



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
عمادة التطوير والجودة

تقويم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو
2008/9001

في هيئة الجمارك السودانية (2010-2015م)

**Assessing Managers Attitudes towards the Application of
Total Quality Management System & ISO 9001/2008
Sudan Customs Corporation (2010-2015)**

دراسة لنيل درجة الدكتوراه في تطبيقات الجودة الشاملة

إعداد الطالب: معتز محمد قبلي عبد الكريم

إشراف: د. عماد الدين محمد الحسين

المشرف المعاون: د. الطيب ابراهيم عسل

1438هـ-2017م

الآية

قال الله تعالى: (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمْرٌ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) [النمل:88]

الحديث

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه."
الراوي: عائشة رضي الله عنها المحدث: الألباني: المصدر: صحيح الجامع: الصفحة: 1880.

الإهداء

الي: روح امي الغالية: هي شمعة تذوب لتتير دروب الاخرين، وزهرة تزيل لتفوح برائحة الياسمين وهي العطاء الذي يفيض بلا حدود لك الرحمة والمغفرة باذن الله.

الي: والدي الذي علمني معني الحياة واستلهمت منه الطموح ومعني الخلافة في الارض والحب بكل معانيه السامية وحب الخير والعلم والمثابرة والجدية التي احسست بوقعها خلفي في كل خطوات الحياة.

الي: اسرتي وابنائتي وزوجتي العزيزة لما وجدته من دعم معنوي كان له الاثر الاعظم في حياتي.

الشكر والعرفان

احمدك ربي حمد الشاكرين واتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاتك العليا علي ان وفقتني
ويسرت لي السبيل لاتمام هذا العمل المتواضع واصلي واسلم علي سيدنا محمد رسول الله صلي الله
عليه وسلم.

اتوجه بخالص شكري وامتناني الي اسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا
مركز الجودة الشاملة والامتياز لما قدموه في سبيل العلم والمعرفة.

واخص شكري وتقدير لكل اساتذتي الاجلاء بجميع مراحلتي التعليمية.

واخص شكري وتقديري الي الدكتور / عماد الدين محمد الحسين خير معلما ونعم المشرف والدكتور /

الطيب ابراهيم عسل المشرف المعاون لتوجيهاته ومعاونته العلمية مما يجعلني مدينا لهم بكل تقدير

واحترام ووفاء.

كما اتوجه ويسعدني ويشرفني ان اتقدم بالشكر اجزله الي زملائي في هيئة الجمارك السودانية

واخص شكري الي زملائي بدائرة جمارك البحر الاحمر لما قدموه من عون وتشجيع لاتمام البحث.

المستخلص

تناول البحث دور اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 واثره علي رفع الكفاءة الإدارية بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف علي الخطوات التي يمكن إتباعها والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي تطوير وتنمية الفاعلية التنظيمية لهيئة الجمارك السودانية.

هدفت الدراسة الي معرفة اثر العوامل الشخصية والوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 ومعرفة المتطلبات الاساسية للايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك والتعرف علي مستوي تطبيق منهج نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001. لقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي في وضع الفروض والمنهج الاستقرائي لاختبارها، والمنهج التاريخي لحصر وتتبع الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي للدراسة للوصول لأهم النتائج والتوصيات.

أظهرت نتائج الدراسة إن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 بالهيئة يعمل علي تسهيل وتسريع الاجراءات الجمركية ويمكنها من استيفاء متطلبات منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية و إتاحة الأولوية لاحتياجات العميل والاهتمام بسرعة وسهولة تلقيه الخدمة وبالتالي كسب رضا العميل. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 ومواكبة التطور التقني والفني في مجالات الاتصال والاجهزة الحديثة في عمليات الاجراءات الجمركية من اجل تنمية الفاعلية التنظيمية، والعمل علي ترسيخ التوجه والتفكير الاستراتيجي في التعامل مع الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية لتحقيق أهداف الهيئة وتبرك الموظفين في وضع الخطط والأهداف وإسهام السلطات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالواجبات الموكلة إليهم مما يؤدي الى رفع كفاءتهم و تحسين الأداء.

المستخلص باللغة الانجليزية

ABSTRACT

The research tackled the role of managers' attitudes towards applying TQM and ISO 9001/2008 to improve the administrative efficiency of the Sudanese Customs Authority by identifying the steps that can be followed and the role played by TQM and ISO 9001/2008 in raising administrative efficiency and thus developing the organizational effectiveness of Sudanese Customs.

The study aimed at identifying the impact of the personal and functional factors of the managers and their attitudes towards the implementation of TQM systems and ISO 9001/2008 and identifying the level of application of the TQM approach. The study was based on the deductive approach to set research hypotheses and the extrapolative method to test them, and the historical approach to summarize, trace the previous studies and descriptive analytical approach to the study to reach the most important findings and recommendations.

The findings showed that the implementation of TQM & ISO9001/2008 enabled the customs authority to facilitate and accelerate customs procedures in compliance with WCO & WTO requirements and to set the client needs and services as priority to achieve client satisfaction.

The study concluded the important of applying TQM & ISO 9001/2008 in customs procedures, to cope up with technical and technological developments in communication field to increase organization efficiency create, foster positive and strategic thinking in dealing with other stakeholders to achieve the authority goals the employees must participate in setting of the authority plan and the process of taking decisions relating to their duties to optimize their performance .

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
أ	الحديث
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	المستخلص باللغة الانجليزية
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
	الاطار العام
1	المقدمة
3	مشكلة البحث
5	اهداف البحث
6	اهمية البحث
7	حدود البحث
7	فرضيات البحث
8	منهجية البحث
8	مجتمع البحث
8	مصادر البيانات
9	وسائل جمع وتحليل البيانات
9	مصطلحات البحث
15	الدراسات السابقة
25	تنظيم البحث
	الفصل الاول: نظم ادارة الجودة الشاملة

الصفحة	الموضوع
28	المبحث الاول: مفهوم الجودة
48	المبحث الثاني: المواصفة القياسية الدولية (الايزو)
67	المبحث الثالث: فرق العمل
	الفصل الثاني: الاتجاهات
81	المبحث الاول: مفهوم الاتجاهات
91	المبحث الثاني: مكونات الاتجاهات
102	المبحث الثالث: القيادة الادارية
	الفصل الثالث: هيئة الجمارك السودانية
116	المبحث الاول: نشأة وتطور هيئة الجمارك السودانية
128	المبحث الثاني: اُجمارك و البيئة الخارجية
144	المبحث الثالث: الإجراءات الجمركية
	لفصل الرابع: لدراسة الميدانية
158	المبحث الاول: إجراءات الدراسة
166	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة
175	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الاساسية
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
186	المبحث الاول: نتائج الدراسة
197	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
	الخاتمة
211	النتائج
213	التوصيات
215	المقترحات
216	المصادر والمراجع
217	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/4)	عدد وارقام الفقرات التي تقيس محاور الدراسة	161
(2/4)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	164
(3/4)	المتوسط المرجح	164
(4/4)	توزيع المبحوثين حسب العمر	167
(5/4)	توزيع المبحوثين حسب النوع	168
(6/4)	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	169
(7/4)	توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي	170
(8/4)	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك	171
(9/4)	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة	173
(10/4)	توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة	174
(11/4)	توزيع المبحوثين لعبارات المحور الأول (المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة)	176
(12/4)	توزيع المبحوثين لعبارات المحور الثاني (عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية)	178
(13/4)	توزيع المبحوثين لعبارات المحور الثالث تطبيق الأيزو 2008/9001 في الهيئة	180
(14/4)	توزيع المبحوثين لعبارات المحور الرابع البيئة الخارجية المؤثرة علي الإجراءات الجمركية	182
(15/4)	توزيع المبحوثين لعبارات المحور الخامس مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001	184
(16/4)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول	187
(17/4)	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول	188
(18/4)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني	189

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(19/4)	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني	190
(20/4)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني	191
(21/4)	الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث للدراسة	192
(22/4)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الرابع	193
(23/4)	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع	194
(24/4)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الخامس	195
(25/4)	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الخامس	196
(26/4)	العلاقة بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م	198
(27/4)	العلاقة بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م	199
(28/4)	العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق النظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م	202
(29/4)	العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق النظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م	203
(30/4)	العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م.	206
(31/4)	العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق النظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م	209

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	أداة كروسبي للتقويم الذاتي	(1/1)
52	مجالات تطبيق مواصفات الايزو 9000	(2/1)
53	عناصر مواصفات الايزو (9001 ، 9002 ، 9003)	(3/1)
66	فرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و لإيزو 9000	(4/1)
77	أنواع فرق العمل والمهام والخصائص	(5/1)
112	نظرية الشبكة الإدارية يبين خمسة أنماط قيادية	(1/2)
125	الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك	(1/3)
167	توزيع المبحوثين حسب العمر	(1/4)
168	توزيع المبحوثين حسب النوع	(2/4)
169	توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي	(3/4)
170	توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي	(4/4)
172	توزيع المبحوثين حسب الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك	(5/4)
173	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة	(6/4)
174	توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة	(7/4)

المقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره. ففي عام 1931م بدأ W. Edwards Deming (مهندس تصنيع) والذي تعلم على يد (Walter Shewhart) وهو اول من تفهم دور العامل بشكل ايجابي، فأقترح ان يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل على جودة اداءه، لزيادة كفاءته. وقام بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة ومنشورة في عدة مجلات علمية في اليابان. أما (Joseph Juran) فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951م حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة.

ان الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، وإِنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وإِنها نظام متكامل موجهة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل وتعتمد على:

أ- التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة.

ب- إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، والالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، واعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والابتكار

في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير، والتأكد على مبدأ التحسين المستمر، وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر للمنظمة، والتأكد من مطابقة مجرياتها لتفاصيل إجراءات العمل.

ج- إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة، وبالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، وبالتالي لا بد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.

د- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء. وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات. كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.

شهادة الجودة العالمية الأيزو (ISO) هي هيئة دولية للمواصفات القياسية العالمية تشرف على تحقيق المتطلبات الأساسية لنظم الجودة وهي عبارة عن نظام تقييم عالمي يستخدم لتصنيف معايير الإجراءات في المؤسسات التي يتطلب أداءها خدمة مهنية وجودة ذات نوعية عالية. الأيزو 9001 هو مجموعة من الإجراءات التي تحدد المتطلبات الخاصة بمعايير إدارة الجودة. وتسعى العديد من المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو 9001 حيث يؤدي الي تميز المؤسسة في نظم إدارة الجودة. ان الاحداث المتسارعة والتغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم تكمن في كيفية إنتاج وتقديم السلع والخدمات وكل ذلك ناتج عن تحرير التجارة العالمية واحتدام المنافسة بين الشركات في كسب رضا العميل وجذب اكبر عدد من العملاء.

ان شريحة الموردين تعتبر المستفيد الاول من الدراسة باعتبارها الزبون لدي هيئة الجمارك، وعند تطبيق نظم الجودة الشاملة يجد المورد ايفاء بمتطلباته واحتياجاته التي تتمثل في تسريع وتسهيل الاجراءات الجمركية.

مشكلة البحث:

أصبحت التجارة الخارجية تلعب دورا هاما في اقتصاد أي دولة، ولا تستطيع دولة العيش في عزلة اقتصادية كاملة عن العالم الخارجي، فهي تمثل مصدر رفاه وتنمية، ومع تطور التبادل التجاري تنوعت أشكال تدخل الدولة في إدارة علاقاتها التجارية الدولية بتبنيها سياسات مختلفة من أجل تحقيق أهداف التنمية إما بتقييدها أو بإقرار نوع من الحرية تجاه تدفق السلع والخدمات عبر حدودها، وتبعا للظروف الاقتصادية التي تعيشها كل دولة، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق الدولية زاد الاهتمام العالمي بالجودة من قبل المنتجين والموردين والعملاء.

شهدت التجارة الدولية في عشرينيات القرن الماضي، ازدهارا ملموسا أدى إلى زيادة حجم وقيمة التبادلات الدولية، غير أن الكساد الاقتصادي في الثلاثينيات دفع الكثير من الدول إلى تبني سياسات حمائية كفرض القيود الكمية وزيادة في معدلات التعريفية الجمركية.

ونتج عن تطبيق تلك السياسة تراجعاً في حجم التجارة الدولية وأصبح واضحاً أن الاستمرار في انتهاج هذه السياسة من شأنه تعميق الأزمة، وإن النمو والتوازن الدولي يمر حتماً عبر تبني نظام جديد للعلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية وأتباع سياسة تهدف إلى ترقية التعاون والتبادل الدولي.

لقد سعت عدة دول على إختلاف النظم الاقتصادية إشتراكية أو رأسمالية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية من أجل قيام منظمة دولية للتجارة، مهمتها تنظيم السياسات التجارية الدولية، وتسهيل التجارة بين دول الأعضاء والحد من الإجراءات الحمائية.

لقد شهد الربع الأخير من القرن الماضي تطورات هامة، من بينها فشل السياسات التخطيطية في تحقيق تنمية اقتصادية دائمة أدى إلى سقوط المعسكر الشرقي بزعامة الاتحاد السوفيتي وظهور الأحادية القطبية بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية، فأصبحت التحولات تسير نحو ليبرالية اقتصادية.

لقد أعادت العديد من الدول النظر في تنظيمها الاقتصادي، خاصة بعد فشل الاقتصاد الاشتراكي بسبب كثرة المشاكل والنتائج السلبية سواء من الناحية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، فأصبح من أهم اهتمامات الدول وخاصة الدول النامية، التحول من الاقتصاد الموجه الذي يسيره التخطيط الاقتصادي إلى الاقتصاد الذي يعمل بآليات السوق الحرة، ففتحت أبوابها على العالم الخارجي، ورفعت القيود التعريفية، وغير التعريفية على التجارة الخارجية علما أنها تمثل مورد مالي داخلي هام لتمويل العجز في الميزانية العامة للدولة، ونتيجة لتزايد الاهتمام العالمي بالجودة، وزيادة الحركة الصناعية والتقدم التكنولوجي واحتدام المنافسة بين الشركات والمصنعين وزيادة عملية التقليد التجاري وتفشي ظاهرة الغش التجاري. زاد ادراك الشركات والمؤسسات بان البقاء والاستمرار ونموها يتطلب منها العمل الدؤوب لمواكبة الشركات العالمية ودخول سوق المنافسة الخارجية.

وباعتبار ان السودان من الدول التي وقعت علي الاتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الاجراءات الجمركية (اتفاقية كيوتو المعدلة). فهذا يعني التزام دولي علي السودان بدخول جميع المنتجات من البلدان الاخرى الي اسواقها وبالعكس، ودخولها يعني التوافق والتطابق مع المواصفة القياسية الدولية والالتزام ببندوها والتطبيق الفعال والصحيح للتعليمات الواردة فيها.

عليه وجد ان المديرين هم القائمون بشكل اساسي علي تطبيق بنود اتفاقية كيوتو المعدلة. لذلك عملوا علي تبني نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، والتعامل معها بشكل مستمر ومباشر وحث العاملين بذلك.

هنالك عدد من العوامل التي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 9001 ومدى ادراك وتفهم واقتناع المديرين ببنود هذه النظم، ومدى امكانية التوافق والتطبيق الفعال لمتطلبات الايزو 2008/9001، وتم تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

• ماهي اهم العوامل الشخصية التي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.؟

• ماهي اهم العوامل الوظيفية التي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.؟

• ما مدى فعالية مساهمة النتائج المحتملة لتطبيق نظم الجودة الشاملة في تسهيل عمل الاجراءات الجمركية والسرعة في انجاز المهام وتقليل صرف وهدر التكاليف المالية وتقليل معدل الاخطاء وتعزيز اداء المؤسسة.؟

• ماهي العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.؟

أهداف البحث:

يسعي البحث الي تحقيق الاهداف الاتية:

أولاً: تحديد العوامل التي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

ثانياً: الأهداف التي تتمثل في:

أ- معرفة اثر العوامل الشخصية والوظيفية.

ب- التعرف علي مواصفة الجودة العالمية الايزو 2008/9001 والمتطلبات الاساسية.

ج- اثر عوامل البيئية الخارجية المؤثرة علي اجراءات هيئة الجمارك السودانية.

د- التعرف علي اثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بهيئة الجمارك.

هـ- تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد الهيئة لتبني نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من التغيرات العالمية الاقتصادية والادارية التي تفرض علي المؤسسات تغيير اساليبها الادارية التقليدية وتطبيق المفاهيم الحديثة لكي تتمكن من تعزيز تحسين مستوي جودة الانتاج وتقديم خدمات متميزة وتحقيق الاهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة بما يتناسب مع متطلبات بدء تطبيق اتفاقية الجات، وتزايد التركيز علي أهمية الميزة التنافسية.

تعتبر مواصفات الجودة العالمية الايزو 9001 احدي هذه المفاهيم الادارية الحديثة التي تواكب التغيرات الاقتصادية والادارية من خلال تركيزها علي إداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وتخفيض التكاليف وتعزيز موقفها التنافسي.

لذا فان الاهمية العلمية للبحث هي ايضاح هذه المفاهيم الادارية الحديثة من خلال تسليط الضوء حول موضوع تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك السودانية.

تكمن الاهمية التطبيقية للبحث، ومن المتوقع ان يستفيد من البحث الفئات الاتية:

أ. الاداريون والعاملون: يمكنهم الاستفادة من خلال التعرف علي اثر تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في تحسين الاداء للمؤسسة.

ب. الباحثون: يمكنهم الاطلاع علي البحث، لأجل التعرف علي النتائج وتساعدهم في البحث والتطوير في متغيرات اخري تخص موضوع البحث.

كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة وخاصة ان هيئة الجمارك من المؤسسات الهامة في الدولة.

حدود البحث:

تتجسد حدود البحث من خلال الاتي:

أ. الحدود المكانية: تتمثل في هيئة الجمارك السودانية.

ب. الحدود الزمانية: في الفترة من 2010 الي 2015م.

فرضيات البحث:

من المتوقع اختلاف المديرين من حيث العوامل الشخصية والوظيفية وبدوره يؤدي الي اختلاف اتجاهاتهم

نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، عليه يقوم البحث علي الفرضيات الاتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة

الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير التخصص الدراسي.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجمركي.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك.

5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسهيل الاجراءات الجمركية.

6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسريع الاجراءات الجمركية.

منهجية البحث:

يعتمد البحث علي كل من:

- المنهج التاريخي.
- المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة محل الدراسة وتحليل البيانات بهدف الوصول الي النتائج.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من مديرين في هيئة الجمارك السودانية، حسب الهيكله الموضوعه لتكملة الاجراءات الجمركية خلال الفترة من 2010م الي 2015م.

مصادر البيانات:

اعتمد البحث في جمع البيانات علي المصادر الاتية:

- المصادر الأولية: البيانات بواسطة اداة الدراسة (الاسبيان) التي تمثلت في الافراد ذوي الصلة بموضوع البحث.
- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والانترنت والتقارير ذات الصلة بموضوع البحث.

وسائل جمع وتحليل البيانات:

تم جمع البيانات بأستخدام وسائل جمع البيانات المتحصلة في الاستبيان، كما تم تحليلها بأستخدام البرامج الاحصائي (SPSS) للوصول الي النتائج.

مصطلحات البحث:

المواصفة الدولية:

هي عبارة عن اتفاقية موثقة تحتوي علي خصائص فنية او معايير تستخدم بشكل متناغم كقواعد وخطوط ارشادية عامة او كمحددات لصفات المنتج او الخدمة، وذلك للتأكد من ان المواد والمنتجات والعمليات والخدمات تتوافق وتطابق هذه المعايير وتؤدي الغرض منها. (www.iso.org)

المواصفة الدولية لتوكيد الجودة (الايزو9000):

هي مواصفة ادارية تنصب جميعها علي منظومة الجودة للمنشآت بكافة انواعها واحجامها وتهدف الي تكامل مكونات المنتج او الخدمة، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمنا.

وتعتبر الايزو شهادة دولية للجودة تمنح للشركات القادرة علي تطوير نظمها الادارية بشكل يتوافق مع

متطلبات المواصفة الدولية. (الحميضي، 2000 ص:100)

المواصفة 8402:

هي مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأكيد الجودة.

الايزو 9000:

عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تحدد مجالات اختيار وتطبيق كل من الايزو 9001، والايزو 9002 والايزو 9003، والعنوان الرسمي للايزو 9000 هو معايير ادارة الجودة وتوكيدها والخطوط الإرشادية للاختيار والاستخدام.

الايزو 9001:

هي المواصفة الأكثر شمولاً وتنطبق على المنظمات التي تقوم بالتصميم والتطوير والانتاج والتوزيع والتركيب والخدمة لذلك فهي تشتمل على جميع عناصر الجودة العشرين.

الايزو 9002:

وهي المواصفة التي تقتصر على الانتاج والتركيب وخدمة ما بعد البيع دون التصميم والتطوير فقط.

الايزو 9003:

وهي المواصفة الأقل استخداماً في سلسلة الايزو، وتتناول الأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية، لذلك فهي تتكون من خمسة عشر عنصراً فقط.

الايزو 9004:

تعني هذه المواصفة الخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق وتطوير نظام الجودة وتفحص مكونات ومعايير الجودة.

المواصفة 10011:

الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة.

المواصفة 10013:

دليل إعداد وتطوير دليل الجودة بالإضافة إلى مجموعة كبيرة جداً من الوثائق الفنية المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تقع تحت مسمى أدلة.

الموصفة 14000:

هي عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية لتقييم الاداء البيئي للمنظمة، وتقدم المساعدات الايجابية في العلاقة ما بين الانشطة التجارية والمتطلبات البيئية للدولة.

منظومة الجودة:

هي الهيكل التنظيمي والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.

إدارة الجودة:

هي جميع أنشطة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسئوليات، والتي تطبقها بعدة وسائل مثل تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتوكيد الجودة، وتحسين الجودة وذلك ضمن إطار منظومة الجودة.

اتفاقية كيوتو:

هي الاتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية وقعت الاتفاقية في اليابان سنة 1973م ودخلت حيز التنفيذ سنة 1974م، الهدف منها تنسيق ومواءمة الإجراءات الجمركية بين الدول الموقعة على الاتفاقية.

اتفاقية كيوتو (المعدلة):

نقحت من قبل منظمة الجمارك العالمية بهدف مواكبة التطورات العالمية في القوانين والأنظمة الجمركية ولتسهيل التجارة الدولية، وتطبيق مفاهيم جديدة تساعد على نمو الاقتصاد الدولي منها (إدارة المخاطر، الحوسبة والاتصال والمراقبة الجمركية اللاحقة) بدأت دراسة الاتفاقية سنة 1994م واعتمدت سنة 1999م ودخلت حيز التنفيذ سنة 2000م. الهدف من تعديل الاتفاقية هو إزالة الاختلاف بين الإجراءات والممارسات

الجمركية لدى الأطراف المتعاقدة الذي من شأنه عرقلة التجارة الدولية وغيرها من التبادلات التجارية، واعتماد الجمكؤ أساليب حديثة كإدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة المبنية على الرقابة والتدقيق، واستخدام التكنولوجيا في الإجراءات الجمركية.

الاتجاهات:

هي ميل أو استعداد الفرد فكريا وشعوريا للاستجابة ايجابا أو سلبا الي ما في بيئته المحيطة من افراد او مفاهيم او افكار او حقائق او احداث او منظمات او منتجات فهي تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد ازاء اي من هذه الامور.(مصطفي،1996، ص:125)

هي الشعور السلبي أو الايجابي من قبل الفرد تجاه الاخرين أو تجاه موضوع اخر أو موقف معين، وهذه الاتجاهات يمكن اكتسابها وتنظيمها من خلال الخبرة وتؤثر هذه الاتجاهات علي مدي استجابة الفرد لموضوع الاتجاه .(Gibson ,1991 p:70)

القيادة:

القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة الإدارية:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

صندوق النقد الدولي:

هو وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، أنشئت بموجب معاهدة دولية في عام 1945م، للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي.

مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد):

هي مؤسسة دولية أنشئت عام 1974م لتمثيل المصالح الاقتصادية للدول النامية وصادق عليها السودان في عام 1990م.

منظمة التجارة العالمية:

هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية.

منظمة الجمارك العالمية:

منظمة دولية مقرها في بروكسل، وتأسست عام 1952م بإسم "مجلس التعاون الجمركي". تضم المنظمة 180 عضواً من إدارات الجمارك حول العالم. وهي تعني بكل التشريعات الجمركية التي تنظم التجارة بين البلدان، وتهدف الي رفع فعالية المصالح الجمركية عبر العالم.

هيئة الجمارك السودانية:

هي منشأة تتبع لقوات الشرطة بغرض إدارة ومراقبة الصادرات والواردات وتحصيل الرسوم الجمركية.

الرقابة الجمركية:

الإجراءات المطبقة من قبل الجمارك للتأكد من التقيد بنظام الجمارك.

الرسوم الجمركية:

الرسوم الجمركية المقررة في جدول التعريفات الجمركية.

الإجراءات الجمركية:

كافة العمليات التي يجب إجراؤها من قبل المختصين بغية التقيد بالنظام الجمركي.

اتفاقية الجات أو الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة:

اتفاقية أساسية تحكم التجارة الدولية من عدة جوانب منذ سنة 1947م، ويستند قانون تقييم الجمارك الخاص بالمنظمة العالمية للجمارك على المادة (7) من اتفاقية الجات.

الترانزيت الجمركي:

تعني الإجراءات الجمركية التي تنقل بموجبها البضائع الخاضعة لسيطرة الجمارك من مكتب جمارك إلى مكتب جمارك آخر.

التخزين الجمركي:

تعني إجراء جمركي يتم بموجبه فرز البضائع المستوردة الخاضعة لسيطرة الجمارك في مكان محدد (مستودع جمركي) بدون دفع رسوم وضرائب الاستيراد.

المنطقة الحرة:

تعني جزء من إقليم الدولة الذي تمارس فيه نشاطات تجارية أو صناعية وفقاً لقوانين تلك الدولة. واي بضائع تدخل إلى تلك المنطقة تعتبر خارج المنطقة الجمركية ولا تخضع لسيطرة وإجراءات الجمارك المعتادة.

كايزن KAIZEN:

كلمة يابانية مركبة من جزئين كاي وتعني غير أو التغيير وزان وهي تعني الأفضل أو الأحسن أو الخير. وهي طريقة وفلسفة أبتكرها (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية. في العادة تشير كلمة "كايزن" إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري.

الدراسات السابقة:

دراسات باللغة العربية:

دراسة (رحاب التاج، 2005)

بعنوان: اثر تطبيق الايزو علي تحسين الاداء، لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الهدف من الدراسة معرفة اثر تطبيق الايزو علي تحسين الاداء بصورة عامة في الشركة السودانية للاتصالات، والصفة الخاصة الي بيان عدم التطبيق الفعلي لمبادئ الايزو واثره علي اداء العاملين. توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

أ. تطبيق الايزو له تاثير في ترقية وتحسين الاداء مقارنة بالانظمة التقليدية السائدة في الشركة.

ب. ضعف المتابعة الادارية من قبل المدراء والمشرفين لتطبيق الايزو في الشركة بصورة جيدة اثر علي اداء العاملين وتدني جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

دراسة (رحاب التاج، 2011)

بعنوان اثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة، دراسة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة اثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة، تناولت الدراسة مفهوم ثقافة المنظمة وثقافة القادة بصفة خاصة.

توصلت الدراسة الي ان ضعف الثقافة التنظيمية الموجودة والتي تدعم تطبيق الجودة الشاملة اهم معوق لتطبيق الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء حيث ان مفهوم الجودة يؤثر الي مساهمة العاملين واستمرار

التحسين والتطوير المستمر. اوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات علمية علي العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الاثر المباشر علي تحسين الاداء.

دراسة (اسماعيل بشير، 2008)

بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التدريب في السودان، دراسة دكتوراة في فلسفة ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة مدي جدوي تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثر ذلك من خلال التطبيق علي البرامج والدورات التدريبية التي اقيمت بمنظمات التدريب الكبرى بالسودان.

توصلت الدراسة الي نتائج ايجابية تمثلت في منظمات التدريب الكبرى بالسودان مما يثبت صلاحية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في التدريب.

دراسة (احمد موسي، 2008)

بعنوان: اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الاعمال في السودان، دراسة دكتوراة في فلسفة ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة علي اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الاعمال بالسودان.

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم ادارة الجودة وتحسين الاداء.

دراسة (احمد شجراوي، 1997)

بعنوان: تجربة الشركة العربية لصناعة المواسير المعدنية في تطبيق الايزو 9000.

أستعرض الباحث في هذه الدراسة تجربة الشركة العربية لصناعة المواسير المعدنية وأشار الي ان الشركة هدفت من تطبيق نظام الايزو الي اتقان الاعمال عموما والانتاج بجودة عالية وبأقل تكلفة، وتلبية رغبات العملاء وزيادة القدرة التصديرية لاختراق الاسواق الخارجية، اما الفوائد الفعلية التي حققتها الشركة من جراء تطبيق هذا النظام فتتلخص في تحسين اداء الشركة وضمان ثبات جودة المنتج وخفض تكاليف الانتاج وزيادة ثقة العملاء بالشركة.

دراسة (محمد فؤاد محمد، مجلة آفاق جديدة، جامعة المنوفية، العدد الثالث، 1997م)

بعنوان: إشكالية قياس جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين التابعة للقطاع العام المصري: الهدف من الدراسة تحديد الفجوة الموجودة بين رغبات وحاجات الزبائن والمستوى الحقيقي للخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات، واستنتج أن هنالك علاقة معنوية جيدة بين آمال الزبائن ورغباتهم من جهة، وطبيعة وجودة الخدمة المقدمة لهم من جهة أخرى.

دراسة (مبارك داؤود، 2014)

بعنوان: مدخل ادارة الجودة الشاملة واثره في تنمية الموارد البشرية، دراسة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي تناول اثر تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو)، توصلت الدراسة الي ان تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة احصائية بتنمية الموارد البشرية.

اوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات لضمان تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

دراسة (شرارة حسين ويسام زاهر 2000)

بعنوان: أيزو 9001 اصدار عام 2000 المتطلبات الجديدة والأزمة التي تواجه المنظمات الصناعية المصرية للتوافق معها.

هدفت الدراسة بشكل اساسي في تقويم قدرت الشركات محل الدراسة علي التوافق مع المتطلبات الجديدة للايزو 9001 اصدار 2000، وقد توصل البحث الي ان قدرة هذه الشركات علي التوافق مع المتطلبات الجديدة للمواصفة تعادل 38% فقط وهي نسبة متدنية تعبر عن الازمة التي تواجه هذه الشركات خاصة في ظل العولمة وتطبيق اتفاقية الجات في حال عدم مبادرتها للتوافق الفوري مع هذه المتطلبات خلال فترة السماح المفترضة.

دراسة (عبد الرحمن الحميضي، 2000)

بعنوان اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

تناولت الدراسة اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9002 اعتمادا علي العوامل الشخصية للمديرين كمؤثرات علي هذه الاتجاهات، وتوصلت الدراسة الي بعض النتائج من اهمها ما يلي:

• بشكل عام: هناك اتجاه ايجابي لدي معظم افراد الادارة العليا بأن الشركة السعودية تطبق مواصفات الايزو 9002 بشكل جيد وقوي.

• اما بشكل اكثر تفصيلا هناك اعتقاد لدي معظم افراد الادارة العليا بأن الشركة تطبق مفردات هذه المواصفة بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية الي تطبيق بدرجة ضعيفة، فهي تطبق العناصر التالية بشكل جيد وقوي هي مسئولية الادارة، ونظام الجودة، ومراجعة العقود، وضبط الوثائق

والبيانات، والمشتريات، وضبط المنتج المورد من قبل العميل، والتفتيش والاختبار، وضبط معدات الفحص والقياس والاختبار، وحالة التفتيش والاختبار، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم وضبط سجلات الجودة. بينما تطبق العناصر التالية بشكل ضعيف هي تمييز المنتج ومتابعته والتدريب. أما باقي العناصر تطبقها بصورة متوسطة.

دراسة (زكي ابو زيادة، 2010)

بعنوان: اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة علي الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، دراسة دكتوراة، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية، فلسطين.

هدفت الدراسة الي معرفة اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة علي الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج ابرزها ان المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام علي تطبيق كافة ابعاد ادارة الجودة بدرجة متوسطة، وان اتجاهات المبحوثين نحو مستوي ابعاد الاداء التنظيمي المرتبطة باداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، ويوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد ادارة الجودة مجتمعة (اقتناع ودعم الادارة العليا، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز علي تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية) علي الاداء التنظيمي المرتبط باداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي). اوصت الدراسة الي زيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة ابعاد الجودة الشاملة بشكل شامل في المصارف التجارية الفلسطينية بهدف تحسين الاداء التنظيمي.

دراسة (قاسمي كمال، 2002)

بعنوان: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

تناولت الدراسة تعرض المنظمات في ظل تحرير التجارة العالمية للسلع والخدمات للمنافسة الشديدة، ومن هنا فقد أصبح بقاءها ونموها يعتمد إلى حد كبير على مدى التميز الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، ويتطلب تحقيق التميز في الأداء وضرورة استخدام هذه المنظمات للتكنولوجيا الحديثة وتطوير وتدريب العنصر البشري بما يسمح باستيعاب هذه التكنولوجيا، وابتكار أساليب إدارية تسمح بترشيد وتحسين استغلال هذه الموارد. ولعل من أهم هذه الأساليب الإدارية التي تمكن المنظمة في ظل هذه التحديات من تحقيق ميزة تنافسية وجد ان تطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، هو الحل لتحقيق الميزة التنافسية.

تمثلت اهداف الدراسة في الاتي:

• معرفة أهم الأسس العلمية التي يقوم عليها نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 وأهم الأبعاد

المشكلة لثقافة المنظمة.

• تحليل أبعاد ثقافة المنظمة التي لها ارتباط بنظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

توصلت الدراسة الي زرع ثقافة الجودة علي العنصر البشري اولا حتي يتم تحقيق الهدفين وهذا يتم بالتدريب والتحسين المستمر وتغيير تجاه المديرين والعمال في المنظمة وهي قيمة ثقافية يجب ان يزود بها المديرين والعمال في المنظمة بالاضافة الي التركيز الي العميل وتلبية متطلباته.

دراسة (محمد بن عليثة الاحمدي، 2006)

بعنوان: دور علم النفس في تعديل الاتجاهات نحو البيئة، الهدف توضيح اهمية البعد النفسي في تناول القضايا والمشكلات البيئية وايجاد الحلول لها وتعديل الاتجاهات والارشاد نحو البيئة. توصلت الدراسة الي وجود عوامل مؤثرة في تغيير اتجاهات الافراد نحو بيئتهم ووجود علاقة بين الانسان والبيئة ومتطلبات التوافق بينهما.

دراسات باللغة الانجليزية:

دراسة (MUSA PINAR)

بعنوان Attitudes of Captains of Industry Towards ISO900 وهي عبارة عن تقرير تناول اتجاهات مديري الصناعة نحو مواصفات الايزو 9000 وكانت النتائج ان 80% من الشركات الحاصلة علي الايزو 9000 تعتبر ان الايزو كان اكبر مساهم في تحسين رقابة الادارة وتعزيز رضا المستهلك، حيث يعد هذين المؤشرين من اهم العناصر الاساسية لنجاح الشركة في انجاز اعمالها.

دراسة (MAST & CARLSON)

بعنوان EXPERIENCE OF IMPLEMENTATING ISO 9000 IN SWEDISH IDUSTRY

تمت الدراسة علي 114 شركة سويدية حاصلة علي الايزو 9000، توصلت الدراسة الي اهم الفوائد المترتبة علي تطبيق الايزو 9000 هي تحسين جودة الانتاج، زيادة عدد عملاء الشركة، انخفاض تكاليف اعادة التصنيع، وزيادة الانتاج، وفتح اسواق جديدة والالتزام اكثر بمواعيد التسليم.

دراسة (MARTI CASADESUE & INAKI HERAS)

بعنوان BENEFITS OF ISO 9000 IMPLEMENTATION IN SPANISH INDUSTRY

تمثلت اهداف الدراسة الي معرف الفائدة من تطبيق الايزو 9000 في الشركات الصناعية الاسبانية وتوصلت النتائج الي الاتي 33% تحسين وتوحيد اجراءات العمل، 19% تحسين تعريف المسؤوليات والالتزامات علي العمال، 19% زيادة الثقة في الشركات الحاصلة علي الايزو 9000، 20% التزام اكبر في العمل و 11% مبادئ توجيهية محسنة في الاداء.

دراسة (DOUGLAS & GLEN)

بعنوان INTEGRATED MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

هي دراسة ميدانية علي التطبيق علي 50 من الشركات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم التي تطبق نظام ادارة الجودة الايزو 9000 ونظم الادارة البيئية الايزو 14001 وكانت اهداف الدراسة كالاتي:

- هل تم تطبيق النظامين باستخدام نفس الهيكل او نفس الاساس.
- ماهي درجة الاندماج في التطبيق بين النظامين.
- ماهو مدي استعداد الشركات لاندماج النظامين.
- ما مقدار التوفير في التكاليف نتيجة لهذا الاندماج .
- ماهي فوائد هذا الاندماج.

وتوصلت الدراسة الي نتيجة لكل هدف من الاهداف السابقة كما يلي:

- ان كل الشركات طبقت نظام ادارة الجودة الايزو 9000 اولا وان 75% من الشركات استخدمت نفس الهيكل او نفس الاساس لكل النظامين، وان 25% استخدموا هيكلا مختلفا، ومن حيث درجة الاندماج فقد اشارت الدراسة الي ان 45% من الشركات وضعت دليلا واحدا واجراءات موحدة لكلا النظامين، وان 55% من هذه الشركات استخدمت وسائل منفصلة لكلا النظامين وبررت ذلك بما يلي:

- استخدام وسائل منفصلة يقلل من زمن المراجعة.
- ان الايزو 14001 ما زال نظام جديد غير مطبق في كل اقسام الشركة التي تطبق الايزو 9000.
- ليس كل الاجراءات مشتركة بين النظامين.

دراسة (Toby Gooley, 1995)

بعنوان: Warehousing and Distribution : ISO 9000 is coming

تناولت الدراسة استقصاء لعدد 600 شركة امريكية حاصلة علي شهادة الايزو 9000، الهدف من الدراسة معرفة نتائج تطبيق المواصفة الدولية الايزو في هذه الشركات، وتوصلت الي ان تطبيق مواصفات الايزو ادي الي النتائج التالية:

- تخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين نظم الجودة.
- زيادة رضا العملاء.
- تطوير ضبط العمليات الداخلية.

دراسة (Tsiotras & Gotzamani, 1996)

بعنوان: ISO as an Entry Key To TQM: The case of Greek Industry

تم اجراء الدراسة علي مجموعة من الشركات اليونانية الحاصلة علي الايزو 9000 وتوصلت الي مجموعة من الفوائد التي حققتها هذه الشركات من تطبيق الايزو وهي علي مستويين كما يلي:

- المستوي الداخلي يتمثل في تطوير اسلوب الادارة، ووضع قواعد واضحة للعمل، وزيادة الانتاجية، وتصحيح الاخطاء، وخفض تكاليف التشغيل، وخفض تكاليف الفاقد والمعاد تشغيله.

- المستوى الخارجي يتمثل في زيادة رضا العملاء، وتحسين سمعة الشركة، وزيادة الثقة بمنتجات الشركة، وكسب ميزة تنافسية، وزيادة الصادرات واختراق اسواق جديدة.

دراسة (Fenghueih Huange, 1999):

بعنوان: A Study of ISO 9000 Process, Motivation Performance

تناولت الدراسة فوائد تطبيق الايزو 9000 واثار عملية التحفيز واجراءات التطبيق علي الفوائد المتولدة عن تطبيق الايزو 9000 في الشركات التايوانية، ولقد اشارت النتائج الميدانية للدراسة الي ان تطبيق الايزو في الشركات ساعدها بشكل واضح في تحسين مستوي الجودة ومواجهة المنافسة العالمية وتقليل التكاليف وزيادة المبيعات واستخدام نظم المعلومات واشراك العمال بشكل اكبر.

من استعراض الدراسات السابقة، يتبين ان هذه الدراسات ربطت النتائج الايجابية المتحققة في الجودة والاداء بتطبيق الايزو 9000، وتمثلت النتائج الرئيسية بان هناك علاقة بين الحصول علي الايزو 9000 وبين تطوير وتحسين الاداء والجودة في المؤسسات.

ماعداد دراسة (حسين شرارة ويسام زاهر) التي توصلت الي ضعف قدرة الشركات محل الدراسة للتوافق مع متطلبات الايزو 9001 اصدار 2000 الجديدة، مما يقتضي العمل علي ايجاد ثقافة تنظيمية تعمل علي تهيئة اتجاهات اكثر ايجابية نحو المتطلبات الجديدة، وبالتالي تعتبر هذه النتائج داعم ومبرر لسير اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم الايزو 9000.

ما يميز هذه الدراسة انها تطرقت الي مؤسسة تعتبر من المؤسسات الهامة في الدولة وتعتبر قوة نظامية شرطية اقتصادية، لذلك كان من الواجب وضعها في بؤرة الاهتمام والعمل علي تنسيق وتبسيط الاجراءات حتي تكتمل رسالة الجمارك المتمثلة في تقديم خدمة جمركية تلبي متطلبات قيمنا الاصلية الراسخة بدرجة

عالية من الايمان بالله والاحتراف المهني للمساعدة في التنمية الشاملة اقتصاديا واجتماعيا. وذلك من خلال تحري تحقيق التوازن بين الرقابة الجمركية والالتزام وتسهيل حركة التبادل التجاري، ومواصلة بناء القدرات المؤسسية الجمركية.

تنظيم البحث:

يحتوي البحث علي خمسة فصول تفاصيلها كالآتي:

يتضمن الاطار العام للبحث ويتكون من المقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، فرضيات البحث، منهجية البحث، مجتمع البحث، مصادر البيانات، وسائل جمع وتحليل البيانات، التعريف بمصطلحات البحث، الدراسات السابقة، أهمية البحث.

الفصل الأول: نظم إدارة الجودة الشاملة يشمل ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفهوم الجودة، المبحث الثاني: المواصفات القياسية الدولية (الإيزو)، والمبحث الثالث: فرق العمل.

الفصل الثاني: الاتجاهات يشمل ثلاث مباحث، المبحث الاول: مفهوم الاتجاهات، والمبحث الثاني: مكونات الاتجاهات، و المبحث الثالث: القيادة الادارية.

الفصل الثالث: هيئة الجمارك السودانية يشمل ثلاث مباحث، المبحث الاول: نشأة وتطور هيئة الجمارك السودانية، والمبحث الثاني: الجمارك والبيئة الخارجية، والمبحث الثالث: الاجراءات الجمركية.

الفصل الرابع: يمثل الدراسة الميدانية يشمل ثلاث مباحث المبحث الاول: اجراءات الدراسة، المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة، المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الاساسية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات يشمل مبحثين المبحث الاول: نتائج الدراسة المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة: تشمل النتائج، والتوصيات، والمقترحات.

الفصل الاول

نظم ادارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تعيش المؤسسات الحديثة تنافسا حادا في جميع المجالات، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تؤمن البقاء الدائم ما لم تسعى نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات وذلك بواسطة أداء منسجم حتى تكون في مستوى العملاء وتحسين عائدتها ومن ثم تواجد أقوى بالأسواق للدفاع عن موقعها.

من هذا المنطلق كان الاهتمام متزايدا من قبل المؤسسات وتطورت أهمية الجودة وانتقلت إلى الجودة الشاملة ثم إلى إدارة الجودة الشاملة، كما مست كل المنتجات السلعية والخدمية وفي جميع المؤسسات حكومية أو القطاع الخاص سواء كانت اقتصادية، إدارية أو اجتماعية.

إن محاولة الاستفادة من التطورات العلمية الحديثة أمر يطلبه الإسلام ويرغب فيه بل ويحث عليه ولا يمكن أن تتحقق الاستفادة إلا إدامت المحاولة بوعي وإدراك، ولتحقيق هذا الوعي لا بد من تحقيق المعرفة الكاملة بالأصول الثقافية الغربية للشئ المراد نقله واقتباسه من الناحية العلمية والعملية، والمعرفة الكاملة بالأصول الثقافية للموضوع الذي تم نقله واقتباسه. وبهذا تصبح المفاهيم المقتبسة من الحضارات المعاصرة ذات دلالة واضحة في المنهجية، اخذين في الاعتبار المعتقدات الأساسية والدينية.

عليه يتطرق هذا الفصل الي مفهوم الجودة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأة وتطور تلك المفهوم، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومراحل تطبيقها ذلك في المبحث الاول من الفصل. ويحتوي المبحث الثاني علي المواصفات القياسية الدولية (الإيزو)، نشأة ومحاور الايزو، سلسلة الايزو 2000/9000 طبيعتها ومكوناتها، الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و لإيزو والعلاقة بينهما، وفوائد

تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتضمن المبحث الثالث علي نشأة وتطور مفهوم منهجية فرق العمل، خصائص وأهداف بناء فرق العمل، فوائد إدارة وبناء فرق العمل، أنواع فرق العمل وخلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الجودة

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) او (الخامة الأصلية) ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعني بالعدد. فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نقلت عليه مالايلوث فلكريمية ترقالى تلالالى (عَمَ لَكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَ الْمُهْمُوْنُ تَرْدُوْنَ اِلَى الْمَغِيْبِ وَ الشَّهَادَةُ بِفِيْهِ لِكَيْتُنْتَكُمُ تَعْمَلُوْنَ) (التوبة: 105) لَقَالِيْنَ تَعَالَى (ذُوْا وَ عَمَلُوْا الصَّالِحَاتِ ضَرِيْعٌ اَجْرٌ مِّنْ اَحْسَنِ عَمَلًا) (الكهف: 30)، أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان في كل شيء" ويقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". (البيهقي في شعب الإيمان عن عائشة، حديث رقم: 1880 في صحيح الجامع)

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة فيعرفها جونسن (Johnson,1994) بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق الرضا التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه، هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة. وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها أنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية. (بن سعد، 1997:ص 19)

وهناك مجموعة من التعاريف المختصرة للجودة كما عرفها علماء الجودة مثل (ارماند فيخبوم، 1956) علي أنها الرضا التام للعميل، (كروسبي، 1979) المطابقة مع المتطلبات، (جوزيف جوران، 1989) دقة

الاستخدام حسب مايراه المستفيد، (ديمنج، 1986) درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

عليه وجد ان الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال 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 مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما. (زايد، 2007).

في ضوء التعاريف السابقة، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي:

أ- معيار للتميز يجب تحقيقه وقياسه.

ب- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

ج- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.

د- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

هـ- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله، تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.

و- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء، تصميم متميز للعمليات، رقابه فعالة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية، تكلفة قليلة مقارنة بمستوى

الجودة المرغوب من العميل، تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، واستخدام فعال للموارد البشرية والمادية، وسرعة في الأداء.

من خلال التعاريف السابقة يتضح الآتي:

أ- إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، والربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.

ب- إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات منها:

أ- التطوير المستمر لجودة السلعة أو الخدمة.

ب- سير العمليات الإدارية للمنظمة بدقة عالية من الجودة بمفهومها الواسع.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز علي الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ يساهم في زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن. (سيد، 1998 ص:11)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

شهد العقدين الاخيرين من القرن الماضي اهتماما مضطردا بموضوع الجودة الشاملة والنظم الحديثة في الإدارة، إذ أدى ذلك لظهور المنافسة والتكتلات الاقتصادية والمؤسسات العالمية وارتباطها بالثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات إلى اندفاع الشركات في الدول المتقدمة إلى محاولة تحقيق حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومنها أسبقية الجودة. غير أنها وحدها لا تكفي، بل لابد من

تبنى الاتجاهات الأكثر حداثة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم كان الهدف الأساسي هو تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل لكسب حصة أكبر في السوق، وأصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

www.qualityresearchinternational.com

ثم توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فإن أية خسارة لأي عميل يعني ذلك تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقاءها للخطر. (الكردي، 1998 ص: 25)

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى داخل الأجهزة الحكومية أيضاً.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة ان تتبناها من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني (BSI) (British Standards Institute) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة ذات الكفاءة والأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وتعتبر أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة

تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.
(السلمي، 1995 ص: 16)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الي تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد في وضع الأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ان التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات، منظمة المواصفات العالمية ISO، اتفاقية التجارة العالمية الجات) تحتم علي المنظمات الاقتصادية انتهاج الاسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة في تجويد الاداء التشغيلي بمرونة اكثر كفاءة وفاعلية، ومن اكثر الجوانب الادارية الهادفة ادارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الان

وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث سيما وان الادارة العلمية المعاصرة اسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير .

شهدت بداية التسعينات الكتابات العربية عن الجودة نتيجة ظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت استخدام مصطلح الجودة الشاملة والتي تعد من الاساليب الحديثة والمهمة للمنظمات وقد بدأت تطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في عملها بنجاح. (www.iso.com)

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر هذا المفهوم علي جودة السلع المنتجة صناعيا بل اشتمل علي جودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية علي المستوي المحلي والعالمي.

نظرا لحدثة المفهوم وجدت له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق علي تعريف محدد من اهمها: (عبد الفتاح، 1998 ص: 28)

- يعرف المعهد البريطاني الفيدرالي للجودة علي انها منهج تنظيمي شامل يهدف الي تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الاساليب الكمية من قبل كل الموظفين لغرض اجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة. وكذلك هي اداء العمل بشكل صحيح من المرة الاولي، مع الاعتماد علي تقييم المستفيد من الخدمة لمعرفة مدي تحسن الاداء.

- تعريف ستيفن أوهنو رونالد براند الذي صدر في العام 1993م علي النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياج المستفيد وانتهاء بتقييم إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

-تعريف (Raily) علي انها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة علي التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، علي ان يبدأ التحسين اولا للمراحل المختلفة للعمل، حيث ان الجودة ليست اكثر من تحقيق حاجات الزبون.

- تعريف (Heizer and Render) ان ادارة الجودة الشاملة تشير الي التركيز علي الجودة وعلي مستوى المنظمة ابتداء من المجهز الي المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الادارة واهتمامها بجميع اوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون.

-تعريف أوماجونو بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإِطار تجربته بها.

عليه وجد أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى ان تكون كل مواردها البشرية، والمواد الخام أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة.

تطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين هما الشمولية والتكاملية. فالشمولية تعنى التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء، لتتعدى تلك التوقعات ويقصد بالتكاملية أن المؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية، يعتمد بعضها على بعض.

من هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري. وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية، وجميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيرا الخدمة نفسها.

وتستطيع الإدارة تغيير السلوك التنظيمي في المؤسسة وذلك بتغيير طريقة أداء الأفراد للأعمال مع منع حدوث المشاكل بدلا من حل المشاكل، وكذلك استخدام فرق العمل بدلا من الأقسام المتنافسة وعلى المديرين التحول من رؤساء إلى قادة وعلى العاملين أن يطبقوا الأفكار الجديدة المقترعين بها بدلا من أن يكونوا مجرد منفذين للأوامر والأعمال. (رضا، 1996 ص:23)

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى "دوائر الجودة" والهدف من دوائر الجودة هو ان يجتمع كل الموظفين في لقاءات اسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودته، ويتم فيها تحفيز الموظفين علي تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة. وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م وانتقلت الفكرة الي امريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات.

في السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى. ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أي أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد. (رضا، 1996 ص:31)

ان مفهوم الجودة مرّ بعدد من المراحل حسب التطورات التاريخية والتي تطور فيها مضمونها بشكل غير عادي وهذه المراحل هي: (السامرائي 2008 ص ص:37-45)

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعني الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة يتولي الانتاج فيها فرد او مجموعة صغيرة من الافراد الحرفيين والحرفي مسئول عن صنع المنتج وفق معايير جودة بسيطة يطلبها الزبون من منطلق وجهة نظره، كانت عملية الرقابة علي الجودة تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، ظهر المصنع ليحل محل الورشة وكبر عدد العاملين وزاد حجم الانتاج بسبب الآلة وارتفع مستوي جودة المنتجات وظهرت الصناعات الحديثة وأصبحت مسئولية التحقق من الجودة تقع علي عاتق المشرف المباشر علي العمال.

ثالثاً: مرحلة السيطرة علي الجودة بالفحص والتفتيش: تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصاً بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور (Taylor) وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل، وتم ايجاد وظيفة المفتش الذي يقوم بتدقيق النوعية للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة سعياً لاستبعاد المعيب منها، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على المفتش إلا اكتشافه واستبعاده، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلاً.

رابعاً: مراقبة الجودة: ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931م حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت (Walter Shewart) كتابه عن مراقبة الجودة، قدم فيه مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية علي المتغيرات التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية علي العملية الانتاجية. وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الخامسة.

خامساً: توكيد الجودة مع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء وليس مجرد استبعادها، ومن ثم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية والمرحلية والبعديّة) أي أن تأكيد الجودة يكون من المنبع.

سادساً: إدارة الجودة الاستراتيجية ظهر هذا المفهوم ما بين عامي 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات للحصول علي أكبر حصة سوقية خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية والاسعار المعقولة فتبنت شركة (IBM) الامريكية إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم الياباني وحددت لها المحاور الرئيسة الآتية:

أ- أَرْضَاء المستفيد وتلبية ما يتوقعه.

ب- الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتي قاعدته.

ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء.

تمثل المراحل السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا

لظهور فكر فلسفى جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك فى المرحلة السابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة).

سابعاً: المفهوم الحديث الجودة الشاملة: ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتقادى إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلئم متطلبات المستفيدين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع فهى شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملائمة للاستخدام، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد وهى تعنى العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المؤسسات التي تطبق نظم إدارة الجودة الشاملة فوائد ومنافع تدرج تحت ثلاث محاور رئيسة هي:
أولاً: تحسين الربحية والمنافسة: تتمثل في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة وتحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة، و تكفل للمؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة.
ثانياً: الفاعلية التنظيمية: وهي العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وزيادة الاعتمادية بما يمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية، وزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار

وتحسين العلاقات بين الادارة والعاملين وهذا يؤدي الي بناء فريق مشترك شامل اكثر فاعلية، وخلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.

ثالثاً: رضا وإبهار العميل: وهي كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء وذلك من خلال معرفة احتياجاتهم وتلبيتها وتقليل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال الاستجابة للشكاوي ومعالجة مطالبهم، وتحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء. (عسل، 2012 ص:98)

المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد أكد مؤسسو علم الجودة على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. وهو امر يحتاج الي قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذا المنهج على المنتجات والخدمات التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير الثقافة الموجودة فيها وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. (عبدالفتاح، 1996 ص ص:40-50)

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

(ابوالنصر، 2008 ص:25)

أ- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة.

ب- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين مطلب أساسي بالإضافة إلى ذلك على الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل نظام التغذية العكسية.

ج- التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

د- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل وعلى فرض الأوامر والتعليمات فهو لا يناسب المنهجية الجديدة.

هـ - وجود نظام للقياس: من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

و- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة معناه الالتزام بأن تكون المؤسسة في حال أفضل وأن تحقق النجاح من خلال أفرادها، عليه لا بد أن يكون هناك استعداداً تاماً يشمل الجميع دون تمييز عاملين وإدارة، وإن يكون هناك

حماسا ومجهودا قويا ينبعان من الاقتناع بفوائدها، كما انه يجب أن يتم تفويض انجاز ومتابعة هذه المهمة إلي المرؤوسين، وأن يعلن رؤساء مجالس الإدارة والمديرين أنهم اتخذوا قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبشكل حاسم دون تردد وبعد ذلك يتم إتاحة الوقت وتقديم الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلي هذا التغيير، وأن يقبل التنفيذيين هذه العملية لكي يقدروا حجم التغيير الذي يمكن أن يمس بعض مناهج عملهم من خلال التأكيد على استمرار العمل بل التغيير يكون نحو الأفضل ماديا وستعود كل الفوائد إلي المؤسسة ومن ثم إلي العاملين فيها، لقد أصبح رضا العميل مرتبط بمجموعة من العوامل يجب على المؤسسة أن تقدمها من خلال خدماتها او منتجاتها، بالإضافة إلي التصور التقليدي الذي يهتم بسرعة التسليم للمنتج وتدني التكاليف وبالتالي تدني الأسعار، فان جودة المنتج أصبحت عملية لا يمكن الاستغناء عنها بل هي التي تؤثر في باقي العوامل المحفزة للعميل. (عبدالفتاح، 1998ص:40)

اولا: مرحلة الاعداد: تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرين التنفيذيون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ويحصل المديرين على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة إعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة يحوي علي قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا للمؤسسة بها والعمل على إزالة العوائق خلال تطبيقها، والعمل علي تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين على نظم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة ويفضل التدريب خارج المؤسسة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم في وقت واحد حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب، والبدء في تنظيم أفكارهم الخاصة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فقد تكون هذه المفاهيم جديدة بالنسبة لبعضهم. ثم يتم

صياغة رؤية ورسالة المؤسسة التي ترسم فيها صورة المؤسسة المستقبلية، بعدها يتم تحديد أهداف المؤسسة التي تتبع من محتوى رسالتها. علي ضوء اهداف المؤسسة يتم اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكون الدفع في عملية التطبيق بعمل خطاب افتتاحي للعاملين يعرف رسالة ورؤية المؤسسة، وان يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث في صميم الموضوع، وأن يعرف ما هي الرسالة التي يجب أن تصل للعاملين. (عبد الفتاح، 1996 ص: 19)

ثانيا: مرحلة التخطيط: تعني إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد كيفية سير العملية، التي تبدأ باختيار أعضاء المجلس الاستشاري ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة، ومن ثم اختيار منسق الجودة الشاملة، الذي يتم اختياره وفق معايير تتمثل في مزيج من الصفات والمهارات الشخصية المتميزة. عند عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة يجب تناول ميثاق المجلس، وتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة، ومناقشة الأحداث المتوقعة، ويتم تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق، وإعداد مسودة خطة التطبيق، والموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يجب تكوين فريق توكل له مهمة العمل، وعناصر الفريق هي المجلس الاستشاري للمؤسسة أو ما يسمى بلجنة القيادة يتكون من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، يقوم المجلس بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة بمساعدة فرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل أو التحسين، والخدمات الداعمة. (كاظم، 2000 ص: 33)

ثالثا: مرحلة التقييم والتقدير: في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي: الخطوة الأولى: التقييم الذاتي: تتم بواسطة ثلاثة أدوات أساسية: (www.qualityresearchinternational.com)

الأداة الأولى: أعدت من طرف (فيليب كروسي) وسميت باسمه (أداة كروسي للتقويم الذاتي) وعرضها تحت عنوان (أين موقع منطمتك فيما يتعلق بالجودة؟) حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته، ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها في النهاية.

إن استكمال النموذج يستغرق عدة دقائق فقط إلا أنه يحقق نتائج ممتازة ويتمثل الهدف من الاستقصاء الحصول على قناعة كل فرد على أن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها المؤسسة أعمالها كما يتضح في الشكل (1/1):

الشكل (1/1) أداة كروسبي للتقويم الذاتي:

الخصائص	هذا هو حالنا دوما	احيانا نكون كذلك	لسنا كذلك
1- إن خدماتنا و/أو منتجاتنا عادة ما تشتمل على تنازلات وانحرافات ومؤشرات أخرى لعدم تلبية المتطلبات.			
2- لدينا تركيز على خدمة ما بعد البيع و/أو أننا مؤسسة موزعة فقط.			
3- إن العاملين بالمؤسسة لا يعرفون ما تريده الإدارة منهم فيما يتعلق بالجودة.			
4- أن الإدارة لا تعرف على وجه التحديد تكلفة عدم التكيف مع الآخرين.			
5- تعتقد الإدارة بأن الجودة تمثل مشكلة سببها شيئا ما غير الإدارة.			
النقاط	5 نقاط	3 نقاط	نقطة واحدة

المصدر: جوزيف جابلونسكي 1998

تجميع وتفسير النقاط:

عندما يحصل الفرد علي 21 الي 25 نقطة يعتبر إنتقادي ويحتاج إلى عناية مكثفة فورية، واذا تحصل من 16 الي 20 نقطة يعتبر شخص حذر، ويحتاج إلى تكاتف نظام دعم الحياة، اما اذا حصل من 11 الي 15 نقطة فهو شخص ساكن، ويحتاج إلى اهتمام ومعالجة، وفي حالة من 6 الي 10 نقاط فهو شخص معالج،

ويحتاج إلى مراجعة مستمرة، وفي حالة الحصول علي أقل من 5 نقاط يعتبر شخص تحت العلاج، ويحتاج إلى النصح.

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد: وهي قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد لاستكمال الاستقصاء وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على فهم إدراك العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذا المسح يجب أن يستكمل عن طريق مقابلة عدد كافي من العاملين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة. فإذا بين إدراك العاملين اهتمام بالجودة ويريدوا أن يقوموا بأدوار فيها فهذا يعني أن المؤسسة تسير في الطريق الصحيح نحو الجودة، أما إذا كان إدراك العاملين عكس ذلك فان المؤسسة تواجه مشكلة وبالتالي لابد من التركيز أثناء التدريب وخاصة في بدايته على الحاجة الماسة للجودة من اجل تقديم منتجات وخدمات أفضل بتكلفة أقل بحيث أن تحقق مركزاً تنافسيا مقبولا ومهم جدا أن يدرك كل فرد مدى أهمية الجودة في المؤسسة.

الأداة الثالثة: نموذج مؤسسة (بيرفورماكس) العالمية تستخدم هذه الأداة بفعالية في بداية المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة وأثناء تكوين فرق العمل وتتضمن أنماط السلوك الطريقة التي بها نفكر، ونشعر، ونتصرف في حياتنا اليومية وكيف نستجيب للمواقف والطلبات الجديدة.

ففي مؤسسة (بيرفورماكس) تمت معرفة أربعة أنماط سلوكية تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: النمط الأول: يتميز فيه الشخص بأنه متحرك، غير صبور أحيانا.

النمط الثاني: يتميز الشخص بأنه يبحث عن الاعتراف والتقدير، و غير منظم، ويقاوم المعارضة الشخصية.

النمط الثالث: يتميز الشخص بأنه متعاون ويهوى التملك، واقتنائي، ويخشى من تحمل المخاطرة.

النمط الرابع: يكون الشخص إبتكاري، يخشى الرفض، ويقاوم النقد لأفكاره وعمله.

إن معرفة وفهم هذه الأنماط الأربعة يساعد على تكوين فرق عمل أكثر فعالية، فيمكن أن يكون فريق عمل مزيج من هذه الأنماط بحيث توظف نقاط القوة ونقاط الضعف لكل فرد في الفريق بهدف الاستفادة بشكل كبير من قدرات كل فرد في الفريق.

الخطوة الثانية: التقويم أو التقييم التنظيمي: هذا التقويم يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين افرادها وأعضاء المؤسسة فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، ويمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير. ومن خلال معرفة الوضع الحالي يمكن أن نحدد ما نريد أن تكون عليه المؤسسة إضافة إلى توقعات العملاء. فالتقويم التنظيمي يمكن من استخدام المقاييس الكمية لمتغيرات غير قابلة للقياس كمعتقدات الأفراد وثقافة المؤسسة التي يمكن اعتبارهما من المتغيرات الغير قابلة للقياس الكمي. وتقييم الثقافة يمكن أن يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، ومراجعة أداء العاملين وإجراء المسوح كقائمة الثقافة التنظيمية التي أعدها كوكي ولافرتي عام 1989م والتي توضح ما إذا كانت لدى المؤسسة ثقافة قوية تعني إجماع بين المستقصى منهم فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، أم ثقافة ضعيفة، أم عدم وجود ثقافة على الإطلاق وقد تختلف الثقافة السائدة بشكل جوهري عن القيم والمبادئ التي يعتقدونها الأفراد وبعد تحديد الفجوة بين ثقافة المؤسسة الحالية والثقافة المرغوب فيها.

وتلعب نتائج المسح دورا أساسيا في تطوير خطة المؤسسة الإستراتيجية، كما تساهم في دعم خطة التدريب في إطار ادارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: المسح الشامل للعملاء: هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الإهتمام برضا العملاء، ففي بعض الأحيان تفقد المؤسسة عملاء لأسباب بسيطة جدا يمكن تفاديها لو تم الإهتمام بها، فإجراء مسح شامل

للعلماء يساعد المؤسسة على معرفة وضبط توقعات العملاء، ويمكن إجراء المسح عن طريق طرح أسئلة أثناء عمل عادي سواء كان لقاء أو عن طريق الهاتف بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب أن يرد عليها. إذا ذكر العميل بعض القصور في المؤسسة وجب إبلاغه بالخطوات المتخذة لتفاديها وتوضيح ما حققته المؤسسة من تقدموا بإدء الاهتمام برغبات العميل.

الخطوة الرابعة: إرجاع الأثر التدريبي هو الخطوة الأخيرة من مرحلة التقييم من خلال التدريب بالمؤسسة يمكن معرفة أدراك المشاركين ومن ثم تقييم أثره للاستثمار على المردود النهائي للتدريب، فاختيار الموضوعات التدريبية وجدولتها يكون له أثر إيجابي على العملية التدريبية ككل، ولتقويم عملية التدريب لابد من طرح سؤالين: ماذا فعلنا؟ (يعني ما فعلناه خلال عملية التدريب، ولأي مستوى وصلنا وكيف يمكننا أن نحسن أداءنا؟، بعد الاستعانة بنتائج المسح يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب إضافي لاستدراك النقص المسجل فإدارة التدريب تعمل جاهدة بعد إجراء المسح أو بعد كل جلسة تدريب على تجميع وتلخيص النتائج ومراجعتها بمساهمة منسق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويجب اطلاع المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة لأنه يتم إقرار بعض الالتزامات المالية لمواصلة أو استكمال عملية التدريب. ويتضح ذلك من الملحق رقم (1).

رابعاً: مرحلة التطبيق: فيها يتم إختيار المدربين وتدريب المدربين والعاملين بالمؤسسة وتشكل فرق العمل، ولإنجاز تلك المرحلة يجب اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة وتدريب المدربين من بين الأفراد المهمين ولهم مواقع وظيفية واضحة داخل المؤسسة، ويعتبر التدريب من الخدمات الداعمة ويتم تقديم الدعم لمنسق إدارة الجودة الشاملة، عليه يكون الاختيار بعناية من داخل المؤسسة، ومن جميع المستويات الإدارية وبنفس المعايير التي تم بها اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة وبعد أن يتولى هؤلاء عملية التدريب يكتسبون خبرة

داخل المؤسسة ويساهمون في حل المشكلات. ثم يتم تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة التي تحتوي على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواضيع العلمية، وان تكون هذه المواد ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المدربين وفرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. عند تدريب الإدارة والعاملين لابد من التخطيط واختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب ويكون متعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، وبالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقه، وايضا يتعلق بتنمية المهارات الذي يتم بناءا على احتياجات محددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب على القيادة، والتدريب على مهارات الإعلام داخل المؤسسة، وعلى الاتصال بالغير بجميع الوسائل المكتوبة والهاتفية وغيرها.

(عسل، 2012 ص:59)

المبحث الثاني: المواصفات القياسية الدولية (الإيزو)

تعود بداية تاريخ إدارة الجودة الشاملة باستخدام الرقابة الإحصائية في معهد بيل في عام 1950م، لغرض تطوير المقاييس العسكرية النوعية وطبقت على الصناعات الفضائية وفي التحليلات الفيزيائية والنووية، وكان الهدف من هذه المقاييس العسكرية التأكد من وصف إجراءات التصنيع التي كانت متبعة وإقامة إجراءات لغرض التفتيش وفحص الأجزاء.

ونتيجة للمنافسة القوية أصبحت الجودة من أهم العوامل التي تتحكم في قرار المستهلك لاختيار سلعة ما أو خدمة معينة، وليس هناك تعريف واحد متفق عليه للجودة فقد ادى هذا الي وجود ضرورة ملحة لوضع معايير للجودة تسهل عملية التجارة الدولية. في عام 1947م تم إنشاء منظمة دولية لوضع هذه المعايير في جنيف بسويسرا، والتي تضم اعضاء من اكثر من 90 دولة، وفي عام 1979م تم تشكيل اللجنة الفنية 176 (Technical Committee 176) والتي اوكل لها مهمة الأعداد لإصدار مواصفات تتعلق بإدارة وتوكيد الجودة، وفي عام 1987م اصدرت هذه اللجنة سلسلة مواصفات الايزو 9000 وقد اشتمت المواصفات القياسية الدولية للايزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات الدولية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية (BS5750)، ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية لإيزو 9000، وتشكل كلمة ايزو من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات: (International Organization for Standardization) وترجمتها المؤسسة الدولية للقياس وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المؤسسة ممثلين من معظم دول العالم.

وتم اصدار أول مواصفة عالمية عام 1985م وتمت المصادقة عليها وتوظيفها للتجارة الخارجية عام 1987م. وهي مطابقة لمواصفات العديد من الدول مثل المواصفة البريطانية BS5750، والمواصفة الامريكية Q9000، والمواصفة الكندية CSA-Z299، علي ان يتم تحديثها كل خمس سنوات.
(Hormozi,1995,p:5)

وفي عام 1994م تم تطوير المواصفة واصبحت تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض التالية:
(Barnes,1998,p:19)

المواصفة 8402: تعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأكيد الجودة.

المواصفة 9001: نموذج تأكيد الجودة في التصميم، والتطوير، والإنتاج، والتركيب، و الخدمة.

المواصفة 9002: نموذج تأكيد الجودة في الإنتاج، والتركيب، والخدمة.

المواصفة 9003: نموذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي.

المواصفة 9004: عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة (جزئين للمنظمات الخدمية والمنظمات الإنتاجية).

المواصفة 10011: الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة "ثلاثة أجزاء".

المواصفة 10013: دليل إعداد وتطوير دليل الجودة بالإضافة إلى مجموعة كبيرة جداً من الوثائق الفنية المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تحت مسمى أدلة.

تستخدم المواصفات (9001/9002/9003) في الأغراض التعاقدية وتُمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع.

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل في عام 1988م لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهومها أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الاداء. من هذا المنطلق وجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري. (بن حمود، 2006 ص:41)

سلسلة الايزو9000:

سلسلة الايزو9000 هي عبارة عن سلسلة معايير لضمان جودة النظام وجودة التوثيق، وليست معايير لجودة المنتج او الخدمة . (Barnes,1998 p:23)

إليزو9000: عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها من سلع أو خدمات تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء. لقد تم تصميم سلسلة معايير الإيزو9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، وأن تتناسب مع إحتياجات أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، وصناعية أو خدمية.

تتكون سلسلة الايزو9000 من خمسة اجزاء هي الايزو9000، والايزو9001، والايزو9002، والايزو9003، والايزو9004، وتصف الاجزاء الخمسة القواعد الاساسية الواجب اتباعها لادارة نظام الجودة والحفاظ عليها، وهي تتضمن مجموعة من الانشطة الواجب تنفيذها للتأكد من ان المنتج يلبي المتطلبات المحددة وتوصف الاجزاء الخمسة للجودة علي النحو التالي:

الايزو 9000 نظام إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، وإرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية، وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الإيزو (9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

الايزو 9001: نظام لضمان الجودة في التصميم والتطوير، والإنتاج والتكيب، وتقديم الخدمات، وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال.

الايزو 9002: نظام لضمان الجودة في الإنتاج والتكيب، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتكيب وهي موجهة للاستخدام في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم وتضم هذه السلسلة (18) عنصراً من (20) عنصراً في الإيزو 9000.

الإيزو 9003: نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولاً، وتغطي (12) عنصراً من العناصر التي يقدمها الإيزو 9001، لا تعتبر نظام لرقابة الجودة، وتتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

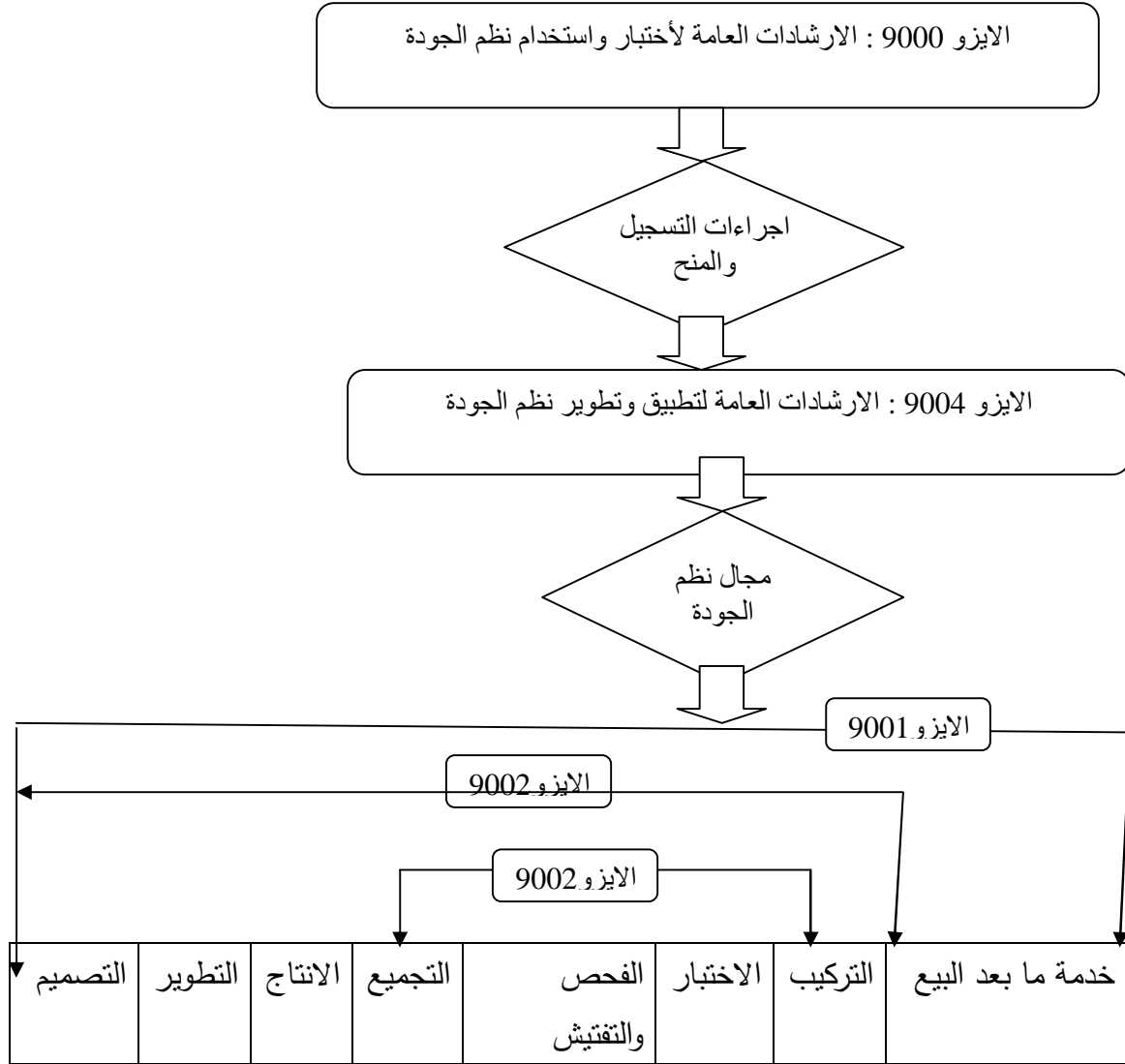
الإيزو 9004: عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة، وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وتعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

يعتبر اثنين من هذه الأجزاء وهما الايزو 9000 والايزو 9004 مواصفات إرشادية تصف المبادئ المرتبطة بإدارة الجودة، أي لا تمنح الشركات علي أساسهما شهادة، أما مواصفات الايزو 9001، الايزو 9002

والايزو 9003 فهي معايير للمطابقة، وتعتبر نموذج يتوجب علي الشركات اتباعه عند تصميم وانشاء نظام الجودة فيها حيث تمنح الشهادة علي اساسها.

ويمكن توضيح هذه المعايير في الشكل (2/1): (Barnes,1998 p:23)

الشكل (2/1) مجالات تطبيق مواصفات الايزو 9000



المصدر (Barnes ,1998) /ISO 9001 International Standard

يمكن توضيح العناصر التي تتضمنها كل مواصفة من مواصفات الايزو الثلاثة (9001، 9003، 9002)

في الشكل (3/1) كما يلي:

الشكل (3/1) عناصر مواصفات الايزو (9001، 9002، 9003)

العنصر	ايزو 9001	ايزو 9002	ايزو 9003
مسؤولية الإدارة	*	*	*
نظام الجودة	*	*	*
مراجعة العقد	*	*	*
مراقبة التصميم	*	لا تتضمن	لا تتضمن
ضبط الوثائق والبيانات	*	*	*
المشتريات	*	*	لا تتضمن
الرقابة على المنتج المورد من قبل العميل	*	*	*
تمييز وتتبع المنتج	*	*	*
الرقابة على العمليات	*	*	لا تتضمن
الفحص والإختبار	*	*	*
مراقبة تجهيزات الفحص والقياس والإختبار	*	*	*
حالة التفتيش والإختبار	*	*	*
رقابة المنتجات غير المطابقة	*	*	*
الإجراءات التصحيحية والوقائية	*	*	لا تتضمن
المناولة والتخزين والتخليص والتسليم	*	*	*
الرقابة على سجلات الجودة	*	*	*
المراجعة الداخلية للجودة	*	*	*
التدريب	*	*	*
خدمة ما بعد البيع	*	*	لا تتضمن
الأساليب الإحصائية	*	*	*
إجمالي عدد العناصر	20	19	15

المصدر: International Standard/ISO 9003

مبادئ الايزو 9001:

تم ايجاد هذه المبادئ عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للايزو رقم 176 وهي تستخدم عن طريق الادارة العليا لتوجيه المنظمة الي تحسين وتطوير الاداء ومن تلك المبادئ:
(المقلي، 2006، ص: 119)

أ- التركيز علي العميل: تعتمد المنظمة علي عملائها عليه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد علي تنفيذها، وذلك عبر توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي اراء ومقترحات وشكاوي العملاء.

ب- القيادة: هي التي توطد وحدة الهدف وتوجه المنظمة لهذا يجب دعم الظروف المحيطة للمنظمة والمحافظة عليها ليكون العالمين علي دراية التامة باهداف المنظمة لتحقيقها وذلك باعداد البرامج التدريبية اللازمة لاعداد الصفوف الاولي والثانية من القيادات ووضع الاهداف علي جميع المستويات ومراقبة وتحقيق الاهداف والتطوير والتحسين المستمر.

ج- مشاركة العاملين: مشاركة جميع المستويات من العاملون تمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم باستقطاب الموظفون ذو الخبرات الناجحة والاعتماد علي العاملين وتشجيع المشاركة في عملية التحسين المستمر.

د- المناهج العلمية: لتحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة اكبر عندما تتم ادارة الانشطة والموارد اللازمة لها بمناهج علمية كتقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد.

هـ- منهج النظام في الإدارة: تحديد إدارة مجموعة من عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي الي فاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها وذلك عبر التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي الي بالمنظمة الي افضل النتائج.

و- التحسين المستمر: هو الهدف الثابت من اهداف المنظمة ويتحقق ذلك باعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها وإدارة التغيير من اجل التطوير المستمر للاداء.

ز- اتخاذ القرار بناء علي الحقائق: اسناد القرارات الفعالة الي تحليل البيانات والمعلومات والحقائق من خلال تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقا لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

ح- اقامة علاقة تبادل المنفعة مع الموردين: علاقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل من المنظمة والموردين لخلق قيمة ويمكن وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس اداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم علي التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.

سلسلة الايزو 2000/9001 طبيعتها ومكوناتها:

علي الرغم من كل الانتقادات التي وجهت لمواصفات الايزو 9000 اصدار عام 1987م وتعديل عام 1994م، الا ان هناك دلائل توضح علي انها ساهمت بشكل كبير في توسيع حجم التجارة الدولية، وجعل الكثير من المنظمات في العالم اكثر كفاءة وفعالية، مع ذلك ظهرت العديد من الاسباب التي دعت الي ضرورة تعديل سلسلة الايزو 9000 اصدار 1994م، عليه قامت اللجنة الفنية 176 للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس والخاصة بمجموعة مواصفات الايزو 9000 بتعديل المواصفة الايزو 9000 إصدار 1994م بالمواصفة 9000 اصدار 2000م لمساعدة المنظمات علي تطبيق وتشغيل نظم ادارة

الجودة، ويتميز بأنه اصدار هيكلي واستراتيجي فهو يجسد عدة مفاهيم يمكن ان تؤدي الي تنسيق مع ما يسمى باستراتيجيات الممارسات الافضل المعاصرة لنجاح نظم إدارة الجودة ويعتبر أكثر سهولة في التطبيق علي قطاع الخدمات ويمكن تطبيقها علي جميع المنظمات مهما كان حجمها أو نشاطها، وتم تحديث المواصفة في عام 1997م بعد رؤية اللجنة الفنية القائمة علي تحديث المواصفة بأنها بحاجة علي ان تركز علي العمليات والنظم المستخدمة في ادارة الجودة، وتم اصدار ارشادات عامة تضم ثمانية مبادئ لإدارة الجودة وتتمثل هذه المبادئ علي الاتي: (West, 2000 p:80)

أ- تركيز المنظمة علي المستهلك: المنظمة تعتمد علي المستهلكين، لذا يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وتلبية متطلباتهم والعمل علي تحقيق وتجاوز توقعاتهم.

ب- القيادة: القادة هم الذين يضعون اهداف وتوجهات المنظمة، لذا يتوجب عليهم ايجاد البيئة الداخلية المناسبة والحفاظ عليها، والتي تشجع العاملين علي المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.

ج- مشاركة العاملين: ان العاملين في كافة المستويات هم الاساس للمنظمة وان مشاركتهم تمكن المنظمة من استثمار قدراتهم في تحقيق اهدافها.

د- مدخل العملية: تحقيق النتائج المرغوب فيها يتم بكفاءة اكبر عندما يتم إدارة الموارد والانشطة علي انها عمليات.

هـ- مدخل النظم للادارة تحديد وفهم وإدارة نظام العمليات المترابطة لتحقيق الاهداف، ويحسن من كفاءة وفعالية المنظمة.

و- التحسين المستمر: يجب ان يكون الهدف الدائم لاي منظمة.

ز- اتخاذ القرارات: إن القرارات الفعالة تستند الي تحليل البيانات والمعلومات.

ح- علاقة تبادل المنافع مع الموردين: إن المنظمة والموردين يتعاونون مع بعضهم البعض، حيث أن علاقات المنافع المتبادلة تعزز من قدراتهم.

مكونات سلسلة الايزو 2000/9001:

تتكون سلسلة الايزو 9001 اصدار 2000 من الاتي:

الايزو 9000: مصطلحات واساسيات نظم ادارة الجودة.

الايزو 9001: متطلبات نظم ادارة الجودة.

الايزو 9004: ارشادات لتحسين اداء نظم ادارة الجودة.

الايزو 19011: ارشادات لمراجعة نظم ادارة الجودة او نظم الادارة البيئية.

لقد عملت المواصفة 9001 اصدار 2000 علي جمع العشرين عنصرا التي تشكل هيكل مواصفات سلسلة

الايزو 9000 اصدار 1994 في هيكل جديد يتكون من عناصر اساسية هي مسئولية الادارة، وادارة الموارد،

وتحقيق المنتج او الخدمة، والقياس والتحليل والتحسين. (www.isotc176sc2.elysium-

ltd,netyear2000revision.htm1)

محاوور الايزو 2000/9001:

تعتمد المواصفة الدولية الايزو 9001 في هيكلها الاساسي علي ثلاث محاوور اساسية هي:

المحور الاول: ضبط منظومة الجودة وتتكون من مسئولية الادارة التي تعكس دور الادارة العليا والتزامها

بتطبيق نظام الجودة داخل المنظمة، وقيادة هذا التحول بأيمان واقتناع، وان تقوم الادارة العليا بوضع سياسة

الجودة وتوضح رسالة ومعتقدات المنظمة بما يكفل توفير المناخ الملائم للتحويل الي ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الاداء الاداري والجودة العالية، ويتطلب علي ان يكون للمنظمة هيكل تنظيمي يبين اختصاصات وخطوط السلطة والمسئولية مع مراعاة الاتجاهات الحديثة في بناء الهيكل، وان يتم اختيار موظف يمثل الادارة ويسمي مسئول الادارة للجودة ويكون مسئولاً عن التأكد من ان منظومة الجودة داخل المنظمة تتوافق مع متطلبات المواصفة، ويقوم بالاشراف علي اعمال المراجعة الداخلية للجودة بشكل دوري ويكون حلقة الوصل مع الجهة المانحة لشهادة الايزو 9001. (الحميضي، 2000 ص:155)

يعتبر ضبط الوثائق والبيانات عنصرا مهما ضمن منظومة الجودة بحيث تكون جميع النماذج والوثائق والمستندات التي تؤدي بها العمليات، ومحددة تحديدا دقيقا لتساعد صاحب العملية علي معرفة موقف اصدار الوثيقة ورقمها، وتحديد الوثائق الاساسية والمساعدة، والتأكد من التخلص من الوثائق التي أزيلت من التداول. كذلك تتطلب منظومة الجودة اتخاذ اجراءات تصحيحية ووقائية بناء علي شكوي من قبل المستهلك، او بناء علي فشل تقديم خدمة معينة، وهذا الاجراء يجب ان يبحث عن السبب الجزري لحدوث الخطأ، لأزالته ومنع حدوثه مرة اخري، يجب علي المنظمة متابعة كل الاجراءات التصحيحية للتأكد من فعالية تنفيذها.

ان المراجعة الداخلية للجودة تعتبر احدي دعائم استمرارية منظومة الجودة في المنظمة، ومتابعة مدي كفاءتها، كما تعتبر احدي الاسس الهامة في المراجعات الدورية التي تقوم بها جهات التسجيل للتأكد من استمرارية توافق منظومة الجودة تحت اشراف منسق الجودة او ممثل الادارة وكشف الانحرافات في العمل لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. (نظمي، 1995 ص:62)

المحور الثاني: عملية التشغيل داخل المنظمة هو ما تقوم به المنشأة بشكل اساسي كالانتاج او الخدمات، ويشمل مراجعة العقود في مقدمة البنود التي تعالج دورة العمل والتشغيل في المنظمة، ويركز هذا العنصر

علي ان تتأكد المنظمة من قدرتها علي الاستجابة لهذه المتطلبات قبل التعاقد مع العميل، ويكون ذلك موثق بشكل يسهل الرجوع اليه ومتابعته، لم تشترط المواصفة بان يكون العقد مكتوبا بالشكل القانوني المتعارف عليه. ومراقبة التصميم وفقا للمتطلبات والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع العميل، مع اهمية تخطيط وتطوير التصميم مع ما يتلائم من مستجدات في طلبات المستفيدين، علي ان يكون هناك توثيق لمدخلات ومخرجات عمليات التصميم. (نظمي، 1995، ص: 69)

يهدف مفهوم الرقابة كعنصر ضمن عملية التشغيل الي التأكد من كفاءة العملية وتاديتها بما هو مستهدف منها علي الوجه المطلوب، ومن ثم تحديد احتمالات الفشل وتجنبها بقدر المستطاع، وعند حدوث اي خطأ فان الرقابة علي العملية تؤدي دورها من خلال الرقابة علي عناصر العملية نفسها في اكتشاف السبب وازالته مع تجنب حدوثه مرة اخري، وذلك من خلال توفير وسائل الرقابة وهي تعليمات مكتوبة لكل عملية وتوفير وسائل القياس للتأكد من حسن سير العملية، مع توفير وسائل اداء العملية وبيئة العمل المناسبة. (نظمي، 1995، ص: 75)

تعتبر عملية التفتيش والاختبار احدي العناصر المهمة ضمن المنظومة، ويحدد التفتيش والاختبار في مرحلة الاستلام من المورد، و في مراحل العمليات التشغيلية، وعلي المنتج النهائي.

المنولة والتخزين والحفظ والتسليم تعتبر ايضا من العناصر الاساسية التي تعالج عملية التوزيع بعد اتمام العملية الانتاجية، ويتناول المراحل المختلفة التي تؤثر في جودة المنتج او الخدمة لحين تسليمها للعميل، وتشمل هذه المراحل اجراء منولة المنتجات مع المحافظة علي مواصفاتها، واجراءات التخزين والاشتراطات الخاصة بها مثل درجة الحرارة او الرطوبة او التهوية واجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ علي جودة المنتج وتسهل عملية نقله وتداوله، واجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة الي العميل، ثم بعد ذلك

خدمة ما بعد البيع التي تهدف الي التعرف علي موقف العميل بعد استلامه المنتج او الخدمة، ومدى ايجاد علاقة مستمرة بين المنظمة والعميل من خلال وضع الية للخدمات والصيانة، مع الاحتفاظ بسجلات خاصة لخدمات ما بعد البيع تشمل طبيعة وشكاوي العملاء واسلوب اداء الخدمة. (الحميضي،2000 ص:159)

المحور الثالث: وهي الانشطة المعاونة لمنظومة الجودة تشمل مجموعتين من العناصر هما:

مجموعة العناصر الخاصة بالوظائف التي تدعم منظومة الجودة التي تشمل المشتريات وتهتم بضرورة تقييم الموردين ووجود نظام واضح وموثق لهذا التقييم يقيس اختبار الموردين بدقة وادراجهم في لائحة للاستمرار في التعامل معهم ومراقبة مدى التزامهم لتلبية طلبات المنظمة في عقود الشراء. اما العنصر الثاني فهو الاساليب الاحصائية التي تشير الي استخدام الادوات والتقنيات المناسبة لاحتياجات المنظمة بهدف الرقابة علي العمليات والمنتجات، ويجب علي المنظمة توثيق ذلك بشكل منتظم عمليا والاستفادة منها. (بن سعد،1997 ص:193)

مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9001:

تسعى المؤسسات بشتى أنواعها في مختلف دول العالم إلى التسابق للحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة إيزو 9001 وذلك بتطبيق نظام جودة يساعدها على تحسين أداءها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، مع تخفيض التكلفة وتحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة القدرة التنافسية والريادة في الأسواق. ان هذه المواصفة عمدت الي تكامل المواصفات الدولية للحالات التعاقدية إيزو (9001، 9002، 9003) في منظومة إدارية واحدة وهي الايزو 9001.

تمر عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الايزو 9001 بمجموعة من المراحل وهي: (كاظم،2009 ص:139)

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير: تعتبر المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001، وتبدأ بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة إيزو 9001. هنالك أهداف لمرحلة الإعداد والتحضير تتمثل في ضمان التزام الإدارة العليا وإعداد سياسة الجودة والأهداف ومراجعتها دورياً للتأكد من ملاءمتها بمتطلبات الخدمة، والتأكد من أن متطلبات العميل تم تحديدها وتم الوفاء بها مع تعزيز تحسين رضا العميل. (ابوالنصر، 2008 ص: 35)

ثانياً: مرحلة التقييم: يتم تقييم أداء المؤسسة من قبل لجنة الإدارة ويكون التقييم بتوفير المعلومات عن توافق نظام الجودة القائم في المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001 من خلال المقارنة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير اللازم. من أهم أهداف هذه المرحلة تحديد طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة بصورة واضحة ودقيقة حيث يشمل ذلك توضيح تسلسل الأنشطة وتحديد العمليات الإنتاجية والتشغيلية التي تقوم بها، وتحديد نقاط عدم المطابقة للنظام المعمول به مع متطلبات المواصفة، وتوضيح الملامح الرئيسية للتطوير بغية استيفاء متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001 مع تحديد متطلبات تطبيق كل بند من بنودها ثم بعد ذلك تسجيل نظام الجودة المتبع بالمؤسسة ومقارنته مع متطلبات المواصفة.

ثالثاً: مرحلة التوثيق: تعتبر مرحلة التوثيق من المراحل الأساسية في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث أن المواصفات تشترط المقدر على إثبات نظام مقبول لإدارة الجودة، ولعل أنسب طريقة لإثبات ذلك تكون من خلال أنشطة التوثيق الذي يعتبر بمثابة الدليل المادي ويعد إلزامياً وذلك بقصد التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق الإجراءات وتعليمات العمل التصحيحية والوقائية بإعداد ما يلي. (كاظم، 2009 ص: 155)

أ- إعداد دليل الجودة: وهي وثيقة تحدد سياسة وأهداف الجودة كما تعطي الرؤية المستقبلية لآفاق تطورها، والغرض الأساسي من إعداد الدليل هو إعطاء وصف متكامل لنظام الجودة والاستفادة منه كدليل دائم لتنفيذ النظام والمحافظة عليه، ويتناول التعريف بيئة النظام المرتبط بالجودة، ويتضمن الإجراءات الواجب اعتمادها حول كيفية إحداث التغييرات والتعديلات أو المراجعات أو الإضافات.

ب- إجراءات الجودة: هي وصف لما يجب القيام به من نشاطات من أجل تحقيق النتائج المتوقعة والترتيب الذي يتم بموجبه إنجاز هذه النشاطات وكذلك زمن الإنجاز والأشخاص المسؤولين عن ذلك ويجب أن تحتوي الإجراءات كحد أدنى على الغاية التي تحدد أهداف الإجراءات والغرض منها، والمجال الذي يحدد القسم أو المجموعة أو الأشخاص الذين يطبق عليهم الإجراء، والمراجع التي توضح الوثائق ذات العلاقة بالنشاطات التي يشملها الإجراء داخلية أو خارجية.

ج- تعليمات العمل: هي وثائق أكثر تفصيلاً من الإجراءات وتتضمن تعليمات مفصلة لتنفيذ إجراء أو عملية إنتاجية أو خدمية أو وظيفية مهمة، وتسمى تعليمات تشغيل التصنيع أو الخدمة. وعادة ما تكون تعليمات العمل في شكل رسومات تبين طريقة العمل والتركيب أو نماذج روتينية أو مواصفات معينة أو تحديد خصائص وظائف معينة.

د- سجلات الجودة: هي إعداد إجراء موثق لسجلات الجودة، تحدد أسلوب الضبط لتمييزها و تخزينها وحمايتها واسترجاعها وفترة حفظها والتخلص منها، وذلك لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة وسهلة، ويمكن استعادتها.

رابعاً: مرحلة التطبيق: من أكثر المراحل أهمية في تحقيق نظام إدارة الجودة حيث يتم بموجبها تطبيق ما تم توثيقه من إجراءات في المرحلة السابقة، والهدف من ذلك تمكين العاملين في المؤسسة من تفهم إجراءات

ووثائق الجودة، وتعديل واستكمال وثائق نظام الجودة للتوافق مع متطلبات المواصفة إيزو 9001، وإعداد وتأهيل المراجعين الداخليين.

خامساً: مرحلة التدقيق والمراجعة: هي أحد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 ويعرف تدقيق الجودة بأنه تقييم مستقل لجودة الخدمة أو المنتج لغرض تحديد ملامته للاستخدام ومطابقته للمعايير المحددة. والغرض من التدقيق والمراجعة هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، وتنقسم عملية المراجعة الي مراجعة للكفاية ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتحقيق متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001، ومراجعة الإذعان وهي مقياس لمدى التزام العاملين بالمؤسسة لتطبيق وثائق المواصفة الدولية، تتمثل أهداف مرحلة التدقيق والمراجعة في الآتي:

- أ- التحقق من المتطلبات الموثقة ومدى ملاءمتها لمتطلبات المواصفة إيزو 9001.
 - ب- تزويد إدارة المؤسسة بحقائق موضوعية صحيحة وواقعية عن التطبيق الذي يتم به نظام إدارة الجودة.
 - ج- التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة.
 - د- قياس مدى تفهم وتنفيذ العاملين بالمؤسسة لنظام الجودة المتبع.
- سادساً: مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001: هي عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة، وتأتي عقب الانتهاء من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة إيزو 9001. من أهداف تلك المرحلة التأكد من كفاءة وفعالية نظام الجودة المطبق في المؤسسة، واستكمال وتطوير نظام الجودة المطبق في المؤسسة ليتوافق مع متطلبات المواصفة.

سابعاً: مرحلة الصيانة: وتعني الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، ولضمان استمرارية التوافق مع مواصفة الايزو 9001، والاهتمام بالتحسين المستمر، بشرط أن تكون التغييرات موثقة مع إعلام الجهة المانحة (المسجل) بما يطرأ من تغييرات. فالجهة المانحة للشهادة (المسجل) هي التي تقوم بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات وهي الزيارات الدورية المجدولة وتتم كل ستة أشهر، والزيارات التي تتم في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة. (كاظم، 2009 ص:187)

تتم صيانة نظام إدارة الجودة في المؤسسة عن طريق الأفراد المدربين من داخل المؤسسة ويكون ذلك بإتباع ما يلي:

أ- مراجعة تقارير الجهة المانحة للشهادة (المسجل).

ب- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية.

ج- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

د- تعديل وثائق النظام.

هـ- تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو والعلاقة بينهما:

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين إيزو. فالإيزو هي التي تحدد مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو على النحو التالي: (ابوالبشر، 2012)

أ- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء.

ب- يمكن اعتبار الأيزو نظام مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

ج- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

د- المؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق في عملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك هذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.

هـ- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير المواصفة التي على أساسها منحت الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

و- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها لتعزيز قدرتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

من خلال ماسبق وجد ان ادارة الجودة الشاملة والايزو متكاملتان وليست بديلتان أومتعارضتان، ويمكن الحصول على الإيزو بدون ادارة الجودة الشاملة، وكذلك يمكن تبني الجودة الشاملة من دون الحصول على الإيزو او تبني الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو. الشكل(4/1) يوضح هذه الفروقات.

الشكل (4/1)الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة وا لإيزو9000 :

الإيزو9000	إدارة الجودة الشاملة	
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	إدارة للجودة من منظور شامل.	1.
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	2.
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.	تهتم بالتحسين المستمر.	3.
يتركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	4.
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى مؤسسة ككل.	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	5.
مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة.	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	6.

المصدر (ابوالبشر، 2012)

المبحث الثالث: فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين الي التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عملاً إضافياً للعمل الجماعي المخطط، وتمثل فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

بدأ تطبيق فكرة فريق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما ارادت اليابان اعادة بناء اقتصادها وقدراتها الانتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة. وتم انشاء ما يسمى بحلقات الجودة وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة او حل مشكلة في نوعيتها، بعدها تم انشاء فرق العمل وذلك بتأثير جهود فلاسفة الجودة (أدوارد ديمينج، هنري فايول، وماسلو) باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى ساكنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. مع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المؤسسات فقد وجد أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون، والاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية. (سالم، 1998 ص: 33)

مفهوم وبناء فريق العمل:

فريق العمل هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم او مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. ويختلف الفريق عن الجماعة فالجماعة

هي عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمؤسسة. أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة للفرق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة. (عاشور، 1998، ص: 13)

بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. (سالم، 1999، ص: 32)

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لان المنهجية الجيدة تجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. (ماهر، 1997، ص: 29)

خصائص وأهداف بناء فرق العمل:

الفريق الفعال له سمات معروفة، ولمعرفة مدى الفعالية يجب النظر في مدى تحقق الاهداف وان تكون واضحة ومفهومة في ذهن كل واحد من افراد الفريق. ويتميز الفريق بالعديد من الصفات التي تميزه عن غيره من فرق العمل الاخرى، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة.

ويكون الفريق فعالاً إذا تميز بالاتي: (السيد، 2003 ص:33)

أ. أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم.

ب. العمل بأبداع والتشجيع علي الابتكار والحرص علي الافكار الابداعية والحلول الابتكارية ويتم تشجيع

كل اعضاء الفريق بذلك، والمساعدة في ايجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات وذلك عن طريق الاستفادة من

المواهب المختلفة للافراد.

ج. الحجم المناسب وهي تناسب حجم الفريق مع طبيعة عمله وحجم الانتاج المطلوب منه.

د. اتصال واعي بين كل الأعضاء، لتشجيع المناقشة الصريحة، والتعبير عن الآراء والأفكار.

هـ. معرفة كاملة بجوانب القوة والضعف لدى الفريق وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

و. توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

ز. التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

ح. مناخ عمل مريح وغير رسمي، ويعيد عن التوتر والعداء والرسميات، ويتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة

والمرافقة.

ط. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية، وممارسة الرقابة الذاتية.
ي. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
ك. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

ل. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

تدريب فريق العمل:

تعتبر عملية التدريب من أكبر الإنجازات التي يمكن تحقيقها في إطار عملية التدريب ككل وتشمل خمسة أجزاء رئيسية: (بشير، 2008 ص:38)

أ- نظرة عامة ومقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة تتكون من 4 الى 7 أفراد وكل فريق يتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة حددها المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة في المؤسسة وتحدد العملية من عدة نواحي إما من خلال جلسات العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين أو نتيجة للشكاوي أو الملاحظات التي يتقدم بها العملاء أو نتيجة ظهور المشكلات والصعوبات في الأعمال التنفيذية أو في الجانب التنظيمي. إن المهارات التي يكتسبها المشاركون أثناء الجزء الأول لعملية تدريب الفريق في النظرة العامة والمقدمة تتضمن بناء الفريق وخلق انسجام بين أعضاءه وإثارة الأفكار ومهارات التعامل وفهم العمليات وإمكانية العمل من أجل حل المشكلات.

ب- جمع المعلومات: يتعلم الفريق استخدام خريطة التدفق كرموز لفرض إثارة الأفكار وجمع المعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية وتحديد أهداف رقمية لتحسين العملية وخريطة التدفق هي أداة سهلة وبسيطة، وهي إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق الأهداف وتصور الخطوات والأنشطة والعمليات الضرورية لإنجاز الهدف وعند توفر البيانات وكيفية الحصول عليها.

ج- تحليل البيانات وتفسيرها: يتم تصنيف البيانات التي جمعت بأسلوب بسيط وهو الأسلوب العمودي وكذلك استخدام الخرائط أو البيانات وغيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي ولا بد من اختيار إحدى الأدوات والتي يرى فيها الفريق أنها أكثر دقة لحل مشكلة معينة ويتم عرض الأداة على لجنة القيادة.

د- تقويم وعرض النتائج: يركز أعضاء الفريق على النتائج التي تم التوصل إليها ويتم مراجعة نتائج التحليل وتفسير البيانات عن طريق منسق إدارة الجودة الشاملة، ويتدرب الفريق كذلك على إعداد التوصيات لعرضها أثناء اجتماع المجلس الاستشاري للمؤسسة وهنا لا بد من ترك المبادرة للمشاركين من أجل النقاش في اكتساب القدرة على إيصال أفكارهم للعمال الآخرين في المؤسسة ويتدرب كذلك عناصر الفريق على إعداد تقرير يقوم الفريق الذي يتضمن المعلومات والخرائط وكذلك اقتراحات الفريق من أجل حل المشكلة ويحتفظ منسق إدارة الجودة الشاملة بالتقرير الذي يترجم إلى أعمال ميدانية داخل المؤسسة.

هـ- المتابعة: وهي تبادل ونشر الخبرات تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها ووحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مديري الوحدات باستعراض سريع لوحدهم ولمهمة عملية التحسين، كما يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص فوائد المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والاستفادة من خبرة كل وحدة وخاصة في عمليات التحسين الناجحة وهنا يجب

على المنسق والمدرين والإدارة العليا ممثلة في أعلى رتبة في الهيكل التنظيمي المدير العام في المؤسسة ببذل الجهد والوقت اللازم من أجل الترويج لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل نزع جميع الشكوك الخاصة بالأسئلة التي تتبادر في أذهان العاملين. تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإشراك الموردين للمساهمة في عملية التحسين فالمؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على اختيار مورديها باهتمام كبير وترتبط معهم علاقات وفاء.

ان الأجزاء الخمسة تحتاج الي ربطها بالتدريب على المهارات لكل عناصر الفريق بحيث يمكن تطبيقها، ويعتبر التوقيت أمر حيويًا، وكل عنصر من الفريق يجب أن يزود المشاركين بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال المطلوبة منهم ولا بد من تحديد الأسئلة وتوضيح المفاهيم وكل الصعوبات التي تقابل المشاركين في مواقع العمل ويقوم المستشارون من داخل وخارج المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة بتقديم الدعم للمشاركين، ولا بد أن يتعلم فريق العمل الأدوات الفنية وغير الفنية والمهارات من أجل العمل بها وحل المشكلات.

الصفات الادارية لأعضاء فريق العمل:

هناك مجموعتين رئيسيتين من الصفات لابد من توفرها في اي فرد فعال في فريق العمل، المجموعة الاولى معنية بالصفات الادارية، والثانية تخص الصفات الخلقية.

اولا: الصفات الادارية:

أ. امتلاك مهارة العمل الجماعي: الفرد المنضم لفريق العمل يجب ان يكون مؤهلا للعمل بروح الفريق الواحد ولديه المقدرة للتعامل والتعاون مع الاخرين.

ب. القدرة علي الانجاز: يكون لدي الفرد القدرة علي انجاز المهام المطلوبة .

ج. القدرة علي تحمل المسؤولية: الاستعداد لتحمل المسؤولية لتنفيذ المهام الموكل اليه.

د. الانضباط والالتزام: ان يكون لدي الفرد الاستعداد التام للالتزام بما تم الاتفاق عليه من قرارات وان يكون لديه من المرونة النفسية ما تسمح له بالانضباط برأي قائد الفريق في الظروف القاسية وحالات الطواري.

هـ. عدم تأثير حالته النفسية علي ادائه في العمل: له من القوة والصلابة تجعله يتجه نحو اهدافه مهما كانت حالته النفسية.

و. الوفاء والانتماء الي الفريق.

ثانيا: الصفات الاخلاقية:

أ- الامانة: ان يحرص المرء علي اداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، وان يستنفذ جهده في إبلاغه تمام الاحسان، فأن استهانة الفرد بما كلف به وان كان تافها يتبعه شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشرء الفساد في كيان الامة وتداعيه برمته.

ب-التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث.

ج- إحسان الظن: علي عضو الفريق ان يكون حسن الظن بغيره من اعضاء الفريق.

د- بذل النصيحة: علي كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح اي خطأ يصدر من اي زميل له.

أهداف بناء فرق العمل:

لقد حرص الاسلام علي الجماعة وعلي ان يكون المسلمون يدا واحدة متحدين غير متفرقين قال تعالى

مُوا بِدْ بَلِ (اللّٰهُ جَمِيعًا نَاعُو مَلَات تَفَلَّلِي وَتَوَلَّى وَتَمُوتُنَّ اُولَئِكَ رَكُومٌ وَإِذْ كُنْتُمْ اَعْدَاءً فَآلَفَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْدَبَدْتُمْ

تِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ حُفْلَى شَمَقًا الدَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِّنَ الْكُفْرِ بَآيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (ال

عمران:103)، وقد ضرب رسول الله عليه افضل الصلاة والسلام مثالا يوضح كيفية التعاون والاتحاد التي يجب ان يكون عليها المسلمون وكيف يتعايشون معا بروح الجماعة كما في الحديث عن النعمان بن بشير قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمي) (صحيح البخاري رقم (6011) وصحيح مسلم رقم (2586).

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

- أ. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ب. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ج. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- د. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- هـ. توفير الاتصال المفتوح بين أقسام المؤسسة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

و. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

ز. زيادة تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة.

ح. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.

ط. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

أداء العمل بأسلوب الفريق يعمل علي تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء.

من الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها بأجماع الفريق ومناقشتها جماعياً، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات هذه صفة الشعور العالي بالالتزام نحو القرارات المتخذة لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

أ- خلق بيئة عالية للتحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.

ب- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

ج- الحد من الصراعات.

د- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

هـ- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى

الأفراد.

و- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

ز - تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

ح - التفويض الفعال من قبل المدراء.

ط - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

أنواع فرق العمل:

عندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجه المنظمة هي تحديد نوع فريق العمل، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة متمثلة في الاهداف والخصائص والمهام ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل والفترة الزمنية، يوضح الشكل (5/1) انواع فرق العمل والمهام والخصائص.

الشكل (5/1) أنواع فرق العمل والمهام والخصائص:

المهام والخصائص	أنواع فرق العمل	
إدارة المؤسسة وتنفيذ جدول الأعمال والاعتماد على التغذية العكسية الصاعدة.	فريق المديرين يتكون من مجموعة من مديري العموم الخاضعين لرئاسة مجلس الإدارة.	فرق العمل الرسمية
إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة، قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم من أجل حل المشكلة المطروحة ويستخدم عادة في البيئة الثابتة والمستقرة.	فريق المجموعات الوظيفية يتكون من مجموعة من المديرين من مختلف الأقسام ويتم تشكله عند أي مستوى إداري.	
يؤدي مجموعة كبيرة من المهام الروتينية يعتمد بصفة أساسية على العمليات بغرض تحسين الإنتاجية.	فريق مدعوم رسمياً ويختص أعضاؤه بتقديم الدعم و الخدمات.	
يتطلب وجود عدد من المجموعات والمهام الفرعية بالإضافة إلى وجود نظام رقابي كفاء يعتمد على التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال.	فريق عمل المشروعات يتم اختيار أعضاء الفريق لحين انتهاء المشروع.	
التأثير على الثقافات السائدة بالمؤسسة من أجل تحقيق تحسينات مستمرة في النتائج من أجل تطبيق الطرق الحديثة غالباً ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل نجاحه.	فريق التغيير يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير.	
تركز على المهام الإستراتيجية والإنتاجية الجديدة، يتسم الفريق بالمرونة والاستقلالية.	المجموعة الساخنة وهي عبارة عن جهاز حيوي مستقل بغض النظر عن باقي المؤسسة.	
يعتمد على نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة، ويستهدف القضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج، يعتمد بشكل أساسي على العمليات غير الرسمية في وضع تصور للحلول البديلة للمشكلة.	فريق عمل المهام الطارئة يتم تشكيله في الأجل القصير بهدف دراسة مشكلة إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى المستويات الإدارية العليا.	

المصدر (ابوالبشر، 2012)

خلاصة الفصل:

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في العمل الإداري، الذي لقي اهتماماً كبيراً في العديد من المؤسسات، وفي هذا الإطار تم عرض التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وكذلك تعريف بعض المفاهيم الأخرى للجودة، والإيزو (ISO) والعلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو التي نراها تكاملية ويمكن اعتبار أن الحصول على شهادة الإيزو خطوة تمهيدية وإحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وبدوره يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة. وكذلك تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

الفصل الثاني الاتجاهات

مقدمة:

ان جميع الظواهر النفسية الاجتماعية بسيطة كانت أم مركبة، خاصة أو عامة، تخضع في أساسها لمحددات السلوك الإنساني الذي يواجهه ويسيطر عليه تركيب خاص يسمى "الاتجاه النفسي" بالإضافة إلى أن القيم والاهتمامات تؤثر بشكل واضح وفعال على هذا السلوك، فالقيمة هي تلك الديناميكية التي تدفع الفرد إلى سلوك معين في موقف معين، وبمعنى آخر فهي ذلك التنظيم الخاص للخبرة الناتجة عن مواقف الاختيار والمفاضلة والذي يدفع إلى أن يتصرف الفرد بصورة محددة في مواقف حياته اليومية. لمفهوم الاتجاهات قيمة كبيرة في مجال البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية والبيئية بوصفها وسيلة للتنبؤ بالسلوك، وفهم الظواهر النفسية والاجتماعية، ومن أهم مكونات الاتجاهات الخبرة التي تحدد مدى قدرة الفرد على المساهمة في حل المشكلات والتصدي لها، كما تعتبر منابع الطاقة الحقيقية الموجهة لسلوك الإنسان، فهناك ضرورة للتعرف على كيفية تعديل اتجاهات الأفراد نحو الأفضل. تساهم الاتجاهات بدور فعال في تطور وتقدم الشعوب في مختلف قطاعات المجتمع إذا ما عُرِزت بشكل ايجابي عن طريق معالجة الاتجاهات السلبية لدى المجتمع وخاصة لدى المديرين في منظمات المجتمع عن طريق معارف تعالج الجوانب المختلفة والتعريف بقيمة وأهمية العمل وتطويره، والتركيز على أهمية نظم الجودة الشاملة في منظمات العمل في القطاعين العام والخاص، وتوجيه الأنظار إلى تطبيق تلك النظم لان لتطبيقها فوائد عديدة للمنظمات تتمثل في الافراد والمنظمة. (عاشور، 1998 ص: 19)

يحتوي هذا الفصل علي ثلاث مباحث، يتناول المبحث الاول مفهوم الاتجاهات، وما يرتبط بها من مفاهيم، خصائص الاتجاهات، وظائف الاتجاهات، أهمية الاتجاهات ومصادر الاتجاهات. أما المبحث الثاني يحتوي علي المكونات الأساسية للاتجاهات، العوامل المؤثرة علي اتجاهات الفرد، علاقة الاتجاهات بالسلوك الإنساني، نظريات تفسير تغيير الاتجاهات، طرق تغيير الاتجاهات والعوامل المؤثرة فيها وقياس الاتجاهات. اما المبحث الثالث فيتناول مفهوم القيادة، والقيادة الادارية، نظريات القيادة الادارية، دور القيادة الادارية في نجاح المؤسسة وتنمية وتطوير القيادات الادارية.

المبحث الاول: مفهوم الاتجاهات

ان مفهوم الاتجاه المسيطر في علم النفس الأمريكي هو الحركة السلوكية التي تركز على التعلم والخبرة كعوامل رئيسة في تشكيل السلوك، بدلا من التسليم بوجود تركيبات شخصية متعددة وديناميكية داخل الفرد، وترتكز نظريات السلوك والتعلم على العوامل الموجودة في البيئة التي تحدد تصرف الفرد. ومع التقدم العلمي والثقافي والانفتاح، شه العالم تغيراً متسارعاً في سلوك الأفراد والجماعات، ليس فقط من ناحية الرغبات والاحتياجات، بل من ناحية الآراء والمفاهيم والعادات. وبالرغم من هذا التطور المتسارع تبقى لكل مجتمع خصوصيته وعاداته وتقاليده التي يصعب تغييرها بسهولة، وبعض هذه التقاليد راسخ ومرتبطة بالإيمان والمعتقدات الدينية وبالقيم والأخلاق العامة. (مصطفي، 1996 ص:129)

لقد أصبح أصحاب نظرية السلوك ملتزمين بطرق علمية صارمة في محاولة لتحقيق الكمال للأساليب النفسية ورفع مستواها إلى مستوى العلوم الطبيعية، مع أن نظرية السلوك المعاصرة تعتبر أمريكية الاتجاه، أن ما يميز بعض العلوم والمعارف ويجعلها أكثر تعقيدا عند الحديث عنها باعتبارها حقولا غير ملموسة بشكل حسي الأمر الذي يجعل كثير من الباحثين يلجئون إلى استخدام بعض الأدوات المساعدة على كشف الحقل المعرفية وعادة تستعمل كلمة الاتجاه لاكثر من معنى في مجالات العلم والحياة اليومية، أما في علم النفس فيعبر الاتجاه عن حالة نفسية، وله مكوناته ووظائفه وخصائصه، ويعد من أهم جوانب الشخصية. (سالم، 1993 ص:13)

إن كثرة الاتجاهات لدى الفرد، والترابط القائم بينهما يعدان معاً الممثل الرئيسي في إثارة الكثير من البحوث النفسية المعنية بالاتجاه واعتماد لغة الجمع أي الاتجاهات.

وجد أن اتجاهات الأفراد هي إحدى تلك المجالات فهي مجال غامض، يستطيع الفرد بوسائل البحث وأدواته التعرف عليها ومن تلك الأدوات ما يعرف بالاستفتاء، وإذا كان البعض يرى بأن قياس شخصية الفرد هو محاولة لمعرفة اتجاه الأفراد نحو الظواهر فإن الأمر قد وصل بالبعض أن يعزز أهمية دراسة الاتجاهات لدى الأفراد في كونها لا تقل درجة عن أهمية دراسة علم النفس بشكل عام وعلم النفس الاجتماعي بشكل خاص، ومرد ذلك تلك الصلة المرتبطة بين كل من الاتجاهات وسلوك الفرد في حياته اليومية العامة والخاصة. (الحميضي، 2000 ص: 145)

إن الاتجاهات ظاهرة نفسية اجتماعية جديرة بالاهتمام والدراسة، وينظر إليها باعتبارها إدراك الفرد ومشاعره القوية نحو الناس ونحو المواقف والموضوعات. (لمبي ومورنج، 2003). وهناك الكثير من التعريفات التي حاولت توضيح معنى الاتجاه وبيان سماته وخصائصه، وقد أكدت هذه التعريفات على تميز الاتجاهات بالخصائص التالية: (ابراهيم ودسوقي، 1985 ص: 20)

- أ. أنها مكتسبة وليست موروثية.
- ب. يتعلمها الفرد من خلال احتكاكه ببيئته وتفاعله معها.
- ج. لا تتكون في فراغ وإنما تتضمن علاقة بين فرد وموضوع، حيث يمثل الاتجاه معنى يربط الإنسان بشيء معين أو حدث معين أو قضية معينة نتيجة مروره بخبرة تتعلق بهذا الشيء أو الحدث.
- د. تقع الاتجاهات بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب، فتكون استجابة الإنسان إما إيجابياً بالقبول والموافقة أو سلبياً بالرفض والمعارضة.
- هـ. الاتجاهات تتميز بالثبات النسبي الامر الذي يمكن من التنبؤ باتجاهات الفرد إزاء أمر من الأمور في ضوء علمه باتجاهاته السابقة.

و. يمكن قياس الاتجاهات وتقييمها بطريقة مباشرة.

ز. يمكن تعديل الاتجاه وتغييره.

تعريف كلمة اتجاه أنه الحالة العقلية التي توجه استجابات الفرد. (فهيمى والقطان، 1977 ص:18).

تعريف اخر فان الاتجاه كثيراً ما يعرف بأنه ميل للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي تجاه مجموعة خاصة من المثيرات. (منصور، 1980 ص:14)

يعرف الاتجاه بأنه الموقف الذي يتخذه الفرد أو الاستجابة التي يبديها إزاء شيء معين أو حدث معين أو قضية معينة إما بالقبول أو الرفض والمعارضة نتيجة مروره بخبرة معينة تتعلق بذلك الشيء أو الحدث أو القضية، ويتميز الاتجاه بأنه مكتسب وثابت نسبياً. (مصطفى، 1996 ص:125)

وهناك مجموعة من الباحثين استخدمت مخططاً ثلاثياً للاتجاه باعتباره مكون معرفي ووجداني وسلوكي، وهذا المنظور للاتجاهات أكثرها قبولاً وشيوعاً، حيث أعتبر الاتجاه بمثابة تنظيمات معينة لمشاعر فرد ما أو أفكاره، واستعداده لإصدار فعل ما نحو جانب من جوانب بيئته وأيضاً ما يمكن اعتبار الاتجاهات تجمعات ثابتة نسبياً من المشاعر والمعتقدات ونزعات السلوك الموجهة نحو أشخاص وأفكار وأشياء وجماعات بعينها. (جابر وآخرون، 1991 ص:38)

اهمية تحديد الاتجاهات تنبع من كونها تحدد سلوك الفرد لانها مرتبطة مع الادراك والشخصية والدافعية وقد اختلف علماء النفس في تصورهم لمفهوم الاتجاه، ونتج عن اختلاف رؤيتهم العديد من التعريفات علي سبيل المثال يعتبر الاتجاه حالة استعداد عقلي عصبي، تنظم عن طريق الخبرة، وتباشر تأثيراً موجهاً أو ديناميكياً في استجابات الفرد نحو جميع الموضوعات أو المواقف المرتبطة بها. (ماهر، 2000 ص:40)

كذلك الاتجاهات هي ميل او استعداد الفرد فكريا وشعوريا للاستجابة ايجابا او سلبا الي ما حوله من البيئة المحيطة مثل الافراد او المفاهيم او الافكار او الحقائق او الاحداث او المنظمات، فالاتجاهات تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد نحو اي من هذه الامور. (Miner & Crane, 1995 p: 296).

الاتجاه عبارة عن عملية ادراكية ثابتة، مبنية علي معرفة الفرد، وموجهة لتصرفاته فيما يتعلق بموضوع معين او ظاهرة معينة. (Mori 1996 p: 524).

الاتجاه حالة من الاستعداد او التهيؤ العقلي لدي الفرد، الذي يتكون وينظم من خلال خبرات الفرد السابقة، ويجعله يسلك سلوكا معيناً ويستجيب بشكل معين نحو جميع الأشخاص او المواقف المتصلة بهذه الحالة. (أبا الخيل، 2001 ص: 57)

وعليه يمكن تعريف الاتجاهات اجرائيا حسب متطلبات البحث علي انها جمع اراء المديرين في هيئة الجمارك التي تمثل مجتمع البحث والتي تعبر عن اتجاهاتهم، ورغباتهم وميولهم الشخصية حول تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

الاتجاه وما يرتبط به من مفاهيم:

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بمفهوم الاتجاه يمكن التمييز بينها وبين الاتجاه علي النحو التالي: (سالم، 1993 ص: 21)

أ.الاتجاه والسمة: الاتجاه له موضوع وقد يكون سلبا أو إيجابا، أما السمة فلا تشمل التقييم وليست لها موضوع وهي أكثر ثباتا من الاتجاه.

ب. الاتجاه والميل: الميل مفهوم يعبر عن استجابات الفرد نحو موضوع معين من حيث التأييد أو المعارضة، والاختلاف بينهم يكمن في طبيعة الموضوع، إذا كان الموضوع بطريقة انفعالية اجتماعية فيسمى هذا اتجاه، أما إذا كان الموضوع تغلب عليه الطريقة الذاتية فيسمى هذا ميلا.

ج. الاتجاه والقيم القيم هي اتجاهات مركزية، فهي عبارة عن عدد من الاتجاهات المترابطة والتي تصب في نهاية الأمر في خانة تدعيم القيمة التي يؤمن بها الفرد، فالاتجاه هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها القيمة، وان اتجاهات الأفراد نحو موضوعات معينة يمكن أن تكون موضوعا لأحكام القيم، من حيث أن كل إتجاه يُحكم عليه من زاوية سلامته أو عدم سلامته وفقا للمعايير الاجتماعية، ان مفهوم القيم اشمل واثبت من مفهوم الاتجاه. فالاتجاه ينظر فيه إلى السلوك من زاوية الفرد نحو موضوع ما، أما القيم فتتضمن الحكم على هذا الموضوع من حيث الصواب أو الخطأ.

د. الاتجاه والرأي العام: الرأي هو وسيلة التعبير اللفظي عن الاتجاه، فان الرأي هو الوحدة البسيطة والاتجاه هو الوحدة الأكثر تركيبا، الرأي يقوم بدور الوساطة والتفاعل بين الاتجاهات المستثارة في الموقف، كما يعبر الرأي عن صراعات وتناقضات الاتجاهات.

هـ. الاتجاه والعواطف: يري بعض العلماء امثال (Fisher, Baum, & Everett) انه لا فرق بين الاتجاه والعاطفة، في حين يري بعضهم هناك خلط بين العاطفة والاتجاه، وعلماء النفس الانجليز يؤكدون على أهمية العاطفة ويتجاهلون الاتجاهات، اما الأمريكيون يؤكدون على أهمية الاتجاهات ويتجاهلون العاطفة، وتكتسب العاطفة شحنتها الانفعالية من الغرائز، في حين أن الاتجاهات تكتسب شحنتها من ارتباطها بالدوافع النوعية والدوافع العامة المعيارية.

و. الاتجاه والتعصب: ان التعصب يكون مصحوب بشحنه انفعالية، فهو بذلك يحرم الفرد من التفكير المنطقي السليم، يعتبر علماء النفس التعصب مظهر من مظاهر الجنون، ويتسم سلوك الفرد بالعدوانية، عليه وجد ان الاتجاه أعم واشمل من التعصب، والتعصب احد أهم مؤشرات الاتجاه بالقبول أو الرفض. (عاشور، 1998 ص:85)

خصائص الاتجاهات:

هناك بعض الخصائص المميزة للاتجاهات بالمقارنة بغيرها من مظاهر السلوك الإنساني وأهم هذه الخصائص تتمثل في الآتي: (الكردي، 2011 ص:5)

أ- الاتجاه أمر مكتسب: حيث ينشأ بسبب الخبرات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من خلال المعاشية والتجربة والتعلم، فتفاعلات الفرد مع المجتمع المحيط به يسهم في تشكيل الاتجاهات.

ب- الاتجاهات لها مسار ولها قوة: من حيث المسار إما أن تكون إيجابية أو تكون سلبية وتكون قويه من حيث ان يحب الفرد شيء أو يحبه بدرجة أقوى، وهذه القوة ترتبط بقوة المثير موضع الاتجاهات، فقد تختلف قوة الاتجاه من شخص إلى شخص آخر لديهما نفس الاتجاه.

ج-الاتجاهات تتصف بالثبات والتعميم: الاتجاهات عندما تتكون وتطول مدتها فإنه يصعب تغييرها، كما أن التعميم أحد صفات الاتجاه.

د-الاتجاهات لا يمكن رؤيتها أو ملاحظتها بشكل مباشر ولكن يمكن الاستدلال عليها والاستنتاج عن طريق تصرفات الأفراد، أو دراستها ومعرفتها من خلال الاستقصاءات أو المقابلات مع الآخرين.

هـ - اتجاهات الفرد غير موروثه بمعنى أنه لا يولد باتجاهات معينة بل أنها تتولد من خلال التعلم والخبرات التي يمر بها الفرد في حياته .

و-الاتجاهات تتفاوت من حيث خاصية الاستمرارية أو الدوام لفترة من الزمن، فالاعتقادات السياسية غالباً ما تكون مستقرة ومستمرة خلال فترة حياة الفرد، بينما اتجاهات الفرد نحو السيارات أو ملابس الموضة قد تتغير أكثر من مرة في فترة حياته.

وظائف الاتجاهات:

ان الاتجاهات هي دوافع مكتسبة في نشأتها الاولي، وفي بعض اهدافها وهي بتكوينها ومقوماتها واركائها تتخذ لنفسها وظائف عامه وخاصه تسعى لتحقيق اهداف الجماعة والفرد، وهي ديناميكية في تفاعلها مع الموقف الذي يحتويه الفرد مع البيئة.

عليه تعد الاتجاهات من المكونات الأساسية للشخصية، ويحقق وجودها لدى الشخص مجموعة من الوظائف أهمها ما يلي: (عبدالباسط، 1998 ص ص:35-41)

أ. وظيفة إرضاء الحاجات أو إشباعها تكون الاتجاهات عن أنها ترتبط بمكافآت أو عقوبات رافقت استجابات لدى الشخص وهي تبدو في قوله أو فعله مما يتصل بشخص أو فكرة أو مؤسسة أو موضوع اجتماعي، وحين ينال التعزيز لدعم استجابته، أي قوله أو فعله أو الأمرين معاً، فإن الاتجاه يستمر ويتعمق ويبدو النفع أحياناً في وصول الفرد إلى أهداف عن طريق إظهار اتجاهه، كما يبدو في مساعدة الفرد - أحياناً أخرى - على التكيف مع أوضاع حياتية.

ب. الوظيفة التقويمية: تظهر الوظيفة التقويمية للاتجاه من ناحيتين الأولى متضمنة في تفضيل الاتجاه أمراً أو عدم تفضيله مما يدل على أن لذلك الأمر قيمة ما لدى صاحب الاتجاه (قيمة إيجابية أو قيمة سلبية).

ج. وظيفة الدفاع عن (الأنا): الأصل في الاتجاه أنه نظام يظهر في أنماط من السلوك بينها تناسق وفيها مستوى مقبول من الثبات، وذلك على الرغم من وجود اختلاف في الظروف التي يمكن أن يظهر فيها موضوع الاتجاه.

د. الوظيفة المعرفية: تساعد الاتجاهات صاحبها في فهم عالمه فهماً يسهم في تكوين الاطمئنان لديه، وفي جعل حوادث هذا العالم ذات معنى خاص، وإنها توفر للشخص نوعاً من الثبات والوضوح في رؤية العالم وتفسير حوادثه. إن هذا القول لا يعني أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم، بل يعني أن الصورة ذات معنى لمن يدرك العالم واتجاهاته. وأن هذه الصورة تقدم نوعاً من الإطار أو الأساس لمعارف جديدة يصل إليها صاحب الاتجاه ويسعى إلى إدخالها في نظام اتجاهاته أو قناعاته.

هـ. وظيفة الانتماء والاتحاد مع الآخرين: يربط الاتجاه بين الفرد ومجتمعه، أو فئة من ذلك المجتمع، ويدعم شعور ذلك الفرد بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة وشعوره بأنه مثل الآخرين.

أهمية الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات دوراً حاسماً في التعلم والأداء، لأن التعلم الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات نفسية مناسبة لدى المتعلمين يكون أكثر جدوى من التعلم الذي يؤدي إلى اكتساب المعرفة فقط.

ويعود سبب ذلك إلى أن الاتجاهات النفسية تبقى آثارها ويحتفظ بها لمدة طويلة، بينما تخضع الخبرات المعرفية بصورة عامة لعوامل النسيان. كما تؤثر الاتجاهات في قدرتهم على التفاعل الاجتماعي، والعمل المشترك مع الآخرين، وفي قدرتهم على تحقيق الذات، وبالتالي تؤثر في قدرتهم على التكيف والاستجابة

للتغيرات المستمرة التي تواجه الفرد في المجتمع الذي من حوله. (محمد، 2002 ص: 19)

يرى الباحثان محمد بن عليثة الأحمدي، ومنصور طلعت في سيكولوجية الشخصية، أن الشخصية هي مجموعة الاتجاهات النفسية التي تتكون عند الشخص فتؤثر في عاداته وميوله وعواطفه وأساليب سلوكه المختلفة وأنه على قدر توافق الاتجاهات النفسية وانسجامها واتساقها تكون قوة الشخصية، وعلى قدر فهم اتجاهات الفرد يكون فهم لحقيقته شخصيته.

تكمن أهمية الاتجاهات في أنها أحدي المحددات الرئيسة الضابطة والموجهة والمنظمة للسلوك الاجتماعي، وعلى ذلك فإن أي تغير اجتماعي يتطلب أولاً معرفة الاتجاهات السائدة بين أفراد المجتمع، ومعرفة مدى قابليتها للتعديل والتحويل نحو التغير المرغوب فيه، إذ ينتج عنه تكون اتجاهات جديدة تتعارض مع ما قد يوجد من اتجاهات متأصلة وراسخة في النفوس، الامر الذي يؤدي إلى التفكك والاضطراب، ويعوق حدوث التطور والتقدم.

على هذا النحو اهتمت منظمات الأعمال العصرية بدراسة الاتجاهات التي تخص الموظفين لديها لأن ذلك له آثار كبيرة على السلوك وبالتالي تحقيق أهداف هذه المنظمات، فإذا كان اتجاه موظف ما ناحية رئيسه في العمل اتجاه سلبي قد يؤثر هذا على العمل ونتائجه بشكل سلبي والعكس صحيح، بل قد تنعكس النظرة السلبية للموظفين على المنظمة ككل.

مصادر الاتجاهات:

هناك مصادر عديدة تسهم في إكساب الفرد اتجاهات معينة ويمكن ان تكون هي الاسباب والدوافع وراء اتجاه الفرد كي يسلك بعض السلوك المتشابهة وتتمثل المصادر في الاتي: (جوردن البورت، 1936)

أ- البيئة: تختلف وجهات النظر والتصرفات والمواقف والمعتقدات التي يتمسك بها الكبار تجاه القضايا المختلفة التي تسهم الي حد كبير في تكوين اتجاهات الفرد بطريقة شعورية او لا شعورية. فالاتجاه نحو

التعصب او الكذب والاتجاه نحو التسامح او الصدق، وجد ان كل هذه الاتجاهات يمكن للبيئة الاجتماعية ممثله في الكبار الذين يحيطون بالأفراد والذين لديهم القدرة علي التأثير ان تسهم في اكتسابها او عدم اكتسابها.

ب- الخبرات الانفعالية الصادمة: هي الخبرات التي تهز وجدان الفرد وتشحنه بشحنة انفعالية قوية توجه سلوكه نحو شيء معين.

ج- تكرار استجابات معينة: فإذا ما تكررت استجابات الفرد إزاء شيء معين فإن هذا التكرار يعمق من استجاباته ويتكامل بينها على نحو يكون لديه اتجاه معين إزاء ذلك الشيء.

هنالك مصادر عديدة في العصر الحديث ادت الي اكتساب وتعديل اتجاهات الفرد من خلال ثلاث مصادر أساسية وهي: (الكردي، 2011 ص:38)

أ- التعرض للمعلومات: المكون الإدراكي للاتجاهات يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات الصادرة من الأفراد ووسائل الإعلام فجميع الأفراد يعتمدون على مصادر متنوعة للمعلومات وبعض هذه المصادر موثوق منها ويعتمد عليها بينما البعض الآخر قد يكون موضع شك وريبة، كما أن الأفراد عموماً يعرضون أنفسهم لمصادر معلومات ذات طبيعة عامة، وأخرى ذات طبيعة خاصة تتماشى مع معتقداتهم ووجهات نظرهم وقيمهم.

ب- عضوية الجماعة: تعتبر أيضاً الجماعات وعضوية الفرد فيها مصدراً اخر من مصادر الاتجاهات، حيث يتم تكوين وتشكيل كثير من اتجاهات الأفراد من خلال الجماعات التي ينتمون إليها والجماعة تتعلق بعدد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعض أو تجمعهم مصالح وأهداف واحدة. وقد تكون هذه الجماعات أولية (كالأسرة) أو ثانوية (كجماعة النادي) أو إدارية أو غير إدارية وهي تحدد أو تؤثر

في اتجاهات أعضائها، وأنواع الاتجاهات بالطبع تختلف من أفراد أسرة لأخرى حسب الطبيعة الاجتماعية والبيئة المحيطة، ومن هنا اختلفت اتجاهات الأفراد فيما بينهم نحو التعليم والزواج والمنظمات والمجتمع.

ج - إشباع الرغبات: رغبات الفرد ودرجة إشباعها تؤثر على اتجاهاته، فعندما تشبع رغبات الفرد، من خلال المنظمة التي يعمل بها، فإنه يحمل اتجاهات إيجابية نحو هذه المنظمة.

المبحث الثاني: مكونات الاتجاهات

يسعى الكائن البشري الي التكيف مع الشروط الاجتماعية والطبيعية المحيطة به لتحقيق التوازن النفسي والفسولوجي، والذي يعتبر شرط من شروط تمتع الفرد بمظاهر الصحة النفسية وتحقيق السعادة، وتقوم الاتجاهات بدور فعال في تحقيق هذه الغاية التكيفية النفعية حيث أنها المقدمة الأولية التي تحدد سلوك الأفراد تجاه الموضوعات والأشخاص في البيئة المحيطة، ويمكن تصنيف الاتجاهات علي النحو التالي: (

محمد، 2002 ص:29)

- أ. اتجاه اجتماعي: حيث يشترك في اتجاه واحد عدد كبير من الأفراد.
- ب. اتجاه فردي: يكون الاتجاه فردياً عندما يكون خاصاً بفرد معين.
- ج. اتجاه مادي: ويتمثل في الحرص على الأشياء المادية، وامتلاك المزيد منها.
- د. اتجاه معنوي: كالاتجاه نحو الصدق والإخلاص والعلم والفن والقيم الإنسانية عموماً.
- هـ. اتجاه عملي: يتجلى هذا النوع من الاتجاهات في الأفعال والإجراءات السلوكية.
- و. اتجاه لفظي: هو التعبير عن الاتجاه في شكل أحكام واستنتاجات عقلية علي أن يتخذ الفرد موقفاً من قضية هامة.
- ز. اتجاه ايجابي: يتجلى هذا النوع من الاتجاهات في القبول والتفضيل لموضوع ما.
- ح. اتجاه سلبي: يتجلى هذا النوع من الاتجاهات في الرفض وعدم القبول لموضوع ما.
- ط. اتجاه قوي: يكون الاتجاه قوياً عندما يملئ متطلباته ويسود على سواه من الاتجاهات الأقل قوة، ويحول في كثير من الأحيان دون ظهور اتجاهات اخري.

ي. اتجاه ضعيف: يكون الاتجاه ضعيفاً عندما لا ينطوي على قوة دفع كبيرة، ولا يحدث صراعاً ولا قلقاً في حال تعارضه مع اتجاه آخر.

ك. اتجاه علني ظاهري: يكون الاتجاه علنياً وظاهراً عندما يتم التعبير عنه بصورة مباشرة وواضحة وصريحة وبدون مجاملة.

ل. اتجاه ضمني أو سري: يكون الاتجاه ضمناً أو سرياً عندما يتم التعبير عنه بصورة غير مباشرة وعندما يصعب التعرف عليه بسبب ما يترتب على التصريح به عن عواقب وخيمة.

تتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات رئيسة كالاتي: (سلامة، 1980 ص:7)

أ. المكون الفردي: يعني ذلك الجزء من الاتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء أو فرد أو جماعة معينة، وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، ويشتمل على مفاهيم الفرد وأرائه ومعتقداته وهو ينعكس في طريقة تفكيره.

ب. المكون الوجداني: الاتجاه ينطوي على المشاعر والأحاسيس، ويتضمن المعرفة، أي معتقدات الفرد عن شيء معين، وبغض النظر عن مدى صحة هذه المعتقدات، إلا أنها تكون الجزء المعرفي أو الوجداني للاتجاه ويتم اكتسابه بالتعلم من الأهل أو المدرسين أو الأصدقاء أو زملاء العمل، وهو عبارته عن مشاعر الفرد نحو شيء ما من حيث صفاته الحسنة أو السيئة.

ج. المكون السلوكي: عبارة عن ميل الفرد للتصرف تجاه فرد أو شيء معين بطريقة معينة إما أن تكون ودودة أو انفعالية أو عدوانية، أو أي طريقة أخرى.

هناك عاملين رئيسيان تساعد علي تكوين الاتجاه: (فيليب أتكينسون، 1996)

أولاً: العوامل الحضارية: يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على المؤثرات الحضارية المتنوعة الكثيرة، والتي قد تدعو إلى اتجاهات يناقض بعضها البعض، وعلى الفرد ان يميز ما يناسبه من اتجاهات.

ثانياً: العوامل السيكولوجية والتي تحتوي على العناصر التالية:

أ- التكامل: تتكون الاتجاهات عندما تتكامل الخبرات الفرديه المتشابهه في وحده.

ب- التمايز: يؤدي تعميم الخبرات الفرديه الى تحديد الاتجاه، وهذا شئ خليق بأن ينمو الاتجاه نحو النضج فينفضل ويتميز عن بقيه الاتجاهات ويكتسب بذلك ذاتيته.

ج- الانفعالات الحادة: للخبرات الانفعالية أثر كبير في تكوين الاتجاهات.

د- التقليد: وهو من أقوى العوامل إسهما في تكوين الاتجاهات، وتعتبر وسائل التنشئة الاجتماعية هي العوامل التي تلعب الدور الحاسم والرئيسي في تكوين الاتجاهات، والتي يكون لها معايير معينة تغرس في الفرد المنتمي إليها الحب والالتزام.

العوامل المؤثرة علي اتجاهات الفرد:

هناك عوامل مؤثرة في تكوين الاتجاهات لدي الافراد وهي: (فهيمي والقطان، 1979 ص: 179)

أ. نظريات التعلم: فالفرد تكون له كافة الموضوعات محايدة من خلال المعلومات والخبرات التي تتقل إليه أو يمر بها. كذلك في إطار نظريات التعلم يخضع أيضا لاكتساب قوانين التدعيم أي ما يعقب الاستجابة من ثواب أو عقاب.

ب. الجماعات المرجعية: تلعب الجماعات المرجعية دورا أساسيا في تكوين الاتجاهات بحيث ينبغي اعتبارها ركيزة أساسية عند محاولة تغيير هذه الاتجاهات. فالاتجاهات تنشأ نتيجة التأثير المتبادل بين الأشخاص ثم يتحول بالتدرج إلى جماعة.

ج. الخبرة المباشرة: تتكون الاتجاهات أحيانا نتيجة للخبرة المباشرة والتفاعل الاجتماعي، وذلك حسب

نوع الخبرة التي تعرض لها، ومدى تعرضه لهذه الخبرة.

عليه وجد ان هناك عوامل تؤثر علي اتجاهات المديرين حسب متطلبات البحث والتي تعبر عن اتجاهاتهم،

ورغباتهم وميولهم الشخصية ويمكن تصنيفها الي:

أ- عوامل شخصية تتعلق بالفرد وتتمثل في السن، النوع، المؤهل التعليمي، التخصص الدراسي.

ب- عوامل وظيفية تتمثل في المستوي الوظيفي، التخصص الوظيفي، نطاق الاشراف، عدد سنوات

الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجالات العمل.

ج- عوامل البيئة الخارجية تتمثل في البيئة القانونية والتشريعية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية،

البيئة السياسية.

وجد أنه عندما يكون هناك سعي ومحاولة لتغيير اتجاهات الأفراد في بيئة معينة، ومهما كانت الأساليب التي

يمكن إتباعها في محاولة التغيير، فإنه ينبغي التنبه إلى عدد من العوامل التي تؤثر في عملية تغيير

الاتجاهات منها:

أ. مدى الثقة في مصدر الرسالة الموجهة إلى الأفراد، ويقصد بذلك الشخص الذي يقوم بتبليغ الأفراد بفكرة

معينة، وان يكون خبير في المجال الذي يتكلم عنه.

ب. مدى التأثير الذي تثيره الرسالة الموجهة إلى الأفراد، ويقصد بذلك أن أي إعلان أو تبليغ للأفراد يمكن أن

يثير لم يقدر ا من الخوف أو التوتر الذي يؤدي لتقليل الدافع إزاء سلوك معين، ويساعد على تغيير الاتجاه

لديهم

ج. نوعية الأفراد الذين توجه إليهم الرسالة المتعلقة بتغيير الاتجاهات، حيث يختلف الأفراد بطبيعة الحال، واختلافات المستوي الوظيفي في خبراتهم وما يتوفر لديهم من معلومات حول موضوع الرسالة والطريقة المناسبة لمخاطبتهم، والعلاقات الاجتماعية التي تربط بينهم، ودرجات التأثير المتبادلة بينهم كأفراد.

د. مدى الاتفاق بين المعايير الاجتماعية السائدة والاتجاهات المطلوب تغييرها، لأن الفرد قد يغير من اتجاهاته ليس بسبب اقتناعه الشخصي بضرورة هذا التغيير بل لأن السائد في مجتمعه يتطلب منه هذا التغيير.

هناك بعض الطرق والوسائل التي تمكن من إحداث تغيير في الاتجاهات، ويمكن توضيحها فيما يلي:
(ابراهيم ودسوقي، 1985 ص:14)

أولاً: التعزيز اللفظي: تشجيع الفرد أو مكافأته عندما يعبر عن اتجاه مرغوب فيه يؤدي إلى تأصيل هذا الاتجاه لديه وترسيخه.

ثانياً: التزود بمعلومات جديدة: أن معرفة الأفراد لمعلومات جديدة تتعلق بموقفهم من شيء معين يمكن أن تسهم في تعديل اتجاهاتهم إزاء هذا الشيء.

ثالثاً: فهم الدواعي السيكولوجية وهي الوقوف والتمسك باتجاهات معينة وإدراكها من توجيه الجهود لتغيير هذه الاتجاهات على النحو المرغوب فيه.

رابعاً: وجود القدوة والمثل الاعلى: إن وجود القدوة وضرب المثل من جانب الكبار يمكن أن يسهم في إكساب الصغار اتجاهات مرغوب فيها.

خامساً: الممارسة: فالاشتراك المباشر في عمل ما يمكن أن يؤدي إلى تغيير في الاتجاه.

علاقة الاتجاهات بالسلوك الإنساني:

تعد طبيعة العلاقة بين الاتجاه والسلوك مشكلة تقليدية في البحوث النفسية الاجتماعية، فالاتجاه الإيجابي أو السلبي للخص نحو قضية ما لا يعني بالضرورة أن سلوكه العملي سوف يتسق تماماً مع هذا الاتجاه الذي عبر عنه، ففي بعض الأحيان يمكن أن تتنبأ الاتجاهات بالسلوك الظاهر بينما لا تستطيع القيام بهذه المهمة في أحيان أخرى. وقد اقترحت الدراسات المبكرة في هذا الصدد أن الاتجاهات تعد منبهات ضعيفة بالسلوك الإنساني، بينما أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الاتجاهات تستطيع التأثير بقوة على السلوك الظاهر. (جابر وآخرون، 1991ص:29).

وقد تعددت النظريات التي حاولت معالجة العلاقة بين الاتجاه والسلوك عبر تقديم نماذج نظرية تفسر شبكة المتغيرات التي تؤثر على تلك. ومن أحدث هذه النماذج التي حازت قبولاً بين الباحثين نظرية التصرف المنطقي التي قدمها "آجزيين" و "فشبين" ثم قاما بتطويرها بعد ذلك اعتدلاً على نتائج البحوث الميدانية، وأصبح يطلق عليها "نظرية السلوك المخطط". وجد ان النظرية تؤكد على ان حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا السلوك. وجد أن هناك عوامل تؤثر في العلاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكياته أهمها ما يلي:

- أ. قوة الاتجاه: وهي قوة الارتباط بين موضوع أو هدف وكلما ازدادت هذه الروابط قوة أصبحت علاقة الاتجاهات بالسلوك لصيقة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الاتجاهات المتكونة من خلال الخبرة المباشرة بموضوع الاتجاه ترتبط بعلاقة أكثر قوة بالسلوك الظاهر وذلك بالمقارنة بالاتجاهات المتكونة بأسلوب آخر.
- ب. نوعية الاتجاه: يرتبط بدرجة تركيز الاتجاه على موضوع معين للاتجاه في مقابل الاتجاهات العامة وارتفاع نوعية الاتجاه وارتباطه بموضوع محدد يقوي العلاقة بينه وبين السلوك الظاهر.

ج. مدى اتصال الاتجاه بحياة الفرد: أي مدى درجة تأثير مكونات الاتجاه السلوكية على حياة الفرد وكما ازدادت هذه الصلة قوة العلاقة بين الاتجاه والسلوك. (هويدي وآخرون، 2004 ص ص: 631-659).

نظريات تفسير تغيير الاتجاهات:

أن تغيير الاتجاهات تؤدي إلى تغيير السلوك الذي يعتبر من التصميم التقليدي لبرامج تغيير الاتجاهات في المنظمات، لقد ساهمت نظرية التناظر في تقديم مدخل آخر بديل لتغيير الاتجاهات والذي يركز على تغيير سلوك الفرد في البداية، وذلك على أساس الافتراض بأن الفرد يمكن أن يعيد النظر في اتجاهاته لدعم هذا السلوك الجديد. وتقتصر هذه النظرية أن ممارسة السلوك الغير مدعم بواسطة اتجاهات ربما يؤدي الي تغييرها لتقليل التوتر الناتج عن هذا التناقض أو التضارب بين السلوك والاتجاهات. من اهم النظريات في تغيير الاتجاهات هي: (عبد الباسط، 1981 ص ص: 35-51)

اولا: نظرية الخصائص المتعددة: هي اعتقاد الفرد واحتياجاته التي تؤثر في التقييم النهائي للشيء أو الموقف المستهدف والذي يؤثر بالتالي على التأثير في النية أو الميل للسلوك. علي ضوء هذه القاعدة، يمكن التفرقة بين أربعة استراتيجيات مختلفة تفسر تغيير الاتجاهات وهي:

أ. تغيير وجهة أو شدة الحاجات وهذه الاستراتيجية تتطلب إقناع الفرد بإعادة تقييم قيمة خصائص معينة في

الشيء المستهدف بالاتجاهات، دون المساس بالحاجات المرتبطة بالثقافة والحاجات الاجتماعية.

ب. تغيير الاعتقادات تعتبر من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في تغيير الاتجاهات، والنقطة الهامة هي

ضرورة التأكد من أن الاتجاهات التي سيتم تغييرها سوف تؤدي إلى تغيير ما سيقوم به الفرد من عمليات

تقييم للشيء أو الفرد المستهدف بالاتجاهات.

ج. تغيير في عمليات التقييم التي يقوم بها الفرد وذلك في محاولة للتأثير المباشر في تفضيلاته بدون الرجوع إلى خصائص الشيء أو الفرد المستهدف.

د. تغيير الاستعداد السلوكي أو النية لسلوك معين تتمثل هذه الاستراتيجية في التأثير على هيكل التفضيلات لدى الفرد.

ثانياً: النظرية الوظيفية: من الاستراتيجيات لتغيير الاتجاهات وتعتمد على وجود أربعة وظائف أساسية للاتجاهات وهي الوظيفة الخاصة بالمنفعة، ووظيفة المعرفة، ووظيفة التعبير عن القيمة، ووظيفة الدفاع عن الذات أو الأنا.

ثالثاً: نظرية الحكم الاجتماعي تقدم تطبيقاً مباشراً لاستراتيجيات تغيير الاتجاهات، تتمثل على مدى قبول الفرد للرسالة الموجهة إليه. وتتنبأ هذه النظرية بأنه إذا كان التغيير المستهدف يتسم بدرجة عالية من الرفض أو القبول فإن الرسالة الموجهة للفرد ذو الاتجاهات المستهدفة سوف يكون مصيرها الرفض ويطلق على ذلك التأثير المضاد، وذلك لأن الرسالة سوف تقع في نطاق منطقة الرفض لدى الفرد، ومن ناحية أخرى، إذا كانت الرسالة تقترح تغييرات معتدلة أو متواضعة بالتالي يتوقع قبولها من جانب الفرد لأنها سوف تقع في نطاق منطقة القبول لديه.

قياس الاتجاهات:

قياس الاتجاهات هو بمثابة الوسيلة التي يمكن من خلالها التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد تجاه موضوع معين أو ظاهرة معينة ويرى كثير من الكتاب ضرورة الاهتمام بالمقياس المستخدم عند تصميمه وهل هو مقياس أحادي البعد أو متعدد الأبعاد بمعنى أن يدرك الفرد القائم على قياس الاتجاهات أن تلك الاتجاهات

ربما أخذت الطابع العام الذي قد لا يعبر عن حقيقة تلك الاتجاهات. ويمكن سرد اربعة انواع من مقاييس الاتجاهات وهي: (القطب، 1981 ص ص:55-66)

أ- مقياس ثورستون: عبارة عن مقياس فنوي، يصنف على أنه مقياس رتبي، استخدامه قليل جداً في البحوث الاجتماعية، ويعتبر من أقدم المقاييس.

خطوات الاعداد:

أ. كتابة أكبر عدد من الأسئلة حول الظاهرة (يتراوح بين 100-200) على مقياس متدرج بين (1-11) (11 تمثل قبول الظاهرة، 1 تمثل الرفض).

ب. تعرض على مجموعة محكمين عددهم حوالي 20 محكم.

ج. ترتب القيم التي منحت لكل سؤال بشكل تصاعدي أو تنازلي.

د. يتم اختيار الأسئلة التي يجب أن تظهر بالمقياس النهائي.

هـ. ترتب الأسئلة بشكل عشوائي في الاستبانة.

مزايا وعيوب مقياس ثورستون:

المزايا: يتميز بدرجة ثبات عالية، ودقة في النتائج.

العيوب: يحتاج إلى وقت طويل في الإعداد وإلى عدد كبير من المحكمين.

ب- مقياس جوتمان: هذا المقياس أحادي البعد، يتكون من مجموعة من العبارات المتدرجة وفقاً لشدة الاستجابة (موافق إلى غير موافق).

خطوات الاعداد:

أ. كتابة مجموعة من العبارات عادة تكون 5 أو 7.

ب. ترتب العبارات بشكل متدرج حسب شدة الاستجابة.

ج. تعرض العبارات على أفراد العينة.

د. يتم حساب عدد العبارات التي وافق عليها (كل فرد).

هـ. حساب معامل التطابق (يجب أن يكون أكثر من 90%).

عيوب مقياس جوتمان:

أ. يحتاج وقت طويل في الإعداد.

ب. صعوبة الوصول إلى درجة معامل التطابق المقبولة.

ج. لا يمكن تطبيقه على كثير من الظواهر الاجتماعية.

ج- مقياس ليكرت من أكثر مقاييس الاتجاهات استخداماً وشهرةً ، يستطيع الكشف عن الأبعاد المختلفة

للمفهوم أو الظاهرة محل الدراسة.

خطوات الإعداد:

أ. صياغة مجموعة كبيرة من العبارات حول الظاهرة (على مقياس متدرج من 1-5).

ب. تطبيق هذا المقياس على عدد من أفراد الدراسة.

ج. في حالة وجود عبارات سلبية يتم عكسها عند تفرغها في الحاسب الآلي.

مزايا وعيوب مقياس ليكرت:

المزايا: سهولة التصميم والتفسير، والمرونة العالية، يتمتع بالقدرة العالية على التعامل مع المفاهيم المتعددة

الأبعاد.

العيوب: المستجيبين قد يحصلون على نفس الدرجة على المقياس دون أن يكون لهم نفس الاتجاه.

د - مقياس اختلاف المعنى: يقصد به قياس اتجاه الشخص نحو المعنى النفسي للمفاهيم وفقاً لثلاثة أبعاد هي:

أ. التقويم: يعني التقويم المعنى السلبي أو الإيجابي المعطى للمفهوم (جيد-سيء أو جميل - قبيح).

ب. القوة تعني أهمية المفهوم (قوي - ضعيف).

ج. النشاط يعني مدى ارتباط المفهوم بالعمل أو الحركة (سريع - بطيء ، نشيط - خامل)

مزايا وعيوب مقياس اختلاف المعنى:

المزايا: سهولة وسرعة استخدامه، وقليل الأخطاء التي قد تنتج نتيجة عدم فهم السؤال، يعتبر مقياس فئوي ويمكن استخدامه في كل الأساليب الإحصائية المتقدمة.

العيوب: لا يمكن استخدامه في بحوث اتجاهات العلوم السلوكية.

هـ - مقياس المصفوفة الاجتماعية: يهدف إلى قياس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعات بقصد تحديد أكثر أو أقل هؤلاء الأفراد شعبية وشهرة، كما يهدف إلى تحديد درجة الانسجام والتوافق بين أفراد الجماعة.

عليه وحسب متطلبات البحث وجد ان استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعد من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصاره الوقت والجهد، وعند تصميمه واعداده ينبغي مراعات الاتي:

أ. التوازن بين الفقرات الإيجابية والسلبية للمقياس، وتوزيعها بشكل عشوائي.

ب. عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن تكون قصيرة بحيث لا تزيد على عشرين كلمة، وتحتوي على فكرة واحدة بسيطة غير مركبة ومكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى.

ج. أن تكون جملاً اعتقادية، وانفعالية، وشعورية حسب الموضوع المراد قياسه.

المبحث الثالث: القيادة الادارية

القيادة كلمة تتداول قديما وحديثا، وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سببا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد اشتهر كثير من القادة وضرب بهم المثل في القيادة، و النيل في المعارك، والشجاعة مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصاراتهم تاريخا يدرس لمن يأتي بعدهم، غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، ومن زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة و تصقلها الخبرة. أن أفضل قيادة في التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية، والجوانب الإنسانية والتربوية. (تركي، 1989م ص ص: 25-31)

معني القيادة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فأن مكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.

اصطلاحاً : تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن ذكرها على سبيل المثال فيما يلي:

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز

المهام الموكولة إليهم. (السلمي، 1985 ص: 28)

مفهوم القيادة الادارية:

تشكل القيادة محوراً مهماً ما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، أدى ذلك لمواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. تختلف القيادة عن الرئاسة، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، والتي تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة. (السلمي، 1985، ص: 53)

تعرف القيادة الإلزامية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين للتعاون لتحقيق الهدف. ولأكمال النشاط الذي يمارسه القائد الإداري، هناك عناصر لنظام القيادة الادارية تتمثل في الاتي:

(حريم، 1997، ص: 19)

أ. مجموعة الأفراد الذين يعملون في تنظيم معين.

ب. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

ج. اهداف مشتركة تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

د. القدرة على التأثير.

مهارات القيادة:

أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) عليه أن يكتسب أربع مهارات لكي يبلغ أهداف العمل، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم، وهذه المهارات هي: (ابو ريا، 1988 ص:33)

اولا: المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. و أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في الاتي:

أ- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص.

د- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى.

ثانيا: المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

ثالثا: المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

رابعا: المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

اشكال القيادة الادارية:

ان الفكر الاداري يتفق نتيجة توفر الظروف الاساسية للعمل، وانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير في الامور المادية والمعنوية، أما اذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي اما التأثير السلبي

علي الاداء والانتاجية او انسحاب الموظف الي بيئة عمل اخري بحثا عن التقدير والاحترام. عليه توجد اشكال للقيادة الادارية اهم هذه الاشكال هي: (تركي، 1989م ص:41)

أ. القيادة الاستبدادية: تسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف. وتتعلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب.

ب. القيادة المتساهلة: تسمى أيضاً بالقيادة المتحررة أو الفوضوية أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً. إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) ويمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

ج. القيادة المشاركة (التعاونية): تسمى أيضاً القيادة الديمقراطية، ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. جاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون

ويتترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

نظريات القيادة الإدارية:

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية. وجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، وأن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجر العالية مستخدمة الحافز المادي المرتبط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية. ان انتقاد نظرية العلاقات الإنسانية تعتبر مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد والمركز الاجتماعي والرضا النفسي. وأخذت نظرية السلوك نفس المنحى في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك. هناك عدد من نظريات القيادة الإدارية وهي علي النحو التالي: (حسن، 2001، ص: 38)

اولاً: نظرية السمات: ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى

أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، وتقسّم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج. صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ثانياً: النظرية السلوكية: تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هي درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، وعلاقات العمل، والاتصالات والأهداف.

ثالثاً: النظرية الموقفية: تعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

رابعاً: النظرية التفاعلية: تعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد أو بالظروف المحيطة بالموقف. تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها وبيئتها وكل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.

دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة:

تعد قيادة المنظمات نصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار ازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وإن تعقد العمليات الإدارية، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار

والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة ، وعليه تلجأ المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية الفيدة الناجحة، وإِنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. (ابو ريا، 1988، ص:33)

القائد الإداري وإدارة التغيير:

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل مع وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير. وللتغيير ابعاد تتمثل في قرار القائد الإداري في تحديد أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم. وأن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة. ويهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها ما يلي: (عبد الباقي، 2000، ص: 15)

- أ. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
- ب. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- ج. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- د. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- هـ. إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة وظروف البيئة العالمية أو المحلية المحيطة.
- و. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم لرفع كفاءة أدائهم.

مراحل عملية التغيير:

تتمثل عملية التغيير في خمس مراحل هي: (القحطاني، 2001 ص: 40)

المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

المرحلة الثانية: وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

المرحلة الثالثة: التهيئة لقبول التغيير: من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير هي المقاومة التي تجابه التغيير، وعلى القائد أن يتبع خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تقادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية.

المرحلة الرابعة: بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعامل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.

المرحلة الخامسة: المتابعة التصحيحية: على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها.

تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد وترتيب سياسة كل من المركزية واللامركزية بعملية تفويض السلطة في التنظيم، وكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح. ويعتبر تفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمات فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة. عليه لابد من تنمية الكادر القيادي في المنظمة عبر الآتي:

(حبيش، 1991 ص: 60)

أ. تأهيل القيادات الإدارية: يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة ولكي يكون كادراً قيادياً في المجتمع يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم التعرف على الأشخاص من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

ب. تطوير وتدريب القيادات الإدارية: يكون ذلك من خلال إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعد في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول وهو التدريب قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة.

ج. اختيار وتعيين القيادات الإدارية: بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على أسس تتمثل في الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم، واجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة، وتقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

من أكبر التحديات التي تواجه القائد الإداري هي قيادة منسوبي المنظمة نحو التغيير والتوجه إلى نظم إدارة الجودة الشاملة، فلنفس الإنسانية تأبى التغيير وتظل متمسكة بما ألفته من ممارسات وذلك ليس خوفاً من التغيير بحد ذاته بل الخوف مما ينتج عن التغيير من زيادة أعباء أو تقليص الفرص، لذلك ينبغي على القائد أن يختار السلوك المعزز للقيادة الناجحة.

أن نظرية الشبكة الإدارية حسب ما يوضح شكل (1/2) والتي تحدد بعدين لسلوك القائد هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل، هي الأكثر ملائمة للقيادة الإدارية الراضية في تطبيق الجودة الشاملة.

الشكل (1/2) نظرية الشبكة الإدارية

9.9								9.1	9
									8
									7
									6
				5.5					5
									4
									3
									2
1.9								1.1	1
9	8	7	6	5	4	3	2	1	

الاهتمام بالعمل

المصدر: (جودة، 2004، ص: 94)

يبين الشكل ان هناك خمسة انماط قيادية هي:

1- نمط القيادة الضعيفة (1.1): حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين ضعيف.

- 2- نمط القيادة المثالية (9.9): حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين عالياً .
- 3- نمط القيادة المعتدلة (5.5): حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطاً .
- 4- نمط القيادة الاجتماعية (9.1): حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً واهتمامه بالعاملين عالياً .
- 5- نمط القيادة المتسلطة (1.9): حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعاملين ضعيفاً .

خلاصة الفصل:

تتغير الاتجاهات حسب المواقف والأحداث والظروف البيئية التي تحيط بالمنظمات والأفراد، عليه لابد من إعداد برامج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في المنظمة، والعمل علي عقد دورات تدريبية للأفراد الهدف منها إكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية والعمل علي الرضا الوظيفي، فالعلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل يمكن أن تقيس وتحدد الدرجة التي يشعر بها العامل نفسياً لاعتباراتهم الذاتية للوظيفة ومستوى الأداء. ان المستوى المرتفع من المشاركة للموظفين تحقق العناية بالعمل مع توثيق صلتهم بالوظيفة التي يعملون بها، وهذا يساعد المنظمة للتوافق مع اهداف نظم ادارة الجودة الشاملة. والتركيز علي عملية تدريب وتأهيل للمديرين والقادة وذلك من اجل زيادة المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون التوجيهات والأوامر بطوعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع الاختصاص.

الفصل الثالث

هيئة الجمارك السودانية

مقدمة:

الجمارك هي ضريبة غير مباشرة تفرض علي سلع الاستيراد او التصدير وتعرف بأنها الرقابة علي البضائع الصادرة والواردة، وتعني عموما الرقابة علي التجارة الدولية والتأكد من عدم مخالفتها لأي قانون بما في ذلك الحظر والمنع.

عرفت الجمارك علي انها مرفق متخصص مسؤل عن الرقابة والاستيراد والتصدير وعبور البضائع المختلفة، ذلك حسب نص القانون السوداني (قانون الجمارك 1986م)، ويمكن الاتفاق مع هذا التعريف بعد ازدياد اهمية الجمارك في الفترة الاخيرة ودورها الهام في الرقابة علي السلع والبضائع وتغذية خزانة الدولة.

نشأت الرقابة الجمركية مع نشأة المجتمعات المنظمة التي عرفت قديما منذ قرون طويلة، وأقيمت الحواجز الجمركية منذ عهد الفراعنة وفرضت في عهد الخلفاء الراشدين المكوس علي البضائع الواردة وحددت لها نسب مئوية كما هو الحال الان. (جعفر، 2011 ص:22)

تعتبر الجمارك من اهم ادوات الدولة التي تلعب دورا كبيرا في حماية الاقتصاد الوطني وذلك لدورها الكبير في تسهيل عملية التجارة الدولية والتزامها بكل المواثيق الدولية، التي تنظم العلاقات التجارية واعتبارها عضوا في المنظومة الدولية التي تنظم العلاقات التجارية بين دول العالم، كما تعتبر من اهم الدوائر والوحدات الحكومية ذات التأثير المباشر في تنفيذ السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية. وكذلك من الاليات الهامة في مجال الاصلاح الاقتصادي والمالي حيث تقوم بتحصيل الرسوم الغير مباشرة وتنفيذ القوانين المتعلقة بها والعمل علي حماية المنتجات الوطنية ومكافحة التهريب وتنظيم التجارة البينية.

يتضمن الفصل الثالث علي ثلاث مباحث، المبحث الاول نشأة الجمارك السودانية، رسالة ورؤية الجمارك، أهداف الادارة العامة للجمارك، المحطات الجمركية في السودان والهيكل التنظيمي. المبحث الثاني البيئة الخارجية للجمارك، الاجراءات الجمركية وتأثيرات البيئة الخارجية، علاقة الجمارك مع المنظمات الدولية والاقليمية، الاعفاءات الخاصة بالضريبة الجمركية والتخليص الجمركي. المبحث الثالث عمليات الاجراءات الجمركية، إجراءات البضائع الصادرة والواردة، الشبكات والاتصال في الجمارك، متطلبات لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في هيئة الجمارك وتطبيق نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

المبحث الاول: نشأة وتطور هيئة الجمارك السودانية

الحقبة الاولى من 1871-1939م: تم إنشاء الجمارك في السودان بصورة منظمة ومقننة في العهد التركي في عام 1871م حيث تم بناء ميناء سواكن وإنشاء ديوان الجمارك، وقد اتخذ شعار الجمارك من البوابة الاثرية لميناء سواكن. وفي عام 1902م أنشئت مصلحة المالية وكانت هذه المصلحة مسؤولة عن صرف الإيرادات الجمركية حتي عام 1905م حيث صدر أول قانون للجمارك من الحاكم العام ونجت باشا ولم يكن يتطرق الي كيفية الإجراءات الجمركية إنما أختص بالتعريف الجمركية فقط.

كانت بداية العمل الجمركي في عام 1905م بفتح محطات جمركية رسمية في كل من سواكن ووادي حلفا، وكذلك محطات جمركية رسمية علي الحدود بين السودان واريتريا والكونغو ويوغندا، وفي عام 1905م صدور قانون بإنشاء مصلحة الجمارك وتدار تحت ادارة مدير الجمارك والصلاحيه المتاحة من تنظيم مواردها علي اسس علمية وقانونية سليمة. (جعفر، 2011 ص: 50)

إستمر العمل بهذا القانون حتي العام 1913م حيث صدر قانون أكثر تطورا من سابقه وشمل القضايا والإجراءات الجمركية وفصلت البضائع الممنوعة والبضائع المهربة وكيفية تطبيق الإعفاءات الجمركية وفيه تمت الاشارة الي التعريف بأنها تثمين البضائع وتقدير الرسوم وكذلك نظم القانون التجارة بين السودان ومصر ووضحت إجراءات وسائل النقل وإنشاء الحظائر الجمركية وسنت أحكام خاصة للمسافرين والبريد والبضائع العابرة وطراً التطور وشمل الجرائم والعقوبات الخاصة بالمخالفات الجمركية والمحاکمات والإستئنافات، التفتيش، القبض والضبط، ثم صدر قانون 1939م، وكان هدفه سياسي أكثر منه اقتصادي مع ضبط وإحكام الدخول والخروج للسلع مع ارتفاع في قيم التعريف الجمركية.

الحقبة الثانية من 1939-1986م: استمر العمل بقانون 1939م، حتي صدور قانون 1984م وهو أول قانون يصدر تحت السيادة الوطنية وتمت ترقية مستوي الإشراف الاداري الي وكيل وزارة واطلق اسم الامين العام للجمارك، في عهد مايو ادركت الحكومة اهمية الجمارك كجزء حساس واستراتيجي عليه تم إتخاذ قرار بتحويلها من مصلحة مدنية الي قوة نظامية يديرها مدير برتبة فريق كان ذلك في عام 1984م وتتبع هذه القوة لرئيس الجمهورية وقد ترتب علي هذا القرار تعديل قانون الجمارك واتخذ مجلس الوزراء الاجراءات القانونية لتنفيذ الامر وكان ذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 185 لسنة 1984م وتم تعيين الفريق يوسف محمد يوسف للإشراف علي عملية التحويل الا ان هذه التجربة لم تكتمل لرفض الحكومة الانتقالية مبدأ تحويل الجمارك الي قوة نظامية في عام 1985م.

الحقبة الثالثة من 1986-2010م: لم تكتمل عملية تحويل الجمارك الي قوة نظامية في عام 1985م، تم اصدار قانون 1986م. وفي عهد حكومة الانقاذ الوطني صدر قرار مجلس الوزراء رقم 1137 بتاريخ الاول من ديسمبر 1991م والذي عمل علي تحويل كل القوة البشرية العاملة في الجمارك الي قوة نظامية شرطية، وقد جاء هذا القرار بناء علي مبادرة من مؤتمر القياديين بالجمارك في عام 1991م وخطاب وزير الداخلية بتاريخ 19/11/1991م لمجلس الوزراء. وبناء علي هذا القرار اصبحت الجمارك قوة متخصصة تحت اسم الادارة العامة الجمارك وتعمل في اطار قوات الشرطة الموحدة برئاسة مدير عام الجمارك تحت إشراف وزارة الداخلية اداريا ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي فنيا. (جعفر، 2011 ص: 57)

الحقبة الرابعة من 2010-2015م: اصبح القانون الساري هو قانون 1986م الي ان تم تعديله بقرار مجلس الوزراء في جلسة 24/يناير/2010م تحت مسمي قانون الجمارك تعديل 2010م بناء علي توجيهات كثيرة من السمنارات المتعلقة بالشأن الاقتصادي وتوصيات البعثات الدولية كبعثة صندوق النقد الدولي والبنك

الدولي للانشاء والتعمير ويعتبر هذا التعديل تحديث للعمل الجمركي وفق المعايير والمتطلبات الدولية مما مكن الجمارك من تطبيق الانظمة الحديثة التي تقوم علي العمل الالكتروني والتوسع في تقنية المعلومات وتطبيق نظم الجودة الشاملة في الادارات الجمركية. تم تغيير مسمي الادارة العامة للجمارك الي اسم هيئة الجمارك وذلك بالقرار الوزاري رقم 105 لسنة 2014م.

رسالة ورؤية الجمارك:

لم يعد في امكان الجمارك العمل بشكل مستقل دون اي اعتبار لمصالح شركائها الذين لهم صلة بالمعاملات الجمركية كهيئة الموانئ البحرية، وزارة التجارة الخارجية، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس وشركات الملاحة البحرية والجوية، وجب عليها تطوير علاقاتها مع اصحاب الفعاليات في التجارة الدولية، من خلال التشاور والحوار، وتبادل الخبرة والمعرفة، وتشجيع تبادل المعلومات والتعاون، وتقليص الحواجز التي تعيق تدفق المعلومات وذلك من خلال تصويب المسار والقضاء علي الازدواجية. كان علي الجمارك ان تعيد تقييم ركائزها الأساسية، كما ينبغي علي المؤسسات ذات الصلة بالمعاملات الجمركية القيام بنفس التقييم حتي يتمكنوا من فهم مهام الجمارك بصفة أفضل.

ينبغي ان تقضي مرحلة التغيير في مسيرة هيئة الجمارك هذه الي الالتزام من جانب جميع الاطراف المعنية علي العمل معا بشكل اوثق وتنفيذ تعاون دولي متجدد وديناميكية جديدة، واتخاذ مبادرات جريئة في اتجاه التبسيط والسرعة والمرونة والتنبؤ والفعالية والنزاهة في الاجراءات وعلي القطاع الخاص ان يدعم الجمارك في مهمتها المزدوجة التي تتمثل في ضمان تحصيل الايرادات وحماية المجتمع علي حد سواء، مع تيسير التجارة المشروعة من خلال مزايا يمنحها القطاع الخاص للفاعلين الاقتصاديين الذين يلتزمون بعلاقة تركز علي الشفافية والنقطة.

لقد اوصت منظمة الجمارك العالمية بأقامة شراكات مع المتعاملين التجاريين المشروعين وبتعزيز الروابط مع شبكة الشركات والهيئات المهنية وجعل شراكة مبنية علي الحوار والتعاون والثقة والشفافية والاستعمال الامثل للموارد لتصبح شراكة لايمكن الاستغناء عنها بأعتبارها محرك التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية .(خطة الادارة العامة،2011)

تتمثل رؤية هيئة الجمارك علي أن تكون مؤسسة جمركية رائدة فنيا وتقنيا تقدم افضل الخدمات محليا وعالميا، وقوة نظامية حدوديه تقدم خدمة عامة متخصصة للمجتمع تتماشى مع المعايير الجمركية العالمية وتسهم في التنمية الاقتصادية.

تتبع رسالة الجمارك من القيم الاصيلة الراسخة بدرجة عالية من الايمان بالله والاحتراف المهني للمساعدة في ارساء قواعد التنمية المستدامة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا. ومن الأساليب الحديثة المستخدمة في الجمارك تحت ظل العولمة هو تغيير ثقافة موظفي الجمارك من النمط القديم المبني على الشك والريبة والتشدد والعمل التقليدي إلى ثقافة:

أ- الشراكة والثقة وحسن الظن.

ب- زيادة معرفة الموظفين بالقوانين والأنظمة العالمية الحديثة.

ج- التركيز على إدارة العمليات الأساسية ذات المخاطر العالية.

د- تبسيط الاجراءات الجمركية للعملاء بما يحفظ حقوق الجمارك.

بناء علي تلك القيم تم تلخيص رسالة الجمارك في قيادة العمل الجمركي بنزاهة وعدالة واحتراف نحو تبسيط وتسريع الاجراءات والتصدي لأنشطة التهريب وحماية الحدود بالتعاون مع الشركاء في العمل والسعي في

سبيل اكمال برامج تقنية المعلومات وبناء القدرات في كافة جوانب العمل الجمركي ويكون ذلك علي النحو التالي: (خطة الادارة العامة،2011)

- أ- تسهيل حركة التجارة العالمية بتقليل زمن التخليص.
- ب- تطوير وتنويع الايرادات العامة وصولا للربط المحدد من قبل وزارة المالية.
- ج- تحقيق الرقابة الجمركية الفاعلة وبسط الحماية بمختلف انواعها واهدافها.
- د- التدريب المبني على الأساليب الحديثة في النهج الجمركي العالمي.

أهداف هيئة الجمارك:

الهدف الرئيسي لهيئة الجمارك يتمثل في تكوين ادارة جمركية متطورة لتقديم خدمة جمركية متميزة وفقا للمعايير الدولية ويتم تحقيق ذلك من خلال عدد من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية علي النحو التالي:

customs.gov.sd/2014

أ- تسهيل وتبسيط حركة التجارة الدولية: يرتبط موضوع تسهيل التجارة بالعديد من الجوانب ذات العلاقة بتدفق البضائع عبر الحدود بسلاسة وكفاءة ويرتبط برفع تنافسية المنتجات الوطنية وذلك من خلال خفض التكاليف.

ب- حماية الحدود وحفظ الامن الاقتصادي والاجتماعي: تعتبر الجمارك خط الدفاع الاول في اي دولة وذلك لمواجهة كافة اشكال الادخال غير المشروع او التهريب وتقوم الجمارك بحظر دخول السلع الضارة بالمجتمع والمخالفة للقوانين مثل المخدرات والمواد المنافية للاداب، كذلك السلع التي يتطلب ادخالها موافقات مسبقة والخضوع لاجراءات وتدابير خاصة كالادوية ومستحضرات التجميل التي

تحتاج الي خطاب الصيدلة والسموم، التقاوي الزراعية والاسمدة تحتاج الي خطاب المجلس القومي للمبيدات.

ج- تعظيم الايرادات العامة للدولة: مهمة الدولة تتمثل في السعي لإقامة التوازن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع وتشجيع الانتاج بمجالاته المختلفة وقيام الدولة بدورها المالي اوجد الي حاجة مستمره في النفقات العامة مما يتطلب توفير ايرادات كبيرة لتغطية هذه النفقات، حيث تساهم الرسوم الجمركية بقسط وافر منها، وهدف تعظيم الايرادات يشمل تنفيذ السياسات الاقتصادية في المجالات المالية العامة والتجارة وتشجيع الاستثمار وحماية السياسات النقدية والتمويلية للبنك المركزي.

د- مواكبة التطور التقني والتكنولوجي العالمي: تحتل الجمارك في الوقت الراهن اهمية خاصة في الجهود الدولية التي تسعى الي اكمال حلقات النظام التجاري الدولي متعدد الاطراف والدخول في عصر العولمة من خلال التحديات في وجه التجارة الحرة، ومواكبة المعايير الدولية للخدمة الجمركية لتقليل الزمن المستغرق في تخليص البضائع والرسائل وتقليل تكلفة الاستيراد.

هـ. بناء وتنمية القدرات البشرية والمادية: إن بناء المقدره البشرية والمادية يشكلان اساس عملية التطور والحدائة، والاهتمام بالقدرات البشرية يعني التطوير واكتساب المهارات الادارية.

و. محاربة الغش التجاري: عملية الغش التجاري مشكلة تواجه الادارات الجمركية في كل الدول في ظل عصر العولمة والاقتصاد المفتوح وتحرير التجارة.

المحطات الجمركية في السودان:

هي المراكز التي تقوم بالتحصيل الجمركي في المواقع الجغرافية المختلفة في السودان وهي علي النحو التالي: (سليمان، 1978 ص:47)

اولا: جمارك ميناء دقنة: الموقع مدينة سواكن ويختص بحركة بواخر الركاب القادمين والمغادرين والامتعة الشخصية، به حركة تجارية للبضائع الواردة من المملكة العربية السعودية ودول الخليج، وبه مريبط جديد لتصدير الماشية.

ثانيا: جمارك ميناء البحر الاحمر: الموقع مدينة بورتسودان ويعتبر الميناء الرئيس للسودان، لأهميته الاقتصادية، تم افتتاح الميناء أمام التجارة الدولية في احتفال رسمي في 4/ابريل/1909م، ويضم ست موانئ بحرية هي:

أ. الميناء الشمالي يعتبر الميناء الرئيس ويقع في الناحية الشمالية من مدخل الميناء حيث توجد المخازن وإدارة الجمارك ورئاسة السكك الحديدية وإدارة المناثر والرافعات الآلية الضخمة التي تقوم بعمليات الشحن والتفريغ فيه وتتراوح طاقة حمولتها ما بين ثلاثة وخمسة أطنان. ويختص بمناولة البضائع العامة والزيوت والمولاص وصادرات القطن والسلع المصبوية مثل الأسمنت والقمح والسماد.

ب. الميناء الجنوبي ويختص بمناولة الحاويات والغلال.

ج. الميناء الأخضر لبضائع الصب الجاف والبضائع العامة.

د. ميناء الخير (داما داما) وهو خاص بمناولة المشتقات البترولية.

هـ. ميناء العريبات وبواخر المواشي والبضائع العامة.

و. ميناء الحاويات الجديد، تم افتتاحه في ديسمبر/2011م في بورتسودان يمكن من إستقبال أربع سفن حتى حمولة 100 الف طن بما فيها السفن العملاقة العابرة للمحيطات بمعدل 80 ألف حاوية في اليوم لترتفع سعة الموانئ في مجال الحاويات إلى 1.300,000 مليون وثلاثمائة ألف حاوية في العام منها 500 الف تمثل احتياجات السودان، مما يعني بأن الميناء الجديد سيخدم الدول المجاورة للسودان والتي ليس لها منافذ بحرية مثل تشاد، جمهورية إفريقيا الوسطى، دولة جنوب السودان وأثيوبيا.

ثالثا: محطة جمارك الخرطوم: تمثل جمارك مطار الخرطوم، وموقعها في مطار الخرطوم، وجمارك الحاويات سوبا الموقع سوبا، وجمارك المغتربين وموقعها داخل مبنى جهاز المغتربين.

رابعا: محطة جمارك حمرة الشيخ: موقعها غرب السودان تم افتتاحها في عام 1980م لخدمة صادرات الدول المجاورة من غرب السودان.

خامسا: محطة جمارك مطار الابيض الدولي: الموقع مدينة الابيض لخدمة الركاب تم أنشاؤها في مايو/2001م.

سادسا: محطة جمارك مليط: تعتبر محطة الركاب الرئيسة بين السودان والجمهورية العربية الليبية تم افتتاحها في فبراير/1972م.

سابعا: محطة جمارك ابوحمدة: الولاية الشمالية مدينة ابوحمدة.

ثامنا: محطة جمارك دنقلا: الموقع مدينة دنقلا تم افتتاحها في عام 1983م.

تاسعا: محطة جمارك كوستي: تم افتتاح المحطة في أوائل السبعينيات في مدينة كوستي.

عاشرا: محطة جمارك الجنيينة: بالقرب من الحدود التشادية السودانية تم افتتاحها عام 1954م.

أحدا عشر: محطة جمارك العبيدية: مدينة العبيدية تم افتتاحها عام 1991م.

أثنتا عشر: محطة جمارك وادي حلفا: مدينة وادي حلفا تم افتتاحها عام 1898م.

ثلاثة عشر: جمارك الحاويات عطبرة: موقعها مدينة عطبرة تم الافتتاح في مارس/2012م.

الهيكل التنظيمي للجمارك:

تم تغيير مسمى الإدارة العامة للجمارك الي أسم هيئة الجمرك وذلك بالقرار الوزاري رقم 105 لسنة 2014م

وتضم ثلاث إدارات رئيسة وكل إدارة بها عدد من الدوائر ويوضح الشكل (1/3) الهيكل التنظيمي لهيئة

الجمارك. (دائرة التخطيط والبحوث، 2014)

تم بناء الهيكل التنظيمي في شكل هرمي وهذا يساعد علي انسياب العمل وتنزيل الاوامر والقرارات الادارية

والمتابعة والمراقبة، تم وضع وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والسلطات للمدراء بكل الدوائر والادارات

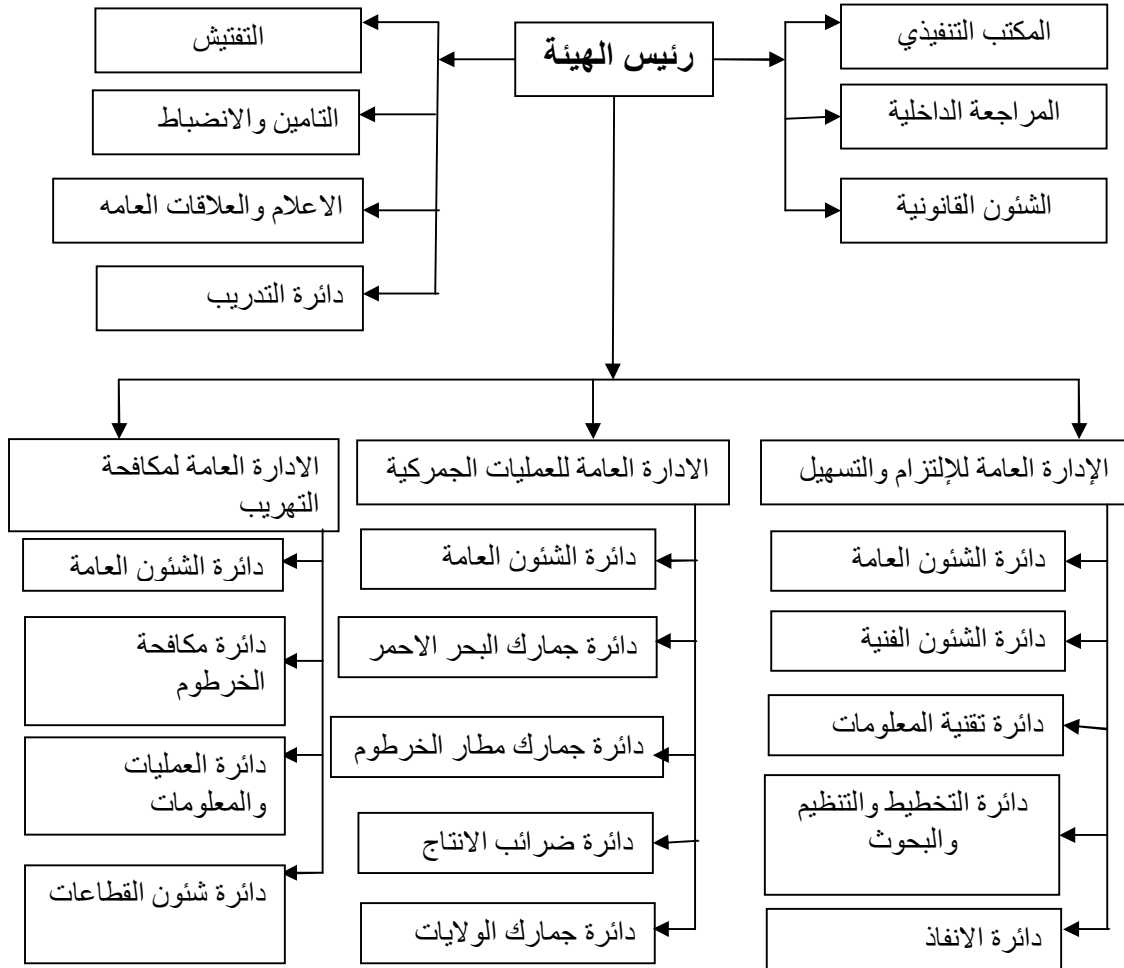
والفروع والشعب.

وجد ان عملية تنظيم الهيكل الوظيفي تناسب حجم العمل وتعمل علي تسهيل الاجراءات وانسياب العمل

بصورة سريعة ويؤدي ذلك الي تقليص زمن التخليص ومنع الازخام وهي من متطلبات نظم ادارة الجودة

الشاملة.

الشكل (1/3) الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك:



المصدر: دائرة التخطيط والبحوث الجمارك، 2014م.

الادارات الرئيسية بهيئة الجمارك هي:

اولا: الادارة العامة للإلتزام والتسهيل تضم خمس دوائر هي:

أدائرة الشئون العامة وتضم إدارة الشئون الادارية، وإدارة الشئون المالية، وإدارة الامداد.

ب. دائرة الشؤون الفنية التي تضم خمسة ادارات علي النحو التالي إدارة المعامل الجمركية والبيئية، وإدارة التعريفات، وإدارة التعاون الدولي، وإدارة المخاطر، وإدارة الاستخبار الجمركي.

ج. دائرة الانفاذ وتضم إدارة الاعفاءات الجمركية، وإدارة الاجراءات الجمركية وإدارة الملكية الفكرية .

د. دائرة تقنية المعلومات وتضم إدارة الاسيكودا، وإدارة الشبكات والاتصال، وإدارة الحوسبة والنظم .

هـ. دائرة التخطيط والتنظيم والبحوث وتضم إدارة التنظيم والاصلاح والتحديث، وإدارة السياسات الاقتصادية والجمركية، وإدارة الاحصاء والبحوث.

ثانيا: الادارة العامة للعمليات الجمركية وتضم خمس دوائر هي:

أ. دائرة الشؤون العامة وتضم إدارة شؤون القوة، وإدارة المشتريات والامداد، وإدارة المخالفات، وإدارة لمصرفيات والتمويل، وإدارة الايرادات، وإدارة الحسابات الختامية، وإدارة المشروعات والتنمية، وإدارة التأمين لخدمات الادارية، وإدارة الخدمات والتوجيه، وإدارة التطوير والمشاريع.

ب. دائرة جمارك البحر الاحمر وتضم إدارة الشؤون الادارية، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة جمارك الميناء الشمالي، وإدارة التعريفات، وإدارة جمارك الميناء الجنوبي، وإدارة جمارك ميناء عثمان دقنة، وإدارة جمارك ميناء اوسيف، وإدارة المناطق والمستودعات، وإدارة جمارك مطار بورتسودان .

ج. دائرة جمارك مطار الخرطوم وتضم إدارة الشؤون الادارية، وإدارة جمارك الخرطوم، وإدارة جمارك المستودعات، وإدارة جمارك الحاويات، وإدارة جمارك المنطقة الحرة قري.

د. دائرة ضرائب الاجتوتتضم إدارة الشؤون الادارية، وإدارة ضرائب انتاج الخرطوم، وإدارة ضرائب انتاج الولايات، وإدارة ضرائب إنتاج البترول.

هدائرة جمارك الولايات وتتضم إدارة الشؤون الادارية، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة جمارك الولايات.

ثالثا: الادارة العامة لمكافحة التهريب وتتضم أربع دوائر هي:

أائرة الشؤون العامة وتتضم إدارة الشؤون المالية، وإدارة الشؤون الادارية، وإدارة الامداد، وإدارة المخالفات، وإدارة التوجيه والخدمات وشؤون الشهداء والجرحي.

ب-دائرة العمليات والمعلومات وتتضم إدارة المعلومات وإدارة العمليات.

ج- دائرة شؤون القطاعات وتتضم القطاع الاوسط، والقطاع الشرقي، وقطاع البحر الاحمر، وقطاع دارفور، وقطاع كردفان، والقطاع الشمالي، والقطاع الجنوبي.

د-دائرة مكافحة التهريب وتتضم إدارة مكافحة منطقة الخرطوم، وإدارة مكافحة امدمان، وإدارة مكافحة بحري، وإدارة الشؤون المالية والادارية، وإدارة المعلومات والعمليات، وإدارة الاجراءات الجمركية.

المبحث الثاني: الجمارك والبيئة الخارجية

إن بيئة أي منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها. ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه البيئة. وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها ويمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة وتنقسم إلى البيئة الخارجية العامة وهي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع. والبيئة الخارجية الخاصة وهي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل.

تتزايد يوماً بعد يوم أهمية التعاون بين المؤسسات ذات القطاع الخاص والقطاع العام والجهات ذات العلاقة بين مؤسسات الدولة والجمارك وينعكس هذا التعاون في دعم مسيرة هذا القطاع الاقتصادي للدولة وإزالة أية معوقات تواجهه.

يترتب على هذه الأهمية ضرورة بحث الأساليب والوسائل التي تمكن من توطيد وتوسعة هذا التعاون ليتواءم مع نمو أنشطة الجمارك والمسؤوليات والمهام التنموية انطلاقاً من الصفة النظامية باعتبارها الجهة التنفيذية للقوانين والتي تحكم وترعى مصالح الدولة والاقتصاد في عملية الصادر والوارد، ويمكن ذكر المؤسسات ذات التعاون مع الجمارك في العمل وهي علي النحو التالي: (جعفر، 2011، ص: 42)

أولاً: هيئة الموانئ البحرية: تعتبر من البيئة الخارجية والتي يرتبط التعاون والتعامل معها بشكل كبير وهي احدي وحدات وزارة النقل وهي الجناح الثاني للجمارك في الميناء وتقع عليها مسئولية الحفاظ علي أمن وسلامة الميناء وسلاسة انسياب البضائع صادرات وواردات وهي التي تقوم بتطبيق قانون الجمارك في ادائها، تشرف الهيئة حاليا علي اربع موانئ هي:

أ. ميناء بورتسودان الشمالي يختص بمناولة البضائع العامة والبضائع الصب (القمح- السماد) والسيارات، والميناء الاخضر.

ب. ميناء بورتسودان الجنوبي ويختص بمناولة الحاويات والغلل.

ج. ميناء سواكن (ميناء عثمان دقنة) يختص بحركة الركاب والأمتعة الشخصية والسيارات والبضائع العامة المختلفة.

د. ميناء بشائر خاص بتصدير البترول.

يتمثل التعاون القائم بين هيئة الموانئ وهيئة الجمارك في ضبط سير العمل والامن العام داخل الموانئ، إستخراج ايصال البضائع المستوردة ويقوم بذلك قبطان السفينة وتسلم الي سلطة الميناء وفقا لبوالص وقائمة الشحن (المنفست)، تخزين البضائع الواردة داخل حظيرة الجمارك واخيرا يحق لسلطة الموانئ بيع البضائع المهملة داخل الموانئ.

ثانيا: شركات الملاحة البحرية والجوية: يعتبر النقل البحري الريادة في النقل التجاري الذي يؤدي الي زيادة مساحة السوق العالمي، تتميز الحقوق التجارية البحرية بطابعها الدولي من خلال تشريعات موحدة تنظم الملاحة الدولية وتلتزم بها كل الدول.

ثالثا: وكلاء التخليص: وهي اي شخص يعمل وكيلًا عن صاحب البضائع ويكون مسئولًا بصفته الشخصية المباشرة عن القيام بجميع مراحل التخليص.

رابعًا: المصارف السودانية: توفر الوثيقة العامة للمصارف حماية ضد مخاطر عدم الوفاء فيما يتعلق بعمليات تمويل البنوك.

خامسًا: الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس: وهي تمثل خط الدفاع الثاني لحماية الاقتصاد الوطني ومحاربة الغش التجاري وذلك بعدم دخول البضائع غير المطابقة وذلك بالتعاون مع هيئة الجمارك.

سادسًا: جهات اخري: وهي المجلس القومي للصيدلة والسموم، المجلس القومي للمبيدات، المجلس القومي للصحافة والمطبوعات، الحجر الزراعي، والاسلحة والزخيرة بالقوات المسلحة جميع هذه الجهات تعتبر هيئة الجمارك هي الجهة المنفذة لقوانين هذه الجهات.

الاجراءات الجمركية وتأثيرات البيئة الخارجية:

الاجراءات الجمركية يقصد بها كل الخطوات الواجب اتباعها علي البضائع الواردة والصادرة من دخولها الحظيرة الجمركية حتي خروجها منها وتسليمها لاصحابها او من ينوب عنهم بطريقة قانونية. تعتمد عملية اجراءات البضائع الواردة علي شركات الملاحة التي تمثل بيئة خارجية وهي المسئول عن نقل البضائع عبر الحدود الدولية وا إدخالها الي اقرب حظيرة جمركية داخل السودان حيث يلزم قانون الجمارك الجهات المختلفة بتقديم اقرار لتأكيد صحة بيانات البضائع. وتكون بيانات الاقرار علي النحو التالي: (ادارة التعريفات: 2014)

أ. التاريخ وميناء الدخول.

ب. اسم وتوقيع المسئول عن الاقرار.

ج. نوع البضاعة ووزنها وعدد الطرود والماركات.

د. اسم البلد المستورد منه (بلدها الاصلي) وميناء الشحن في حالة البضائع المعدة للتصدير يذكر اسم المكان المرسل اليه واسم وسيلة النقل.

هـ. ثمن البضائع من مكان شرائها دون خصم.

و. مصاريف النقل والتأمين.

ز. في حالة البضائع المستوردة العابرة والمنقولة من سفينة الي اخري وهي في طريقها الي جهة الوصول يجب ان يذكر الميناء الذي شحنت منه واسم الميناء او المواني التي اجري فيها النقل من السفينة.

ح. في حالة البضائع الصادرة وهي تعني نقل البضائع من الحدود السودانية عبر وسائل النقل البري او

البحري، يلزم قانون الجمارك المستند الجمركي لاجراءات تخليص البضائع الصادرة، ويتم اكمال

الاجراءات ودفع الرسوم الجمركية قبل وصول البضائع الي حظيرة الجمارك وتكون المستندات المطلوبة

عند التصدير استمارة الصادر وهي صادرة من المصارف التجارية التي تمثل بيئة خارجية وهي توضح

الكميات المراد تصديرها والقيمة بالنقد الاجنبي والبلد المستورد وتاريخ السريان.

علاقة الجمارك مع المنظمات الدولية والاقليمية:

قامت الاتحادات الجمركية في اوائل القرن العشرين بسبب ظهور الانتاج الكبير من السلع وبسبب احتدام

المنافسة بين الدول الصناعية الكبرى لكسب الاسواق الخارجية من اجل تصدير وتسويق منتجات كاملة

الصنع وقد ساعد التوسع في الانتاج علي زيادة حدة المنافسة بين تلك الدول مما أدى الي التقدم الفني

والتقني وذلك خلال القرن الماضي وتم إدخال النظم الالية، ونتج عن ذلك زيادة في الانتاج من ناحية الكمية

والكيفية، كل ذلك خلق مناخا ساعد علي ظهور التكتلات الاقتصادية الحديثة، وقد بذلت الدول جهودا كبيرة

لكي تبسط وتوحد من إجراءاتها الجمركية في التجارة العالمية نسبة للتعقيدات التي تحول دون قيام تجارة

سهلة، وكانت النتيجة صياغة اتفاقية عالمية لتبسيط وتخفيض الضرائب الجمركية وتخفيض الحماية أملا في تنشيط التجارة الدولية وتوسيع نطاق التبادل التجاري. ومن ضمن هذه المؤسسات الدولية التي قامت: (جعفر، 2011 ص ص: 78-90)

أولاً: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد): هي مؤسسة دولية أنشئت عام 1974م لتمثيل المصالح الاقتصادية للدول النامية وصادق عليها السودان في عام 1990م ويعقد هذا المؤتمر كل أربع سنوات علي المستوى الوزاري ومقره بجنيف، ويعني المؤتمر بصفة اساسية بقضايا التجارة وخدماتها والتنمية للدول النامية والاقبل نموا ويهدف المؤتمر الي الاتي:

أ- رفع المستوى المعيشي وتعجيل النمو الاقتصادي في البلدان النامية ومساعدة هذه الدول في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

ب- العمل علي حل مشاكل التجارة الدولية للدول النامية والذي بموجبه تمنح الدول المتقدمة صناعات معاملات تفضيلية كالتخفيض الجمركي ومعاملات اقتصادية خاصة للدول الاقل نموا في دخول سلعها الي اسواق الدول المتقدمة.

ج- ان تسعي الدول النامية الي ازالة المعوقات والعراقيل الاجرائية التي تعرقل مسيرة المشاركة في التجارة الدولية.

د- زيادة المعرفة والتطبيق علي نطاق دولي بالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات من اجل خدمة القضايا التجارية.

وقد استفاد السودان من الانكثاد بدعم تمثل في مشروع الاسكودا والنظام الالي لمعالجة البيانات الجمركية، ومشاريع تنمية الصادرات بالتعاون مع مركز التجارة الدولية مثل مشروع تنمية وغرلة الصمغ العربي في بورتسودان.

ثانيا: منظمة الجمارك العالمية: بدأ تاريخ المنظمة في عام 1947م بعد الحرب العالمية الثانية عندما استدعت الحالة الي تسويق وتبسيط الاجراءات الجمركية بغرض تشجيع التجارة الدولية وتقليص حجمها وفرضت ضرائب جمركية عالية وتعثر تدفق السلع وتدهورت القوة التنافسية للصناعات مما افسح المجال للصناعات الأمريكية واليابانية ان تغزو الاسواق الاوربية ذات العجز، مما ادي الي حدوث عجز كبير في موازين المدفوعات للدول الاوربية، عليه قامت ثلاثة عشر دولة اوربية في باريس بإنشاء مجموعة للعمل علي دراسة كيفية التعاون الاقتصادي بينها وفق المبادي العامة لاتفاقية الجات عام 1948م للخروج من هذه الازمة ودراسة امكانية انشاء اتحاد جمركي عالمي فأنبثقت من هذه المجموعة لجننتين إحداهما لدراسة النظم الجمركية ومشاكلها وكيفية حلها وتبسيطها والآخرى لدراسة المشكلات الاقتصادية والتعقيدات التي تحول دون قيام تجارة سهلة وتحولت اللجنة الثانية لاتفاقية انشاء مجلس للتعاون الجمركي في بروكسل بتاريخ 1952/11/4م، واجتمع المجلس لأول مرة في 26/يناير/1953م وحضر الجلسة 27 فرد من ممثلي الدول الأوربية برئاسة وزير التجارة البلجيكي وصار هذا اليوم بمثابة اليوم العالمي للجمارك.

من اهم أهداف منظمة الجمارك العالمية اقامة نظام جمركي موحد يعني بدراسة المشكلات والمنازعات بين الدول ووضع التوصيات اللازمة للتعاون بين الحكومات وتوسيع نطاق التبادل التجاري لصالح التجارة الدولية وذلك بتسين التقنيات وتوفير نظم جمركية ميسرة أمام التجارة العالمية، وإعداد مشروع يتضمن رفع الحواجز الجمركية وتخفيض تعريفات الدول المشتركة مع الوضع في الاعتبار الميزة النسبية لكل دولة من حيث

مقوماتها الاقتصادية المختلفة، ومساعدة وحث الدول للانضمام للاتفاقيات والمعاهدات ذات الشأن والتي تسهم في تحديث وترقية العمل الجمركي، في عام 1962م انضم السودان لمجلس التعاون الجمركي، وفتح قنوات للدول الاعضاء للاتصال والتعامل الفني مع المنظمات والهيئات العالمية. وفي عام 1994م أتفقت الدول الاعضاء علي تغيير اسم مجلس التعاون الجمركي الي منظمة الجمارك العالمية.

ثالثا: منظمة التجارة العالمية: شهدت مدينة مراكش المغربية في عام 1994م توقيع اكثر من 140 دولة من قارات العالم المختلفة علي ميثاق قيام منظمة التجارة العالمية المتعددة الاطراف وهي منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة وتعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد ومن اولويات عملها قيادة تحرير الاسواق العالمية والاشراف علي حل الخلافات التجارية، من اهم بنود اتفاقية منظمة التجارة العالمية تفعيل والعمل بالاتفاقيات التالية:

أ- الاتفاقية العامة بشأن التعريفات والتجارة.

ب- الاتفاقيات الزراعية.

ج- اتفاقية تطبيق تدابير الصحة والصحة النباتية.

د- اتفاقية المنسوجات والملابس.

هـ- اتفاقية اجراءات الاستثمار المتصلة بالتجارة.

و- اتفاقية الفحص قبل الشحن.

ز- اتفاقية قواعد المنشأ.

ح- اتفاقية اجراءات تراخيص الاستيراد.

رابعاً: منظمة الملكية الفكرية (الوايبو): انشئت في عام 1967م ثم أصبحت في عام 1974م وكالة من وكالات الامم المتحدة المتخصصة لتعمل علي دعم حماية الملكية الفكرية الخلاقة واعمال القدرات العقلية الابداعية في جميع انحاء العالم عن طريق التعاون بين الدول وحماية التعاون الاداري لتنفيذ مختلف الاتفاقيات الدولية الخاصة بالملكية الفكرية بشقيها الرئيسيين وهما:

هـ. حقوق الملكية الصناعية وتشمل الاختراعات والعلامات التجارية والتصميمات والنماذج الصناعية. و. حقوق التأليف وتشمل الاعمال الادبية والموسيقية والغنائية واللوحات والصور الشمسية والتماثيل والتصوير السينمائي. وهناك تعاون فعلي بين الوايبو وهيئة الجمارك تمثل في قيام فرع للملكية الفكرية في هيئة الجمارك.

خامساً: اتفاقية كيوتو: تعتبر من اهم الاتفاقيات ذات التأثير القوي والمباشر في مجال تطوير وتبسيط الاجراءات الجمركية وجاءت هذه الاتفاقية نتيجة للنمو الكبير في حجم السلع المتبادلة دولياً والزيادة في الشحن الدولي والتطورات التقنية في تكنولوجيا المعلومات والمتعلقة بالانشطة التجارية وغيرها من المعلومات والمنافسة الحادة التي تشهدها بيئة الاعمال الدولية، تختص الاتفاقية بكل المستندات الجمركية ذات الصلة بوصول البضاعة والتخزين المؤقت للبضاعة والاعتماد علي جودة ومستوي الخدمات المقدمة أثناء تكملة الاجراءات الجمركية.

سادساً: اتفاقية لومي: وقع الاتحاد الأوروبي مع 46 دولة في إفريقيا ومنطقتي البحر الكاريبي والمحيط الهادي هذا الاتفاق في عام 1975م، ثم انضمت إليه دول إفريقية أخرى ليصبح عدد هذه الدول 57 دولة في عام 1979م، ومن الدول العربية الأعضاء في هذا الاتفاقية موريتانيا والسودان وجيبوتي، وتمنح اتفاقية لومي صادرات الدول الإفريقية إلى الاتحاد الأوروبي إعفاءً من الرسوم الجمركية وقيود الحماية، وهي تضمن

للدول الإفريقية تثبيت حصيلة صادراتها إلى أوروبا من المنتجات الأساسية، وتعطي اتفاقية لومي للدول الإفريقية مزايا أكثر من مزايا اتفاقيات المشاركة التي وقعتها بعض دول المغرب العربي مع الاتحاد الأوروبي. وفي فبراير 2000م تم إنهاء اتفاقية لومي الموقعة في عام 1975م، وبعد مفاوضات تمكّن الاتحاد الأوروبي والدول الإفريقية من التوصل إلى اتفاقية جديدة للتجارة والمعونات بينهما، مدتها 20 عاماً، وتعتبر هذه الاتفاقية الجديدة بمثابة اتفاق مشاركة بين الاتحاد الأوربي والدول الإفريقية، وهدفت إلى الاتي:

أحداث تغيير جذري في تنظيم العلاقة بين أوروبا وإفريقيا، حيث تمّ إلغاء النظام الذي يمنح تفضيلات لإفريقيا من جانب واحد، كما كان في اتفاقية لومي القديمة، وذلك ليحلّ محله اتفاق إقليمي للتجارة الحرة بين الجانبين بعد فترة انتقالية مدتها 8 سنوات.

ب- القضاء على الفقر في إفريقيا ومساعدتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال التحرير التدريجي لتجارتها مع أوروبا مع مراعاة الظروف الاقتصادية في هذه الدول.

ج- تقديم منح مالية لإفريقيا ودول بحر الكاريبي والمحيط الهادي قدرت بمبلغ 13.5 مليار يورو خلال الفترة من 2000م إلى 2007م.

سابعاً: السوق المشتركة لشرق وجنوب إفريقيا (الكوميسا): هي احدي المنظمات الاقتصادية الإقليمية لدول شرق وجنوب إفريقيا وتضم في عضويتها عشرون دولة، انبثقت فكرة هذه السوق من خلال الوثيقة الختامية التي وقعها رؤساء الدول والحكومات الإفريقية في لاغوس في نيجيريا في ابريل 1980م، وقد هدفت الخطة إلى انشاء جماعات اقتصادية إقليمية فرعية ثم دمجها في كيان إفريقي واحد حيث انشئت منطقة التجارة التفضيلية في عام 1994م، بهدف تقادي المخاطر من مواجهة السوق العالمي، وقد انضم السودان إليها في أغسطس 1990م. من اهداف الكوميسا التعاون التدريجي بين هذه الدول لخلق بيئة مشجعة للاستثمار

الاجنبي والمحلي وتعميق مفاهيم المصالح الاقتصادية المتبادلة وتشجيع التنمية المتوازنة للدول الاعضاء وتحقيق السلام والاستقرار من اجل التنمية ووضع الاسس لإزالة الحواجز الجمركية وترقية التعاون في مجال النقل والاتصالات والتعاون الجمركي وخاصة في تصنيف واحصاء السلع المتبادلة. وتصدر الغرفة التجارية السودانية شهادة منشأ خاصة بدول السوق الافريقية المشتركة (الكوميسا).

تتكون سكرتارية الكوميسا من عدة لجان متخصصة تتمثل في التجارة والجمارك، والتعاون النقدي والمالي، والصناعة والطاقة والبيئة، والاتصالات والنقل، والزراعة والثروة الحيوانية، والشئون القانونية والشئون الادارية والمالية.

ثامنا: منظمة التجارة الحرة العربية: أقر المجلس الاقتصادي والاجتماعي العربي في فبراير 1997م إقامة منطقة تجارة حرة وفقا لاحكام اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية لتتماشي مع احكام النظام التجاري المتعدد الاطراف والقواعد العامة لمنظمة التجارة الدولية، بناءا علي ذلك اصدر وزير التجارة الخارجية قرارا وزاريا بأنضمام السودان للمنظمة، علي ان تتمتع الصادرات السودانية للدول الاعضاء بالتعريفه الصفريه وتتمتع واردات الدول العربية الاعضاء بتخفيض جمركي يصل الي 60% بعد تقديم شهادة المنشأ.

تاسعا: الاتفاقية الدولية للطيران: انشئت منظمة الطيران المدني في ابريل 1947م بعد ان صادقت ست وعشرون دولة علي الاتفاقية الدولية للطيران التي أقرتها معاهدة شيكاغو للطيران المدني عام 1944م والمنظمة مسئولة عن وضع الاتفاقيات الخاصة بالطيران الدولي وهي تعني بالنواحي الاقتصادية المرتبطة بالنقل الجوي الذي يساعد في زيادة النشاط التجاري والاقتصادي وتنص الاتفاقية علي اعفاء وإلغاء التعريفات الجمركية علي وقود وبنزين الطائرات وزيوت التشحيم وقطع الغيار وتشتري الاتفاقية ومعاهدة الاعفاء ان

تكون الدولة صاحبة الطائرة منضمة الي الاتفاقية وتنص علي شروط المعاملة بالمثل، وانحصرت مهام المنظمة في الاتي: (جعفر، 2011 ص:62)

- أ. تأمين نمو الطيران المدني الدولي في العالم بشكل منظم ومضمون.
- ب. تشجيع صناعة الطائرات وأستثمارها في الاغراض السلمية.
- ج. تشجيع نمو الطرق الجوية والمطارات والتسهيلات الممنوحة للطيران الجوي.
- د. منع المنافسة التي تسيء الي الاقتصاد العام.
- هـ. تحسين سلامة الطيران في الملاحة الجوية الدولية.

الاعفاءات الخاصة بالضريبة الجمركية:

تمنح بعض المنظمات والشركات اعفاءات جمركية وهو أعفاء وجوبي اي واجب التنفيذ يتعلق بالاتي: (ادارة التعريفات، 2014)

- أ. إعفاءات التعريفية: وهي أعفاءات التي تتضمنها جداول التعريفية الجمركية بشأن بعض البضائع.
- ب. إعفاءات قانونية: وهي الاعفاءات التي تقضي بها نصوص قانون الجمارك أو اي نصوص قانونية والاعفاءات الخاصة برئيس الجمهورية والمواد المقدمة هدية للدوائر الحكومية والولايات والقوانين الاقتصادية التي تحددها الدولة.
- ج. إعفاءات الاتفاقيات وهي التي تقضي بها نصوص اتفاقية خاصة ثنائية او جماعية.
- د. الاعفاءات الدبلوماسية والقنصلية وهي متعلقات ومتطلبات موظفين السلك السياسي والدبلوماسي والقنصلي شريطة ان يكونوا مقيدين في الجداول التي تصدرها وزارة الخارجية وتخطر بها إدارة الجمارك.

هـ. قضاة محكمة العدل الدولية أثناء تأدية وظائفهم ويعاملون معاملة السلك السياسي.

و. الاعفاءات الخاصة بهيئة الصحة العالمية والمستشفيات ودور الايتام والمساجد ومعاهد التربية الدينية والتي صدر قرار من وزير المالية بأعفائها.

ز. المؤن ومواد الوقود والمهمات اللازمة لسفن اعالي البحار والطائرات في رحلاتها الخارجية.

ح. الاعفاءات الموجهة: وهي إعفاءات المجاملة الدولية مثل إعفاء الملوك ورؤساء الدول، والاعانة في أحوال المجاعات والكوارث البيئية، والهدايا المقدمة من الدول الاجنبية للفرق المحلية كالكؤوس الفضية والذهبية والجوائز الرياضية والعلمية والثقافية والطرود الشخصية ذات القيمة القليلة.

علاقة هيئة الجمارك بوزارة الاستثمار:

الاستثمار هو ممارسه عمليه وفنيه تهدف الي تنميته وتقدم الدول التي تذخر بموارد كثيره وهو يشجع اصحاب رؤوس الاموال إلي الدخول في الاستثمارات.

تعتبرعلاقه الجمارك بالمستثمر علاقته شراكه في دفع العمليات الاستثماريه للمشروعات الاستراتيجيه وغير الاستراتيجيه تحقيقا للتنميته المتوازنه إذ تعتبر الجمارك الجهه التنفيذيه التي تقوم بتقديم خدماتها للمستثمر بعد منحه الترخيص اللازم وبتتمثل ذلك في مراجعته واعتمادكشوفات الاحتياجات وتكملة إجراءات تطبيق الاعفاءات والامتيازات الممنوحه للمستثمر وفقا لأحكام القوانين والميزات الجمركيه.

للجمارك الدور الاكبر في تشجيع الاستثمار وتعزيز قدرة الصناعة علي المنافسة لرفع كفاءة الاقتصاد الوطني من خلال تنفيذ قانون تشجيع الاستثمار الذي يهدف الي تحقيق أهداف التنمية والمبادرات الاستثمارية من قبل القطاع الخاص السوداني والقطاع التعاوني والمختلط والقطاع العام وفق السياسة القومية و الولائية.

تطبق هيئة الجمارك الميزات الواردة بقانون تشجيع الاستثمار واللوائح التنفيذية، وتتم تلك الاجراءات بالتنسيق مع مفوضية تشجيع الاستثمار من خلال اجراءات محددة هي: (ادارة التخطيط والبحوث، 2014)

اولا: تقديم طلب لوزارة الاستثمار أو الوزارة الولائيه للترخيص بإقامة مشروع جديد وفقا لإحكام القانون ويتم ذلك وفق نموذج محدد تسجل فيه بيانات كامله عن المستثمر (اسمه، عنوانه، جنسيته، نوع الاستثمار، المجالات التي يود الإستفاده منها سواء كانت في مجالات الزراعة، الصناعه، الخدمات والتعدين) .

ثانيا: تحديد نوع راس المال (اجنبي او محلي) ومصادر التمويل، ونوع العماله (محلبيه أم اجنبيه)، ثم الميزات والتسهيلات المطلوبه بالإضافة إلي إرفاق دراسه الجدوي الفنيه والإقتصاديه للمشروع.

ثالثا: فحص الطلب والتأكد من صحة المعلومات الاساسيه، ويتم ذلك من قبل وزارة الاستثمار ومن ثم إصدار الموافقه علي منح الترخيص .

يمنح الترخيص للمستثمر وتوضح فيه الميزات التفضيليه للمشروعات الاستراتيجيه وغير الاستراتيجيه معتمده من وزارة الاستثمار بالتنسيق مع كل الجهات الفنيه المختلفه حسب نوع المشروع.

النافذه الواحده بوزارة الاستثمار:

تعتبر تجربيه النافذه الواحده مع وزاره الاستثمار ناجحه حيث تجمع ممثلي جميع الجهات الرسميه ذات الصله بإجراءات الاستثمار بمقر الوزاره وهي (هيئة الجمارك، ديوان الضرائب، ادارة الجوازات والهجرة، وزارة العمل، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الزراعة، وزارة الصناعه، وزارة السياحه، وزارة التجارة) مما يسهل ويبسط الإجراءات كافه.

تطبيق الميزات التلقائيه للمستثمر:

تخضع السلع الرأسمالية مثل الماكينات والالات والمعدات التي تستخدم في الانتاج الصناعي والزراعي الي الاعفاء الكامل من الرسوم الجمركية (رسم الوارد) بجدول التعريفه الجمركيه، واما السلع المستورده تحت مظلة قانون تشجيع الاستثمار معفاة من ضريبة التنمية. تمنح السلع الرأسمالية الغير معفاة في جدول التعريفه الجمركيه نفس الميزات الوارده بالجدول وفق كشف إحتياجات معتمد من وزارة الاستثمار.(إدارة التعريفات، 2014)

تطبيق الامتياز الجمركي للمستثمر:

هي خاصية يمتاز بها المستثمر وفقا لنوع المشروع الاستثماري وموقعه الجغرافي، ولتطبيق الامتياز الجمركي يجب علي المستثمر القيام بالاتي: (إدارة التخطيط والبحوث، 2014)

اولا: يتقدم المستثمر بطلب لاجازة كشوفات الاحتيادات الخاصة بالمشروع الاستثماري لدي وزارة الاستثمار، وبعد الموافقة عليها من قبل الجهات الفنية تخاطب وزارة الاستثمار سلطات هيئة الجمارك لتطبيق الامتياز للمشروع.

ثانيا: يجب علي المستثمر تقديم المستندات الاتية:

- أ- صورة من ترخيص واسم عمل المشروع.
- ب- موقع المشروع (موقع مخصص، موقع مؤجر بموافقة الاستثمار).
- ج- شهادة المصدرين والمستوردين.
- د - كشف الاحتيادات للمشروع من السلع الرأسمالية والمواد الخام.
- هـ- صورة من الفواتير وبواليص شحن البضائع.
- و - طلب لمدير الجمارك لتطبيق الامتياز.

ثالثاً: تتم زيارة ميدانية من سلطات الجمارك لموقع المشروع، ومن ثم يقوم قسم الامتياز بالجمارك بفتح ملف للمستثمر وادخال بياناته في الحاسب الالى.

رابعاً: عند وصول احتياجات المشروع (الالات، معدات، مواد خام) الي المحطة الجمركية يقوم المستثمر بتقديم بوليصة الشحن، والفواتير، وشهادة المنشأ لوكيل التخليص لتكملة اجراءات التخليص.

علاقة هيئة الجمارك بوكيل التخليص الجمركي:

التخليص مهنة وليدة للتجارة الخارجية عرفها الانسان وزاولها في الدوائر الجمركية منذ القدم وهي تعبير يطلق علي سلسلة اجراءات تخضع لعدد من الضوابط القانونية المختلفة اللازمة لتخليص البضاعة من الرقابة الجمركية، وهي تقع تحت المواد 181/178 من قانون الجمارك لسنة 1986م تعديل 2010م والمواد 58/56 من اللائحة الجمركية لسنة 1991م.

يمكن تعريف التخليص الجمركي هو عملية اخراج البضائع التي يتم استيرادها من اى دولة من داخل الحظائر الجمركية، ويتم ذلك بعد دفع الرسوم الجمركية المفروضة وتختلف نسب الرسوم الجمركية من دولة الى اخرى. (الشيخ، 2012 ص:24)

المخلص هو الشخص الطبيعي او المعنوي الذي توفرت فيه شروطا معينة سمحت له بموجبها السلطات الجمركية للقيام بسلسلة من الاعمال الفنية والقانونية التي تقتضيها النظم والاجراءات الجمركية نيابة عن اصحابها في حالتي الاستيراد او التصدير منذ تسلمه مستندات التخليص وحتى استلام البضاعة. تمنح رخصة التخليص الجمركي من قبل رئيس هيئة الجمارك مقابل ضمان من طالب رخصة التخليص واِحضر كافة المستندات التي يطلبها المدير واي ضمانات اخري تطلب منه. (جعفر، 2000 ص:228)

وكيل التخليص هو اي شخص يعمل وكيلًا عن صاحب البضائع بأي غرض من أغراض التخليص المنصوص عنها في قانون الجمارك ويكون مسئولًا بصفته الشخصية المباشرة عن القيام بجميع مراحل الاعمال الخاصة بتلك البضائع. بينما يقوم المخلص بإعداد شهادة الاجراءات الجمركية وهي وثيقة تحرر حسب الشكل الذي تحدده قوانين الجمارك الخاصة بالبضائع في حالة الصادر او الوارد او المناطق الحرة ويجب ارفاق الفواتير وكافة المستندات المؤيدة والمطلوبة للتخليص. (الشيخ، 2012، ص:28)

المبحث الثالث: الإجراءات الجمركية

الإجراءات الجمركية يقصد بها كل الخطوات الواجب اتباعها علي البضائع الواردة او الصادرة من دخولها الحظيرة الجمركية حتي خروجها منها وتسليمها لاصحابها او من ينوب عنهم بطريقة قانونية. تمثل الإجراءات الجمركية احدي الوسائل لتحقيق اهداف الجمارك، فهي تؤثر في اجراءات البضائع واردا وصادرا، لذا اهتمت الادارة الجمركية بتبسيط الاجراءات وذلك حسب توصيات الاتفاقيات الدولية ومنظمة الجمارك العالمية. ويمكن تقسيم التطور في الإجراءات الجمركية السودانية الي ثلاثة مراحل هي: (الطاهر، 2014 ص:22)

المرحلة الأولى: التخليص الجمركي التقليدي للركاب بدأ العمل بالتفتيش يدوياً لأمتعة الركاب بصالات القدوم والمغادرة بالمطارات والموانئ الجمركية من عام 1905م واستمرت حتي عام 1991م، وكانت الإجراءات بطيئة سيما عند زيادة حجم الركاب أو حجم الامتعة المصحوبة معهم، وظلت عملية التخليص تأخذ كثير من الزمن والجهد. أما التخليص الجمركي لوسائل النقل (طائرات، سفن، لنشات وسيارات السواح، سيارات الإفراج المؤقت، الشاحنات برادات الخضر والفاكهة) فيحتاج لكثير من الجهود البشرية ويستغرق كثير من الوقت مما يزيد التكلفة المالية للمستفيدين من الخدمة. اما تخليص البضائع التجارية أو تلك المشحونة ببوليصة شحن في حالات الصادر أو الوارد تحتاج لوسيط بين الجمارك وصاحب البضاعة يطلق عليه وكيل تخليص جمركي ليقوم بمتابعة الإجراءات بالوكالة نظير مبلغ معين، ولم يحدث أي تغيير يذكر في هذه الإجراءات التي تعتمد على تمليك سلطات الجمارك بيانات أساسية عن البضاعة محل التخليص.

المرحلة الثانية: من 1992-2009م وهي مرحلة تطبيق افضل ما توصل اليه العالم من حداثة في تلك الفترة وهي حوسبة الاجراءات الجمركية، حيث تم إدخال الحاسوب بالجمارك في عام 1992م وكانت البداية في

جمارك ميناء سواكن، والميناء الشمالي في عام 1993م، وكذلك في مطار الخرطوم في عام 1994م، وبعد أن استقرت التجربة تم إدخالها للميناء الجنوبي ببورتسودان في عام 1995م، وبالمستودعات الجمركية بامدرمان في العام 1999م وفي عام 2000م طبق في جمارك الحاويات سوبا. وطبقت فيها تلك التجربة بأعتبرها أهم المحطات الجمركية من حيث كمية الإيرادات لكبر حجم الواردات والصادرات عبرها. ثم توسعت التجربة لتشمل حوالي 85% من إجمالي المحطات الجمركية بالولايات. بعدها تم ادخال نظام الاسيكودا++ هو نظام آلي لادخال البيانات وتحليلها ثم اخراجها لتكملة اجراء جمركى معين فى اطار دورة الشهادة الجمركية، وهو يوفر قاعدة بيانات احصائية ممتازة للجمارك ولخدمة عدد من الجهات ذات الصلة بحركة التجارة الدولية مثل الضرائب ، ووزارة التجارة، وبنك السودان.

ويعتبر نظام الاسيكودا++ احد الدعومات المقدمة من منظمة (الانكتاد) احدى روافد منظمة الامم المتحدة وجرى تطبيقه بعد تبنيه بواسطة منظمة الجمارك العالمية بعدد كبير من جمارك الدول الأعضاء بالمنظمة. المرحلة الثالثة: من 2009 وحتى الان، وهي مرحلة التخلص من المستندات الورقية وفق الرؤية المستقبلية للجمارك بأن تكون مؤسسة جمركية رائدة فنياً وتقنياً وذلك بعد ان تحقق الاثر الايجابي من حوسبة الاجراءات باختصار الاجراءات الجمركية، وقلل من الجهد البشري ووفر كثير من الوقت، كما عمل علي حماية البيانات الجمركية وسهل عملية الرجوع اليها عند الحاجة والاحتفاظ بها لفترات اطول رغم عدم التخلي من المراجع المستندية، وايضا قللت حجم ونوع المخالفات الجمركية وحالات التعدى على المال العام خاصة بين العاملين بالجمارك وذلك لسهولة اكتشاف المخالفة والجريمة.

إجراءات البضائع الصادرة والواردة:

البضائع الصادرة تعني نقل البضائع من الحدود السودانية عبر وسائل النقل البري او البحري، الي خارج الحدود، والبضائع الواردة هي نقل البضائع الي السودان عبر الحدود الدولية المتعارف عليها الي اقرب حظيرة جمركية داخل حدود السودان. ويستلزم قانون الجمارك وجود المستند الجمركي لاعمال اجراءات تخليص البضائع الصادرة او الواردة.

إجراءات البضائع الصادرة:

يلزم قانون الجمارك المستند الجمركي لاعمال اجراءات تخليص البضائع الصادرة، حيث يتم اكمال اجراءات ودفع الرسوم الجمركية قبل وصول البضائع الي حظيرة الجمارك (كل البضائع الصادرة معفاة من الرسوم الجمركية عدا سلعة الجلود الخام وذلك تشجيعا للاستثمار في الصادر) بأعتبار ان الصادر ذو اهمية كبيرة بالنسبة للدولة فهو يحتل المورد الرئيسي للعملات الاجنبية. (الشيخ، 2012 ص:18)

المستندات المطلوبة عند التصدير:

أ. استمارة الصادر: من اي بنك تجاري توضح الكميات المراد تصديرها والقيمة بالنقد الاجنبي والبلد المستورد وتاريخ السريان.

ب. عقد البيع: ان يكون هنالك عقد بيع بين المستورد والمصدر يوضح فيه الكميات والاصناف والقيمة حسب اسعار الصادر المعتمدة من وزارة التجارة الخارجية.

ج. فاتورة: ترفق فاتورة بيع توضح القيمة فاس (Free Along Side) (FAS) اي قيمة السلعة علي رصيف الباخرة.

د. شهادة الجودة واي شهادات اخري حسب نوع السلعة، مثال شهادة الحجر الزراعي بالنسبة للفواكه
والمنتجات الزراعية، شهادة صحية من الحجر البيطري للحيوانات الحية والمواشي.

الدورة المستندية للصادر:

يتم سداد الرسوم الجمركية للصادر وتكملة الاجراءات الجمركية قبل وصول السلعة الي الحظيرة الجمركية
خلافًا لاجراءات الوارد، وتتم مراقبة الكميات ونوعية السلعة والماركة بواسطة شعبة التعريف (كشف جمركي)
بعد ذلك يسمح لها بالدخول الي الحظيرة الجمركية ويتم رصد الكميات بواسطة شعبة البوابة، وبعد اكتمال
الشحن ومغادرة الباخرة تقوم شعبة الصادر بتسديد الكميات الفعلية علي فورم الصادر لمتابعة حصيلة
الصادر.

إعادة تصدير البضائع:

البضائع التي تم استيرادها للسودان ويراد إعادة تصديرها للخارج تنقسم الي ثلاث اقسام:

اولاً: إعادة التصدير (النهائي) ويتطلب ذلك إبراز الاتي:

أ. شهادة الوارد (اورنيك جمارك 27).

ب. رخصة صادر من وزارة التجارة.

ت. فورم الصادر من بنك السودان أو أي بنك تجاري.

ثانياً: إعادة التصدير (والاعادة) ويتطلب ذلك إبراز الاتي:

أ- يتم التصدير بموجب (اورنيك جمارك 9) من الجمارك.

ب- شهادة الوارد (اورنيك جمارك 27).

ج- رخصة تصدير من وزارة التجارة.

د- فورم الصادر من بنك السودان أو أي بنك تجاري.

ثالثًا: اعاده التصدير من داخل حظيره الجمركيه:

تتم اعاده التصدير من داخل حظيرة الجمارك في حالات عدم مطابقه المواصفات أو الشروط الصحيه أو أي سبب اخر موضوعي، ولا تحتاج لرخصه من وزاره التجاره، كم لا تحتاج لفورم الصادر.

إجراءات البضائع الواردة:

البضائع الواردة او المستوردة يقصد بها نقل البضائع الي السودان عبر الحدود الدولية المتعارف عليها الي اقرب حظيرة جمركية داخل السودان حيث يلزم قانون الجمارك بتقديم اقرار صحة بيانات البضائع ويقصد بها البيانات المطلوب تقديمها لتكملة الاجراءات وهي:

أ. التاريخ وميناء الدخول (مكان التخليص).

ب. اسم الشخص الذي مرر الاقرار والتوقيع.

ج. نوع البضاعة ووزنها وعدد الطرود والماركات.

د. اسم البلد المستورد منه (بلدها الاصلي) وميناء الشحن في حالة البضائع المعدة للتصدير يذكر اسم

المكان المرسل اليه واسم وسيلة النقل.

هـ. ثمن البضائع من مكان شرائها دون خصم.

و. مصاريف النقل والتأمين.

ز. في حالة البضائع المستوردة العابرة المنقولة من سفينة الي اخري وهي في طريقها الي جهة الوصول

يجب ان يذكر الميناء الذي شحنت منه واسم الميناء او المواني التي اجري فيها النقل من السفينة.

المستندات المطلوبة عند الاستيراد:

يجب علي المورد للبضائع ارفاق المستندات التالية بالاضافة الي الاقرار:

أ- اذن تسليم من الشركة الناقلة.

ب-فاتورة الشراء.

ج- بوليصة التامين.

د- اورنيك وزارة الخارجية (هيئات دبلوماسية).

هـ - خطابات الاعفاءات والامتيازات الممنوحة.

و - تصاريح السلع المقيدة.

دورة الشهادة الجمركية:

يتم اعداد الاقرار الجمركي مصحوبا بالمستندات الاولية المطلوبة ويتم مراجعة المستندات بعد ذلك تمر بعدة

مراحل وخطوات تعرف بدورة الشهادة الجمركية وهي كما يلي:

أولاً: شعبة المنفست: تهتم شعبة المنفست بحفظ منفستات البواخر (عبارة عن بيان يوضح البضائع الواصلة

الي الحظيرة الجمركية موضحا به نوع البضائع والميناء المشحون منه وعدد الطرود واسم المستلم ورقم

البوليصة والوزن) والتي يتم استلامها من مكتب الرصيف حيث تتم مراجعة البيانات بالاقرار ومراجعة

المستندات المرفقة المطلوبة في حالة الاستيراد دون الدخول في صحتها من عدمه.

ثانياً: شعبة التعريف: تقوم شعبة التعريف بالمهام الاتية:

أ. كشف البضائع: كشف البضاعة ومطابقتها من حيث الصنف والوزن والعدد والمنشأ.

ب. تقدير القيمة الجمركية (التقييم) ينظر لقيمة الفاتورة المرفقة وتحديد القيمة لاغراض الرسوم الجمركية

وفق الخطابات والسجلات.

ج. التصنيف: يتم تصنيف نوعية البضاعة وتحديد فئة الرسم الجمركي. وفيها يراعي تطبيق الاعفاءات والامتيازات الممنوحة للمشاريع الاستثمارية والهيئات الدبلوماسية، وتطبيق الاتفاقيات الدولية والاقليمية والثنائية.

ثالثا: شعبة التصاريح: تختص بمراجعة التصاريح اللازمة وتنفيذ كل قوانين المصالح الاخرى والجهات ذات الصلة بالتخليص الجمركي وتتم المراجعة علي النحو التالي:

- أ. مراجعة استمارة الاستيراد للتحقق من استيفاء البضاعة للاجراءات المصرفية من حيث السجل التجاري ومنشأ البضاعة ونوع وقيمة البضاعة ونوع النقد الاجنبي.
- ب. مراجعة التصاريح اللازمة بموجب اي قيود استيرادية.
- ج. مراجعة شهادة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ومطابقتها للبضاعة.
- د. مراجعة التصاريح للبضائع ذات الطبيعة الخاصة مثل تصاريح الاسلحة، شهادة الصيدلة والسموم، شهادة الصحة للمواد الغذائية، الحجر الزراعي للمنتجات الزراعية والاسمدة والمبيدات.

رابعا: شعبة الايرادات: وهي عملية تحصيل الرسوم الجمركية وتوريدها في بنك السودان وتقوم بالاتي:

- أ. تحصيل الرسوم الجمركية نقدا او بشيك مصرفي معتمد.
- ب. استخراج اورنيك جمارك (30) بعد الدفع.
- ج. خصم الرسوم الخاصة بالوحدات الحكومية من حساب المالية.
- د. متابعة تحصيل الاقساط.
- هـ. استلام وتسديد بواليص التامين لأغراض الرسوم الجمركية.

خامسا: شعبة التخليص: تتمثل في الاتي:

أ. مراجعة المستندات والتأكد من سلامة الاجراءات.

ب. استخراج اشعار الدفع الذي يوضح جملة مبلغ الرسوم الواجب سدادها.

ج. اصدار شهادة الوارد اورنيك جمارك (27) وهو مستند لاثبات شرعية دخول البضائع واكتمال

اجراءاتها الجمركية.

د. استخراج اذن افراج للبضائع يتم بموجبه دفع عوائد الميناء (ارضيات المواني).

هـ. اذن خروج بموجبه يسمح بخروج البضائع خارج الحظيرة الجمركية.

سادسا: شعبة الاشراف الجمركي: مراجعة البضائع من حيث الماركة والعدد ومطابقتها مع اذن الافراج واذن

الخروج والسماح بالشحن.

سابعا: شعبة البوابة: استلام اذن الخروج والافراج الجمركي ومن ثم السماح بخروج البضاعة من الحظيرة

الجمركية.

بضائع المناطق الحرة والمستودعات:

تعرف المنطقة الحرة بأنها قطعة من أراضي الدولة تكون مفصولة تماما بسور يحددها وتمنح لها جميع

التسهيلات اللازمة في عمليات الشحن والتفريغ لكافة البضائع ما عدا البضائع الممنوعة أو المقيدة وهي

مساحة محايدة لخرن البضائع وتقام في الموانئ والمطارات داخل نطاق الدوائر الجمركية او في داخل البلاد

وتوضع فيها البضائع دون سداد الضرائب الجمركية وتعتبر هذه البضائع خارج نطاق اراضي الدولة. (الشركة

السودانية للمناطق والاسواق الحرة 2003 ص:7). بدأ اهتمام حكومة السودان بالمناطق الحرة منذ قيام

مؤسسة الاسواق الحرة في عام 1973م وهيئة المعارض السودانية في عام 1976م. وفي عام 1993م اصدرت الحكومة قرارا بخصخصة مؤسسة الاسواق الحرة وتحويلها لشركة مساهمة عامة بأسم الشركة السودانية للمناطق الحرة والمستودعات وتم تحديد مواقع خاصة بها في المناطق التالية:

أ. منطقة البحر الاحمر الحرة: جنوب مدينة بورتسودان وهي منطقة متعددة الاغراض وتضم الانشطة التجارية والصناعية والخدمية وصناعة تجهيز الصادرات.

ب. منطقة قري الحرة تقع شمال الخرطوم بالقرب من مصفاة الخرطوم تضم العديد من الاستثمارات الصناعية والصناعات التحويلية وصناعة البتروكيمياويات.

اجراءات بضائع المناطق الحرة والمستودعات:

تعتبر المستندات المطلوبة للسماح بدخول البضائع للمنطقة الحرة هي بوليصة الشحن وتعبئة طلب ايداع البضائع، كما يجب ابراز بطاقة تامين سارية المفعول تغطي جميع الأخطار وتجدد طيلة بقاء البضاعة بالمنطقة الحرة، في حالة عدم ابراز بطاقة التامين تقوم سلطة المنطقة الحرة بأستخراج البطاقة وتجديدها خصما علي حساب صاحب البضاعة ولا توجد قيود في حالة استيراد البضائع، اما البضائع التي يتم اخراجها للسوق المحلي تخضع للاجراءات الجمركية المتبعة في حالة البضائع الواردة .

بضائع الترانزيت: وهي البضائع العابرة الي دولة اخري وتنقسم الي قسمين:

الأول: بضائع الترانزيت المباشر: هي نقل البضائع بالبواخر او الطائرات دون تفريغها وتخزينها بالمخازن وتكون مقيدة في قائمة شحن منفصلة وتكون معنونة في مكان ظاهر توضح بانها الي بلد أجنبي اخر .

الثاني: بضائع الترانزيت الغير مباشر: تعتبر هذه البضائع ضمن الوارد وتفيد في نفس المنفست دون تمييز لها او تحديد وتفرغ عادة في المخازن ثم بعد ذلك يتم تحديد وجهتها.

الشبكات والاتصال في هيئة الجمارك:

لقد تطور مفهوم الاتصالات عبر التاريخ البشري بشكل مواز للتحويلات التكنولوجية التي شهدتها الحضارة المتعاقبة حتي وصلت مداها في عصر المعلوماتية حيث تم استخدام الحاسوب وشبكة الاتصال الفضائية، وبالتالي اصبحت النشاطات الاقتصادية تعتمد بشكل كبير علي قواعد المعلومات وطرق ايصالها وسرعة الحصول عليها.

ان شبكة المعلومات في هيئة الجمارك، شبكة محلية واسعة للمعلومات لتشغيل نظام (الاسيكودا++) في عدد من المحطات الجمركية وترتبط الخدمات الموزعة في هذه المحطات بالرئاسة عن طريق الالياف الضوئية، ويمكن تصنيف الانظمة الالكترونية المستخدمة في هيئة الجمارك الي: (إدارة الحوسبة والاتصال، 2013)

نظام الاسيكودا العالمية: تبني مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد) مهمة إمداد الدول بحزمة من البرامج الالكترونية لمعالجة البيانات الجمركية وفق نظام محاسبي دقيق من خلال مشروع التعاون الفني مع الانكتاد بغرض تبسيط وتسهيل الاجراءات الجمركية علاوة علي توفير التدريب الفني اللازم للكوادر الجمركية لتمليك المقدرة للاستفادة من البرامج ويعتبر مشروع الاسيكودا من الانجازات المهمة جدا بالهيئة وهي نسخة متطورة من أنظمة معالجة البيانات والتقنيات العالمية يتميز هذا النظام بالاتي :

أ. يعتمد في تطبيقه علي الانترنت.

ب. النظام يعمل بشكل مركزي علي مدار 24 ساعة.

ج. المرونة حسب الحاجة.

د. يساعد في تطبيق نظام ادارة المخاطر.

السيرك الالكتروني: هو احدي انجازات هيئة الجمارك في مجال الاستفادة من التقنية ويقوم علي ارسال الخطابات بين الادارات والمحطات الجمركية الكترونيا ويستفاد منه في تبادل التقارير بين مدراء الدوائر والادارات، يتميز بالاتي :

أ. سرعة الاجراءات واختصار الزمن.

ب. انسياب التقارير الادارية والمالية وذلك يساعد في سرعة اتخاذ القرار.

ان التقانة الالكترونية في الاتصال والرقابة واستخدام اجهزة الكشف السينية في الفحص والتفتيش ساعد الادارة العليا علي تبني مفهوم نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 وتطبيقه في ادارات الجمارك المختلفة لما يتميز به من اختصار وقت تخليص البضائع وعملية تقليل نسبة الاخطاء وعدم وقوعها.

متطلبات لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجمارك:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج وتنفيذه ويتمثل ذلك في إعداد العاملين لقبول الفكرة ابتداء من المديرين في الادارات العليا ومن ثم السعي نحو تحقيق البرنامج وحصر النتائج المرغوبة ويمكن تحديد المتطلبات في النقاط التالية: (ابوالبشر، 2012)

أ. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن ادخال اي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المؤسسة ومعتقدات العاملين فيها، فثقافة الجودة تختلف عن الثقافة الادارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية.

ب. الترويج وتسويق البرنامج: ان نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتساعد عملية الترويج والتسويق في تقليل نسبة المعارضيين للتغيير

والتعرف علي المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتي يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق

تنظيم المحاضرات والدورات التدريبية للتعريف بمفاهيم نظم الجودة الشاملة وفوائدها علي المؤسسة.

ج. الاستعانة بالاستشاريين: تهدف عملية الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة

لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ في المراحل الاولي من التطبيق.

د. تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل ما بين خمسة الي ثمانية أعضاء من الاقسام المعنية بتطبيق

نظم الجودة الشاملة وتقوم بتحسين العمل وتطويره ولديها الصلاحية في مراجعة وتقييم المهام وتقديم

المقترحات للادارة العليا.

هـ. التشجيع والتحفيز: إن تحفيز الافراد نظير قيامهم بعمل عظيم يؤدي حتما الي تشجيعهم وزرع الثقة

وتدعيم هذا الاداء، فالتشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد

اعتمادا كلياً علي نسبة تفاعل المديرين نحو تطبيق نظم الجودة الشاملة.

و. الاشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق البرنامج الاشراف علي فرق العمل لتعديل اي مسار خاطئ

ومتابعة انجاز التعديل والتصحيح. وتعمل عملية الاشراف والمتابعة علي التنسيق بين مختلف الافراد

والادارات وتزيل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الاخذ في الاعتبار مصلحة العمل.

ز. إستراتيجية التطبيق: يعتبر بناء إستراتيجية ادخال برنامج الجودة الشاملة من المتطلبات المهمة

وتتضمن بثلاث مراحل هي:

اولاً: مرحلة الاعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدي الحاجة لتحسين العمل بوضع

الاهداف المرغوبة.

ثانياً: مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة له.

ثالثاً: التقييم: يتم ذلك بأستخدام الطرق الاحصائية وقياس مستوى الاداء وتحسينه.

تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك:

انتهجت هيئة الجمارك التخطيط الاستراتيجي اداة ووسيلة للحصول علي التطوير والتحديث المرجو لتحقيق الغاية والأهداف والتقدم في مجالات النظم الادارية والاجراءات الجمركية كما استخدمت الحوسبة كاداة فعالة في اعمال الجمارك وفي نظم الاتصال والرقابة، وعمدت علي استخدام اجهزة الكشف السينية في الفحص والتفتيش الامر الذي اختصر كثيرا من زمن تخليص البضائع واجراءات المسافرين.(ادارة التخطيط والبحوث،2014)

سعت الهيئة للتحسين والتجويد والتطوير المستمر وكان البحث عن الوسائل والادوات التي من شأنها مواكبة التطور والتقنيات الحديثة، وعلي هذا الاساس سعت إدارة التخطيط لتطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 لما يوفره النظام من فرص للتحسين وزيادة الكفاءة والفعالية وتقديم خدمات نوعية لتبسيط الاجراءات وتسهيل حركة التجارة وازالة العوائق في وجه حركة التجارة وتوفير الحماية للاقتصاد والامن والسلامة البيئية. فعملت الادارة علي تبني اسس نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 من خلال الاتي:

أ. تبنت القيادة العليا فكر ومبادئ تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

ب. عملت علي نشر وتوعية المديرين بنظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 والتحسين المستمر لها.

ج. تكوين لجنة الجودة والتسيير بالهيئة.

خلاصة الفصل:

كي تحقق الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الأهداف المرجوة، لا بد أن يكون لدى الهيئة هيكل تنظيمي قوي ومحدد حيث يعتبر هو حجر الأساس لأي مؤسسة، عليه تقوم الإدارة التنفيذية من خلاله بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي وضعتها الإدارة العليا ضمن إطار ذلك الهيكل التنظيمي.

من التغييرات التي اهتمت بها هيئة الجمارك التركيز على احتياجات العملاء، وتحدي الأساليب القائمة والبحث عن طرق أفضل لأداء الأعمال، وتطور قدرات العاملين ومهاراتهم نتيجة مشاركتهم في فرق التحسين في مجالات عديدة كإدارة الاجتماعات ومهارات الاتصال والإلقاء و التفكير الإبداعي والعمل الجماعي وحل المشاكل. لقد تغلبت التقنيات الحديثة على معظم المشكلات العملية والإدارية كما أحلت محل الاعتماد على الأحكام الشخصية والآراء الفردية والتنسيق الجيد بين تقنيات الإدارة التنفيذية والتعاون بين القائمين بالعمل علي تبني مشروع نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 وتمسك المديرين علي تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات واستخراج النتائج، والإجابة عن فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية المحددة في منهجية البحث، تم استخدام برنامج (SPSS) لأجراء التحليل الإحصائي علي البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها علي أفراد عينة الدراسة. تم استخدام الاحصاء الوصفي لأستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وتم تلخيص النتائج في شكل جداول.

منهجية البحث:

يتبع البحث علي المنهج التاريخي للجمارك السودانية والمنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة محل الدراسة وتحليل البيانات بهدف الوصول الي النتائج لما يمتاز به من قدرة علي توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة والتي تمثلت في معرفة العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001. وما مدي فعالية مساهمة النتائج المحتملة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تسريع وتسهيل عمل الاجراءات الجمركية والسرعة في انجاز المهام وتقليل صرف وهدر التكاليف المالية وتقليل معدل الاخطاء وتعزيز اداء الهيئة، وتفسيرها والوقوف علي دلالاتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الادارة العليا ومديري الفروع ورؤساء الشعب في الادارات ذات الصلة بالعمليات الجمركية حسب الهيكل التنظيمي خلال فترة الدراسة.

تمت الدراسة علي اساس الحصر الشامل، اذ تم توزيع الاستبيان علي مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (60) فردا، تم استرداد عدد (56) استبيانة، لتتكون عينة الدراسة من (56) استبيانة.

تم اختيار مجموعة من العوامل التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية من اجل بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة من حيث (العمر، النوع، المستوي التعليمي، التخصص الدراسي، الوضع في الهيكل التنظيمي، وعدد سنوات الخبرة).

أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتمل الاستبيان علي اسئلة عن:

أ. البيانات الاولية: تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة بأختبار الفرضيات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مكونة من جزأين، كما في الجدول (1/4) أشتمل الجزء الاول عن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، النوع، والمستوي التعليمي، التخصص الدراسي، الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة. كما اشتمل الجزء الثاني علي خمسة محاور رئيسية تمثل مشكلة الدراسة، وتمثل المحور الاول علي المتطلبات الاساسية للجودة الشاملة في هيئة الجمارك، والمحور الثاني عن عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية، المحور الثالث عن تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة

الجمارك، والمحور الرابع عن البيئة الخارجية المؤثرة علي الاجراءات الجمركية، والمحور الخامس عن مدي قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

صممت اداة الدراسة بناء علي مقياس ليكرت الخماسي حيث حددت خيارات الاجابة بخمس مستويات وهي موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد(3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة) وقد بلغ مجموع الفقرات 38 فقرة. وعند تصميم الاستبيان تمت مراعاة وضوح الاسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات اثناء التعبئة، وتم اعتماد الاداة كأداة صالحة من قبل محكمين لديهم الخبرة في تخصصات علم الادارة واعضاء في هيئة التدريس.

ب. البيانات الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع الي الكتب العلمية والدراسات والابحاث السابقة والدراسات الاجنبية.

جدول (1/4) عدد وارقام الفقرات التي تقيس محاور الدراسة:

ارقام الفقرات	عدد الفقرات	محاور وابعاد الدراسة
الجزء الاول		
1.2.3.4.5.6.7	7	البيانات الشخصية والوظيفية.
الجزء الثاني		
8.9.10.11.12	5	المحور الأول المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة.
13.14.15.16.17.18	6	المحور الثاني عمليات الاجراءات الجمركية والنشاط الذي تقدمه الادارات الجمركية.
19.20.21.22.23.24.25.26	8	المحور الثالث تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.
27.28.29.30.31.32.33.34	7	المحور الرابع البيئة الخارجية المؤثرة علي الاجراءات الجمركية.
35.36.37.38.39	5	المحور الخامس مدي فناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.
39		مجموع فقرات الدراسة ككل

المصدر: اعداد الباحث - 2015م

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاداة بصورتها الاولية علي مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في تخصصات الادارة من ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف علي تحقيق الغاية المرجوة منها ولتحكيم اداة الدراسة للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف او إضافة وبناءعلي تعديلات المحكمين علي محتوى كل فقرة من اداة الدراسة.

علي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبدأها المشرف، والمشرف المعاون، والمحكمين تم إجراء التعديلات التي اشاروا اليها، وتم الاخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات واصبحت عدد فقرات الاستبيان بصيغتها النهائية علي (39) فقرة، وقد طلب من أفراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكرت المكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية وسيتم اعتماد مقياس ترتيبى لهذه المستويات من اجل اعطاء الوسط الحسابي، المدلولات هي (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة).

أدوات التحليل والأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لأختبار مدي الاعتمادية علي اداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies): وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة علي المتغيرات الديمغرافية.
- الاشكال البيانية (التخطيط).
- الاحصاء الوصفي: الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد اهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط اجابات المبحوثين علي اسئلة الاستبانة. هي من مقاييس النزعة المركزية يمكن من خلالها تقدير اوزان الفقرات والحكم عليها (بمرتفع، متوسط، ضعيف).

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت، هو الجذر التربيعي للوسط الحسابي لمربعات انحرافات القراءات عن وسطها الحسابي.
- مستوي الدلالة: تم اعتماد (0.05) قيمة احتمالية لمستوي الدلالة المعنوية عليه اذا كانت مستوي الدلالة (0.05) اقل فانه توجد فروق ذات دلالة احصائية، واذا كان مستوي الدلالة اعلي من (0.05) فانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية.
- اختبار مربع كاي لأختبار الفروقات ذات الدلالة الاحصائية.
- المراجعة وتدقيق البيانات وترميزها لتسهيل عملية التحليل وتفريغها علي جهاز الحاسوب وقد تم التحليل باستخدام البرنامج الاحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). (Statistical SPSS (Package For Social Sciences

قياس أداة الدراسة وثباتها:

يستخدم الوسط الحسابي لمعرفة تمرکز إجابات المبحوثين وهو مجموع البيانات مقسومة علي عددها.

$$\bar{x} = \sum_{k=0}^n \frac{f}{n}$$

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة والنتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات:

جدول (2/4) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان:

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
39	0.78

المصدر: اعداد الباحث، 2015م

من خلال الجدول (2/4) وجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.78 مرتفع مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته

للقياس. بعد ذلك تم حساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3/4) المتوسط المرجح:

الرأى	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من 1 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: اعداد الباحث، 2015م

من خلال الجدول (3/4) يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4، أى حوالى 0.80، وقد حسبت الفترة على

أساس ان الأرقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق:

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي والذي

يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان:

Eij التكرار المتوقع:

Oij التكرار المشاهد:

عليه يتم الحصول على درجة الحرية وهي عدد الاجابات فى السؤال، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدول فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدول يدل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد، كما ان القيمة الاحتمالية بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به فى نتائج الاختبار بمعنى يجب وضع الثقة فى صحة الاجابات بنسبة 95%، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة، وفى هذه الحالة يستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة.

تم اختيار مجموعة من العوامل الديمغرافية التي تتعلق بالامور الشخصية والوظيفية من اجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار اليها في الجداول التالية خصائص افراد عينة الدراسة من حيث (النوع، والمستوي التعليمي، والتخصص الدراسي، والوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك، وعدد سنواتالخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة).

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا ومديري الفروع ورؤساء الشعب في الادارات المختلفة في هيئة الجمارك، وتم اختيار مجموعة من الاداريين كعينة للدراسة علي اساس الحصر الشامل، اذ تم توزيع الاستبيان علي مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (60) فردا من مدراء ادارات وفروع ورؤساء شعب، تم استبعاد (4) استبيان لعدم ملائمتها لإجراءات التحليل الاحصائي، وبهذا تكون (56) استبيان ملائمة لإجراءات التحليل الاحصائي.

البيانات الشخصية:

العمر: تم سؤال المبحوثين عن العمر وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (4/4) لتكرار والنسبة المئوية لفئات السن.

جدول (4/4) توزيع المبحوثين حسب العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
1.8	1	أقل من 30 سنة
19.6	11	30 سنة - أقل من 40 سنة
48.2	27	40 سنة - أقل من 50 سنة
30.4	17	50 سنة فأكثر
100.0	56	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (1/4) توزيع المبحوثين حسب العمر:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (4/4) والشكل (1/4) وجد أن غالبية أفراد العينة من (40 وأقل من 50 سنة) حيث بلغ العدد 27 فرد بنسبة مئوية 48.2% من العينة الكلية، تليها الفئة (50 سنة فأكثر) بتكرار 17 وبنسبة 30.4%، ثم الفئة (30 وأقل من 40 سنة) في المرتبة الثالثة بتكرار 11 ونسبة 19.6، بينما بلغ عدد الذين جاءت

أعمارهم دون 30 عام فرد واحد بنسبة مئوية 1.8%. ويلاحظ غالبية العينة من (40 وقل من 50 سنة) وهي القادرة علي القيام بالمهام الموكلة اليهم بدقة وفاعلية.

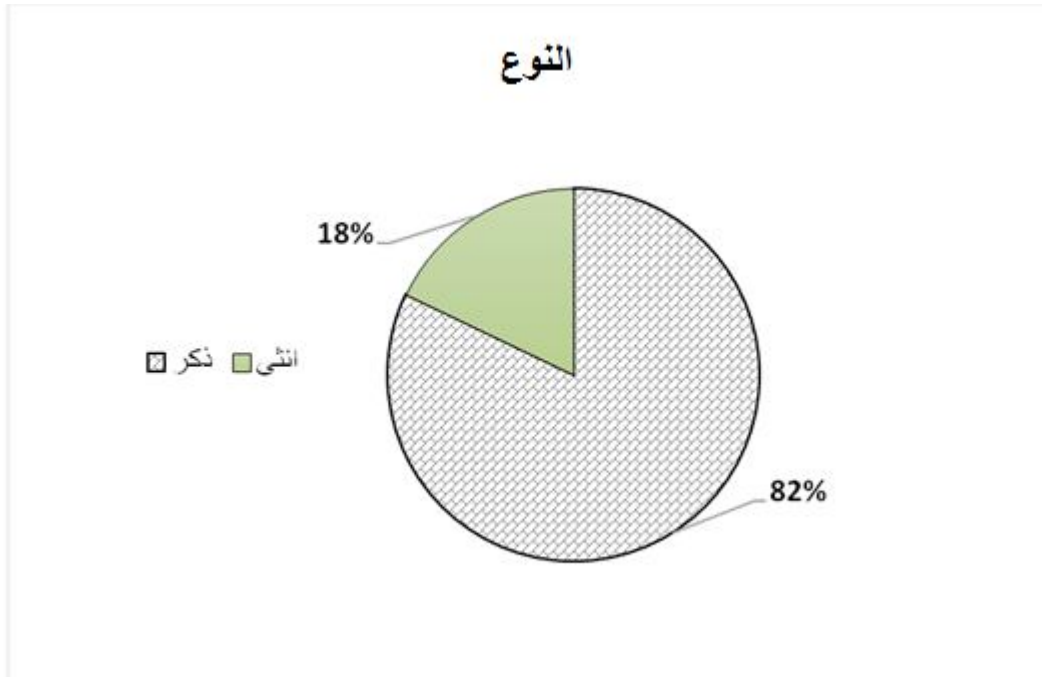
النوع: تم سؤال المبحوثين عن النوع وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (3/4).

جدول (5/4) توزيع المبحوثين حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	46	82.1
انثى	10	17.9
حجم العينة الكلى	56	100%

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (2/4) توزيع المبحوثين حسب النوع:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (5/4) والشكل (2/4) وجد أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ العدد 46 فرد بنسبة مئوية 82.1% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث 10 بنسبة مئوية 17.9%. وذلك يعزي لطبيعة العمل الجمركي في الحدود ومراقبة المنافذ والمعايير في عملية التجارة الحدودية.

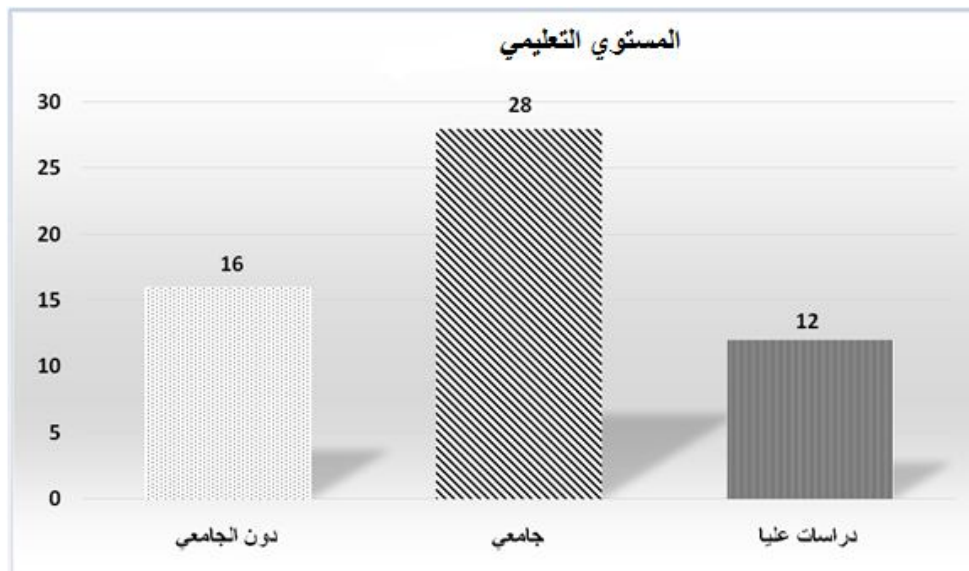
المستوي التعليمي: تم سؤال المبحوثين عن المستوي التعليمي وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (6/4).

جدول (6/4) توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوي التعليمي
28.6	16	دون الجامعي
50.0	28	جامعي
21.4	12	دراسات عليا
100%	56	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (3/4) توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (6/4) والشكل (3/4) وجد أن نصف أفراد العينة من الجامعيين حيث بلغ العدد 28 فرد بنسبة مئوية 50.0% من العينة الكلية، دون الجامعيين كان عددهم 16 بنسبة مئوية 28.6%، يليهم الحاصلين علي دراسات العليا حيث بلغ العدد 12 بنسبة مئوية 21.4%.

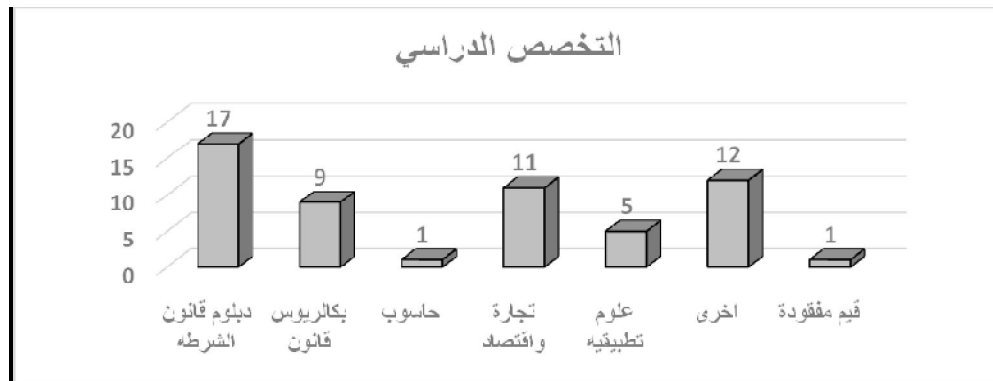
التخصص الدراسي: تم سؤال المبحوثين عن التخصص الدراسي وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (7/4).

جدول (7/4) توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي:

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص الدراسي
30.4	17	دبلوم قانون الشرطة
16.1	9	بكالوريوس قانون
1.8	1	حاسوب
19.6	11	تجارة واقتصاد
8.9	5	علوم تطبيقية
21.4	12	اخرى
1.8	1	قيم مفقودة
100%	56	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (4/4) توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (7/4) والشكل (4/4) وجد أن 17 فرد بنسبة مئوية 30.4% من العينة الكلية قد درسوا دبلوم قانون الشرطة، و9 أفراد بنسبة مئوية 16.1% قد درسوا بكالوريوس القانون، وفرد واحد بنسبة مئوية 1.8% قد درس حاسوب، و11 فرد بنسبة مئوية 19.6% كان تخصصهم تجارة واقتصاد، و5 أفراد بنسبة مئوية 8.9% كان تخصصهم علوم تطبيقية، و12 فرد بنسبة مئوية 21.4% أجابوا بأخرى، بينما فرد واحد لم يجب بنسبة مئوية 1.8% كقيمة مفقودة.

البيانات الوظيفية:

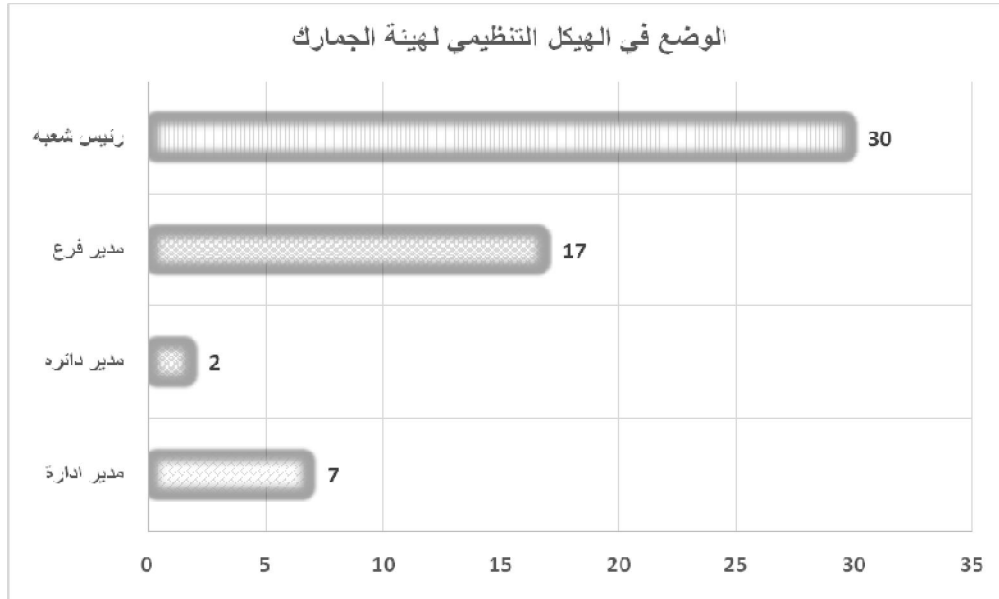
تم بناء الهيكل التنظيمي في شكل هرمي يوجد ثلاث إدارات رئيسية وأربعة عشر دائرة وستون ادارة فرعية. **الوضع في الهيكل التنظيمي:** تم سؤال المبحوثين عن الوضع في الهيكل التنظيمي وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (8/4).

جدول (8/4) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك:

النسبة المئوية %	التكرار	الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك
12.5	7	مدير ادارة
3.6	2	مدير دائرة
30.4	17	مدير فرع
53.6	30	رئيس شعبه
100%	56	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (5/4) توزيع المبحوثين حسب الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

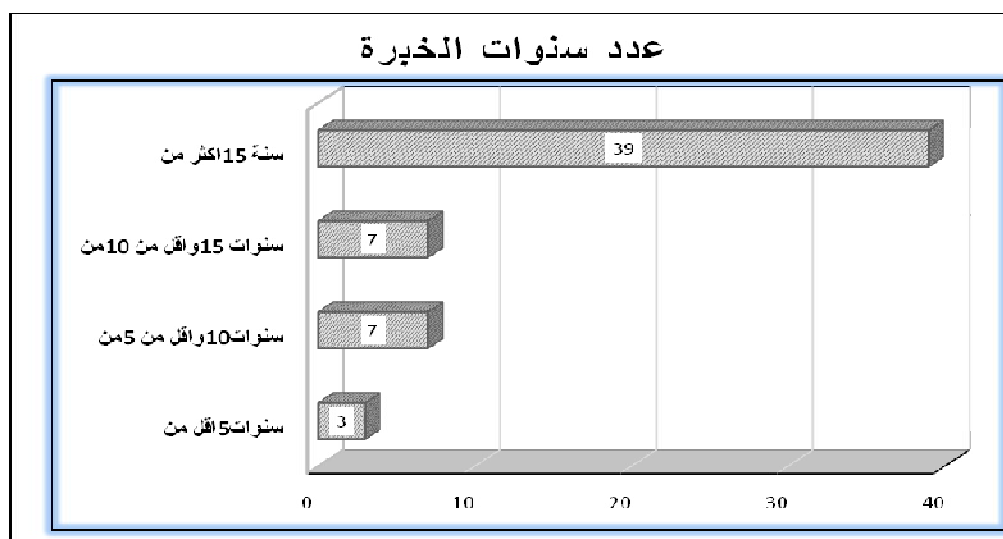
من الجدول (8/4) والشكل (5/4) وجد أن معظم افراد العينة رؤساء شعب حيث بلغ العدد 30 فرد بنسبة مئوية 53.6% من العينة الكلية، يليهم مدراء الفروع كان العدد 17 بنسبة مئوية 30.4%، يليهم مدراء الإدارات حيث بلغ العدد 7 بنسبة مئوية 12.5%، بينما بلغ عدد مدراء الدائرة 2 فرد بنسبة مئوية 3.6%. سنوات الخبرة: تم سؤال المبحوثين عن سنوات الخبرة في العمل الجمركي وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (9/4).

جدول (9/4) توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	5.4
من 5 وأقل من 10 سنوات	7	12.5
من 10 وأقل من 15 سنوات	7	12.5
أكثر من 15 سنة	39	69.6
حجم العينة الكلي	56	100%

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015.

شكل (6/4) توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (9/4) والشكل (6/4) وجد أن معظم أفراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، حيث بلغ العدد 39 فرد بنسبة مئوية 69.6% من العينة الكلية، وبلغ العدد 7 بنسبة مئوية 12.5% حيث جاءت سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنوات) وكذلك (10 وأقل من 15 سنوات)، بينما 3 أفراد بنسبة مئوية 5.4% جاءت خبرتهم أقل من 5 سنوات.

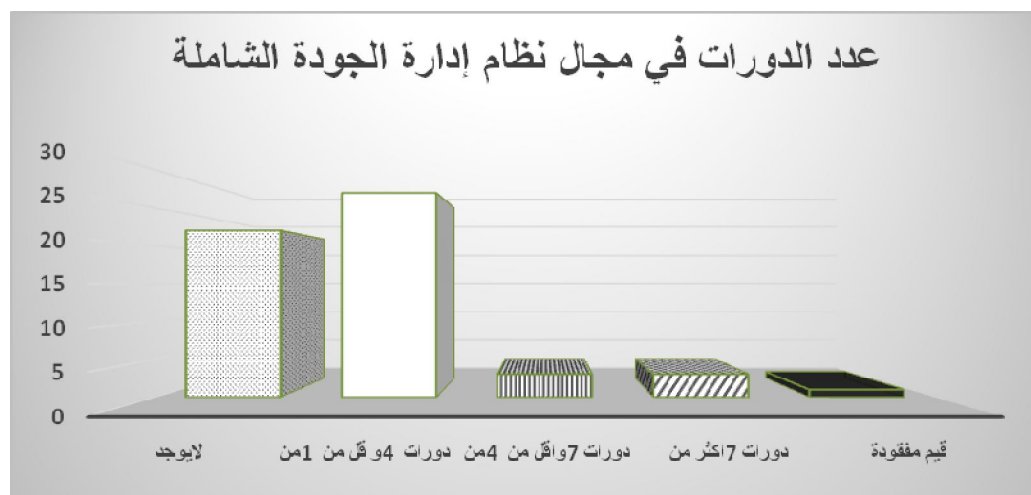
الدورات في مجال نظم ادارة الجودة الشاملة: تم سؤال المبحوثين عن عدد الدورات التي تلقوها في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة وكانت إجاباتهم حسب ما يوضح جدول (10/4).

جدول (10/4) توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة:

عدد الدورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	22	39.3
من 1 وأقل من 4 دورات	27	48.2
من 4 وأقل من 7 دورات	3	5.4
أكثر من 7 دورات	3	5.4
قيم مفقودة	1	1.8
حجم العينة الكلي	56	100%

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

شكل (7/4) توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة:



المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (10/4) والشكل (7/4) وجد أن معظم أفراد العينة الذين تلقوا دورات في مجال نظام إدارة الجودة الشاملة (دورة وأقل من 4 دورات) حيث بلغ العدد 27 بنسبة مئوية 48.2%، و 22 فرد بنسبة مئوية

39.3% لم يتلقوا أي دورات تدريبية، 3 أفراد بنسبة مئوية 5.4% للفئتين (4 وأقل من 7 دورات) و(أكثر من 7 دورات)، بينما جاءت القيم المفقودة لفرد واحد بنسبة مئوية 1.8%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الاساسية

تتاول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الاساسية التي تم التوصل اليها من خلال تحليل البيانات الاحصائية التي تم جمعها من الاستبانة.

اولا: عرض نتائج عبارات المحور الاول:

يتعلق هذا المحور بوصف المتطلبات الاساسية للجودة الشاملة.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (المتطلبات الأساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة):

جدول (11/4) توزيع المبحوثين لعبارات المحور الأول (المتطلبات الأساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة):

الرأي										العبارة
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
0	0	10.7	10	10.7	6	42.9	24	26.8	15	1. سياسة الجودة لهيئة الجمارك يطبقها جميع العاملين بالهيئة.
0	0	3.6	2	3.6	2	48.2	27	41.1	23	2. هنالك التزام قوي من مديري الهيئة تجاه مستوى الخدمات التي تقدمها.
1.8	1	16.1	10	16.1	9	41.1	23	19.5	11	3. وفرت الهيئة دليل يشرح الجوانب العملية للالتزام بمعايير نظم إدارة الجودة الشاملة.
5.4	3	12.5	5	12.5	7	53.6	30	17.9	10	4. بيئة العمل الداخلية للجمارك مهيأة بصورة تلي نظم الجودة الشاملة.
0	0	12.5	1	12.5	7	55.4	31	28.6	16	5. وضعت الهيئة خطوات محددة لاعتماد إصدار المستندات والوثائق في الادارة

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

تظهر بيانات الجدول (11/4) علي النحو الآتي:

• لم يجيب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث بلغ حجم العينة (56)، بينما الذين لم يجيبوا كان

عددهم (7).

- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة، مع ملاحظة ان العبارة (5) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 44، وذلك بنسبة مئوية 73.3% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث ان العبارات (1، 2، 5) لم ينحاز لها اي فرد من أفراد العينة.
- وجد في تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر ايجابي علي أن هنالك تنفيذ للمتطلبات الأساسية لنظم ادارة لجودة الشاملة بالجمارك.

ثانيا: عرض نتائج عبارات المحور الثاني:

يتعلق هذا المحور بوجود متطلبات نظم ادارة الجودة الشاملة في عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الادارات الجمركية.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية).

جدول (12/4) توزيع المبحوثين لعبارات المحور الثاني (عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات

(الجمركية):

الرأي										العبارة
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
3.6	2	12.5	7	7.1	4	35.7	20	41.1	23	1. كشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية عمل علي تسهيل الإجراءات الجمركية.
1.8	1	3.6	2	12.5	7	41.1	23	41.1	23	2. مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الإجراءات الجمركية.
3.6	2	7.1	4	16.1	9	44.6	25	28.6	16	3. وضعت الهيئة خطة تدريب وتوعية بنظم الجودة الشاملة للعاملين.
3.6	2	8.5	5	10.7	6	51.8	29	25.0	14	4. وفرت الهيئة بيئة عمل ومعدات وآلات مناسبة لكل عملية من الإجراءات الجمركية.
1.8	1	8.9	5	16.1	9	55.4	31	17.9	10	5. تعمل الهيئة علي مراجعة الإجراءات الجمركية للتأكد من تلبيتها لمتطلبات الجودة الشاملة.
1.8	1	1.8	1	7.1	4	60.7	34	28.6	16	6. تلتزم الجمارك بأخلاقيات العمل من حيث التعامل.

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

تظهر بيانات الجدول (12/4) الآتى:

- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة، حيث ان العبارة (6) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (موافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 34، وذلك بنسبة مئوية 60.7% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأى (غير موافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور .

• وجد في تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر ايجابي علي ان هناك وجود متطلبات نظم الجودة الشاملة لعمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية.

ثالثا: عرض نتائج تائج عبارات المحور الثالث:

تتعلق عبارات هذا المحور بتطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث تطبيق الأيزو 2008/9001 في الهيئة

جدول (13/4) توزيع المبحوثين لعبارات المحور الثالث تطبيق الأيزو 2008/9001 في الهيئة:

الرأي										العبارة
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
1.8	1	1.8	1	4.1	4	60.7	34	28.6	16	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الأيزو 9001 واضحة.
1.8	1	3.6	2	1.8	1	50.0	28	42.9	24	2. تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
3.6	2	10.7	6	17.9	10	51.8	29	16.1	9	3. تطبيق الأيزو منع انحرافات العمل.
1.8	1	8.9	5	41.1	23	41.1	23	7.1	4	4. الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية.
3.6	2	7.1	4	8.9	5	44.6	25	35.7	20	5. تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
12.5	7	46.4	26	19.6	11	12.5	7	8.9	5	6. نظام الاسكودا العالمية يبسط عمل الاجراءات الجمركية.
0.0	0	1.8	1	7.1	4	35.7	20	55.4	31	7. تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
1.8	1	7.1	4	8.9	5	42.9	24	39.3	22	8. تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطأ.

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (13/4) ملاحظة الآتى:

- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة، وجد ان العبارة (1) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (موافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 34، وذلك بنسبة مئوية 60.7% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (غير موافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات المحور، عدا العبارة رقم (6) (نظام الاسكودا العالمية يبطل عمل الاجراءات الجمركية) ابدوا عدم الموافقة بنسبة 46.4% وعدم الموافقة بشدة بنسبة 12.5%.
- وجد في تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر ايجابى على ان هنالك تطبيق للأيزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

رابعاً: عرض نتائج عبارات المحور الرابع:

تتعلق عبارات هذا المحور بالبيئة الخارجية المؤثرة على الإجراءات الجمركية المتمثلة في اجراءات الافراج عن البضائع داخل الحضائر الجمركية المختلفة في الموانئ البحرية والجافة والتجارة الحدودية. التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (البيئة الخارجية المؤثرة على الإجراءات الجمركية).

جدول (14/4) توزيع المبحوثين لعبارات المحور الرابع البيئة الخارجية المؤثرة علي الإجراءات الجمركية:

الرأي										العبارة
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
5.4	3	12.5	7	25.0	14	33.9	19	23.2	13	1. قانون الاستثمار الاجنبي غير واضح.
1.8	1	10.7	6	19.7	11	33.9	19	32.2	18	2. قانون الاستثمار الاجنبي يحتاج الي تعديل مع قانون الجمارك.
5.4	3	7.1	4	21.4	12	39.3	22	25.0	14	3. تطبيق الاعفاءات الجمركية للمصانع قيد التشييد تسوده اخطاء.
0.0	0	10.7	6	17.9	10	51.8	29	16.1	9	4. الحملات الاعلامية التي تشن هجوما علي الجمارك زادت الثقة والوعي بالعمل
1.8	1	12.5	7	7.1	4	30.4	17	46.4	26	5. تكملة الإجراءات الجمركية تتطلب موافقات من جهات أخري
1.8	1	1.8	1	5.4	3	39.3	22	51.8	29	6. الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية تتسبب في تأخير الشهادة الجمركية.
0.0	0	0.0	0	3.6	2	37.5	21	58.9	33	7. تقوم الجمارك بتنفيذ كافة التزاماتها مع الجهات الخارجية ذات الصلة.
3.6	2	7.1	4	3.6	2	35.7	20	48.2	27	8. تطبيق السيرك الالكتروني للجمارك مع الجهات الخارجية ذات الصلة بالاجراءات ساعد في تسريع الاجراءات

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (14/4) يمكن ملاحظة الآتى:

- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة، حيث نلاحظ العبارة (7) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (موافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأى (33)، وذلك بنسبة مئوية 58.9% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (غير موافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات المحور، حيث حصلت العبارة رقم (4) على أدنى نسبة وهي (0.0%).
- وجد من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر ايجابى عن ان البيئة الخارجية تؤثر على الإجراءات الجمركية.

خامسا: عرض نتائج عبارات المحور الخامس:

تتعلق عبارات هذا المحور بمدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001. التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس (مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001).

جدول (15/4) توزيع المبحوثين لعبارات المحور الخامس مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو (2008/9001):

الرأي										العبرة
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
0.0	0	8.9	5	21.4	12	51.8	29	17.9	10	1. تطبيق الايزو 9001 أعطي نتائج جيدة.
1.8	1	25.0	14	39.3	22	21.4	12	8.9	5	2. المتطلبات الاساسية للايزو 9001 مرهقة.
0.0	0	12.5	7	33.9	19	41.1	23	8.9	5	3. المتطلبات الاساسية للايزو 9001 مكلفة ماديا.
0.0	0	3.6	2	30.4	17	30.4	17	32.1	18	4. تطبيق الايزو 9001 زاد الابعاء الكتابية في الهيئة.
0.0	0	5.4	1	16.1	9	60.7	34	12.5	7	5. الادارة ستطبق أي اصدار جديد للايزو 9001.

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (15/4) ملاحظة الآتي:

- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة، حيث نلاحظ العبرة (5) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (موافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 34، وذلك بنسبة مئوية 60.7% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على أقل تكرار في الاستجابة للرأي (غير موافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور، حيث حصلت العبارات رقم (1، 3، 4، 5) على أدنى نسبة وهي (0.0%).

- وجد من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر ايجابي علي مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الاول: نتائج الدراسة

تتأول المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال وصف متغيرات الدراسة بالاضافة الي مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة وعددها خمس محاور حيث يركز المحور الاول علي المتطلبات الاساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة، والثاني علي عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية، والثالث تطبيق الأيزو 2008/9001 في هيئة الجمارك وهي تركز علي اثر العوامل علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة الايزو 2008/9001، بينما يركز المحور الرابع علي البيئة الخارجية المؤثرة علي الإجراءات الجمركية، والخامس علي مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001. عرض ومناقشة نتائج عبارات المحور الاول (المتطلبات الأساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة):

جدول (16/4) الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات

المحورالاول:

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1.	سياسة الجودة لهيئة الجمارك يطبقها جميع العاملين بالهيئة.	2.20	1.043	13.145	3	0.004	مرتفع
2.	هنالك التزام قوي من مديرين الهيئة تجاه مستوى الخدمات التي تقدمها.	1.69	0.722	39.778	3	0.000	مرتفع
3.	وفرت الهيئة دليل يشرح الجوانب العملية للالتزام بمعايير نظم إدارة الجودة الشاملة.	2.39	1.071	23.037	4	0.000	مرتفع
4.	بيئة العمل الداخلية للجمارك مهيأة بصورة لتلبية نظم الجودة الشاملة.	2.29	1.048	43.455	4	0.000	مرتفع
5.	وضعت الهيئة خطوات محددة لاعتماد إصدار المستندات والوثائق في الإدارة.	1.87	0.695	37.145	3	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (16/4) وجد ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فى الجدول (16/4) ملاحظة الاتى:

- جاءت كل العبارات هذا المحور من حيث اوساطها الحسابية والتي تقع فى المدى ما بين (1.69 الى (2.39) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات الموافقة.

- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.695 الى 1.071) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور وجد ان آراء افراد العينة تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول وذلك من الجدول (17/4).

جدول (17/4) الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول:

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
10.44	4.579	156.56	17	0.004	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (17/4) وجد ان الوسيط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (2.088) وهو المحدد سلفا بالموافقة، وعليه تأكيد الفرض القائل بأن المتطلبات الأساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة بالجمارك يتم تنفيذها بدقة.

عرض ومناقشة نتائج عبارات المحور الثاني (عمليات الاجراءات الجمركية الذي تقدمه الإدارات الجمركية).

جدول (18/4) الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور

الثاني:

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1.	كشف الحاويات عن طريق الاشعة السينية عمل علي تسهيل الاجراءات الجمركية.	2.02	1.152	33.107	4	0.000	مرتفع
2.	مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية.	1.84	0.910	43.286	4	0.000	مرتفع
3.	وضعت الهيئة خطة تدريب وتوعية بنظم الجودة الشاملة للعاملين.	3.02	7.136	49.000	4	0.000	مرتفع
4.	وفرت الهيئة بيئة عمل ومعدات وآلات مناسبة لكل عملية من الاجراءات الجمركية.	2.14	1.017	42.393	4	0.000	مرتفع
5.	تعمل الهيئة علي مراجعة الاجراءات الجمركية للتأكد من تلبية المتطلبات الجودة الشاملة.	2.47	2.795	37.291	3	0.000	مرتفع
6.	تلتزم الجمارك بأخلاقيات العمل من حيث العدالة في التعامل.	2.57	2.795	62.714	4	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (18/4) وجد ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فى الجدول (18/4) ملاحظة الاتي:

• جاءت كل العبارات فى هذا المحور من حيث اوساطها الحسابية فى المدى ما بين (1.84 الى

(2.57) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات الموافقة.

- ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (1.017 الى 2.795) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور وجد ان آراء افراد العينة تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني من الجدول (19/4).

جدول (19/4) الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني:

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
موافق	0.000	23	267.791	15.805	14.06

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

- من الجدول (19/4) وجد ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (2.343) وهو المحدد سلفا بالموافقة، وعليه تأكيد الفرض القائل بأن عمليات الاجراءات الجمركية والنشاط الذي تقدمه الإدارات الجمركية تعمل بصورة جيدة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (تطبيق الأيزو 9001/2008 في هيئة الجمارك)

جدول (20/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات

المحور الثاني:

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1.	رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.	1.88	0.764	71.679	4	0.000	مرتفع
2.	تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.	2.02	2.806	65.964	4	0.000	مرتفع
3.	تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.	2.60	2.799	41.273	4	0.000	مرتفع
4.	الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية	2.57	0.828	42.214	4	0.000	مرتفع
5.	تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.	1.98	1.036	39.536	4	0.000	مرتفع
6.	نظام الاسكودا العالمية يبطن عمل الاجراءات الجمركية.	4.38	6.974	41.714	4	0.024	منخفض
7.	تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.	1.55	0.711	42.429	4	0.000	مرتفع
8.	تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.	1.89	0.966	42.393	4	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (20/4) وجد ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات

دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد،

غير موافق، غير موافق بشدة)، أى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فى الجدول (20/4) ملاحظة الاتى:

• جاءت كل العبارات فى هذا المحور من حيث اوساطها الحسابية فى المدى ما بين (1.55 الى 4.38) وهو المحدد سلفا بالموافقة أى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة، عدا العبارة رقم (6) حيث ابدوا عدم الموافقة.

• يمكن ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.711 الى 6.974) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

• مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور وجد ان آراء افراد العينة تراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث من الجدول (21/4).

جدول (21/4) الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث:

الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
16.884	18.87	387.202	32	0.024	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

• من الجدول (21/4) وجد ان الوسط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (2.1105) وهو المحدد سلفا بالموافقة، وعليه تأكيد الفرض القائل بأنه يتم تطبيق الأيزو 2008/9001 فى هيئة الجمارك بصورة جيدة.

عرض ومناقشة نتائج عبارات المحور الرابع (البيئة الخارجية المؤثرة علي الإجراءات الجمركية):

جدول (22/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لقرارات

المحور الرابع:

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1.	قانون الاستثمار الاجنبي غير واضح.	2.852	2.79	24.143	4	0.000	مرتفع
2.	قانون الاستثمار الاجنبي يحتاج الي تعديل مع قانون الجمارك.	5.928	3.24	34.782	4	0.000	منخفض
3.	تطبيق الاعفاءات الجمركية للمصانع قيد التشييد تسوده اخطاء.	1.096	2.27	22.182	4	0.000	مرتفع
4.	الحملات الاعلامية التي تشن هجوما علي الجمارك زادت الثقة والوعي بالعمل.	0.867	2.24	24.370	4	0.000	مرتفع
5.	تكلمة الإجراءات الجمركية تتطلب موافقات من جهات أخرى.	1.110	1.91	38.727	4	0.000	مرتفع
6.	الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية تتسبب في تأخير الشهادة الجمركية.	0.822	1.62	63.286	4	0.000	مرتفع
7.	تقوم الجمارك بتنفيذ كافة التزاماتها مع الجهات الخارجية ذات الصلة.	0.687	1.48	26.179	4	0.000	مرتفع
8.	تطبيق السيرك الالكتروني للجمارك مع الجهات الخارجية ذات الصلة بالاجراءات ساعد في تسريع الاجراءات.	1.061	1.80	49.818	4	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (22/4) وجد ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات

دلالة احصائية في توزيع استجابات فراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد،

غير موافق، غير موافق بشدة)، أى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فى الجدول (22/4) ملاحظة الاتى:

• جاءت كل العبارات فى هذا المحور من حيث اوساطها الحسابية فى المدى ما بين (0.687 الى 5.928) وهو المحدد سلفا بالموافقة أى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات الموافقة، عدا العبارة رقم (2) حيث ابدوا الحياد.

• ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (1.48 الى 3.24) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور وجلبن آراء افراد العينة تراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة.

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع من الجدول (23/4).

جدول (23/4) الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع:

الوسيط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
14.423	17.35	283.487	32	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (23/4) وجد ان الوسيط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (1.802875) وهو المحدد

سلفا بالموافقة بشدة، وعليه تأكيد الفرض القائل بأن البيئة الخارجية تؤثر علي الإجراءات الجمركية.

عرض ومناقشة نتائج عبارات المحور الخامس (مدى قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة

والأيزو 9001/2008):

جدول (24/4) الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور

الخامس:

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1.	تطبيق الايزو 9001/2008 أعطي نتائج جيدة.	2.18	0.819	25.073	3	0.000	مرتفع
2.	المتطلبات الاساسية للايزو 2008/9001 مرهقة.	2.89	0.965	24.704	4	0.000	منخفض
3.	المتطلبات الاساسية للايزو 2008/9001 مكلفة ماديا.	2.52	0.841	17.407	3	0.000	مرتفع
4.	تطبيق الايزو 2008/9001 زاد الاعباء الكتابية في الهيئة.	3.06	0.899	13.111	3	0.000	مرتفع
5.	الادارة ستطبق أي اصدار جديد للايزو 2008/9001.	2.20	0.810	66.000	3	0.000	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث، من بيانات الاستبيان - 2015م

من الجدول (24/4) وجد ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للاوساط الحسابية فى الجدول (24/4) ملاحظة الاتى:

- الاوساط الحسابية لعبارات هذا المحور فى المدى ما بين (2.18 الى 3.06) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات الموافقة، عدا العبارة رقم (2) حيث ابدوا الحياد.

- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.819 الى 0.965) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور وجدان آراء افراد العينة تراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الخامس من الجدول (25/4).

جدول (25/4) الاتجاه العام لمتوسط المحور الخامس:

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
مرتفع	0.000	16	146.295	4.334	12.85

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

- من الجدول (25/4) وجد ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (2.57) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن الفرض القائل بأن قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001 قناعة تامة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تناول هذا المبحث مناقشة فرضيات الدراسة علي اختلاف المديرين من حيث العوامل الشخصية والوظيفية والذي يؤدي الي اختلاف اتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، من خلال الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير المستوي التعليمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير التخصص الدراسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجمركي.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك.
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسهيل الاجراءات الجمركية.
6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسريع الاجراءات الجمركية.

جدول (26/4) العلاقة بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001م:

تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق الأيزو 9001							
مستوى الدالة	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤثرات الرئيسية	تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك
دالة	0.024	4.3651	10.604	3	221.208	المستوي التعليمي	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.
دالة	0.029	8.318	9.561	2	95.121		2.تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
دالة	0.041	6.830	5.573	2	91.146		3.تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.
دالة	0.023	4.502	1.582	2	98.164		4.الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية
دالة	0.036	0.630	31.082	2	62.164		5.تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
دالة	0.012	4.861	2.158	2	4.315		6.نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية.
غير دالة	0.154	1.938	1.750	2	3.500		7.تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
غير دالة	0.807	0.215	.129	2	0.259		8.تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطأ.

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

جدول (27/4) العلاقة بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 9001/2008م:

تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق الأيزو 9001							
المؤثرات الرئيسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	مستوى الدالة	
تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك	1.رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.	22.073	5	2.215	2.014	0.041	دالة
	2.تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.	11.800	5	2.360	9.498	0.000	دالة
	3.تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.	9.064	5	1.813	4.163	0.001	دالة
	4.الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية	8.171	5	1.634	2.077	0.040	دالة
	5.تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.	29.814	5	5.963	4.288	0.001	دالة
	6.نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية.	29.911	5	5.982	2.709	0.021	دالة
	7.تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.	15.107	5	3.021	9.624	0.000	دالة
	8.تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.	14.789	5	3.958	2.011	0.041	دالة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

تم اختبار العوامل الشخصية: (المستوي التعليمي والتخصص الدراسي) مع تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

تم استخدام الاسلوب الإحصائي لاختبار مستوى المعنوية من خلال تحليل التباين لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع لآراء المبحوثين في فرضية الدراسة ويتم قبول وجود

فروقات بناء علي القيمة الاحتمالية للاختبار الاحصائي لقيم F، كلما كانت القيمة الإحصائية المقابلة لها أقل من 0.05 يتم قبول وجود فروقات والعكس صحيح.

أولاً: اختبار أثر المستوي التعليمي مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001: تشير نتائج تحليل التباين للجدول (26/4) الي:

1. قبول الفرضية للعبارات (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية)، (نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية)، حيث إن مستوى المعنوية (0.024)، (0.029)، (0.041)، (0.023)، (0.036)، (0.012) علي التوالي أي أن اثر المستوي التعليمي معنوي عند درجة ثقة (0.95)، وبالتالي قبول الفرض لهذه العبارات أي وجود أثر ذات دالة معنوية للمستوي التعليمي علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001.

2. لا يوجد أثر معنوي للمستوي التعليمي علي اتجاهات المديرين للعبارتين (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا)، حيث جاء مستوى الدالة (0.154)، (0.807) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي رفض الفرضية.

ثانياً: اختبار أثر التخصص الدراسي مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001: تشير نتائج تحليل التباين للجدول (27/4) إلي:

قبول الفرضية للعبارات: (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الإجراءات الجمركية)، (نظام الاسكودا العالمية يبسط عمل الاجراءات الجمركية)، (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا) حيث إن مستوى المعنوية (0.41)، (0.000)، (0.001) (0.040) (0.001)، (0.021)، (0.000)، (0.041)، (0.012)، علي التوالي. أي أن اثر التخصص الدراسي معنوي عند درجة ثقة (0.95). وبالتالي قبول الفرض.

جدول (28/4) العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق النظم ادارة الجودة الشاملة

والأيزو 2008/9001م:

تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق الأيزو 2008/9001							
مستوى الدالة	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤثرات الرئيسية	تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك
دالة	0.002	5.263	1.889	3	5.666	سنوات الخبرة	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.
دالة	0.007	4.135	1.119	3	3.356		2. تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
دالة	0.000	7.518	3.011	3	9.032		3. تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.
دالة	0.000	7.008	5.600	3	16.800		4. الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية.
دالة	0.001	5.795	5.618	3	16.854		5. تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
غير دالة	0.472	.842	2.502	3	7.506		6. نظام الاسكودا العالمية يبسط عمل الاجراءات الجمركية.
دالة	0.027	1.289	0.451	3	1.352		7. تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
غير دالة	0.136	1.868	1.301	3	3.902		8. تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

جدول (29/4) العلاقة بين العوامل الوظيفية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق النظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001:

تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق الأيزو 2008/9001							
المؤثرات الرئيسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	مستوى الدالة	
تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.	13.643	3	4.548	13.201	0.000	دالة
	2.تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.	10.246	3	3.415	13.906	0.000	دالة
	3.تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.	13.918	3	4.639	11.311	0.000	دالة
	4.الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية	35.759	3	11.920	15.504	0.000	دالة
	5.تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.	16.678	3	5.559	5.202	0.0002	دالة
	6.نظام الاسكودا العالمية يببطء عمل الاجراءات الجمركية.	19.624	3	6.541	2.155	0.094	غير دالة
	7.تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.	11.905	3	3.968	11.540	0.000	دالة
	8.تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.	18.045	3	6.015	8.714	0.000	غير دالة
الوضع في الهيكل التنظيمي							

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

تم اختبار العوامل الوظيفية: (سنوات الخبرة والوضع في الهيكل التنظيمي) مع تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

تم استخدام الاسلوب الإحصائي لاختبار مستوى المعنوية من خلال تحليل التباين لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع لآراء المبحوثين في فرضية الدراسة ويتم قبول وجود فروقات بناء علي القيمة الاحتمالية للاختبار الاحصائي لقيم F، كلما كانت القيمة الإحصائية المقابلة لها أقل من 0.05 يتم قبول وجود فروقات والعكس صحيح.

أولاً اختبار أثر سنوات الخبرة مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001: تشير نتائج تحليل التباين للجدول (28/4) الي:

1. قبول الفرضية للعبارات: (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية)، (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، حيث إن مستوى المعنوية (0.002)، (0.007)، (0.000) (0.000) (0.001)، (0.027) علي التوالي. أي أن اثر عدد سنوات الخبرة معنوي عند درجة ثقة (0.95). وبالتالي قبول الفرض لهذه العبارات أي وجود أثر ذات دالة معنوية لعدد سنوات الخبرة علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

2. رفض الفرض للعبارتين (نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية) (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا)، حيث إن مستوى المعنوية (0.472)، (0.136) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي رفض الفرضية.

ثانياً : اختبار أثر الوضع في الهيكل التنظيمي مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001: تشير نتائج تحليل التباين للجدول (29/4) إلي:

1. قبول الفرضية للعبارات: (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية)، (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، حيث إن مستوى المعنوية (0.002)، (0.007)، (0.000) (0.000) (0.001)، (0.027) علي التوالي. أي أن اثر الوضع في الهيكل التنظيمي معنوي عند درجة ثقة (0.95). وبالتالي قبول الفرض لهذه العبارات أي وجود أثر ذات دالة معنوية للوضع في الهيكل التنظيمي علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001.

2. رفض الفرض للعبارتين (نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية) (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا)، حيث إن مستوى المعنوية (0.472)، (0.136) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي رفض الفرضية.

جدول (30/4) العلاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك
وتسهيل الاجراءات الجمركية:

تسهيل الاجراءات الجمركية عن طريق كشف الاشعة السينية						تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك
مستوى الدالة	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤثرات الرئيسية
دالة	0.000	10.033	3.314	4	9.941	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.
دالة	0.001	5.892	1.528	4	4.584	2. تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
دالة	0.000	15.035	5.708	4	17.123	3. تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.
دالة	0.001	5.308	4.509	4	13.528	4. الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية.
دالة	0.031	1.192	1.344	4	14.031	5. تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
دالة	0.000	10.632	28.806	4	86.418	6. نظام الاسكودا العالمية يبسط عمل الاجراءات الجمركية.
غير دالة	0.078	2.301	0.864	4	2.591	7. تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
غير دالة	0.529	0.740	0.577	4	1.731	8. تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

تم اختبار عمليات الاجراءات الجمركية والنشاط الذي تقدمه الادارات الجمركية: (كشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية) مع تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك.

تم استخدام الاسلوب الإحصائي لاختبار مستوى المعنوية من خلال تحليل التباين لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع لآراء المبحوثين في فرضية الدراسة ويتم قبول وجود فروقات بناء علي القيمة الاحتمالية للاختبار الاحصائي لقيم F ، كلما كانت القيمة الإحصائية المقابلة لها أقل من 0.05 يتم قبول وجود فروقات والعكس صحيح.

أولاً: اختبار أثر كشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية عمل علي تسهيل الاجراءات الجمركية مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001:

تشير نتائج تحليل التباين للجدول (30/4) الي:

1. قبول الفرضية للعبارات: (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية)، حيث إن مستوى المعنوية (0.000)، (0.001)، (0.000)، (0.001) (0.001) (0.031)، (0.000) علي التوالي. أي أن اثر كشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية عمل علي تسهيل الاجراءات الجمركية معنوي عند درجة ثقة (0.95). وبالتالي قبول الفرض لهذه العبارات، أي وجود أثر ذات دالة معنوية لكشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية علي اتجاهات المديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001.

2. رفض الفرض للعبارتين: (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا) حيث إن مستوى المعنوية (0.078)، (0.529) أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي رفض الفرضية.

جدول (31/4) العلاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك

وتسريع الاجراءات الجمركية:

تسريع الاجراءات الجمركية عن طريق كشف الاشعة السينية						
مستوى الدالة	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤثرات الرئيسية
دالة	0.025	3.757	1.452	2	2.903	1. رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.
دالة	0.003	5.997	1.636	2	3.271	2. تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
دالة	0.000	5.366	9.784	2	19.568	3. تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.
دالة	0.042	2.812	2.502	2	5.004	4. الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية
دالة	0.010	4.691	5.115	2	10.230	مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية
دالة	0.000	14.369	39.950	2	79.900	5. تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
دالة	0.000	14.369	39.950	2	79.900	6. نظام الاسكودا العالمية يبطء عمل الاجراءات الجمركية.
غير دالة	0.443	0.816	0.317	2	0.633	7. تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
غير دالة	0.804	0.218	0.165	2	0.331	8. تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان - 2015م

ثانياً : اختبار مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية مع اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والأيزو 2008/9001: تشير نتائج تحليل التباين للجدول (31/4) إلي:

1. قبول الفرضية للعبارات: (رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة)، (تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل)، (تطبيق الايزو منع انحرافات العمل)، (الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الإجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية)، (تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية)، حيث إن مستوى المعنوية (0.025)، (0.003)، (0.000)، (0.042)، (0.010)، (0.000) علي التوالي. أي أن اثر مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية معنوي عند درجة ثقة (0.95). وبالتالي قبول الفرض لهذه العبارات، أي وجود أثر ذات دالة معنوية لمشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية علي اتجاهات المديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

2. رفض الفرض للعبارتين: (تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور)، (تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا) حيث إن مستوى المعنوية (0.443)، (0.804) أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي رفض الفرضية.

الخاتمة

النتائج والتوصيات والمقترحات

النتائج:

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

اولا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أ- اظهر البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 مع العوامل الشخصية للمديرين تعزي لمتغيري المستوي التعليمي والتخصص الدراسي اسهم في تطبيق الايزو 2008/9001 في الادارات الجمركية المختلفة.

ب- اظهر البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 لمتغير مشروع النافذة الواحدة ساعد علي تسريع الاجراءات الجمركية واسهم في ارضاء العملاء مع هيئة الجمارك السودانية.

ج- أظهر البحث وجود أثر ايجابي لسنوات الخبرة علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

د- كشف البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، لمتغير كشف الحاويات عن طريق الأشعة السينية ساعد علي عمل تسريع و تسهيل الاجراءات الجمركية انعكس ايجابا علي اداء الهيئة.

ه- كشف البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية مع تسهيل وتسريع الاجراءات الجمركية انعكس ايجابا علي اداء الهيئة.

و- هيئة الجمارك توفر جميع المتطلبات الاساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

ز- قاد تبني المبادئ الاساسية لنظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 الي التميز والتحسين والتطور في اداء العاملين بالهيئة.

ح- اظهر البحث الي ان تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والإيزو 2008/9001 يمكن أن يشمل أجزاء من هيئة الجمارك أو من العمليات الجمركية.

ثانيا: النتائج العامة:

تتمثل النتائج العامه في الاتي:

أ- يوجد توجه استراتيجي في التفكير لدي المديرين في هيئة الجمارك لمواجهة المشكلات التي تعترض تاخير سير الاجراءات الجمركية مع جميع الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية.

ب-معظم العاملين بالجمارك يري أهمية التدريب علي التكنولوجيا المستخدمة في عمليات البريد الالكتروني ونظام الاسكودا العالمية.

ج- الغالبية العظمي من مديري ادارات الجمارك لم يتلقوا دورات علي نظم ادارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001.

د- تطبيق الاعفاءات والامتيازات الجمركية للمصانع قيد التشييد يعيق تسلسل الاجراءات الجمركية وتسوده بعض الاخطاء.

هـ- قانون الاستثمار الاجنبي يحتاج الي تعديل مع قانون الجمارك لعام 2010م.

التوصيات:

يوصي البحث بعدد من التوصيات والاقتراحات لرفع مستوي الخدمات التي تقدمها هيئة الجمارك ولتحسين الاداء في الادارات المختلفة، عليه تم تقسيم التوصيات علي النحو الاتي:

اولا: توصيات خاصة للعاملين بهيئة الجمارك:

أ- العمل علي ترسيخ التوجه والتفكير الاستراتيجي في التعامل مع الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية والعمل علي تسريع وتسهيل الاجراءات الجمركية.

ب- اهمية التدريب وتحديد الاحتياجات لدي العاملين والمتعاملين مع الهيئة من المستثمرين والموردين للاحاقهم بالدورات المناسبة لتسيير قدراتهم التي تساعدهم في تحقيق اهدافهم والتي تعمل علي تسهيل وتسريع الاجراءات الجمركية.

ج- مواكبة التطور التقني والفني في مجالات الاتصال والاجهزة الحديثة في عمليات الاجراءات
الجمركية.

ثانيا: توصيات خاصة بالمديرين:

أ- عملية التطوير والتحسين المستمر هي عملية شاملة تدعمها عملية تطوير وتحسين ذاتي للأفراد، لذا
علي المديرين ان يكون لديهم الحافز لتطوير قدراتهم ذاتيا من خلال صقل معارفهم وحضور
السمنارات والندوات والمؤتمرات العلمية، من خلال التجاوب مع التطورات الحاصلة بالتكنولوجيا او
الاساليب والطرق الادارية الحديثة.

ب- ان فرص التطوير والتحسين الكلي في الادارة يعتمد اعتمادا كبيرا علي المديرين ومدى ملائمة
طرقهم للوفاء بأحتياجات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال توفر رؤية عامة مشتركة، وثقافة تنظيمية
تدعم الالتزام وتدعم السلوك، وقيادة تعلم الافراد مفاهيم تحسين الجودة.

ج- اهمية اشراك العاملين بالادارات المختلفة في عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق مواصفات نظم ادارة
الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 ورفع الروح المعنوية لهم.

د- تقديم الحوافز والمكافآت التشجيعية لجميع العاملين بالهيئة يزيد من الفاعلية والاهتمام بالعمل ويساعد
في جودة العمل بشكل عام.

هـ- توفير الاحتياجات الفنية من برمجيات متخصصة وتدريب جميع العاملين حتي يتمكنوا من أداء
عملهم بجودة عالية لتحقيق الاهداف المرجوة.

ثالثا: توصيات عامة:

أ- ان تعمل هيئة الجمارك علي تقليل الشكاوي المقدمة من المتعاملين مع الجمارك.

ب-مراجعة قوانين الاستثمار واعطاء مزايا للمستثمرين المحليين.

ج- تعزيز التعاون والشراكة مع الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية وذلك لتسهيل عملية التجارة الدولية.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

أ- اجراء دراسات مقارنة الاداء بين المؤسسات الخدمية التي تطبق الايزو 2008/9001 والتي لم تطبق.

ب- اجراء دراسات تخص العملاء من جانب هيئة الجمارك تسرد المشكلات والمعوقات التي تواجه الموردين.

ج- اجراء دراسات تخص معوقات المستثمرين مع اجراءات هيئة الجمارك السودانية.

قائمة المصادر والمراجع

اولا: المصادر

1. القران الكريم.
2. صحيح الجامع.
3. صحيح البخاري.
4. صحيح مسلم.

ثانيا: المراجع باللغة العربية

1. ابو ريا، امين محمد 1988م، القيادة الادارية والمهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض.
2. ابوالنصر، مدحت 2008م، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. السامرائ، مهدي 2007م، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جريز للنشر، عمان، الاردن.
4. السلمي، علي 1995م، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
5. السلمي، علي محمد 1985م، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة.
6. السيد، عبد العاطي السيد 2003م، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط1، القاهرة.
7. الطاهر، بشير 2014م، التطور التاريخي والتحول الكبري في جمارك السودان.

8. القحطاني، سالم 2001م، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
9. الكردي، محمد شيرين 1998م ، الدليل العلمي الي الايزو، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
10. بن سعد، خالد 1997م، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي، العبيكان للنشر والطباعة، ط 1، الرياض.
11. جابر، عبد الحميد ومحفوظ، سهير وانور 1991م، علم النفس البيئي، دار النهضة العربية، القاهرة.
12. جعفر، عبدالله 2011م، الجمارك السودانية بين التجارة والعلم والقانون، الطبعة الاولى.
13. جودة، محفوظ احمد 2004م، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
14. جوزيف جابلونسكي 1998م، تطبيق ادارة الجودة نظرة عامه، تعريب عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية، مصر.
15. حبيش، فوزي 1991م، الادارة والتنظيم الاداري، مكتبة وهبة، القاهرة.
16. حريم، حسين 1997م، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.
17. حسن، ماهر محمد 2004م، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، بيروت.
18. رضا، محمد 1995م، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، ط 1، بيكو للخدمات التعليمية، القاهرة.
19. زهران، 1980م، حامد عبد السلام، التوجيه والارشاد النفسي، ط 2، عالم الكتب، القاهرة.

20. عاشور، احمد صقر 1998م، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط 1، بيروت.
21. عبد الباقي، صلاح الدين 2004م، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
22. عبد الفتاح، فريد، 1996م، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
23. عسكر، علي 2004م، علم النفس البيئي العلاقة بين البيئة والسلوك، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
24. عمر احمد، المقلي، 2006م، ادارة الجودة الشاملة، الخرطوم، الدار السودانية للطباعة للنشر.
25. فهمي، مصطفى والقطان، محمد علي 1977م، علم النفس الاجتماعي، دراسات نظرية وتطبيقات عملية، ط 2، مكتبة الخانجي، القاهرة.
26. فيليب انكسون، التغيير الثقافي الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب مركز الخبرات المهنية ، القاهرة (1996).
27. كاظم، خضير 2009م، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
28. كردي، احمد السيد 2011م، ادارة السلوك التنظيمي.
29. ماهر، احمد 1997م، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، ط 6، القاهرة.
30. محمد، سلطان 2002م، سلوك الانسان في المنظمات في فهم ادارة الجانب الانساني في العمل، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
31. مصطفى، احمد سيد 1996م، سلوك الناس في العمل نظرة تأملية معاصرة، القاهرة.

32. منصور، طلعت 1985م، علم النفس البيئي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 2، السنة 8، جامعة الكويت.

33. نظمي، نصرالله 1995م، بداية الطريق الي تطوير المنظومة الادارية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثالثا: الابحاث والرسائل العلمية

1. ابراهيم، سهام 2013م، مركز دراسات وبحوث المعوقين، مركز اطفال الخليج.
2. ابراهيم، صبري الدمرداش ودسوقي، محمد احمد 1985م،الاتجاهات البيئية لطلاب كليات التربية، سلسلة بحوث ودراسات في البيئة، مصر.
3. اسماعيل بشير، 2008م، ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التدريب في السودان، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. الطيب ابراهيم عسل 2012م، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. جبر بن حمود بن جبر 2006م، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
6. زاهر شرارة، 2000م، ماجستير ايزو 2000/9001 المتطلبات الجديدة والازمة التي تواجه المنظمات الصناعية المصرية للتوافق معها، جامعة عين شمس، القاهرة.
7. سالم، صلاح الدين 1993م، الاتجاهات البيئية لطلاب جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، القاهرة.

8. عوض الله الشيخ عوض الكريم 2012م، مدي تاثير الاجراءات الجمركية علي تطور النقل بالحاويات، دبلوم عالي، جامعة الرباط الوطني، اكااديمية الشرطة العليا.

رابعاً: الدوريات والمجلات

1. الحميضي، عبد الرحمن 2000م، اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك)، مجلة الادارة العامة، الرياض مجلد 40، العدد 1، ابريل، ص 145.

2. لمبي، روز ماري ومورنج 2003م، الارشاد الاسري للاطفال ذو الحاجات الخاصة، الجزء الثاني، الفنيات واساليب التدخل، ترجمة علاء الدين كفاي ومايسة احمد، القاهرة، دار قباء.

3. أبا الخيل، فوزية 2001م، فاعلية استراتيجية التعلم التعاوني في اكتساب مهارات مجال تصميم ونتاج الوسائل التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 20، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

4. القطب، اسحق يعقوب 1981م، اتجاهات الشباب نحو المطالعة في المجتمع الكويتي، مجلة البحوث، العدد 181، ص ص 55-60.

5. تركي، مصطفى احمد 1989م، الخصائص النفسية للقيادة الادارية، المجلد 13 العدد 1، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن.

6. سلامة، آدم محمد 1980م، مفهوم الاتجاه في العلوم النفسية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 4، ص ص 7-18.

7. زايد، عادل 2007م، الاداء التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

8. عبد الباسط، عبد المعطي 1988م، التكوين الاجتماعي والبنية التطبيقية في مصر، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

9 محمد مراد، ندوة ادارة الجودة في مجال الشرطة، مركز البحوث والدراسات دبي ،الامارات العربية المتحدة.

10. هويدي، محمد عبد الرازق والمدني واسماعيل، محمد 2004م ، الفروق في السلوكيات البيئية المسؤولة بين المعلمين والطلاب في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد 32 العدد 3 ص 659-631.

11. خطة هيئة الجمارك السودانية 2010م-2014م.

12. دائرة التخطيط والبحوث هيئة الجمارك السودانية 2014م.

خامسا: ورش عمل

1. التوعية بنظم إدارة الجودة الشاملة، المركز الاستشاري للجودة فبراير/2010م.
2. التدقيق الداخلي لنظم إدارة الجودة الشاملة، المركز الاستشاري للجودة سبتمبر/2012م.
3. تاهيل مدققين داخليين بالادارة العامة للجمارك لنظم الجودة الشاملة يناير/2013م.

سادسا: مراجع باللغة الانجليزية

1. Miner & Crane, 1995, Human Resource Management, The strategic perspective.
2. Rabbit, John (1994) the ISO9000 Book.
3. Fisher , J, Bell & Baum , A (1984) Environmental Psychology , 2nd ,New York , Rinehart Winston.

4. Barnes, Frank (1998) ISO 9000 Myth and Reality : A Reasonable Approach to ISO 9000.
5. Mori, 1996 Market and Opinion Research International (Attitudes of Captains of Industry Towards ISO 9000.
6. Hormozi, Amir 1995, ISO 14000 the Next Focus in Standardization.
7. West Jack, 2000 “Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000” .

المواقع الالكترونية:

1. www.qrccentral.com Why ISO 9000 Benefits Your Company? (2000).
2. www.metrologyworld.com ISO 9000 new standard for excellence (2000).
3. www.inem.org International Organization for Standardization (2001).
4. www.isotc176sce.net Guidance on the process approach to quality management system.
5. www.inem.org Introduction to the ISO9000 family Jensen (2001).
6. www.iso.org.
7. www.Deming.org.
8. www.gulfkids.com.
9. www.qualityresearchinternational.com.
10. www.customs.gov.sd 2014.

الملاحق

ملحق رقم (1): عينة لمسح احد برامج التدريب.

ملحق رقم (2): خطاب تحكيم الاستبيان.

ملحق رقم (3): لجنة المحكمين.

ملحق رقم (4): الاستبيان.

ملحق (1)

عينة لمسح احد برامج التدريب

اسم البرنامج.....اليوم.....المدرّب.....

من فضلك ضع علامة (√) امام الكلمة التي تمثل رأيك الخاص.

ضعيف	عادي	جيد	ممتاز	
				1- تغطية الموضوع محل البحث.
				2- تنظيم مادة الموضوع.
				3- عرض مادة الموضوع.
				4- التدريبات المستخدمة على الموضوع.
				5- ملائمة المادة التدريبية المستخدمة.
				6- مستوى الصعوبة.
				7- طول البرنامج.
				8- فعالية المدرّب.

9- حدد نقاط القوة و نقاط الضعف في البرنامج.

نقاط الضعف	نقاط القوة

10- ما الذي ستفعله بشكل مختلف لحضورك هذا البرنامج؟

11- ما هي التحسينات التي تقترح إدخالها على هذا البرنامج؟

12- ما هي تعليقاتك العامة على هذا البرنامج؟

المصدر : جوزيف جابلونسكي (1998)

ملحق رقم (2)

السيد الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله

أمل بأن يسمح وقتكم وان احظي بموافقتكم بقبول تحكيم الاستبيان المرفق وهي عن الدراسة التي اقوم بها تحت عنوان:

تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة هيئة الجمارك السودانية 2010م-2015م

وذلك استكمالاً للحصول علي درجة الدكتوراة في تطبيقات الجودة الشاملة من كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. يقوم البحث علي الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير المستوي التعليمي.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية للمديرين واتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير التخصص الدراسي.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجمركي.

4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمديرين وأتجاهاتهم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001، تعزي لمتغير الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك.

5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسهيل الاجراءات الجمركية.

6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والايزو 2008/9001 في الجمارك وتسريع الاجراءات الجمركية.

شاكرا ومقدرا جهدكم ووقتكم في سبيل ابداء الراي والمشورة حول هذه الاستبيان من تعديل او حذف او اضافة ما ترونه مناسباً لتطوير اداة الدراسة.

وجزاكم الله خيرا

الباحث: معتز محمد قيلي عبدالكريم

ت: 0122241786

* مرفق الاستبيان.

ملحق رقم (3)
لجنة تحكيم الاستبيان

الاسم	التخصص	الجامعة
د. فتحي محمد سليمان	أ. مشارك عميد كلية الدراسات التقنية والتنمية	جامعة البحر الاحمر
د. محمد مختار موسى	أ. مساعد قسم إدارة الأعمال	جامعة البحر الاحمر
د. مجدي محمد حمد النيل	قسم إدارة الأعمال	جامعة الجزيرة
د. محمد ابراهيم الكوارتي	قسم إدارة الأعمال عميد كلية السياحة والفندقة	جامعة البحر الاحمر

ملحق رقم (4)

الاستبيان

أرجو الاجابة عن الاسئلة التالية بوضع علامة (√) امام الاجابة المناسبة.

البيانات الشخصية والوظيفية

1- العمر:

	اقل من 30 سنة		اقل من 40
	اقل من 50		50 سنة فأكثر

2- النوع:

	ذكر		أنثي
--	-----	--	------

3- المؤهل التعليمي:

	دون الجامعي
	جامعي
	دراسات عليا

4- التخصص الدراسي:

	دبلوم قانون الشرطة		بكالوريوس القانون
	حاسوب		هندسة
	تجارة واقتصاد		علوم تطبيقية
	اخرى		

5- الوضع في الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك:

	مدير إدارة		مدير دائرة
	مدير فرع		رئيس شعبة

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات
من 10 وأقل من 15 سنوات	أكثر من 15 سنة

7- عدد الدورات التدريبية في مجال نظم ادارة الجودة الشاملة:

لا يوجد	من 1 وأقل من 4 دورة
من 4 وأقل من 7 دورة	أكثر من 7 دورة

المحور الاول: المتطلبات الاساسية لنظم ادارة الجودة الشاملة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				8- سياسة الجودة لهيئة الجمارك يطبقها جميع العاملين بالهيئة.
				9- هنالك التزام قوي من قبل مديرين الهيئة تجاه رفع مستوي الخدمات التي تقدمها.
				10- وفرت الهيئة دليل يشرح الجوانب العملية للالتزام بمعايير نظم ادارة الجودة الشاملة.
				11- بيئة العمل الداخلية للجمارك مهياة بصورة تلبى نظم الجودة الشاملة.
				12- وضعت الهيئة خطوات محددة لاعتماد اصدار المستندات والوثائق في الادارة.

المحور الثاني: عمليات الاجراءات الجمركية والنشاط الذي تقدمه الادارات الجمركية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					13-كشف الحاويات عن طريق الاشعة السينية عمل علي تسهيل الاجراءات الجمركية.
					14-مشروع النافذة الواحدة عمل علي تسريع الاجراءات الجمركية.
					15-وضعت الهيئة خطة تدريب وتوعية بنظم الجودة الشاملة للعاملين.
					16-وفرت الهيئة بيئة عمل ومعدات وآلات مناسبة لكل عملية من العمليات الجمركية.
					17-تعمل الهيئة علي مراجعة الاجراءات الجمركية للتأكد من تلبيتها لمتطلبات الجودة الشاملة.
					18-تلتزم الجمارك بأخلاقيات العمل من حيث العدالة في التعامل.

المحور الثالث: تطبيق الايزو 2008/9001 في هيئة الجمارك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					19- رؤية الجمارك في تحقيق الحصول علي الايزو 9001 واضحة.
					20- تساعد عملية التفتيش الدوري علي تصحيح انحرافات العمل.
					21- تطبيق الايزو منع انحرافات العمل.
					22- الغرامات المالية المطبقة في حالة مخالفة الاجراءات الجمركية من قبل العاملين مجزية بصورة كافية.
					23- تعمل الهيئة علي نظام ترقيم موحد لجميع مستندات الاجراءات الجمركية.
					24- نظام الاسكودا العالمية يبسط عمل الاجراءات الجمركية.
					25- تركز الهيئة علي النظام الالكتروني لتسهيل الخدمة ومواكبة التطور.
					26- تركز الادارة علي النظام الالكتروني في سير الاجراءات الجمركية لتقليل نسبة الخطا.

المحور الرابع: البيئة الخارجية المؤثرة على الاجراءات الجمركية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					27- قانون الاستثمار الاجنبي غير واضح.
					28- قانون الاستثمار الاجنبي يحتاج الي تعديل مع قانون الجمارك.
					29- تطبيق الاعفاءات الجمركية للمصانع قيد التشييد تسوده اخطاء.
					30- الحملات الاعلامية التي تشن هجوما علي عمل الجمارك زادت الثقة والوعي بالعمل.
					31- تكملة الاجراءات الجمركية تتطلب موافقات من جهات اخري.
					32- الجهات ذات الصلة بالاجراءات الجمركية تتسبب في تأخير الشهادة الجمركية.
					33- تقوم الجمارك بتنفيذ كافة التزاماتها مع الجهات الخارجية ذات الصلة.
					34- تطبيق البريد الالكتروني (السيرك) للجمارك مع الجهات الخارجية ذات الصلة بالاجراءات ساعد في تسريع الاجراءات الجمركية.

المحور الخامس: مدي قناعة المديرين بتطبيق نظم الجودة الشاملة والايزو 2008/9001

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					35- تطبيق الايزو 9001 اعطي نتائج جيدة.
					36- المتطلبات الاساسية للايزو 9001 مرهقة.
					37- المتطلبات الاساسية للايزو 9001 مكلفة ماديا.
					38- تطبيق الايزو 9001 زاد الاعباء الكتابية في الهيئة.
					39- الادارة ستطبق اي اصدار جديد للايزو 9001.