing change based on Quality Management Principles and Risk Management Principles, *ResearchGate*, pp. 1-16.
- 34– Luburic, R. (2018b). Principles of quality management and principles of risk management in the function of effective and efficient Change Management, "Quality & Excellence", No. 1-2, Belgrade: FQCE, str.35-40.

- 35- Maleki Sadabad, M., & Pathirage, C. (2017, September). The need for quality culture in Iran's oil and gas projects: a critical review. Presented at 13th International Postgraduate Research Conference (IPGRC), University of Salford, UK
- 36- Maleki, M., and Pathirage, C. (2017). The need for a quality-oriented culture in Iranian oil and gas projects: A critical review. *Journal of Management in Engineering*, 33(6), 04017001.
- 37- Marek Bugdol, (2014). The implementation of the TQM philosophy in Poland. April 2005 *The TQM Journal* 17(2):113-120. DOI:10.1108/09544780510583191.
- 38- Martinez-Costa, Martinez-Lorente, & Choi,)2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, Volume 113, Issue 1, May 2008, Pages 23-39
- 39- Mellat-Parast, Stephanie-Adams, Erick-Jones, An empirical study of quality management practices in the petroleum industry, production planning the controls the management of operations, vol 18, N 08, December 2007, p 693-702.
- 40- Munyao s. Moses (2014). Effect of service quality management practices on Operational performance of petroleum Distributing firms in kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi.
- 41- Nyamari, P. M. (2017). Effect of total quality management practices on operational performance of commercial banks in Mombasa County, Kenya. Unpublished Master of Business Administration research project, University of Nairobi.
- 42- Oakland, J. (1995). *Total quality management* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 43- Omar, M. (2017). Effect of total quality management practices on operational efficiency of container depots in Mombasa County. Unpublished Master of Business research project, University of Nairobi, Nairobi.
- 44- Ombongi Joshua Kebati (2018). Total quality management and operational performance of oil marketing firms in Kenya, a case of gulf energy limited, A Research Project Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Degree of Master of Business Administration, School of Business University of Nairobi, December 2018.

- 45– Quality Management Academy). <https://www.quality-academy.org>)
- 46– Radoica, Luburic, (2019). A Model of crisis prevention (based on managing change, quality management and risk management), *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2019, 2, pp. 33-49, doi: 10.2478/jcbtp-2019-0012.
- 47– Rakovic, R. (2018). Role and basic competition of the organization in Ep Entel, quality & certainty", No. 5-6, Belgrade: FQCE, str. 30-32.
- 48– Spentey, J. M. (1995). *Strategic management: Concepts, theories and applications*. Prentice Hall.
- 49– Siggelkow, N. and Terwiesch, C. (2019). The Age of Continuous Connection, *Harvard Business Review*, May-June 2019, pp. 64-73.
- 50– Sulaksono, S., Wibowo, A., & Febri, Y. (2017, March). Analysis of total quality management on competitive performance of oil and gas industry. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 2(1), 22-30.
- 51– Tippins, M., & Sohi, R. (2003). Information technology competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 17, 745-761.
- 52– Wambugu George, I (2015). Total quality management and operational performance of central glass industries ltd, a research project report submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of master of business administration degree, school of business, university of Nairobi.