



"لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة"

مسقط - سلطنة عُمان
17-16 مارس (آذار) 2004م

تجربة شركة مصفاة نفط عُمان
في مجال تحسين أداء الموظف وإنتاجيته

المهندس/ سالم بن عوض الربخي
مدير التصنيع والخدمات المساندة - شركة مصفاة نفط عُمان
سلطنة عُمان

تجربة شركة مصفاة نفط عُمان في مجال تحسين أداء الموظف وإنتاجيته

■ مقدمة:

شركة مصفاة نفط عُمان واحدة من الشركات الرائدة في سلطنة عُمان.. وقد تأسست بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم 82/7، وفي الرابع عشر من نوفمبر تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطاني قابوس بن سعيد المعظم - يحفظه الله ويرعاه - فشمّل برعايته السامية حفل افتتاح المصفاة بطاقة إنتاجية قدرها 50 ألف برميل يوميًا.. وفي عام 1987 رُفعت طاقتها الإنتاجية إلى 80 ألف برميل يوميًا لتواكب الطلب على المنتجات النفطية الخفيفة في البلاد.

وتعتبر مصفاة نفط عُمان أحد المعالم التنموية البارزة في سلسلة الإنجازات لعصر النهضة المباركة التي شهدتها السلطنة على كافة الصُعد ، إذ توظف الشركة ما يقرب من 337 موظفًا تُشكل الكوادر العُمانية حوالي 91% .. وتسهم المصفاة بفاعلية من خلال منتجاتها المتنوعة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني وتحقيق مزيد من الرفاهية للشعب العُماني.

في عام 2003م ارتأت إدارة المصفاة أن تعيد النظر في تقييم مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم حيث تبين أن مستوى الأداء والإنتاجية لا يرقى إلى الحد الذي تطمح إليه الإدارة.. من هنا، وعملاً بمبدأ روح المبادرة، قررت إدارة المصفاة اتخاذ خطوات عملية من أجل تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية وبدأت الإدارة بدائرة الصيانة باعتبارها من أكبر الدوائر من حيث عدد الموظفين.

وكنتيجة للاجتماع الذي جمع الإدارة ودائرة الصيانة، تم الاتفاق على إقامة حملة مدتها 100 يوم أطلق عليها (حملة المائة يوم) ، تهدف إلى تحسين أداء موظفي دائرة الصيانة وإنتاجيتهم وبالتالي خلق بيئة عمل محفزة للموظف على البذل والعطاء. ومن أجل تحقيق نتائج إيجابية ، قررت الإدارة استلهاهم بعض الوسائل والممارسات الإدارية الحديثة المتاحة، وقررت أيضاً أن تقوم الحملة على مبدأ العمل الجماعي الناجح وبالتالي فتح باب الاقتراحات لجميع موظفي دائرة الصيانة من أجل المساهمة في تحقيق الهدف المنشود.

شركة مصفاة نطف عمان في سطور

الموقع: ميناء الفحل

المساحة: 250000 متر مربع

النشاط: تكرير النطف الخام العُماني إلى مشتقات خفيفة.

المنتجات: البنزين العادي والممتاز ، بنزين الطائرات ، وقود السفن، الديزل ، غاز الطبخ.

عدد الموظفين: 337 موظف (91% عمانيين).

التخزين: خزانين للنطف الخام (سعة 200 ألف برميل)

تواريخ هامة

14 نوفمبر 1982

افتتاح المصفاة بسعة 50000 برميل يوميًا.

1987

زيادة السعة الأولية للمصفاة إلى 80000 برميل يوميًا.

1989

تركيب 5 وحدات طاقة تعمل بالغاز (2,5 ميجاوات لكل وحدة) للاستفادة من غاز المصفاة

لإنتاج الكهرباء.

1993

افتتاح وحدة معالجة المواد الحفازة المستمر.

1994

بدء تشغيل أول محطة عُمانية لتعبئة الوقود تابعة لقسم التسويق بشركة مصفاة نطف عمان. تم

تطوير هذا القسم في عام 2000 إلى شركة تسويق مستقلة باسم شركة المها لتسويق المنتجات

النفطية.

2001

بدأت شركة مصفاة نطف عمان مشروع مصفاة صحار بهدف إقامة مصفاة للنطف والارتقاء

بقدرة السلطنة على تحقيق الاكتفاء الذاتي.

تم زيادة سعة مصفاة ميناء الفحل إلى 85000 برميل يوميًا لتحسين كفاءة وسعة المصفاة.

تم طرح البنزين الخالي من الرصاص في كافٍ أرجاء السلطنة.

دشنت شركة مصفاة نطف عمان لأول مرة مركز للتعليم المفتوح في المصفاة لتأهيل وتدريب موظفيها.

2002

تم إدخال برنامج تدريبي براعاية جمعية النفط العمانية ، لتطوير خبرات شباب الخريجين العمانيين وتأهيلهم لتقلد مختلف المسؤوليات في قطاع البتروكيماويات.
2004-12-21 افتتاح وحدة إزالة الكبريت من الديزل.

رسالة الشركة

ضمان توفير منتجات نفطية عالية الجودة للسوق المحلية والعالمية من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري والموارد الطبيعية.
تنمية الموارد العمانية وإضفاء مزيد من المسؤولية والكفاءة خلال تنفيذ أعمال المصفاة.
توسيع فرص أعمال شركة مصفاة نطف عمان لضمان مزيد من القدرة التنافسية في السوق العالمي.

الرؤية

مصفاة متطورة تدار كلية من قبل العمانيين.
مصفاة بتقنية متطورة وجودة عالية تنطوي على أداء عالي الكفاءة في أجواء بيئية مواتية.

الهيكل التنظيمي للشركة



مجموع عدد الموظفين = 337 موظفًا، عدد العمانيين = 307 موظف،

عدد الغير عمانيين = 30 موظف

دائرة الصيانة

تعتبر دائرة الصيانة من الدوائر المهمة في المصفاة، فهي قلبها النابض بالحوية والنشاط نسبة لما تقدمه الدائرة من خدمات جليلة في صيانة جميع معدات المصفاة والمحافظة عليها. وتتألف دائرة الصيانة من الدوائر التالية:

1- دائرة التصنيع والخدمات المساندة: تقوم هذه الدائرة بصيانة ومراقبة جميع المعدات الثابتة في المصفاة مثل المبادلات الحرارية والأبراج واسطوانات الضغط العالي وخطوط الماء والبخار والهيدروكربون وجميع أنواع الحاسبات . وكذلك تقوم بتوفير الخدمات المختلفة المساندة لجميع أعمال الصيانة مثل الرفع والتسقيف وأعمال الصبغ ووقاية المعدات من الصدأ وغيرها.

2- دائرة المعدات الدوارة: تقوم هذه الدائرة بمراقبة وصيانة جميع المعدات الدوارة في المصفاة مثل المضخات والتوربينات والضاغطات والحاسبات ، كذلك تقوم بفحص ودراسة حالة المعدات الدوارة بشكل مستمر من أجل المحافظة عليها ورفع فاعليتها واستمرارية عملها.

3- دائرة الكهرباء والأجهزة: تقوم هذه الدائرة بمراقبة وصيانة جميع الآلات الكهربائية، والأجهزة المختلفة في المصفاة مثل المحركات الكهربائية وأجهزة التحكم الدقيقة وحاسبات التحكم، وكذلك تضطلع بأعمال الوقاية الدورية لهذه الأجهزة من أجل المحافظة عليها من أي عطل مفاجئ.

4- دائرة التخطيط والمشاريع والمخازن: تقوم هذه الدائرة بتخطيط وجدولة جميع الأعمال اليومية والدورية الواردة إلى دائرة الصيانة حيث تعتبر همزة الوصل بين دائرة الصيانة والدوائر الأخرى في المصفاة . كذلك تقوم بالإشراف التام على المخازن وصرف المواد عند الطلب. وتقوم هذه الدائرة أيضاً بمتابعة جميع المشاريع المناطة إلى دائرة الصيانة. هذا وتعتمد الدائرة في تسيير وإدارة أعمالها على أنظمة حاسوب متطورة كنظام إدارة الصيانة باستخدام الحاسب الآلي ونظام مراقبة المعدات الدوارة، وغيرها. كما أنها تعمل وفق أساليب وأنظمة موثقة ومعتمدة.

دائرة الصيانة
الهيكل التنظيمي

دائرة الصيانة

عدد الموظفين

| دائرة | دائرة | دائرة | دائرة التصنيع | مكتب | الدائرة |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|--------------|
| التخطيط والمشاريع والمخازن | الكهرباء والآلات الدقيقة | المعدات الدوارة | والخدمات المساندة | المدير العام | |
| 13 | 33 | 30 | 32 | 2 | عدد الموظفين |

المجموع الكلي للموظفين = 110 موظف ، عدد ساعات الدوام اليومي = 8 ساعات
مجموع ساعات العمل اليومي = 880 ساعة عمل في اليوم

عدد المقاولين

| دائرة | دائرة | دائرة | دائرة التصنيع | مكتب | الدائرة |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------|
| التخطيط والمشاريع والمخازن | الكهرباء والآلات الدقيقة | المعدات الدوارة | والخدمات المساندة | المدير العام | |
| لا يوجد | 8 | 5 | لا يوجد | لا يوجد | عدد المقاولين |

مجموع عدد المقاولين النظاميين = 13 عاملاً، عدد ساعات الدوام اليومي = 8 ساعات
عدد أيام الدوام الأسبوعي = 6 أيام ، مجموع ساعات العمل اليومي = 104 ساعة عمل
في اليوم

دائرة الصيانة
تفصيل الوظائف

| دائرة التخطيط والمشاريع والمخازن | دائرة الكهرباء والآلات الدقيقة | دائرة المعدات الدوارة | دائرة التصنيع والخدمات المساندة | مكتب المدير العام | الوظيفة |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| | | | | 1 | عدد المقاولين |
| 1 | 1 | 1 | 1 | | مدير دائرة |
| 2 | 2 | 2 | 1 | | ناظر |
| 1 | | | 1 | | مشرف |
| 2 | 4 | 2 | | | مهندس |
| | 26 | 24 | 29 | | فني |
| | | | | 1 | سكرتير |
| 4 | | | | | مخطط |
| 3 | | 1 | | | خازن |
| 13 | 33 | 30 | 32 | 2 | المجموع |

دائرة الصيانة
برنامج العمل اليومي

يبدأ العمل اليومي في تمام الساعة السابعة صباحاً.

7:00 7:15 الاجتماع الصباحي لتوزيع العمل على الموظفين.

7:15 7:30 التحرك إلى مواقع العمل داخل المصفاة والورش وبداية العمل الفعلي

7:30 9:00 فترة عمل

9:00 9:15 التوقف لفترة الإفطار الصباحي

9:15 12:00 فترة عمل

12:00 13:00 فترة الغذاء وصلاة الظهر

13:00 15:00 فترة عمل

15:00 15:15 راحة لشرب الشاي والقهوة

15:15 16:00 فترة عمل

ينتهي الدوام الرسمي في تمام الساعة الرابعة عصراً.

حملة المائة يوم

أهداف الحملة

- من أهم الأهداف التي قامت عليها حملة المائة يوم ما يلي
- 1- تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد لرفع تحصيلهم العملي.
 - 2- تحسين كفاءة وفاعلية الموظف في العمل.
 - 3- تحسين مستوى أداء المعدات المختلفة في المصفاة.
 - 4- تحسين الجاهزية الميكانيكية للمصنع.
 - 5- تخفيض التكلفة الإجمالية للصيانة.
 - 6- تقليص ساعات التأخير اليومية للموظفين
 - 7- تقديم الدعم الفوري والسريع للموظفين من خلال الزيارات الإشرافية المستمرة.
 - 8- تحديد العقبات التي تعتري عملية الصيانة في الوقت المناسب.
 - 9- وضع الحلول اللازمة لهذه العقبات قبل تفاقمها.
 - 10- التعلم من الحملة طرق تحسين الأداء وزيادة وكيفية المحافظة عليها مستقبلاً.

خلفيات الحملة

بداية الحملة

بدأت فكرة إقامة الحملة انطلاقاً من رؤية الإدارة بضرورة تحسين أداء الموظف وإنتاجية، حيث رأت من خلال متابعة البيانات اليومية لمجموع الأعمال المنجزة أن هنالك فرصة كبيرة لزيادة الإنتاجية، وبالتركيز على دائرة الصيانة بصفة خاصة وجد أن هناك فرصة كبيرة لتحسين أداء موظفي هذه الدائرة وزيادة إنتاجيتهم وذلك عن طريق تحفيزهم في العمل. لقد تبين من خلال مؤشرات الإنتاج أن أداء الموظف وإنتاجيته يمكن تحسينهما إلى مستويات أفضل وبالتالي فإن إقامة الحملة قد يكون أحد السبل لتحقيق الهدف المنشود.

من هنا وبعد القناعة التامة بضرورة تدشين هذه الحملة، قامت إدارة المصفاة بتشكيل لجنة خاصة لإدارة الحملة برئاسة مدير عام الصيانة وعضوية جميع المدراء الدوائر والمشرفين والمهندسين بدائرة الصيانة. كما نقرر مشاركة الموظفين من الورش عند الضرورة. لقد دُشنت الحملة تحت شعار "معاً من أجل تحسين الإنتاجية" وبالتالي فإن تكاتف الجميع مطلوب من أجل المصلحة العامة للشركة والموظفين.

خلفيات عن الحملة
واقف الإنتاج اليومي قبل الحملة

خلفيات عن الحملة

واقع الإنتاج اليومي قبل الحملة

| سبب الوقت الضائع | مقدار الوقت الضائع | النسبة المئوية للوقت الضائع |
|--|--------------------|-----------------------------|
| بداية متأخرة عن العمل | 15 دقيقة | 3 |
| توزيع الأعمال عند بداية اليوم | 15 دقيقة | 3 |
| توقف غير مصرح به عن العمل | 75 دقيقة | 15,6 |
| توقف مصرح به للراحة | 30 دقيقة | 6,25 |
| الانتقال من وإلى المصفاة | 30 دقيقة | 6,25 |
| التوقف عن العمل للنظافة قبل نهاية الدوام | 15 دقيقة | 3 |
| الخروج مبكراً من العمل | 15 دقيقة | 3 |
| المجموع | 195 دقيقة | % 40.1 |

خلفية عن الحملة

واقع الإنتاج اليومي قبل الحملة

حسابات وتحاليل

إذا أخذنا العوامل السابقة بعين الاعتبار ، يمكن التوصل إلى التحاليل والنتائج التالية:

باعتبار عدد ساعات الدوام الرسمي = 8 ساعات

وعدد ساعات العمل اليومي = $8 \times 84 = 672$ ساعة

عدد ساعات العمل الشهري = $22 \times 672 = 14784$ ساعة عمل

عدد ساعات العمل السنوي = $12 \times 14784 = 177408$ ساعة عمل

باعتبار معدل أجر الموظف 2,5 ريال في الساعة

إذن التكلفة الإجمالية لموظفي الصيانة الفنيين = $2,5 \times 177408 = 443520$ ريال عماني سنوياً.

وإذا أخذنا ضياع 40% من الإنتاجية اليومية بعين الاعتبار

فإن مجموع الساعات الضائعة سنوياً = $177408 \times 100/40 = 70963$ ساعة

وبالتالي فإن الخسارة = $2,5 \times 70963 = 177408$ ريال

بسبب ضعف الإنتاجية:

**خلفيات عن الحملة
إحصائية طلبات العمل المستقبلية
قبل الحملة (عام 2002)**

| القسم | يناير | فبراير | مارس | أبريل | مايو | يونيو | يوليو |
|------------------|-------|--------|------|-------|------|-------|-------|
| المعدات الدوارة | 144 | 105 | 149 | 196 | 160 | 160 | 173 |
| التصنيع | 88 | 50 | 87 | 109 | 81 | 97 | 82 |
| الخدمات المساندة | 127 | 50 | 83 | 115 | 94 | 104 | 110 |
| الكهرباء | 137 | 157 | 202 | 142 | 163 | 202 | 256 |
| الآلات الدقيقة | 174 | 177 | 201 | 210 | 175 | 174 | 232 |
| المجموع الكلي | 670 | 540 | 722 | 772 | 673 | 737 | 853 |

**خلفيات عن الحملة
إحصائيات طلبات العمل المنجزة
قبل الحملة (عام 2002م)**

| القسم | يناير | فبراير | مارس | أبريل | مايو | يونيو | يوليو |
|------------------|-------|--------|------|-------|------|-------|-------|
| المعدات الدوارة | 11 | 102 | 153 | 153 | 155 | 151 | 163 |
| التصنيع | 91 | 55 | 77 | 98 | 88 | 82 | 80 |
| الخدمات المساندة | 115 | 64 | 76 | 114 | 91 | 106 | 95 |
| الكهرباء | 154 | 130 | 211 | 147 | 146 | 169 | 226 |
| الآلات الدقيقة | 163 | 166 | 176 | 205 | 162 | 189 | 177 |
| المجموع الكلي | 634 | 517 | 693 | 717 | 642 | 697 | 741 |

خلفيات عن الحملة (إحصائيات طلبات العمل المنجزة)

عشرة اسابيع قبل الحملة

| القسم | الأسبوع الأول | الأسبوع الثاني | الأسبوع الثالث | الأسبوع الرابع | الأسبوع الخامس | الأسبوع السادس | الأسبوع السابع | الأسبوع الثامن | الأسبوع التاسع | الأسبوع العاشر |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| المعدات الدوارة | 43 | 29 | 39 | 30 | 29 | 35 | 37 | 42 | 30 | 41 |
| التصنيع | 26 | 25 | 23 | 19 | 22 | 21 | 16 | 12 | 18 | 19 |
| الخدمات المساندة | 27 | 24 | 26 | 19 | 20 | 26 | 28 | 26 | 30 | 24 |
| الكهرباء | 29 | 21 | 48 | 63 | 30 | 48 | 38 | 27 | 47 | 43 |
| الآلات الدقيقة | 35 | 41 | 63 | 37 | 24 | 38 | 76 | 49 | 47 | 44 |
| المجموع | 160 | 140 | 199 | 168 | 125 | 168 | 195 | 156 | 172 | 171 |

خلفيات عن الحملة
إحصائيات طلبات العمل المتبقية (أسبوع عمل)
قبل الحملة (عام 2002م)

| القسم | يناير | فبراير | مارس | أبريل | مايو | يونيو | يوليو |
|------------------|-------|--------|------|-------|------|-------|-------|
| المعدات الدوارة | 3,0 | 2,9 | 2,8 | 3,4 | 4,2 | | |
| التصنيع | 4,1 | 6,2 | 5,5 | 5M2 | 5,7 | | |
| الخدمات المساندة | 0,8 | 1,1 | 1,7 | 1,2 | 2,2 | | |
| الكهرباء | 1,2 | 1,4 | 1,1 | 1,3 | 1,5 | | |
| الآلات الدقيقة | 2,9 | 2,4 | 2,4 | 2,3 | 3,4 | | |
| المجموع الكلي | 12 | 14 | 13,5 | 13,4 | 17 | 15,1 | 19,9 |

خلفيات عن الحملة
إحصائيات الساعات الضائعة (ساعة عمل)
قبل الحملة (عام 2002م)

| القسم | مايو | يونيو | يوليو |
|------------------|------|-------|-------|
| المعدات الدوارة | 129 | 147 | 301 |
| التصنيع | 318 | 509 | 359 |
| الخدمات المساندة | 55 | 17 | 80 |
| الكهرباء | 69 | 89 | 129 |
| الآلات الدقيقة | 17 | 82 | 57 |
| المجموع الكلي | 588 | 844 | 926 |

خلفيات عن الحملة

إحصائيات طلبات العمل المستقبلية والمنجزة والمتبقية والساعات الضائعة

3 شهور قبل الحملة (مايو - يوليو 2002م)

| القسم | الأعمال المستقبلية | الأعمال المنجزة | الأعمال المتبقية (المتوسط) | الساعات الضائعة |
|------------------|--------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| المعدات الدوارة | 493 | 469 | 3,6 | 577 |
| التصنيع | 260 | 250 | 5,9 | 1186 |
| الخدمات المساندة | 308 | 292 | 1,8 | 152 |
| الكهرباء | 621 | 541 | 2,4 | 287 |
| الآلات الدقيقة | 581 | 528 | 3,4 | 156 |
| المجموع الكلي | 2263 | 2080 | 17,1 | 2358 |

أسباب الساعات الضائعة

- 1- عدم تجهيز المعدات
- 2- عدم إصدار التصريح
- 3- انتظار مساعدة المشغل
- 4- عدم توافر المواد
- 5- تحديد قطع الغيار
- 6- انتظار عمل آخر
- 7- أدوات مكسورة أو غير متوفرة
- 8- تخطيط غير مناسب
- 9- أمور تتعلق بشئون الموظفين
- 10- الذهاب للمستشفى
- 11- تأخير في التوصيل
- 12- ظروف طبيعية
- 13- انتظار عملية التفتيش

قوانين الحملة

من خلال دراسة طبيعة العمل في دائرة الصيانة، ارتأت اللجنة أن تقوم الحملة على الأسس والقوانين التالية:

- 1- على جميع المدراء والمشرفين توضيح الحملة وأهدافها وقوانينها بكل دقة ووضوح إلى جميع الموظفين التابعين لهم، وذلك حسب الرؤية المتفق عليها.
- 2- على جميع المشرفين أن يكونوا قدوة حسنة في التزامهم بأوقات العمل المعمول بها في الشركة، وأن يجتمعوا بموظفيهم في الورش في تمام الساعة السابعة والربع صباحاً.
- 3- يجب أن يبدأ العمل اليومي في تمام الساعة السابعة والنصف صباحاً دون تأخير.
- 4- فترة الإفطار من الساعة التاسعة إلى التاسعة والربع.
- 5- تبدأ فترة الغداء الساعة الثانية عشر وتنتهي في تمام الساعة الواحدة ظهراً، على أن يباشر الموظفون عملهم تمام الساعة الواحدة والربع دون تأخير.
- 6- ينتهي العمل اليومي في تمام الساعة الرابعة عصراً دون تقديم.
- 7- على جميع المشرفين والمدراء والمدير العام القيام بزيارات ميدانية مستمرة من أجل مساعدة الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم في أداء عملهم بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- 8- تطبيق مبدأ العمل الجماعي وتفكير المنفعة للجميع.
- 9- تطبيق مبدأ الاتصال الفعال ببلين الدوائر والموظفين.
- 10- عقد اجتماع أسبوعي لمراقبة الحملة ومتابعة للنتائج.

تطبيق الحملة

لقد قامت لجنة إدارة الحملة بالخطوات والممارسات التالية من أجل تطبيق مبادئ وأهداف الحملة تطبيقاً ناجحاً

1- نشر الوعي الكامل بأهداف الحملة من خلال عرض شعار وقوانين الحملة في الأماكن الرئيسية لدائرة الصيانة كالورش والمكاتب وكذلك سكن الموظفين بالشركة.

2- الحث على استمرارية الحملة من خلال طباعة شعار الحملة على جميع الرسائل والتقارير الصادرة عن دائرة الصيانة.

3- اختيار مؤشرات مناسبة لمراقبة الإنتاجية وتوصيلها إلى جميع الموظفين بطريقة سليمة ومؤشرات هي:

- مجموع طلبات الأعمال المنجزة.
- مجموع الساعات الضائعة.
- مجموع الساعات المتبقية.

4- الالتزام بعقد الاجتماع الأسبوعي لمتابعة النتائج وذلك بمشاركة فنيين من جميع الأقسام إضافة إلى أعضاء اللجنة الرئيسية.

5- إعطاء الفرصة لجميع المشاركين في الاجتماع الأسبوعي لطرح أية مقترحات مفيدة لمناقشتها واتخاذ خطوات عملية مناسبة لتنفيذها.

نتائج الحملة

بعد إكمال يوم تم تقييم الحملة ، حيث كانت النتائج كما يلي:

- 1- لقد ارتفعت نسبة الأعمال المنجزة أثناء الحملة إلى 38,8 % مقارنة بالفترة التي سبقت الحملة.
- 2- ارتفعت متوسط الأعمال المنجزة في الشهر من 693 عمل قبل الحملة إلى 964 عمل خلال الحملة.
- 3- مقارنة بنفس الفترة من عام 2001م فإن مجموع الأعمال المنجزة زادت بمقدار 808 أثناء فترة الحملة أي زادت من 1998 (عام 2001) إلى 2888 في فترة الحملة.
- 4- انخفاض كبير في عدد الساعات الضائعة أثناء الحملة مقارنة بما قبل الحملة.
- 5- تغير إيجابي كبير في مستوى الدوائر الأخرى في المصفاة كنتيجة للتغير الجيد في الأداء بدائرة الصيانة.
- 6- تغير إيجابي في عادات الموظفين وسلوكه العملي.
- 7- تحسن في مستوى العمل الجماعي بين أفراد الدائرة.
- 8- الحملة خلقت جواً من حب العمل الجماعي بين أفراد الدائرة.
- 9- الحملة ساهمت مساهمة فاعلة في تحسين أداء الموظفين واكتسابهم لخبرات وتقنيات علمية في مجال عملهم.
- 10- ساهمت الحملة في تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظفين ، وبالتالي سهلت نتائج التخطيط لإعدادهم وتدريبهم كلاً في مجاله.

نتائج الحملة

إحصائيات طلبات العمل المستقبلية

أثناء فترة الحملة (أغسطس - أكتوبر 2002م)

| القسم | أغسطس | سبتمبر | أكتوبر |
|------------------|-------|--------|--------|
| المعدات الدوارة | 128 | 163 | 172 |
| التصنيع | 80 | 101 | 115 |
| الخدمات المساندة | 93 | 107 | 127 |
| الكهرباء | 193 | 216 | 270 |
| الآلات الدقيقة | 190 | 173 | 320 |
| المجموع الكلي | 684 | 760 | 1004 |

نتائج الحملة
إحصائيات طلبات العمل المنجزة
قبل فترة الحملة (أغسطس - أكتوبر 2002م)

| القسم | أغسطس | سبتمبر | أكتوبر |
|------------------|-------|--------|--------|
| المعدات الدوارة | 139 | 114 | 149 |
| التصنيع | 82 | 66 | 138 |
| الخدمات المساندة | 66 | 64 | 107 |
| الكهرباء | 148 | 105 | 236 |
| الآلات الدقيقة | 217 | 142 | 225 |
| المجموع الكلي | 652 | 491 | 855 |

نتائج الحملة (إحصائيات طلبات العمل المنجزة)
أثناء فترة الحملة (لأول عشرة أسابيع)

| القسم | الأسبوع الأول | الأسبوع الثاني | الأسبوع الثالث | الأسبوع الرابع | الأسبوع الخامس | الأسبوع السادس | الأسبوع السابع | الأسبوع الثامن | الأسبوع التاسع | الأسبوع العاشر |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| المعدات الدوارة | 30 | 34 | 37 | 35 | 44 | 48 | 35 | 49 | 47 | 30 |
| التصنيع | 19 | 32 | 21 | 21 | 24 | 18 | 25 | 29 | 23 | 20 |
| الخدمات المساندة | 11 | 30 | 25 | 29 | 22 | 14 | 30 | 31 | 27 | 26 |
| الكهرباء | 65 | 76 | 57 | 50 | 54 | 50 | 53 | 55 | 37 | 39 |
| الآلات الدقيقة | 45 | 63 | 55 | 46 | 63 | 65 | 42 | 52 | 40 | 55 |
| المجموع | 170 | 235 | 195 | 181 | 207 | 195 | 185 | 216 | 174 | 170 |

نتائج الحملة

إحصائيات طلبات العمل المنجزة
عشرة أسابيع قبل وأثناء الحملة

| القسم | عشرة أسابيع قبل الحملة | عشرة أسابيع أثناء الحملة |
|------------------|------------------------|--------------------------|
| المعدات الدوارة | 355 | 389 |
| التصنيع | 201 | 232 |
| الخدمات المساندة | 250 | 245 |
| الكهرباء | 394 | 536 |
| الآلات الدقيقة | 454 | 526 |
| المجموع الكلي | 1654 | 1928 |

نتائج الحملة
إحصائيات طلبات العمل المنجزة
أثناء فترة الحملة

| القسم | أغسطس | سبتمبر | أكتوبر |
|------------------|-------|--------|--------|
| المعدات الدوارة | 136 | 176 | 266 |
| التصنيع | 87 | 96 | 157 |
| الخدمات المساندة | 95 | 97 | 184 |
| الكهرباء | 248 | 212 | 311 |
| الآلات الدقيقة | 209 | 222 | 392 |
| المجموع الكلي | 775 | 803 | 1310 |

نتائج الحملة
إحصائيات طلبات العمل المتبقية
أثناء فترة الحملة

| القسم | أغسطس 2002 | سبتمبر 2002 | أكتوبر 2002 |
|------------------|---------------|----------------|----------------|
| المعدات الدوارة | 3,6 | 3,5 | 2,7 |
| التصنيع | 6,2 | 5,5 | 5,1 |
| الخدمات المساندة | 1,6 | 1,3 | 1,8 |
| الكهرباء | 2,7 | 2,3 | 2,1 |
| الآلات الدقيقة | 3,0 | 2,2 | 3,2 |
| المجموع الكلي | 17,1 | 14,8 | 14,9 |

نتائج الحملة
إحصائيات طلبات العمل المتبقية
أثناء فترة الحملة

| القسم | أغسطس | سبتمبر | أكتوبر |
|------------------|-------|--------|--------|
| المعدات الدوارة | 114 | 145 | 91 |
| التصنيع | 275 | 331 | 358 |
| الخدمات المساندة | 8 | 12 | 10 |
| الكهرباء | 89 | 27 | 20 |
| الآلات الدقيقة | 42 | 54 | 42 |
| المجموع الكلي | 538 | 589 | 521 |

نتائج الحملة

إحصائيات عامة

أثناء فترة الحملة (أغسطس - أكتوبر 2002م)

| الساعات الضائعة | طلبات الأعمال المتبقية (المتوسط) | طلبات الأعمال المنجزة | طلبات الأعمال المستقبلة | القسم |
|--------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|------------------|
| 350 | 3,2 | 578 | 463 | المعدات الدوارة |
| 964 | 5,6 | 340 | 296 | التصنيع |
| 30 | 1,6 | 376 | 327 | الخدمات المساندة |
| 136 | 2,3 | 771 | 679 | الكهرباء |
| 138 | 2,8 | 823 | 683 | الآلات الدقيقة |
| 1618 | 15,5 | 2888 | 2448 | المجموع الكلي |

نتائج الحملة

مقارنة عامة (طلبات عمل مستقبلية)

3 شهور قبل وأثناء وبعد الحملة

| بعد الحملة | أثناء الحملة | قبل الحملة | القسم |
|------------|--------------|------------|------------------|
| 521 | 463 | 493 | المعدات الدوارة |
| 366 | 296 | 260 | التصنيع |
| 344 | 327 | 308 | الخدمات المساندة |
| 578 | 679 | 621 | الكهرباء |
| 663 | 683 | 581 | الآلات الدقيقة |
| 2472 | 2448 | 2263 | المجموع الكلي |

نتائج الحملة

مقارنة عامة (طلبات عمل منجزة)

3 شهور قبل وأثناء وبعد الحملة

| بعد الحملة | أثناء الحملة | قبل الحملة | القسم |
|------------|--------------|------------|------------------|
| 503 | 578 | 469 | المعدات الدوارة |
| 372 | 340 | 250 | التصنيع |
| 333 | 376 | 292 | الخدمات المساندة |
| 588 | 771 | 541 | الكهرباء |

| | | | |
|------|------|------|----------------|
| 665 | 823 | 528 | الآلات الدقيقة |
| 2461 | 2888 | 2080 | المجموع الكلي |

نتائج الحملة

مقارنة عامة (طلبات عمل متبقية)

3 شهور قبل وأثناء وبعد الحملة

| القسم | قبل الحملة (المتوسط) | أثناء الحملة (المتوسط) | بعد الحملة (المتوسط) |
|------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| المعدات الدوارة | 3,6 | 3,2 | 3,1 |
| التصنيع | 5,0 | 5,6 | 5,4 |
| الخدمات المساندة | 1,8 | 1,6 | 1,6 |
| الكهرباء | 2,4 | 2,3 | 2,3 |
| الآلات الدقيقة | 3,4 | 2,8 | 2,9 |
| المجموع الكلي | 17,1 | 15,5 | 15,3 |

نتائج الحملة

مقارنة عامة ضائعة

3 شهور قبل وأثناء وبعد الحملة

| القسم | قبل الحملة | أثناء الحملة | بعد الحملة |
|------------------|------------|--------------|------------|
| المعدات الدوارة | 577 | 350 | 229 |
| التصنيع | 1186 | 964 | 821 |
| الخدمات المساندة | 152 | 30 | 30 |
| الكهرباء | 287 | 136 | 76 |
| الآلات الدقيقة | 156 | 138 | 116 |
| المجموع الكلي | 2358 | 1618 | 1272 |

نتائج الحملة

إحصائيات أعمال الصيانة الوقائية

3 شهور قبل وأثناء وبعد الحملة

| القسم | قبل الحملة | أثناء الحملة | بعد الحملة |
|------------------|------------|--------------|------------|
| المعدات الدوارة | 165 | 230 | 188 |
| التصنيع | 7 | 12 | 17 |
| الخدمات المساندة | 14 | 19 | 31 |
| الكهرباء | 137 | 154 | 201 |
| الآلات الدقيقة | 231 | 333 | 252 |
| المجموع الكلي | 554 | 748 | 689 |

دروس مستفادة من تطبيق الحملة

بعد انتهاء فترة الحملة يمكن استخلاص الدروس التالية:

- 1- القيادة الفاعلة تصنع الفارق.
- 2- الموظفين مستعدين لأداء أفضل بمزيد من التشجيع.
- 3- يمكن رفع أداء الموظف وزيادة إنتاجيته إذا تضافرت الجهود من الجميع وتوفرت الإرادة الذاتية لذلك.
- 4- التواصل الإيجابي ضروري لتحقيق نتائج أفضل.
- 5- الإدارة النشطة والمهتمة أمر في غاية الأهمية لتحقيق إنجازات أفضل.
- 6- قياس الأداء من الأمور الحيوية التي تسهل التخطيط للأفضل.
- 7- مشاركة الموظفين أمر ضروري لتحقيق نتائج أكثر إيجابية.

خطوات مستقبلية

وكننتيجة للنتائج الإيجابية التي خلفتها الحملة، قررت اللجنة المنظمة القيام بالخطوات التالية، من أجل دفع الإنتاجية للأمام ورفع مستوى أداء الموظفين وتحصيلهم الوظيفي:

- 1- التدريب والتأهيل على مهارات القيادة.
- 2- الاحتفاظ بالمستوى العالي من الأداء الذي تحقق خلال الحملة.
- 3- تحديد الجوانب التي تتطلب تركيز معين في عملية الصيانة.
- 4- رسم خارطة طريق للتخلص من العقبات.
- 5- تحسين مستوى الاتصال بين الأقسام والدوائر وغيرها.
- 6- الاهتمام بالوقت والاستمرار في المحافظة عليه.
- 7- تفعيل العمل القيادي والإشرافي على كل المستويات الوظيفية.
- 8- الاهتمام بالنوعية والكمية في العمل.
- 9- تحسين مهارات الموظفين.
- 10- الارتقاء بالعمل الجماعي.
- 11- تحسين الممارسات المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة.
- 12- تحفيز الموظفين في العمل على كل المستويات.
- 13- تنويع مهارات الموظفين داخل قسم الصيانة.
- 14- تخفيض التكلفة العامة للصيانة من خلال استحداث طرق ووسائل جديدة وفاعلة لذلك.
- 15- تحسين صورة دائرة الصيانة على جميع المستويات.

خاتمة

في الختام يمكننا القول أن الهدف من إقامة حملة المائة يوم قد تحقق ، حيث أظهرت النتائج تحسن كبير وملاموس في أداء موظفي دائرة الصيانة وإنتاجيتهم، كما ساهمت الحملة مساهمة فاعلة في تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم وكفاءتهم العلمية والعملية، وهو ما كان له دور كبير في استمرارية تحسن الأداء والإنتاجية بعد انتهاء فترة الحملة، من هنا فإن المبادرة السليمة النابعة من الذات تولد وضوحاً للوصول إلى الهدف المنشود. كذلك فإن تحديد أولويات العمل تحت قيادة جماعية تهدف إلى مصلحة الجميع من شأنها أن تعزز الروابط بين جميع الموظفين وتزيد من تعاونهم وتكاتفهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية والذي في نهاية المطاف سيساهم في بناء مجتمع عملي متكامل في ظل قيادة فاعلة وناجحة.

هذا وكنتيجة لهذه الحملة، خرجت اللجنة المنظمة بالاستنتاجات والتوصيات التالية:

- 1- الإيمان الداخلي بالقدرة على التغيير وفتح باب لإحداث التغيير داخل الذات لكل فرد في بيئة العمل.
- 2- الحث على التفكير ومن ثم خلق روح المبادرة لإحداث التغيير المفيد في بيئة العمل.
- 3- تنشيط الأفراد وخلق قيادات على مختلف المستويات بفاعلية من أجل ضمان النجاح، أي تشجيع التعاون المشترك بين الأفراد.
- 4- دفع الإنتاجية على المستويين المهني والشخصي معاً من خلال تدعيم الموارد البشرية لتحقيق الخطوط العريضة للأهداف الموضوعية.
- 5- ضرورة تدوين المهام في العمل في صيغة أدوار بما يمنح الفرد القدرة على تحقيق التوازن والتوافق، بمعنى العمل حسب القيم الموضوعية مع مراعاة الأهم ثم المهم وذلك من أجل الاستفادة من عنصر الوقت.
- 6- اللامركزية في اتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للأفراد لممارسة أنشطتهم المختلفة بدلاً من الاعتماد الكلي على المدراء.
- 7- إدماج أكثر من مهمة أو وظيفة واحدة إن أمكن وهو ما يعد تقليص لعدد الوظائف.
- 8- تسخير وسائل التقنية الحديثة وتوحيد شبكات الاتصال واستخدامها أحسن استخدام من أجل رفع الإنتاجية في العمل.
- 9- التحول من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة بمعنى تحويل الأفراد من بسطاء إلى أذكاء بما يدفع الأداء والإنتاجية إلى الأمام.
- 10- الحث على التفكير المشترك بين الأفراد في حل المشاكل الناجمة في بيئة العمل وذلك بخلق فرق عمل دائمة ومؤقتة من أجل كسب الوقت وتحسين الإنتاجية.
- 11- تقليص الأعمال غير الضرورية التي لا تضيف قيمة ملموسة في العمل بما يقلل إهدار الوقت في غير منفعة.
- 12- الحرص على الإقناع وكسب رضاء الجميع.