

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### المقدمة

تعيش المؤسسات الخدمية اليوم عصرا سمته التغيير والبحث عن أساليب رفع الكفاءة والتميز في الاداء، حيث يشهد العصر الحالي تطورات متسارعة في كافة المجالات لاسيما الخدمية لذلك فإن هيئة الجمارك السودانية أمامها العديد من التغيرات والتحديات أهمها التسابق نحو التميز على المستويين الإقليمي والعالمي، التطور التكنولوجي السريع، الإنفتاح الإقتصادي العالمي وظاهرة العولمة، نقص الموارد المالية وزيادة وعى العملاء في طلب الخدمة الأفضل.

لذلك اتجهت هيئة الجمارك السودانية اليالسعى لتغيير أساليبها التقليدية وتبنى أساليب إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة وتبرز من خلالها جودة الاداء المؤسسي العالي والمقدرة على التميز. إن الأساليب الإدارية التقليدية في مؤسسات القطاعين العام والخاص ما عادت تواكب التطور والمنافسة وان المؤسسة التي تريد ان تبقى وتحقق عائدات عالية ومخاطر أقل ومستوى فرص رفيدة لا مناص لها إلا أن تنتهج مناهج إدارية حديثة تحقق رضا العاملين وبالتالي أهداف المؤسسة في الحال و المستقبل.

من المناهج الإدارية الحديثة المتبعة الآن لمقابلة البيئة التنافسية في ظل العولمة هي نظم إدارة الجودة لذا فقد تركزت عليها أنظار الممارسين و الباحثين في مجال الإدارة باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجتمعات اذ تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإشادية و الفلسفية التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من أجل الوصول إليالاداء المؤسسيالمتميز.وبذلك أصبح هناك وعى

وسط واضعي السياسات ومنتخذي القرارات في القطاعين العام والخاص مما يعينهم على التفاعل مع مفاهيم العولمة والتحرير الإقتصادي ومبادئ منظمة التجارة العالمية القائمة على المنافسة الحرة وإقتصاد السوق .

إن بعض المؤسسات والوحدات الحكومية بدأت تتبنى نظم إدارة الجودة لتقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل تكلفة كجزء من ضبط الاداء المؤسسي في الدولة وتقصير الظل الإداري وإشباع حاجات العاملين و العملاء فالقائد الناجح هو من يبحث عن التجديد والتطوير في مؤسستهنتيجة للتغيرات الديناميكية والتنافسية في بيئة الأعمال وحاجة المؤسسات للبقاء في مجال الأعمال، حيث برزت مفاهيم نظم إدارة الجودة كمرحلة تطويرية جديدة لمواجهة مشكلة الجودة .

لم تعد الجودة مجرد مفهوم تقليدي يتعلق بالمطابقة للمواصفات بل أصبح فلسفة فكرية تعم كيان المؤسسة بكاملها و في علاقتها مع الغير، كذلك أدى التطور السريع في بيئات الأعمال لقيام المنظمة الدولية للتقييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية (ISO9001/2008) والتي أثارت الإهتمام العالمي و أصبح من الضرورة بمكان أن تعمل المنشآت بشقيها العام والخاص ، والخدمي والإنتاجي في اتجاه تجويد الاداء المؤسسي للوصول لمصاف العالمية وذلك بتحسين اداء القطاع الإنتاجي الخدمي وبالتالي تفي بإلتزاماتها سواء إن كانت بحصولها على شهادات (ISO9001/2008) أو التحسين المستمر وتحقيق الربحية أو زيادة الفاعلية.

إن المواصفة (ISO9001/2008) تعد أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة لدى منظمة التجارة العالمية والعديد من المنظمات و المؤسسات والشركات العالمية ، وقد اعتبر الحصول على هذه المواصفة الخطوة الرئيسية الأولى نحو تحقيق نظام الجودة الكلية لاسيما وان

المواصفة (ISO9001/2008) تقييم متطلبات تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية وذلك بتركيزها على الإهتمام بتطوير المؤسسات وتخفيض تكاليف التشغيل، والصمود في وجه المنافسة العالمية. لذلك أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدى تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مفاهيم علم إدارة الجودة وذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على مقدرة الدولة الاقتصادية ثم الشركات والمؤسسات التابعة لها لذلك لا بد لها ان تتبنى أنظمة فعالة تقوم على أسس علمية مدروسة تساعد وتكون ركيزة أساسية لتقدمها .

إن الإهتمام الحكومي بإدارة الجودة جاء انعكاساً لتشريعات عديدة أصدرتها الحكومات في هذا المجال حيث أصدرت الحكومة اليابانية مشروع جائزة ديمينج (Deming) للجودة عام 1951م والتي تمنح لأفضل منظمة تصل إلي مستوى الجودة وفقاً لشروط الجائزة . كما أقرت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتين لإدارة الجودة هما : جائزة الرئيس وتمنح لمنظمات القطاع العام ، وجائزة مالكوم بالدريج التي تأسست عام 1987م وتمنح لمنظمات القطاع الخاص، وأسست معهد الجودة الفدرالي عام 1988 الذي يشارك في تقديم الجائزة النموذجية لتحسين الجودة ، وفي العام 1988م تم إصدار الجائزة الأسترالية بهدف تشجيع المنظمات الأسترالية وتهيئتها للدخول في عصر العولمة ، وفي العام 1991م تم إصدار الجائزة الأوروبية بدعم كامل من المنظمة الأوروبية لإدارة وضبط الجودة. وفي جمهورية السودان أقرت الحكومة جائزة رئاسة الجمهورية للجودة والتميز المؤسسي في العام 2003م .

## مشكلة البحث

من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحثي التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) على تحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية يحاول البحث الإجابة عليها.

1. ما العلاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحسين الاداء المؤسسي؟

2. ما درجة رضا العاملين بهيئة الجمارك عن تطبيق نظام ISO9001/2008 ؟

3. ما مدي الارتباط بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف

المؤسسية؟

## أهداف البحث

يهدف البحث الي الآتي:

1- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق هيئة الجمارك السودانية لنظم إدارة الجودة وتحسين

الاداء المؤسسي.

2 -بيان درجة رضا العاملين بهيئة الجمارك بعد تطبيق نظام ISO9001/2008 ؟

3. الكشف عن الارتباط بين تطبيقنظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف

المؤسسية.

4. تقديم مجموعة من التوصيات الواقعية والعلمية المستمدة من نتائج البحث لصانعي القرار في

المؤسسات الخدمية المختلفة لتبنى تطبيق الايزو (ISO9001/2008).

5. دعم المكتبة بالدراسات التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة والتميز بشكل عام مما يساعد علي إجراء المزيد من الدراسات في مجال تطبيقات الازو.

### أهمية البحث

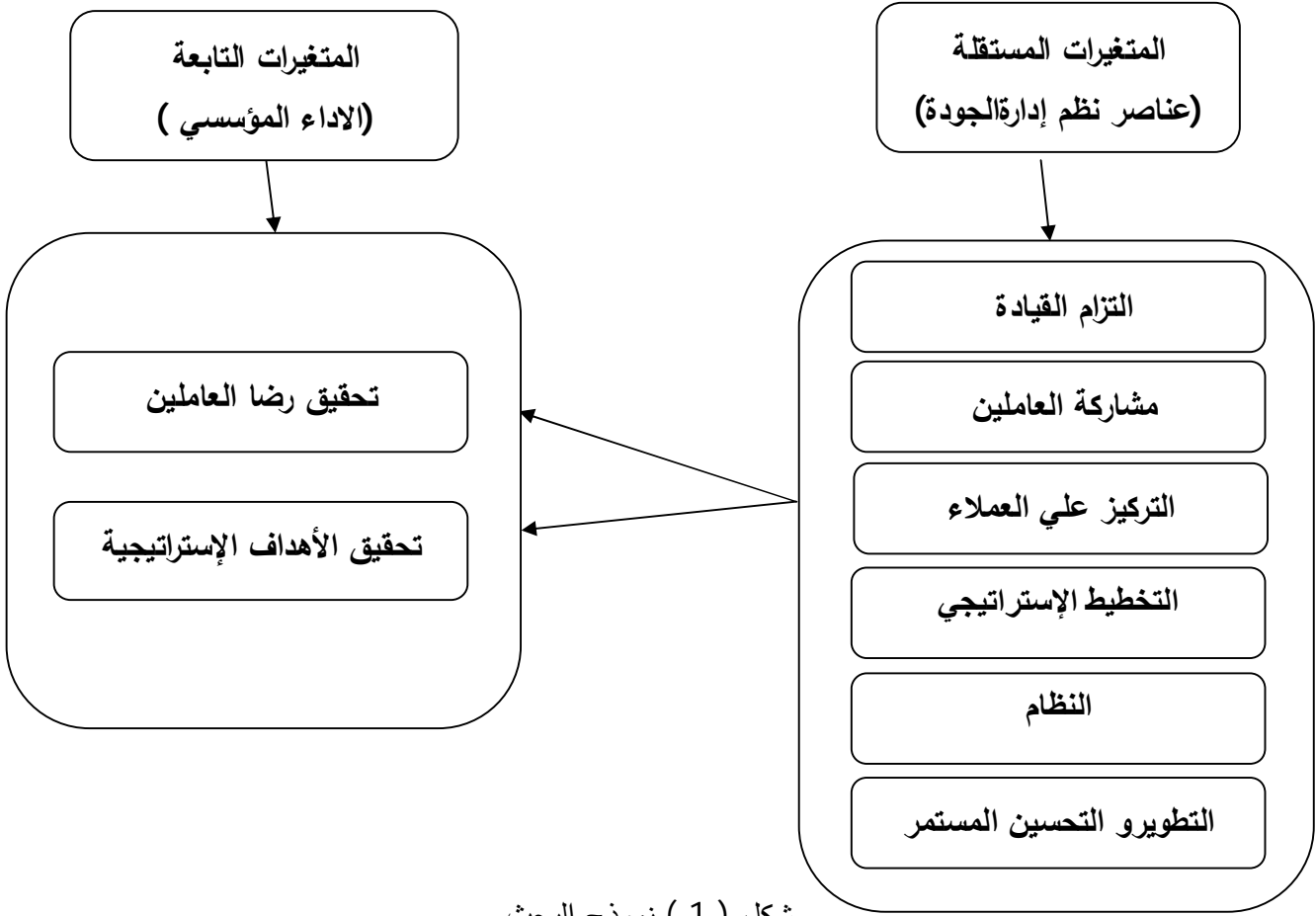
تقوم هيئة الجمارك السودانية بتنفيذ سياسات الدولة والتي تؤدي إلي التنمية الإقتصادية للبلاد مثل تنفيذ السياسات التجارية والصناعية (حماية المنتجات الوطنية) وتشجيع الإستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلي حماية الإقتصاد الوطني من الآثار السالبة التي يمكن أن تترتب من أنشطة التهريب ،لذلك كان لابد من ترقية الاداء المؤسسي وتحقيق الجودة بدرجة من الكفاءة العالية والتي تؤدي إلي التحسين المستمر للاداء بهيئة الجمارك السودانية والذي بدور ه يؤدي إلي تلبية رغبات وحاجات العاملين وأصحاب المصالح الأخرى ويمكن إجمال أهمية البحث فيالاتي :

1. إمداد القائمين والمسئولين بحقائق وواقع تطبيق نظم إدارة الجودة بتأثيرها المختلفة في الإدارات بهيئة الجمارك السودانية ليتسني لهم وضع الخطط واللوائح التي تزيد من فعاليتها بما يحقق تحسين الاداء المؤسسي للعاملين واحداث تغيرات إيجابية تنعكس إيجاباً علي جميع إدارات هيئة الجمارك السودانية.

2. يسهم بمقترحات وآراء نابغة من أصحاب الخبرة الإدارية في تطوير وتحسين الاداء المؤسسي من خلال الأساليب التي ينتهجها مديرو الإدارات.

3. يسهم في البحوث الخاصة بتطبيق نظم إدارة الجودة ويمكن الإستفادة منها في بناء نظريات إدارية جديدة تقوم علي أساس التميز المؤسسي والتنافسية.

4. تتبع أهمية البحثمن كونها محاولة للوصول إلي توصيات لصناع القرار في الإدارة العليا في هذه الإدارات وربط النظريات الإدارية بالواقع للعمل والتطبيق.
5. تظهر الأهمية كذلك في تسليط الضوء علي موضوع طالما أثار إهتمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول وتطبيقاته للوصول إلي نتائج تسهم في تحسين الاداء وتجويده .
6. تبرز الأهمية إلي ضرورة الأخذ بفلسفة نظام إدارة الجودة التي تعمل علي إيجاد نظام شامل يتوقع منه إحداث تغيرات إيجابية في بيئة العمل ذات مواصفات عالية الجودة.
7. يسهم في تغطية الندرة الواضحة في الدراسات السودانية المنشورة التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة والتميز بشكل عام مما يساعد علي إجراء المزيد من الدراسات في مجال تطبيقات الايزو والتي تمثل حلقة أولي في سلسلة الدراسات العلمية المتخصصة في نظم إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية بشكل خاص.
8. قد يفيد مديري الإدارات في محاولة رفع مستوي الاداء المؤسسي لديهم.
9. خطوة لإلقاء الضوء علي تجربة هيئة الجمارك الخدمية في تحسين الاداء المؤسسي وتطويره.



شكل ( 1 ) نموذج البحث

### فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم علي وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات.

## حدود البحث

### المكانية:

هيئة الجمارك السودانية

### الزمانية:

يغطي البحث الفترة من 2010-2014م.

## مصطلحات البحث

### تطبيق نظم إدارة الجودة

يقصد بها الباحث في هذا البحث الواقع الفعلي لمستوي تحسين الاداء المؤسسي لدي مديري الإدارات والعاملين بما يتلاءم ومؤشرات الجودة المعتمدة لدي النظام الداخلي لضمان الجودة بهيئة الجمارك السودانية.

### الاداء

يقصد به الباحث في هذا البحث إنجاز الأهداف التنظيمية المحددة بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية .

## الاداء المؤسسي



يقصد به الباحث مجموعة من الممارسات العملية التي يقوم بها العاملون في هيئة الجمارك بغرض

تحقيق الأهداف المحددة لها.

### هيئة الجمارك السودانية

يقصد بها المنشأة التي تم إنشاءها بغرض إدارة ومراقبة الصادرات والواردات وتحصيل الرسوم

الجمركية عليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

#### المبحث الأول

#### أولاً: الإطار النظري

الايزو (ISO) (International Organization for Standardization) هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية . وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) إعتماًداً علي الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" "متساوي" .

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً ، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية ، تقدم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين حول كيفية الحصول علي نسخ لمعايير الايزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات في الحصول علي شهادة الايزو .

تتضمن سلسلة الايزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة علي أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة . ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة علي تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والانتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه

الجودة الكلية وتحسينها المستمر . وسلسلة الايزو 9000 ليست مجموعة واحدة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصف كل وثيقة نموذج جودة لتستخدم في تطبيقات مختلفة. تنشر مقاييس الايزو 9000 في أربعة أجزاء وهي الايزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

إن الايزو : هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للإستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة الموارد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل ايزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات. يطبق ايزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميماً ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة .

يطبق ايزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للفتيش النهائي والإختيار . يعرف ايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما . وقد دمج هذه الاصدارات وتوحيدها في اصدار واحدة هي ISO9000/2000 والتي تم تطويرها ISO9001/2008 (خضير كاظم، 2000م، ص28-31).

## نشأة منظمة الايزو

نشأة منظمة الايزو من إتحاد وكلاء من الإتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926م ولجنة تنسيق المعايير بالأمم المتحدة والتي نشأت عام 1944م .

ففي أكتوبر عام 1946م اجتمع 65 مفوض من 25 دولة في معهد المهندسين الانشائيين في لندن ونتج عن هذا الاجتماع قرار بإنشاء منظمة دولية يكون الهدف منها " تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الخاصة بالصناعة وبدأت تلك المنظمة في العمل 23 فبراير عام 1947م وفي ابريل عام 1947م انعقد اجتماع في باريس نتج عنه توصية بإنشاء 76 لجنة فنية وفي الخمسينات بدأت تلك اللجان في إصدار التوصيات بالمعايير الدولية . في الستينات ، ونتيجة لزيادة عمليات النقل التجاري بين الدول ظهرت الحاجة الي ضرورة وجود معايير دولية متفق عليها ونتج عن ذلك قرار في عام 1971م بالبده في إصدار توصيات اللجان الفنية كمعايير دولية وليس توصيات.

ونتيجة لجميع هذه الجهود أصبحت منظمة الايزو كما تعرف الآن ، أكبر منظمة منوطة بإنشاء إصدار المواصفات والمعايير الدولية .

## إصدار المواصفات

أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947م ، وحتى اليوم أكثر من 17,000 مواصفة في المجالات الاتية : الهندسة الميكانيكية ، المواد الكيميائية الأساسية ، المواد غير المعدنية ، الفلزات ، المعادن ، معالجة المعلومات ، والتصوير ، والزراعة ، والبناء ، والتكنولوجيات الخاصة ، والصحة ، والطب ، والبيئة ، والتغليف والتوزيع .

أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000، ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 1,100 مواصفة قياسية كل عام. اصبح عدد اللجان الفنية الآن يتجاوز المائتين يمثلهم 30,000 خبير في مختلف المجالات صناعية وخدمية وإدارية وقد اعتمدت اليوم أكثر 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوربي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها، ان كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها وان " ISO " غير مسئولة عن التحقق بمدي مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليتطابق والمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لإدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة ، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوي الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة.

يمكن للشركة أن تحدد مستوي الجودة الذي تريده لمنتجها بالإعتماد علي دراسة السوق ومتطلبات الزبون كما يساعد نظام إدارة الجودة علي تخطيط المنتج المطلوب والحصول عليه علي الدوام بنفس مستوي الجودة الذي تم تحديده .

## مبادئ الايزو 9001 وفوائدها

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ الايزو 9001 وهذه المبادئ يمكن ان تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة الي تحسين وتطوير الاداء ، وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للايزو رقم 176 ، ومن تلك المبادئ(المقلي،أدريس،2006، ص119).

### 1- التركيز علي العميل

تعتمد المنظمة علي عملائها لذا فإنه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد علي تنفيذ ما هو اكثر من توقعات العميل عبر توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء، عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة ودراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقاً لإحتياجات كل شريحة حيث ينعكس ذلك علي رضا العملاء والإسراع في التنمية وزيادة الإستثمارات .

### 2- القيادة

توطد القيادة وحدة الهدف وتوجه المنظمة ولهذا فإنه يجب عليها دعم الظروف المحيطة للمنظمة والمحافظة عليها ليكون العاملين علي دراية تامة بأهداف المنظمة لتحقيقها وذلك بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولي والثانية من القيادات ووضع الاهداف علي جميع المستويات ومراقبة تحقيقها السئ الذي الي تحقيق الأهداف و التطوير والتحسين المستمر .

### 3- مشاركة العاملين

العاملون بالمنظمة علي جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم باستقطاب الموظفين المميزون ذوي الخبرات الناجحة و الاعتماد علي العاملين في أماكن عملهم كذلك تشجيع الموظفين للمشاركة في التحسين المستمر وتعزيز جو الانتماء للأمانة عن طريق توعية الموظفين بتأثيرهم علي العملاء واطلاعهم علي نتائج قياس رضا العملاء مما يؤدي الي الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق الأهداف(المقلي،أدريس،2006، ص119).

### 4- المناهج العملية

يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها بمناهج علمية كتقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الإستخدام الفعال للموارد وإيجاد فرص للتحسين وسيؤدي ذلك الي فاعلية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

### 5- منهج النظام في الإدارة

تحديد وتفهم إدارة مجموعة عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي الي فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك عبر التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة الي أفضل النتائج، القدرة علي تركيز الجهود علي العمليات الرئيسية و توفير الثقة للجهات المعنية في إستقرار وفاعلية المنظمة وسينعكس ذلك علي استقرار مستوي جودة الخدمات المقدمة و اداء المنظمة ، التطور المستمر و تحسين بيئة العمل .

### 6- التحسين المستمر

يجب أن يكون التحسين المستمر للاداء هدف ثابت من أهداف المنظمة ويتحقق ذلك بإعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها وإدارة التغيير من اجل تطوير المستمر للاداء.

#### **7- اتخاذ القرارات بناءا علي الحقائق**

يجب أن تستند القرارات الفعالة إلي تحليل البيانات والمعلومات والحقائق من خلال تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقاً لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

#### **8- اقامة علاقات منفعة متبادله مع الموردين**

تعتمد المنظمة ومورديها كلا منهما علي الآخر وبالتالي فإن علاقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل منهما لخلق قيمة ويمكن وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس اداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم علي الظهور بما يحقق المصالح المتبادلة و الاتقاء بمستوي الخدمات و انخفاض التكاليف والشراء والتتفيذ.

أهم نقاط الاختلاف بين متطلبات إصدار 2000 : 9001 والذي يسبقه هو الاتي:(ISO:9001/2002 for small business).

1- زيادة التركيز علي دور الإدارة العليا .

2- التركيز علي العميل.

3- التركيز علي العمليات داخل المنظمة.

4- إدخال مفهوم التحسين المستمر .

5- تقليل عدد الوثائق المطلوبة.



6- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.

7- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى مثل إدارة البيئة.

بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات، لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008م وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح للمتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل قياس رضا العملاء، حيث توضح الطرق المختلفة التي يمكن إستخدامها قياس رضا العملاء.

في بداية الأمر كانت غالبية المعايير التي أصدرت عن طريق الايزو تعني بالمنتجات والمواد والعمليات ، ولكن في الثمانينات بدأت منظمة الايزو في التوجه الي منطقة عمل جديدة تعني أكثر بنظم إدارة الجودة .

ويعد عمل عدة دراسات علي أسباب اتجاه الشركات الي الحصول علي شهادة المطابقة مع الايزو 9001 وجد أن أهم تلك الأسباب تتخلص في التالي : (مامون سليمان الدراكة، 2006، ص، 245).

1- طلب العميل أو السوق .

2- الحاجة الي تطوير العمليات .

3- الحاجة الي الانتشار ودخول الأسواق العالمية .

4- زيادة إرضاء العميل من خلال نشر ثقافة الاهتمام بالعميل داخل المنظمة .

5- تحسن اداء الموردين من خلال عمليات المراقبة علي الموردين .

6- استقرار اداء العمليات داخل المنظمة .

7- تقليل التكاليف .

8- وضع حيز أساس لبدء تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة.

9- زيادة الوعي داخل المنظمة بالجودة.

10- زيادة تحفيز العاملين عن طريق توفير المعلومات الواضحة والمورد المناسبة .

11- المشاركة الفعالة في تطبيق وتطوير نظم الجودة .

12- زيادة الانتاجية وتقليل الهالك .

13- تحسين عمليات الاتصال الداخلي.

### متطلبات الايزو 9001/2008

إن مواصفة الايزو 9001 حددت عدة متطلبات ولحصول المنشأة علي شهادة مطابقة يجب ان تقوم

جهة معتمدة ومستقلة بزيارة المنشأة وتقييم المتطلبات. وترجع الحاجة الي عملية التقييم الي عدة

أسباب أهمها (ISO 9001/2000 Qms requirement):

1- إن تطبيق متطلبات الايزو 9001 يسهل عملية التحسين ، وتعتبر عملية تقييم المطابقة

وسيلة لإيجاد فرص التحسين .

2- يعتبر إرضا العميل هو من اهم متطلبات الايزو والحصول علي شهادة الايزو تعطي الثقة

للعامل في أن العمليات التي تتم داخل المؤسسة سوف تحقق متطلبات العميل وأكدت

الدراسات التي تمت في هذا الصدد ان المؤسسات التي حصلت علي شهادة الايزو 9001

إن نسبة 85% من هذه الشركات اتجهت للحصول علي الشهادة بسبب طلب عملائها .

3- إن حصول المنظمة علي شهادة الايزو يعطي الثقة للعملاء الدوليين في منتجات وخدمات

المنظمة ونظام إدارتها وهذا هو المفتاح الرئيسي للدخول الي الأسواق العالمية.

4- بعض المنظمات تعتبر الحصول علي شهادة الايزو 9001 نوع من أنواع الدعاية

وبالتسويق لتوضح تقدم ورقي المنظمة عالمياً ودخولها عالم الرواد في تخصص .

### مراحل الحصول علي شهادة الايزو 9001

هنالك ثلاث مراحل رئيسية ينبغي علي المنظمة إجتيازها للحصول علي شهادة الايزو كالاتي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاستعداد للتسجيل : وهي مرحلة إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم

مع متطلبات الشهادة المطلوبة ، وتتضمن هذه المرحلة الاتي(عبدالعال،2009م ص24).

اولا : بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول علي الشهادة وبدء حفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة

تجاه ذلك .

ثانيا: تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

ثالثا: البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ علي أساس أن يتم الإلتزام التام به.

رابعا: صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة طبقاً لطبيعة النشاط .

خامسا: كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية .

سادسا: إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً .

سابعا: إجراءات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام

، ومن الضروري التثبت ان المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق لأنظمة الجودة

وحصلوا علي شهادة بذلك .

المرحلة الثانية: الحصول علي الشهادة

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة علي الشهادة ، وتشتمل علي ما يلي :

- 1- التعاقد مع الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.
- 2- قيام الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
- 3- التعاون مع الشركة إجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- 4- قيام الشركة بعمل تحليل الثغرات وأي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليس إجبارية .
- 5- قيام فريق التدقيق التابع للشركة بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أي مخالفات لنظام إدارة الجودة حيث يتم تقسيم هذه المخالفات الي ثلاثة أنواع ، (مخالفات جوهرية أو تسمى رئيسية - مخالفات صغيرة وتسمى ثانوية وملاحظات ) وتختلف في بعض الشركات المانحة في تحديد نسبة المخالفات المسموح بها عند منح الشهادة وتتراوح من 1% الي 5% في السنة الأولى ثم تنخفض بعد ذلك حتي تصل الي 1% فقط علي مدار السنوات الثلاثة ، وقد تطلب بعض الشركات التي تريد تطبيق نظام الايزو تطبيقاً دقيقاً لديها بتخفيض نسبة المخالفات المسموح بها من السنة الأولى الي 1% لإرسال رسالة للعاملين بالمنشأة أنه لا تهلون في تطبيق نظام إدارة الجودة لديها اذ نابع من رغبة الإدارة العليا في السير بخطى ثابتة نحو تحقيق نجاح إدارة الجودة في المنظمة ، وقد يؤجل منح الشهادة في حالة اكتشاف مخالفات جوهرية زيادة عن النسبة المسموح بها المتفق عليها بين الشركة المانحة للشهادة والمنشأة أما إذا كانت المخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة يتم منح الشهادة علي أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقاً .

6- منح الشهادة بناء علي توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتم علي المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول علي الشهادة  
بعد الحصول علي الشهادة المطلوبة علي المنظمة الحفاظ علي المستوي الذي حققته عند حصولها علي الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل أو الشركة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة شهور.

الزيارات المفاجئة: والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة .

وقد يتم التفاهم مع الشركة المانحة علي أن تكون الزيارة مرة واحدة فقط عند عمل التقييم النهائي لمنح الشهادة مرة واحدة سويًا عند التجديد وهذا ينبع عن عدم اهتمام الدارة بقسم إدارة الجودة لديها حيث لا ترغب في إكتشاف المسجل أو المراجع الخارجي أخطاء لدي المنظمة قد تكون سبباً في سحب الشهادة أو حجبها أو عدم التجديد .

عند الإقرار بمنح الشهادة للمنظمة وُ عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسمياً بإدراج ذلك علي مطبوعات المنظمة و عكس ذلك في وسائل الإعلام .

والهدف الأساسي من زيارات المراجع الخارجي او المسجل هو التحقق من أن نظام الجودة لدي

المنظمة يفي بمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000/2008(الدرادكة،2006،ص246).

**الصعوبات التي تواجه تطبيق الايزو**

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الايزو، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية (الدرادكة، 2006، ص247).

1- صعوبة تغيير ثقافة الجودة الشاملة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات ، مما يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الشركة .

2- إن تطوير نظام الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً وخصوصاً في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع .

3- احتمالية ظهور مشكلات واختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها ، او يجدونها مرهقة أو غير ملائمة .

4- إحتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي .

5- إحتمالية ظهور خلافات بين أفراد الشركة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها .

6- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد وخصوصاً في الدول النامية ، وتعتبر هذه من المشاكل الهامة نظراً لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الشركة علي شهادة الايزو .

7- إحتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية و كثرة النماذج المستخدمة .

8- إحتمالية ظهور وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس الخاصة بالشهادة.

9- إرتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصاً علي الشركات الصغيرة.

10- قد تحتاج عملية الحصول علي الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة .

الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيق نظام الايزو بالمنظمات حيث لا بد من معرفة الأسباب المؤدية الي الفشل في عملية تطبيق نظام الايزو وهي :

1- غياب دعم الإدارة العليا ، و يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الايزو .

2- تنتظر العديد من الشركات الي شهادة الايزو علي أنها الهدف النهائي ، وتهمل أهميتها علي المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار .

3- قيام بعض الشركات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون فحصها لمعرفة جوانب القصور والخلل ، الامر الذي سوف يؤدي لحصولها علي نظام ضعيف للجودة وليس بالمستوى المطلوب (مامون سليمان الدرادكة، 2000م، ص 249).

## المبحث الثاني

### الاداء المؤسسي

#### مفهوم الاداء المؤسسي

يمكن تعريف الاداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية المحددة لها باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية . وتعنى الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الاداء وتقييمه وتناول معظمها الاداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد (العلي وآخرون، 2006، ص15).

إن الاداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للاداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية .

وقد عرف (Hanna , D 1998,p.3) مفهوم تقييم الاداء المؤسسي بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، وعرف مفهوم الاداء بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة (Devreis , L , David, et al, 1981,p.2) عرفت تقييم الاداء على أنه "التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة (Stastry K ,vol23,1988,p,433) ومن خلال ما سبق يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلي مفهوم الإدارة بالأهداف وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقييم الاداء (Drucker,1964,p32). إن تعريف مفهوم تقييم الاداء المؤسسي يتكون من الخطوات التالية:



1. عملية إستراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الاداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له .

2. تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس .

3. تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب اتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الاداء خلال الفترة الزمنية القادمة .

4. كما تساعد في تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة في الاداء.

ولإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الاداء المؤسسى لابد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالاداء المؤسسى التي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الثلاثة أبعاد التالية:

1- اداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .

2- اداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

3- اداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .

ويرغم إشمال مفهوم الاداء المؤسسى هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أى بعد منها لو أخذ منفرداً ، فالاداء المؤسسى يختلف عن الاداء الفردى ويختلف عن اداء الوحدات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليها (مخير و آخرون ، 2000 ، ص22).

## قياس الاداء المؤسسي

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية او الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل ادارتها وتطويرها، واي خلل في العملية او في تفاعلها مع العمليات الاخرى يؤدي الي خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء. ومن هنا سوف يتم التطرق في هذا البحث الي قياس جودة الاداء المؤسسي لما له من أثر كبير في عملية التنمية والتطوير للمؤسسة بالإضافة الي عملية النمو المتسارع ومواجهة المنافسة العالمية

لتحديد جودة الاداء في أي مؤسسة يجب اختيار أهداف للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وتلك الأهداف من اهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة لتحسين الاداء تعطى أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من القيادة العليا وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الاداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الأهداف، فمثلاً في الاداء الفردي نركز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها ، وفي محاولة تطوير الاداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لاداء المؤسسة على المستوى الإستراتيجي وما تطمح إليه في المستقبل .

أصبحت عملية قياس وتقييم الاداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات ، و إن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى كل منهم . من ناحية أخرى ، أصبح تركيز قياس الاداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب ، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها ، كما أصبح أيضاً من الواجب الإهتمام بالمقارنات القياسيه مع عدم تركيز الإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الاداء (لوفر ، 1998 ، ص80) وبالنظر إلي ماتواجهه المنظمات حالياً من ضغوط

وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي ، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس الاداء المؤسسى للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الاداء المؤسسى بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (مخيمر و آخرون ، 2000، ص35).

ومن هنا سوف يتم التطرق إلي قياس الاداء المؤسسى لما له من أثر كبير في عملية التنمية والتطوير للمؤسسة بالإضافة إلي عملية النمو المتسارع ومواجهة المنافسة العالمية .  
إن مقاييس ومؤشرات الاداء اشتقت تاريخياً من معلومات محاسبة التكاليف والتي غالباً ما كانت تستند علي مبادئ قديمة وعشوائية . هذه المقاييس والمؤشرات التقليدية لا تشجع كثيراً علي تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بل أن في بعض الحالات تحول دون التحسين المستمر لأنها لا تستطيع وضع خريطة طريق واضحة للاداء. (المقلى ، ادريس، 2006، ص 135)

فالمؤسسات التي تسعى للنجاح في المدى الطويل عليها البدء في قياس الاداء بمقترحات التحسين التي يبدونها الزبون . وفي حلقة التحسين المستمر يلعب القياس دوراً هاماً في :

- 1- متابعة سير الاداء مقابل الاهداف التنظيمية .
  - 2- تحديد فرص التحسين .
  - 3- مقارنة الاداء مقابل المعايير الداخلية.
  - 4- مقارنة الاداء مقابل المعايير الخارجية.
- تستخدم القياسات في ضبط العملية مثل خرائط الضبط وفي تحسين الاداء مثل (فريق تحسين الجودة) وبالتالي فإنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها العمليات وكيفية اداء الأفراد لا

عمالهم وتحيزهم لاداء أفضل في المستقبل . وقد لوحظ وجود العديد من المشاكل المرتبطة بأنظمة

القياس التقليدية ومن هذه المشاكل :-

1- توفير معلومات مضره لا يمكن الاعتماد عليها.

2- متابعة الاداء بصورة فردية ومن أبعاد متفرقة.

3- تحتوي علي مقاييس مالية متضاربة، ربع سنوية أو سنوية.

4- لا تأخذ في الحسبان وجهة نظر الزبائن (الداخليين والخارجيين).

5- تباين فهم وإدراك الإدارة عن مدي فاعلية المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها .

عليه يمكن القول ان العناصر الأساسية في النظام الجيد للقياس والاداء تشبه الي حد كبير

عناصر إدارة الجودة مثل :

1- الإلتزام والقيادة.

2- المشاركة الكاملة للأفرد .

3- التخطيط الجيد.

4- إستراتيجية التنفيذ السليمة .

5- القياس والتقويم.

6- التحسين.

7- تحقيق والمحافظة علي معايير الإمتياز .

الشروط الواجب توفرها في مؤشرات الاداء(مازن شريف 2004،ص12).

1- مباشر:بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى

أو أقل.

2- موضوعي فالمؤشر يجب أن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.

3- ملائم: يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.

4- مقاييس كمية فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

5- تفصيلية : اذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما اذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات او تستفيد منها بشكل آخر.

6- عملي: خاصة اذا امكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة ، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7- يعتمد عليها : بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

ان مكون الأعمال يتطلب ان تكون المقاييس موضوعية ويتم إجراؤها في توقيت سليم وموجهة نحو النتائج ، وفوق هذا كله يجب أن يكون لها معني ومدلول واضح لكل الذين يعملون في وحول العملية بما في ذلك الزبائن (Drucker,1964,p84)، وهذا ما يميز بين قياس الاداء المؤسسي والقياس التقليدي للاداء.

### أهداف تقييم الاداء المؤسسي

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الاداء المؤسسي كما ذكرها(الشحات ، 1992،ص25) ومن أهمها :

1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها من

خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن أن يتم تحديد الفارق

بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة .

2- إن عملية تقويم الاداءتسلط الضوء على مدى الكفاءة فباستغلالالإداره لكافة الموارد المتاحة لهاويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة .

3- تساعد المدير فى معرفة ما يحتاجه لتحقيق اداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعه ، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم فى تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الاداء والتي تم إتباعها تساهم فى تحسين مستوى الاداء لدى المؤسسة .

4- المساهمة فى تطوير الاقسام المحلية للمؤسسة : وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة .

5- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب .

6- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين علي حد سواء : فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار فى تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة .

### نماذج تقييم الاداء المؤسسى

هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الاداء المؤسسوالتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية . وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملاءمة والأسهل تطبيقاً :

### 1- النموذج التقليدى

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات ، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والانشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين . و يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الاداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي :

#### أ- مدخل المخرجات (الهدف)

يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها ، ونعنى بها نجاح هذه المؤسسة فى تقييم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها .

#### ب- مدخل الموارد

يتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.

#### ج- مدخل العمليات التحويلية

هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة (الطعام، 2000، ص56).

#### 2- نموذج تقييم الاداء المتوازن

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الاداء والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفرد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق (التوازن) فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط . حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعض الاداء المالى دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الاخرى .

ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلی جانب كونه نظاماً قیاسياً . وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤيا المستقبلية ، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلی خطة عمل .

یحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بین العمليات الداخلية والنتائج الخارجيه ، مما يتضمن تحسين الاداء الإستراتيجی للمؤسسة . كما یحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بین المفاهيم والمقاييس التقديرية الحديثه ، فهو لا یعتمد فقط على المؤشرات التاريخيه بل يتعدى ذلك لیتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجيه. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التاليه (زايد ، 2004، ص 28):

1- الرؤيا والإستراتيجيه

2- الاداء المالي

3- العمليات الداخلية

4- التعليم والنمو

5- المستفيدون (متلقى الخدمة )

### 3- نموذج التميز الاوربي

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. خمسة منها "ممكنات (وسائل)" و أربعة هي "نتائج" . تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أي مؤسسة و كيفية القيام به . و تغطي معايير "النتائج" ما تحققه أي مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً للـ "الممكنات (الوسائل)" ، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" (هادي، 2006، ص 35).

ما الذي يميز اداء المؤسسات



وجد ان المؤسسات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من المؤسسات القائدة في الصناعات التي تعمل فيها ، و أن السمة للتفوق في تلك المؤسسات تكمن في :  
القدرة على تقديم أفضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف.والقدرة على الابتكارفي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر لمقابلة التغيرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين. فقدرة المؤسسة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها ، فالمؤسسات تسعى إلي تحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي (زايد،2003،ص9).

### مظاهر ضعف الاداء

يوجد عدد من المظاهر الدالة على وجود ضعف في الاداء، وهذه المظاهر يجب أن تسترعى الانتباه لمحاولة علاجها.

وفيما يلي بعض من هذه المظاهر (الشحات ، 1992،ص37).

- 1- الإنتاجية الضعيفة والنوعية الغير جيدة في العمل.
- 2- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 3- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- 4- إختلاف الإسلوب في اداء الأعمال .
- 5- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ومع الأفراد .
- 6- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- 7- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات.
- 8- عدم وجود الرغبة أو المجال في النمو والتطور الوظيفي .

هذه الأمور وغيرها تؤدي إلى ضعف في الاداء لدى الموظفين وتقود إلى مشاكل معقدة ويصعب حلها وعلاجها، خاصة إذا تركت لفترة طويلة.

لذا يجب البحث عن السلوك الإيجابي وتعزيزه وتقويته والحد من الإسلوب السلبي والمسيء للاداء إذا كانت لديك أحد هذه المظاهر يجب أن تبحث بعمق عن أسبابها، إن الأعراض هي دليل على وجود مشاكل أخرى، بالتحليل يمكن معرفتها بدقة وبالتالي محاولة التخلص منها .

### الفائدة الإقتصادية من تحسين الاداء

تكمن الفائدة الإقتصادية من تحسين الاداء من خلال عدة امور أهمها:-

1. في عالم أصبحت ندرة الموارد هي الشيء الطبيعي ووفرته هي الشيء الصعب ، فمن الأولى التخطيط لحسن استغلال هذه الموارد المتاحة لنا ، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة .

2. ندرة الموارد تعنى أيضاً ندرة الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لذا العنصر البشرى يمكن اعتباره استثمار بحسن توجيهه وحسن إستخدامه يودى إلى أرباح مادية كبيرة.

3. يؤدي تحسين الاداء بالمفهوم الشامل ابتداء من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم الذى على أساسه يتم الاختيار ، يؤدي هذا إلى توفير في التكلفة المادية على الشركة أو المؤسسة في حسن اختيار موظفيها.

4. تحسين الاداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين ، (أو أحياناً الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة الذى يعملون فيها ، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل. تحسين الاداء يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم. إن العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص ، لذا يجب على الموظف الذى

يرغب بان يستمر ويبدع في عمله أن يبحث دائماً عن التطور وتحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة ، كما أن أمور التدريب واكتساب المهارات لم يعد شيء صعب بل على العكس ، هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنظر من يطرقها ويدخلها .

أ- تحسين الاداءيعمل على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها ، مما ينعكس ايجاباً على الشركة أو المؤسسة وأدائها وريحتها .

ب- تحسين الاداءيعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل .

ج- تحسين الاداءيعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في نشاطات غير إنتاجية ، ويؤدي إلي توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية .

د- تحسين وتطوير الاداءهو استثمار في رأس مال البشرى الذى لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد .

### من المستفيد من عملية تحسين الاداءالمؤسسي؟

من الواضح مما سبق ذكره أن المستفيدون من عملية تحسين الاداءهي المؤسسة بالدرجة الأولى ، والإدارة العليا والعاملين . لذا يجب الاهتمام بعملية تحسين الاداءعلى أعلى مستوى ويمكن بالإضافة إلي ما سبق اعتبار هذه الأمور من فوائد تحسين الاداءالمؤسسي:

1- تساعد في معرفة الفجوة الحاصلة في الاداءوكيفية معالجتها .

2- تساعد في تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية القائمة .

3- تساعد في رسم خط واضح للمؤسسة ( خارطة للطريق ) .

4- تعمل على توفير وتكوين وعى للموظفين بأهمية تطوير وتحسين الاداءوما سيحصلون عليه من فوائد.

5- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل .

### متطلبات تحسين الاداءالمؤسسي

1- دعموللتزامالإدارة العليا .

2- أن تكون عملية تحسين الاداءالمؤسسي متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى

3- أن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .

4- قابلة للتنفيذ.

5- تعطى فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة.

6- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الاداءالمؤسسي .

ما الذى يجب تغييره لتطبيق إدارة الجودة لأجل تحسين الاداءالمؤسسي ؟

1- استراتيجية المؤسسة .

2- الثقافة والهيكل التنظيمي.

3- المهام والأنشطة.

4- الأساليب التكنولوجية.

5- اتجاهات ومهارات الأفراد .

المستويات التي يؤثر عليها تقييم الاداءالمؤسسي

يؤثر تقييم الاداء على ثلاث مستويات هي :

- 1- العمل الفعلي الذى يقوم به الفريق .
- 2- العمل الذى يؤديه كل شخص كعضو في الفريق.
- 3- اداء الفريق ومدى مساهمته في اداء المؤسسة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاث كي يكون شاملاً ، ولكى يتحقق ذلك لابد لتقييم اداء الفريق

من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية كي يحقق الشمول المطلوب (عايدة،2002،ص10)

- أ- تقييم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقييم اداء بقية أعضاء الفريق.
- ب- رضا العملاء: يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- ج- التقييم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقييم اداء الفريق ككل.
- د- تقييم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقييم اداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

### **مراحل تنفيذ برنامج الجودة لتحسين الاداء المؤسسي**

المرحلة الأولى: تفهم واستيعاب أهمية تبنى فلسفة الجودة الشاملة في إحداث التحسين المستمر.

المرحلة الثانية: الإلتزام والتخطيط الإستراتيجي.

المرحلة الثالثة: الإلتزام والتخطيط والتنظيم.

المرحلة الرابعة: التقدير والتقييم.

### **خطوات تحسين الاداء المؤسسي**

#### **الخطوة الأولى**

تحليل الاداء باختيار اداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي

والمتوقع للمشاكل في اداء العمل والمنافسة .

#### **الخطوة الثانية**

البحث عن جذور المسببات. هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الاداء المؤسسي المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلي معالجة الاثار الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلي نتائج أفضل ، لذا تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الاداءوالإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداءالمؤسسي.

### الخطوة الثالثة

إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة . التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الاداءالمؤسسي ومسبباته واهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الاداءالمؤسسي ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الاداءالمؤسسي والتي تقاس بمدى تحسين الاداءالمؤسسي والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلي التغيير وإلي نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي استراتيجة لتحسين وتطوير الاداءالمؤسسي آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### الخطوة الرابعة

التطبيق . بعد اختيار الطريقة الملائمة : توضع حيز التنفيذ ثم يعمم نظاماً للمتابعة ومحاولة أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

### الخطوة الخامسة

مراقبة وتقييم الاداء المؤسسي. يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الاداء المؤسسي كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الاداء المؤسسي يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الاداء الفعلي و المرغوب وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن إستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

### علاقة الجودة بالاداء المؤسسي

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السليمة والسريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية .

ويعتمد التميز في الاداء على مبادئ وفلسفة Arthur D-little اذ يؤكد خبير الجودة في دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلي نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم،(عبد الرحمن توفيق ، 1998م ص132). ولا يتحقق التميز إلا بالالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات اذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للاداء والذى يرمى من خلاله المؤسسة إلي تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلي رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل(مصطفى 2001،ص102).

## مشاكل وصعوبات قياس الاداء المؤسسي

هنالك عدد منالصعوبات التي تواجه قياس اداء أي مؤسسه أهمها:

- 1- طبيعة الخدمة.
- 2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات .
- 3- غياب التحديد الدقيق للمهام .
- 4- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل .
- 5- قياس الاداءالمضلل.

## المبحث الثالث

### جودة الخدمة وخصائصها



تعرف الجودة علي إنها المقابلة والاتفاق والمطابقة ، كما تعرف اصطلاحا طبيعة الشخص ودرجة صلابته يشير مصطلح إلي الدقة والإتقان(مدحت أبو النصر، 2008، ص 62) كما عرفت الجودة بأنها ( الخصائص والصور الكلية للمنتج أو الخدمة التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للعملاء وتعرف ايضاً خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها ونتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والاداء الفعلي لها)( تيسير عجارمة ، 2004،ص 329)تعرف الجودة نوع من الثبات والكمال حيناً أو كمطابقة للمواصفات حيناً آخر(قاسم،2006،ص24)ويقصد بالجودة التعبير عن درجة التآلق والتميز وكون الاداء ممتاز أو كون خصائص منتج الخدمة أو السلعة ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور الشركات أو منظور العملاء وتحقيق أهداف ورغبات العملاء بإستمرار(أروى، 2008 ،ص 8). كما تم تعريفها على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق الرضا التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له(عمر،عبدالله 2006، ص7) كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلي التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والفنية بالمنظومة مع العمل على بناء الثقة بين العاملين والعملاء(مدحت أبو النصر، 2008، ص 66). إن الجودة تعني توفير الخصائص والسمات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المتوقعة من قبل الشركات لإشباع إحتياجاتهم وتلبية رغباتهم الظاهرية والضمنية المخطط لها مستقبلاً لكسب رضا المستهلك من حيث جودة التصميم والمطابقة للمواصفات والتكلفة المعتدلة لتلائم الإستخدام المقصود دون تأثير سلبي على المجتمع( بابكر ، 2006، ص27) كما تعني حركة تحسين مستمرة مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمية والأفرد والعمليات والبيئية المحيطة ، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات العملاء (غنيم، 2008، ص 39).

## أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة على مستوى العملاء ، والشركات والمنظمات الخدمية على إختلاف أنشطتها، إذ تحد حجم الطلب على الخدمة وتستمد الشركات والمنظمات الخدمية شهرتها وسمعتها الجيدة من مستوى جودة خدمتها إذ يتضح ذلك من خلال خبرة العاملين ومهاراتهم وتنوع طرق تقديم الخدمة التي تلبي إحتياجات العملاء. (قاسم علوان، 2006، ص 32)، حيث تعد جودة الخدمة أداة فعالة لجمع الشركات حيث تعمل تحقيق التطور داخل الشركات سعياً لرضا العملاء، وإزدادت أهمية جودة الخدمة بنمو المجالات الخدمية والشركات التجارية التي تقوم على خدمة أكثر من أي وقت وضى مثلاً: نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمة ونمو المنظمات المتصلة بالخدمة (الخدمة البنكية - الخدمة التأمين - وغيرها) وقد أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وفلسفية إدارية شاملة إن تطبيق الجودة في أنشطة الشركات والمنظمات ووضوح مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية العملاء وتعزز الثقة في منتجات الشركات . فإنخفاض مستوى الجودة يؤدي إلي إحجام العملاء عن الطلب على الخدمة وتحسين مستوى الجودة يؤدي إلي رضا العملاء وبالتالي الإقبال على الخدمة المقدمة لهم(قاسم علوان، 2006، ص 63).

## مفهوم جودة الخدمة

هنالك إهتمام متزايد في كل المنظمات والشركات الخدمية العالمية بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة كمدخل أساسي لمواجهة المنافسة العالمية بين الشركات الخدمية خاصة بعد ظهور التكتلات الإقتصادية فضلاً عن التطوير التكنولوجي والاتجاه نحو العولمة ، والإهتمام بتغيير سلوك العميل الذي صار ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم وإختيار ما يشبع رغبته وإحتياجاته من سلع وخدمات. (جاد الرب ، 2009 ، ص63).

في السابق كان التركيز ينصب على تعريف وقياس الجودة بقطاع السلع المادية وتم تعريف جودة الخدمة وفقاً لذلك على أنها (الخلو من العيوب أو إنجاز شيء على الوجه المطلوب عند للقيام للمرة الأولى) إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لعنصر الجودة في صناعة الخدمة . وتعرف الجودة في مجال صناعة الخدمة علي أنها ( إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمة ترضي العملاء الحاليين والمرتبين بشكل كبير ، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الصريحة والضمنية ) .

تتبع صعوبة تعريف جودة الخدمة من المعايير والأبعاد العامة المميزة للخدمة وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة علي أنها ( معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو أنها (الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للاداء الفعلي لها ) (حداد ، 1999 ، ص 335) .

وتعرف بأنها ( منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو إستخدام جهد أو طاقة بشرية أوآلية فية علي أشخاص أو أشياء ) تم تعريف جودة الخدمة من قبل جمعية التسويق الأمريكية علي أنها الانشطة والمنافع والرضا الذي تحققه الشركات الخدمية لعملائها .  
التعريف الأشمل لجودة خدمة العميل ( تلك الجودة التي تشتمل علي البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والاجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات ، أما الجانب الشخصي فهو كيف يتفاعل العاملون من خلال سلوكياتهم وممارساتهم اللفظية ومواقفهم مع العملاء ) .

كما يقصد بجودة الخدمة ( جودة الخدمة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه

وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للشركات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها).

مما سبق يمكن وضع تعريف موجز لجودة الخدمة كمنتج قابل للبيع والشراء والتسويق حيث يمكن تعريفها علي أنها نشاط أو مجهود أو نوع من الاداء يقوم به طرف معين لمصلحة طرف آخر ويعد هذا النشاط غير ملموس ولا يترتب عليه أي نوع من نقل الملكية ويمكن تحديد مضامين أساسية لجودة الخدمة وهي:

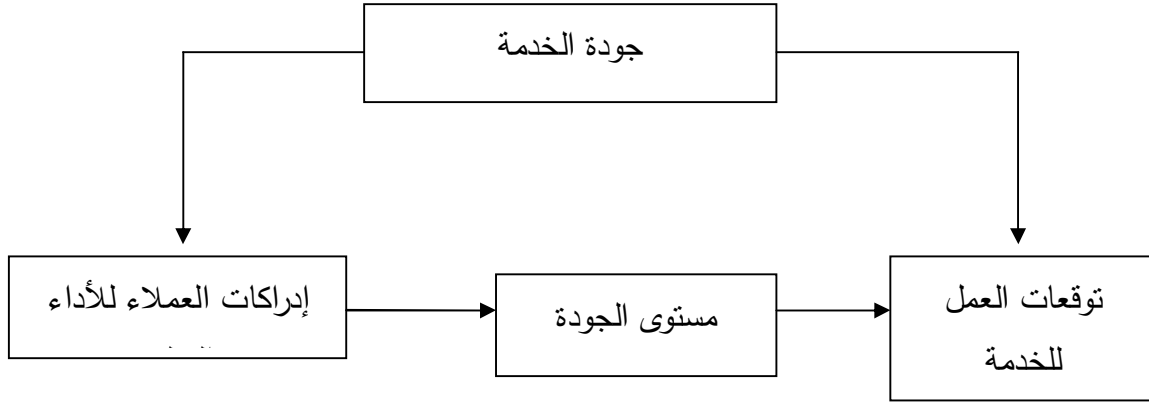
أ. منافع غير مادية مقدمة من قبل البائع والتي لا ترتبط مع البضائع كالخدمة القانونية ، البنكية ، التأمينية.

ب. أنشطة غير ملموسة تلتزم باستخدام معدات أو منتجات مادية بالنسبة لخدمة النقل ، إيجار الدور ، ألعاب التسلية.

ج. أنشطه غير مادية يمكن شرائها بشكل مشترك مع منتجات أخرى .

د. فهم العملاء وتلبية إحتياجاتهم وطرق التعامل معهم .

## مفهوم جودة الخدمة



المصدر: (حداد ، 1999 ، ص 335) .

شكل رقم ( 2 )

## تطوير مفهوم الجودة

يتطور مفهوم الجودة تبعاً لتطور الفكر الإداري والإهتمام بتطور الجودة منذ العصور الأولى ويقسم تطور الجودة إلى أربعة مراحل وهي: الفحص ، المراقبة ، تأكيد الجودة ، إدارة الجودة الإستراتيجية (فريد، 2002، ص 11). حيث تعتبر هذه المراحل عملية ضبط ونظام لإنتاج السلعة أو الخدمة حسب الخطط والمواصفات الموضوعية ويمكن تفصيل مراحل تطور الجودة كما يلي:

أ. مرحلة الفحص : ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر إزداد الإنتاج في تلك الفترة ، فيها الفحص لأغراض الجودة أو مجرد ضمان أن الخدمة أو المنتج مطابق للمواصفات الموضوعية والفحص يحول دون وصول الخدمة والمنتجات المعيبة التي لا تلي رغبات العملاء ولكنها لا تمنع وقوع الخطأ بل تعمل على إستكشافه فقط.

ب. مرحلة الرقابة : إتسمت ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها اداء أنشطة مراقبة الجودة وتوفير كم كبير من المعلومات تختص بصفة أساسية بمراقبة جودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل ، إن الهدف من المراقبة على الجودة هو منع وتقليل نسب العيوب في جودة المنتجات الحالية والتي يتم إنتاجها مستقبلاً .

ج. مرحلة تأكيد الجودة : إهتمت هذه المرحلة بتطوير الجودة بمنظور إداري أشمل وأوسع حيث ركزت على التصميم وتطابق الاداء بالكامل ودراسة تكلفة الجودة والقرار الإقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة والإهتمام بقياس درجة الإعتمادية وهي تمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطقة للمواصفات والمقاييس وإخفاء العيوب .

د. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية : تتميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة في أنها تهتم بإعطاء الجودة وصفاً خاصاً من قبل الإدارة العليا وإيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح وإدراج الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي لكل الشركات وإستخدام الجودة كميزة تنافسية. (مأمون الدرادكة ، 2008 ، ص 33).

إن تطوير وتحسين جودة الخدمة إستلزمها إتساع وتعدد المؤسسات العاملة في مجال الخدمة المعنية وكذلك إتساع سوق جودة الخدمة على مستوى جميع الدول مما حدا بالدول من وضع العديد من القوانين التي تسهم في تنظيم هذا العمل وكذلك حفاظاً على جودة الخدمة المقدمة ولتحقيق نظام جودة الخدمة يجب اتباع الخطوات الأتية (P3 , 2001 Jean Emile) :

- 1- وضع نظام خاص بجودة الخدمة.
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل اداء أفضل .
- 3 - توجيه وتطوير الخدمة من خلال وضع سياسة لجودة الخدمة.

4- التدريب والتأهيل المستمر للموظفين (التدريب على جودة الخدمة).

5- تطوير ثقافة الجودة بالنسبة للموظفين.

7- الحصول على شهادة عالمية مطابقة للمواصفات والمقاييس.

### خصائص جودة الخدمة

ن أساسيات المهارة وإتقان الخدمة يرتبط بقدرة وإدراك مقدمي الخدمة في التفاعل المباشر والإيجابي مع العملاء . من خصائص جودة الخدمة ما يلي: (هاني ، 2005 ، ص 24-32).

#### أ. اللاملموسية

تعتبر الأكثر شيوعاً وتتميز الخدمة عن السلعة بأنها لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها ، أو سماعها أو الإحساس بها ولا يمكن عرضها وهذه الخواص تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية وإقبال العملاء على الخدمة يعتمد على الخبرة السابقة أو السمعة الجيدة .

#### ب. (التلازمية) عدم الانفصال

يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها ، فالعميل يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ، كمن يخدمه في البنك ، ومن يعلم أبنائه في المدرسة ، علي العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج السلعة وكيف تم إنتاجها لا يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لايمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل ، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتي يتعرف كل طرف علي ما يتوقعه منه الطرف الأخر ويترتب علي خاصية التلازمية ما يلي :

1. تؤدي التلازمية لزيادة درجة الولاء أي أن المستهلك يصر علي طلب الخدمة

منشخصمعيئناومجموعة الأشخاص المعينين الذين تعود الحصول علي تلك الخدمة.

2. تكون دالعلقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قوية ووطيدة .

3. يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه .

### ج. عدم التجانس

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة ، علي الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم خدمة السفر في الطائرة ، فعلي الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوي عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم علي جودة الخدمة قبل شرائها من طرف العميل ، لأن تقديم الخدمة يعتمد علي الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية ، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة علي مستوي النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفة النفسية ، بالاضافة الي ان الخدمة التي يراها العميل بأنها ذات جودة يراها الاخر اقل جودة ، اذ لم يلبي طلب العميل بطريقة مرضية قد يختلف حكمه علي جودة الخدمه .

### د. التخزين:

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين ، وذلك لعدم ملموسيتها ، أي ان درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة ، وبالتالي لايمكن حفظ الخدمة علي شكل مخزون وهذا مايجعل تكاليف التخزين لاتوجد نسبيا او بشكل كامل في المؤسسات الخدمية فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها ، وهذا مايجعل الامر صعب بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، وفي حالة حدوث تقلبات في الطلب إستخدام طرق جديده في الترويج .

### هـ - عدم إنتقال الملكية



صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ذلك لان العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كإستعمال غرفة في فندق او مقعد في طائرة ، تأجير السيارات ، عكس السلعة التي يكون للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها .

الخدمة تختلف عن السلعة في خصائصها من حيث عدم الملموسية وعدم انتقال الملكية والتخزين وعدم التجانس ، لذلك نجد هنالك صعوبة في عملية تسويق الخدمة وجذب العملاء لذا يجب تطوير الخدمة بإستمرار .

### أنصاف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة الي ثلاثة اصناف حسب طبعة الخدمة وهي :

#### أ- الخدمة الخالصة:

وهي تقديم الخدمة وحيدة دون ان يكن ذلك مرتبط بمنتوج مادي او خدمة اخري مرفقة مثل خدمة ( التأمين ، التعليم ، دور الحضانة ) تتطلب هذه الخدمة الحضور الشخصي للعميل .

#### ب - الخدمة المرفقة بخدمة:

وهي تعني ان تقدم المؤسسات والشركات الخدمية الخدمة الاساسية وخدمة مكملة لها مثل خدمة المواصلات الجوية التي تقدم الخدمة الاساسية المتمثلة في النقل وتقدم معها خدمات اخري مثل ( الجرايد - المشروبات - والمجلات - والواجبات ) كذلك الطبيب يحتاج الي تجهيزات لتقديم التمريض .

#### ج - الخدمة المرفقة بعدة خدمات

وهي تعني ان تقدم المؤسسات والشركات الخدمية خدمة مرفقة بعدة خدمات مثل ( بيع اجهزة التلفزيون ، آآ الغسيل ، السيارات ) مرفقة بضمان لمدة معينة ، خدمات التوصيل ، الصيانة

## المبحث الرابع

### العلاقة بين الايزو (9001/2008) والاداء المؤسسي

إن أي مؤسسة بحاجة إلي وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها. و يعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عملي و غير توصيفي لتمكين المؤسسات من الاتي:

1- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز ، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها و الفجوات المحتملة و ذلك من خلال رؤيتها و رسالتها المعلنة.

2- تقديم لغة مشتركة و نمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة و خارجها.

3- دمج و تكامل المبادرات القائمة و المخطط لها ، و إزالة الازدواجية و تحديد الفجوات.

4- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

في الوقت الذي تتوفر فيه العديد من أساليب و أدوات و تقنيات الإدارة الشائعة الاستعمال ، يقدم نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نظرة شاملة للمؤسسة كما يمكن

إستخدامه لتحديد مدى و كيفية توافق هذه الأساليب المختلفة معاً و استكمال بعضها البعض .  
ولذلك يمكن إستخدام النموذج بالاقتران مع أي عدد من هذه الأدوات و ذلك وفقاً لاحتياجات و  
طبيعة عمل المؤسسة ، وذلك كإطار شامل لتحقيق التميز المستدام.

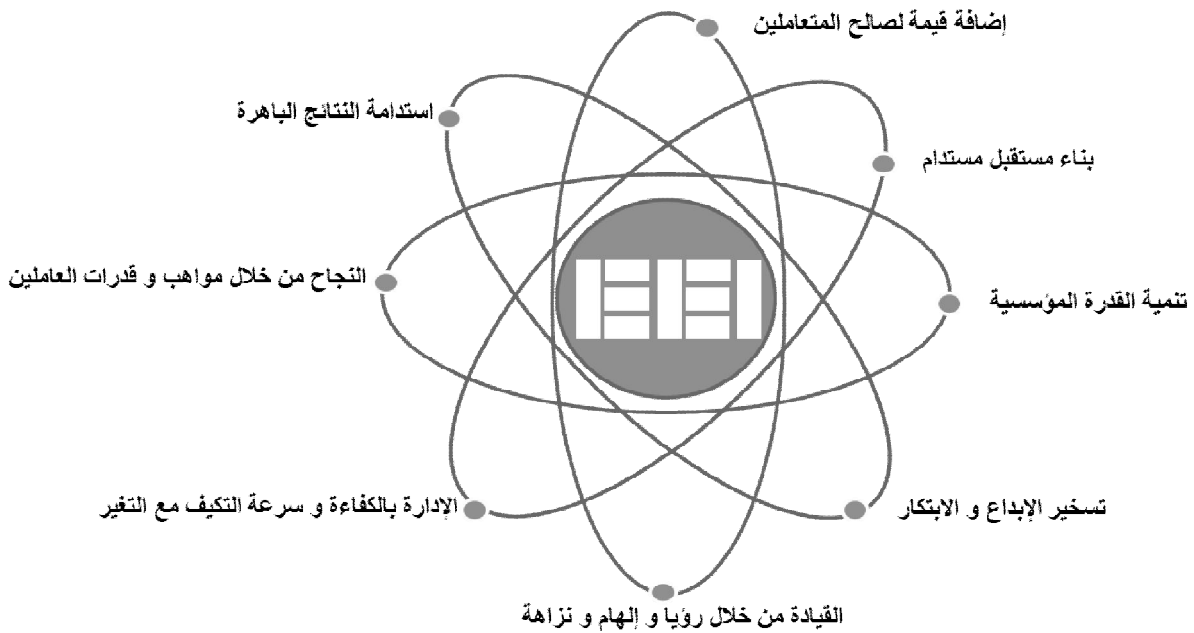
تسعى جميع المؤسسات سعياً حثيثاً إلي تحقيق النجاح ، فبعضها يخفق و بعضها الآخر يحقق  
فترات من النجاح ثم يختفي عن الأنظار ، وقليل منها يحقق نجاحاً مستداماً يستحق بموجبه  
الاحترام و الاعجاب لذلك فإن المؤسسات المتميزة تحقق مستويات اداء باهرة و مستدامة بما يلبي أو  
يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها .

لقد تم انشاء المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة بغرض تقدير و التعريف بالنجاح المستدام ،  
ولتقديم التوجيه و التوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك . و يمكن انجاز ذلك من خلال تكامل

المكونات التالية والتي تشتمل على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة :

المفاهيم الاساسية للتميز: المبادئ الأولية و التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام

لأي مؤسسة (هادي،2006،ص12).



### شكل رقم ( 3 ) يوضح المفاهيم الأساسية للتميز

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل و تحويله إلي واقع ، كما

يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم و السلوكيات المؤسسية.

تقوم بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة و منتظمة من خلال تفهم و توقع و

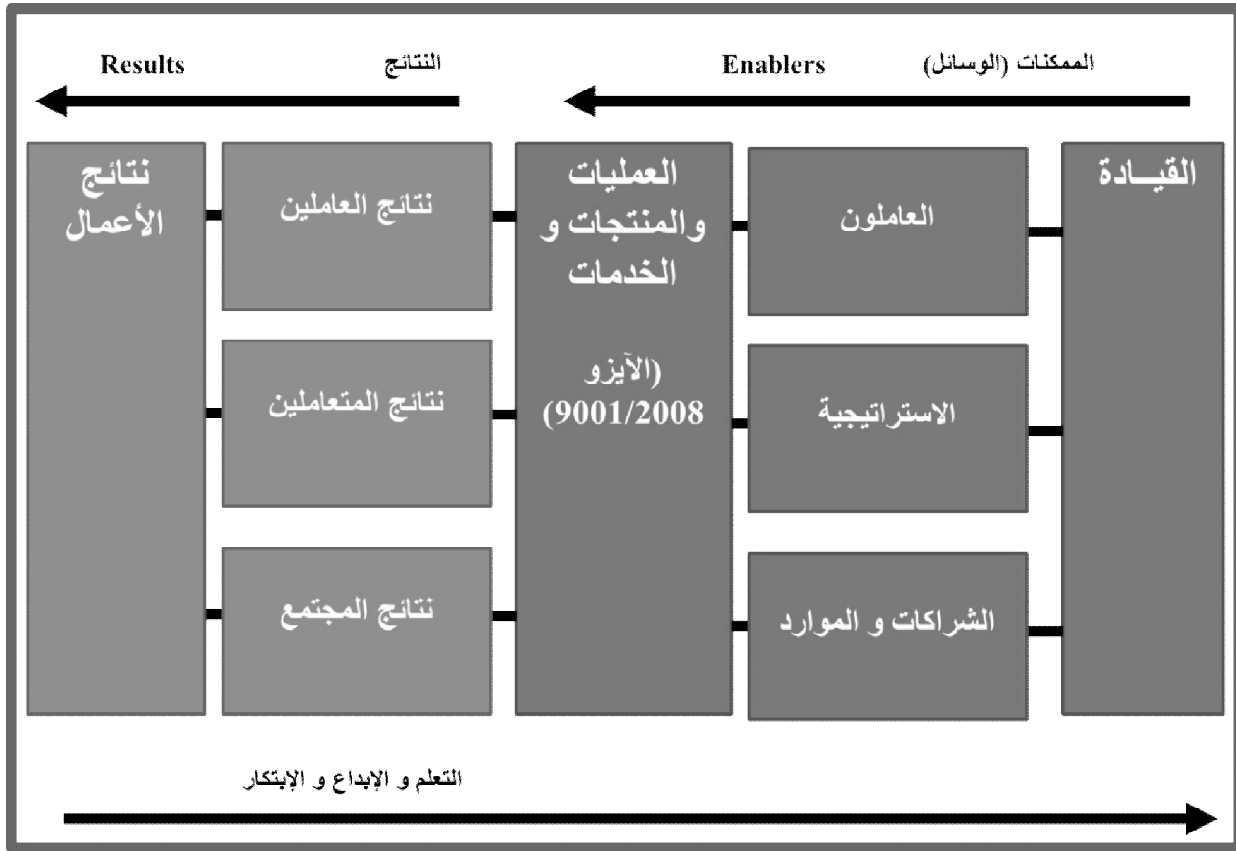
تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم و فرصهم كما ان للمؤسسات المتميزة أثر ايجابي على العالم من

حولها من خلال تطوير و تحسين أدائها و العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية و البيئية و

الاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل لمساعدة المؤسسات

على تحويل المفاهيم الأساسية إلي ممارسة عملية.



شكل رقم ( 4 ) يوضح نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. خمسة منها "ممكنات (وسائل)" و أربعة هي "نتائج". . تغطي معايير "الممكنات (الوسائل) شكل ( 4 ) ما تقوم به أية مؤسسة و كيفية القيام به . و تغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات (الوسائل)" ، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" (هادي التجاني، 2006، ص43).

### المعيار الأول: القيادة

القيادة هي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها . ويشمل مصطلح " القيادة " فريق الإدارة العليا بالمنشأة والمدراء علي كافة المستويات وبعبارة أخرى ، أي فرد يتولي مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين او مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنشأة . يهدف هذا المعيار الي تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية " الرسالة " و " الرؤيا " وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح علي المدى البعيد ، وتطبيق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة وتقييم مدي متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة وتطبيقه (Borghini,2005,vo,1,p226).

يحتوي هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية :

ج- كيف يقوم القادة بظوير الرسالة والرؤيا والقيم وإعطاء القدوة الحسنة لثقافة الجودة والامتياز .

د- كيف يتعامل القادة مع العملاء والموردين والمنشآت الأخرى وممثلي المجتمع :

- ذ-كيف يعمل القادة علي حفز ودعم جهود العاملين وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم .
- هـ - قيام القيادة بإدارة عملية التغيير من خلال تحديد أفراد لها واعطاء القدوة الحسنة . ويمكن أن يشمل ذلك المواضيع الآتية :
- 1- فهم وتقييم العوامل الداخلية والخارجية الداعمة لعملية التغيير .
  - 2- تعريف وتحديد مشاريع التغيير التي يجب الأخذ بها .
  - 3- صياغة وتطوير خطط متكاملة لعملية التغيير .
  - 4- ضمان وجود الإستثمار المطلوب والموارد اللازمة لإدارة عملية التغيير .
  - 5- إدراج برامج التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المتوقعة .
  - 6- توجيه كافة الجهود لتعزيز الفعالية اللازمة للتنفيذ وتلبية الاحتياجات.
  - 7- جميع أصحاب المصلحة العليا .
  - 8- نشر وتوضيح المعالم الكاملة لثقافة التغيير لجميع العاملين مع شرح ماهو مطلوب منهم ومن بقية المتعاملين .
  - 9- دعم وتسهيل عملية تبني التغيير من قبل العاملين مع توضيح دورالقيادة في ذلك قياس ومراجعة نتائج الأعمال التطويرية نحو التغيير وتبادل المعرفة .
  - 10- قياس ومراجعة نتائج الأعمال التطويرية نحو التغيير وتبادل المعرفة التي يتم اكتسابها جراء ذلك الطريق إلي الامتياز ،( هادى ،التجانى ،2013، ص44).

#### المعيار الثاني:السياسات و الإستراتيجيات

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل وكيف تحول هذه الخطط الي أعمال فعلية ، كما يعني بالكيفية التي بها تطبق المنشأة الرسالة والرؤيا من خلال استراتيجيات

واضحة تعني بالأطراف المعنية ، تدعمها السياسات والخطط الأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها .

يحتوي هذا المعيار علي معايير فرعية مترابطة ببعضها البعض في تسلسل منطقي كما يلي (عسل،2012،ص102).

أ- كيف تقوم السياسات والإستراتيجيات علي أساس الحاجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الأطراف المعنية .

ب- كيف تقوم السياسات والإستراتيجيات علي أساس المعلومات المستقاة من قياس الاداء وأنشطة البحوث والتعليم والابتكار .

ج- كيف تقوم المنشأة بتطوير ومراجعة السياسات والإستراتيجيات وتحديثها .

د- كيف تنفذ السياسات والإستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية

### المعيار الثالث: الموارد البشرية (العاملون في المنشأة )

يشمل مصطلح الموارد البشرية كل فرد يعمل في المنشأة سواء الموظفين أو الوافدين ، أو الاشخاص الذين يعينون لفترات محددة.

يعني هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة وتطوير ونشر المعرفة والاستفادة التامة من الامكانات التي يتمتع بها العاملون لديها ، علي المستوي الفردي والمستوي الجماعي وعلي مستوي المنشأة ككل ، ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد علي التشغيل الفعال لعملياتها(Crestina,2006, p22).

يحتوي هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية :

أ- كيف يتم التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها .

- ب- كيف يتم تحديد مستوى معرفة العاملين وكفاءاتهم والعمل علي تطويرها واستمرارها .
- ج- كيف تتحقق مشاركة العاملين وكيف يتم استخلافهم كما يبين هذا المعيار الفرعي كيف تقوم المنشأة باستخلاف العاملين لديها وتكليفهم بمهام ودفعهم للمشاركة وتحفيزهم .
- د- كيف مكافأة كافة العاملين وتمييزهم ورعايتهم و يشمل هذا المعيار الفرعي كافة الأعمال التي تقوم بها المنشأة لدعم ورعاية العاملين بها"(هادي ،2006،ص45).

#### المعيار الرابع: الموارد والشراكات

يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير العلاقات مع شركائها الخارجيين وتنظيم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها ، ومن أجل الوصول الي التشغيل الفعال لعملياتها (امجد غانم، 2004،ص26).

ويشتمل هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية:

- أ- كيف تتم إدارة العلاقة مع الشركاء الخارجيين (الشركات الخارجية .
- ب- كيف تتم الإدارة المالية : يغطي هذا المعيار الفرعي الإدارة المالية العامة للمنشأة
- ج- كيف تتم إدارة المباني والمعدات والمواد يغطي هذا المعيار الفرعي الأصول المادية للمنشأة.
- د- كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية : يعني هذا المعيار الفرعي بالإسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتحديد واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وانتهاج أساليب جديدة للعمل ، بل استحداث تكنولوجيا او ابتكار أساليب جديدة للعمل إذا دعت الضرورة لذلك .
- هـ- كيف تتم إدارة المعلومات والمعرفة : يعني هذا المعيار الفرعي بإسلوب المنشأة في جمع المعارف والمعلومات بحثاً عن التحسين المستمر لمواردها البشرية وعملياتها وصولاً الي أن تصبح بحق " منشأة تتعلم " .



## المعيار الخامس: إدارة العمليات

يعني هذا المعيار بالإسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولاً الي الرضا الكامل للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم (النعيمي واخرون، 2008، ص43) .

تعرف العمليات بأنها عبارة خطوات متتابعة ، تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة وتستخدم الموارد البشرية والموارد المادية الاخرى للوصول الي مخرجات ونتائج تضيف قيمة لأعمال المنشأة .

ويحتوي هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية :

أ- كيف يتم تحديد العمليات الرئيسية لنجاح المنشأة ويعني هذا المعيار الفرعي بإسلوب تحديد المنشأة للعمليات الرئيسية التي تمثل جوهر أعمالها.

ب- كيف يتم تطوير العمليات عند الحاجة ، من خلال الابتكار والابداع للوصول الي الرضا الكامل وتحقيق القيمة المضافة للعملاء والاطراف المعنية . يركز هذا المعيار الفرعي علي إسلوب تحسين العمليات من خلال أساليب الابتكار والتجديد سعياً وراء الانشطة التي تضيف قيمة لأعمال المنشأة .

ج- كيف يتم تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها علي أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم .

د- كيف يتم إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات وتوفير خدمة ما بعد البيع .

هـ- كيف تتم إدارة العلاقات مع العملاء وتعزيزها : يعني هذا المعيار الفرعي بكافة جوانب تطوير

العلاقات مع العملاء وأعمال التحسين المستمر (امجد غانم، ص32-35).

## المعيار السادس: نتائج العملاء

يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها الخارجيين جائزة التميز الحكومي، 2004م، العدد التاسع، 2014م).

ويحتوي هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية :

نظرة العملاء للمنشأة يعني هذا المعيار الفرعي بقياس نظرة العملاء للمنشأة (وتستخلص علي سبيل المثال من استطلاعات الرأي أو المجموعات الرئيسية او معدلات البيع ، أو الإجراءات والشكاوي ) فيجب أن تتضمن وثائق التقديم معلومات حول التعقيب المباشر الذي تتلقاه المنشأة من العملاء .

كما يجب أن تبين هذه المقاييس الرضا الكامل للعميل ازاء منتجات المنشأة أو خدماتها وقد تبين كذلك نوعاً من الرضا الخاص عن بعض القضايا كسرعة الخدمة ودرجة الاعتمادية والدقة والمطابقة للمواصفات وتشمل المقاييس الاخري المتعلقة بنظرة العميل ما يلي:

- 1- نظرة العملاء للصورة العامة للمنشأة (سهولة الوصول، التجاوب)
- 2- نظرة العملاء للمنتجات والخدمات (الجودة ، الاعتمادية).
- 3- نظرة العملاء للمبيعات والخدمات بعد البيع ( معاملة الشكاوي ، وشروط الضمان).
- 4- نظرة العملاء لمسألة الولاء أو نية العودة للشراء (فقدان العملاء والاستعداد لتزكية المنشأة).

ب- مؤشرات الاداء : وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنشأة لمراقبة وفهم وتوقيع الاداء والعمل علي تحسينه ، والتنبؤ بنظرة العملاء الخارجيين .

يجب أن تتضمن وثائق التقديم أية معلومات تتعلق برضا العميل دون أن تأتي مباشرة من العملاء أنفسهم وبناء علي أهداف المنشأة ، قد تشمل مؤشرات الاداء ونظرة العملاء ما يلي:

1- المؤشرات المتعلقة بالصورة الكلية للمنشأة ( الأوسمة الممنوحة من العملاء والتغطية الاعلامية).

2- المؤشرات المتعلقة بالمنتجات والخدمات ( فقدان العميل والتنافسية ) .

3- المؤشرات المتعلقة بالبيع والخدمات بعد البيع (النظر في الشكاوي وآليات الاستجابة ) .

4- المؤشرات متعلقة بولاء العميل ( المدة الزمنية للعلاقة ، خسارة الأعمال ، الشكاوي).

#### المعيار السابع: نتائج العاملين في المنشأة

يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة للعاملين بها:

هذا المعيار وثيق الصلة بالمعيار الثالث (إدارة الموارد البشرية ) وينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية ويعالج نظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها ومدى رضائهم عنها .

يجب أن تبين وثائق التقديم تقارير التعقيب التي تأتي للمنشأة من العاملين بها . تتمثل

المصادر الرئيسية للمعلومات في رضا العملاء من خلال الاستفتاءات واستطلاعات الرأي ، لكن يجب اخذ الأساليب الأخرى بعين الاعتبار .

يحتوي هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية (مامون،سليمان،2006،ص52).

أ- نظرة العاملين للمنشأة : تتعلق هذه المقاييس بنظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها (وتعرف من خلال المسوحات والمجموعات ذات الصلة والمقابلات وعمليات التقييم المنتظمة )، وتشمل

مقاييس نظرة العاملين النقاط المتعلقة بما يلي :

التحفيز ( التطوير الوظيفي، الاستخلاف ، المشاركة).

الرضا ( شروط التوظيف ، الأمان الوظيفي ، بيئة العمل ، الرواتب والإمميزات).

ب- مؤشرات الاداء وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنشأة من اجل مراقبة وفهم وتوقع

اداء العاملين بها ، والعمل علي تحسينه والتنبؤ بنظرتهم لها .

يجب أن تشرح وثائق التقديم أيه نتائج أخري تعبر عن رضا العملاء ، ولكن دون ان تأتي

مباشرة من العاملين أنفسهم .

**وتشمل مؤشرات اداء العاملين النقاط المتعلقة بما يلي :**

1- الإجازات (متطلبات الكفاءة مقابل الكفاءات الموجودة ، الانتاجية ، معدلات نجاح التدريب

والتطوير لتحقيق الأهداف) .

2- المشاركة ( المشاركة في خطة المقترحات ، فرق التحسين ، الاستجابة لاستطلاعات رأي

العاملين).

3-الرضا (معدل التغيب عن العمل ، مستويات الحوادث ، التنظيمات ، التعيين المؤقت

للاستعاضة عن العاملين المتغيبين) .

**المعيار الثامن: نتائج المجتمع**

يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة للمجتمع علي جميع المستويات حسب نطاق

نشاطها، الاخذ بعين الاعتبار الأثر الاكبر والمترتب علي نشاط المنشأة علي مستوي مجتمع اوسع

علي الصعيد المحلي والوطني والدولي . يحتوي هذا المعيار علي المعايير الاداء التالية:

أ- نظرة المجتمع للمنشأة تتعلق هذه المقاييس بنظرة المجتمع للمنشأة ( يتم ذلك من خلال

استطلاعات الرأي أو التقارير أو الإجتماعات العامة أو الإتصال بممثلي الجمهور أو الجهات

الحكومية) قد تشمل مقاييس نظرة المجتمع النقاط المتعلقة بما يلي:

أ- المسؤولية كمواطن ( الآثار المترتبة علي الاقتصاديات المحلية والوطنية ، العلاقات المتبادلة مع السلطات المختصة ، السلوك الاخلاقي)

1- مشاركة المجتمع ( التعليم والتدريب ، توفير الخدمات الطبية والرعاية ، والحد من الضوضاء ودرء الاضرار).

2- الحد من الاضرار ( المخاطر الصحية والحوادث ، الضجيج والروائح ، التلوث).

3- الحفاظ علي الموارد ( الآثار البيئية، التخلص من النفايات والتعبئة، اختيار وسائل النقل ).

ب- مؤشرات الاداء وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنشأة من أجل مراقبة وفهم وتوقيع اداء المنشأة والعمل علي تحسينه والتنبؤ بنظرة المجتمع لها .

تشتمل مؤشرات الاداء المتعلقة بالمجتمع كافة النقاط الواردة في (أ) بالاضافة الي:

1- التصرف إزاء التغيير في مستويات التعيين .

2- التغطية الاعلامية.

3- الحصول علي أوسمة او جوائز .

**المعيار التاسع: نتائج الاداء الرئيسية**

يهدف هذا المعيار الي قياس إنجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة وتمثل تلك

بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنشأة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة سواء علي

الصعيد المالي او التشغيلي (امجد غانم، 2004،ص88).

ويشمل هذا المعيار علي المعايير الفرعية التالية :

أ- الانجازات الرئيسية للاداء تمثل هذه المقاييس النتائج الرئيسية التي تخطط لها المنشأة ، والتي

تتوقف علي غايات المنشأة وأهدافها وقد تشمل النقاط المتعلقة بما يلي :

1- النتائج المالية وتشمل علي سبيل المثال سعر السهم والارباح والهوامش الكلية وصافي الأرباح والمبيعات والإلتزام بالموازنة.

2- النتائج غير المالية وتشمل علي سبيل المثال الحصة في السوق ومدة التسويق والكميات ومعدلات النجاح.

ب- مؤشرات الاداء الرئيسية وهي مقاييس تشغيلية تستخدم لمراقبة وفهم التوقعات وتطوير نتائج الاداء الرئيسية لدي المنشأة ، وحيث تعتمد مؤشرات الاداء الرئيسية علي أغراض المنشأة فقد تشمل النقاط المتعلقة بما يلي :

1- العمليات ( الاداء، الانتشار، التقييم، الابتكار وأعمال التحسين).

2- الموارد الخارجية (وتشمل الشراكات واداء الموردين وأسعار الموردين ، وعدد الشراكات ذات القيمة المضافة والاعتراف بمساهمات الشركاء).

3- الجوانب المالية ( عناصر التدفق النقدي ، عناصر الموازنة ، تناقص القيمة ، معدلات الاعتمادات).

4- المباني والتجهيزات والمواد (معدلات التلف، دورة المخزون واستهلاك واستخدام المرافق).

5- التكنولوجيا ( معدل الابتكارات، قيمة الملكية الفكرية، براءة الاختراع).

6- المعلومات والمعرفة ( سهولة الوصول اليها ، وصحتها وصلتها بالموضوع ، حدود الوقت ، تبادل المعرفة والاستفادة منها )

## المبحث الخامس

### ثانياً : الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات التي تسني له الاطلاع عليها ، بدءاً بالدراسات المحلية، العربية والأجنبية ، وذلك حسب تسلسلها الزمني .

#### الدراسات المحلية

الدراسة الاولى:: معاني بله حمد ،(2004)،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي ،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .

هدفت الدراسة للتعرف علىتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي. وقد استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- 1- يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إليتحقيق الرضا الوظيفي .
  - 2- أن عدم اهتمام الإدارقتدريب العاملين لا يؤثر سلباً على الاداء
- الدراسةالثانية:رحاب التاج حسن على،(2005)،بعنوان(أثر تطبيق الايزو علي تحسين الاداء)، دراسة لنيل درجة الماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - بحث غير منشور.

هدفت الدراسة إلي معرفة تطبيق الايزووأثره في ترقية وتحسين الاداء بصور عامة وفي الشركة

السودانية للاتصالات (سودا تل) بصفة خاصة كما هدفت الي بيان عدم التطبيق الفعلي لمبادئ الايزووأثره على اداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركةوقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

توصلت الباحثةإليالنتائج الآتية:

- 1- تطبيق الايزوولة تأثير في ترقية وتحسين الاداء مقارنة بالانظمة التقليدية السائدة في الشركة.

2- ضعف المتابعة الإدارية من قبل المدراء والمشرفين لتطبيق الايزو في الشركة بصورة جيدة أثر علي اداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

**الدراسة الثالثة: زين العابدين عالم مصطفى (2006م)أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المنشآت ، جامعة النيلين،دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، الخرطوم.**

هدفت الدراسة تعرف على أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع كفاءة اداء المنشآت وتحقيق الاهداف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- 1- ان تدريب الكوادر البشرية تدريباً كافياً يؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- أن يكون لدى العمال وعى تام ومعرفة بإدارة الجودة الشاملة .
- 3- القناعة التامة للإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودعمها من خلال تفهم المشاكل والعمل على حلها.

- 4- أن يكون هنالك برنامج منظم لتحسين الاداء.
- 5- إظهار التقدير والاحترام للعاملين من خلال بث الثقة وخلق أسلوب تحفيز مناسب على التميز في الاداء بينهم.

**الدراسة الرابعة: مروان بن جابر صويلح (2006)، بعنوان ( دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوي اداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة)،بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.**

هدفت هذه الدراسة إلي تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة علي تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية . بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة . حيث تم اختيار عينة البحث من جميع العاملين بمجموعة شركات دال الصناعية.تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من



الأساليب الإحصائية. تم توزيع عدد (100) استبانته للعاملين بمختلف المستويات الإدارية وتم استرجاع عدد (86) استبانته. توصل الدارس الي إن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية . يعزى وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير مؤشرات قياس مقدرات المنظمات للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المؤهل العلمي ، المسمي الوظيفي ، الخبرة العلمية ، عدد مرات التدريب). كما أوصي بضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية لضمان تدريب وتنمية الموارد البشرية وضرورة قيام المنظمات الإنتاجية السودانية بتبني تطبيق فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.

الدراسة الخامسة: صلاح عبدالله، (2006)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي المصانع الحائزة علي شهادة الجودة العالمية)، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

تهدف الدراسة الي التعرف علي ومقارنة اتجاهات المستجيبين نحو ممارسات وظايف إدارة الموارد البشرية في كل من الشركات الصناعية الحاصلة وغير الحاصلة علي شهادة الايزو، ولإستكشاف الأثر المتوقع لتلك الممارسات علي اداء العاملين. وقد اتبع الدارس في إجراء دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد حصل علي البيانات الاولية بإستخدام الاستبانة كاداة للدراسة. توصل الدارس الي عدد من النتائج منها انه لا يوجد تدريب كاف بالمصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما يوجد لإدراك وإهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتم التوصل الي وجود تأثير لإدراك واهتمام الإدارة العليا بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الاداء بالمصانع. اوصي الدارس تضافر الجهود بالقطاع العام والخاص من أجل نشر ثقافة فكرة الجودة الشاملة والتوعية بشهادة تطابق المواصفة الخاصة بالايزو.

الدراسة السادسة: أحمد موسى ،(2006م)، بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان)، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفةأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي لمجتمع الدراسة المكون من منسوبي المؤسسة واستخدم الاستبانة اداة للدراسة ،حيث تمت معالجة البيانات احصائيا ببرنامج (SPSS).توصل الدارس الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر كذلكوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحسين الاداء.

الدراسة السابعة:اسماعيل بشير،(2008)،دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التدريب في السودان)، بحث متقدم لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة مدي جدوي تطبيق إدارة الجودة الشاملةأثر ذلك من خلال التطبيق علي البرامج والدورات التدريبية التي اقيمت بمنظمات التدريب الكبرى بالسودان كأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ومركز تطوير الإدارة. إستخدامالدارس المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة كما تمإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. توصل البحث الي نتائج ايجابية بالمراكز المبحوثة مما يثبت صلاحية تطبيق نظامإدارة الجودة الشاملة في التدريب.

اوصي الدارس بان يأخذ مخطو التدريب في الاعتبار الخطوات العلمية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

الدراسة الثامنة:رحاب التاج حسن ،(2011م)، بعنوان(أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة)،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة، وقد تناولت الدراسة مفهوم ثقافة المنظمة وثقافة القادة بصفة خاصة وهو موضوع يشغل بال كل من يهدف للتميز والارتقاء بالاداء.أعتمد الدارس المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كاداة للدراسة.توصل الي ان ضعف الثقافة التنظيمية الموجودة والتي تدعم تطبيق الجودة الشاملة اهم معوق لتطبيق الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباءحيث ان مفهوم الجودة يؤشر الي مساهمية العاملين واستمرار التحسين والتطوير.أوصت الدراسةبعمل بحوث ودراسات علمية علي العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الأثر المباشر علي تحسين الاداء.

الدراسة التاسعة:علي الحاج محمد،(2014)، بعنوان(اس المال الفكريوأثر هعلي تحقيق الجودة والتميز المؤسسي ) ،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفتالدراسة الي معرفةأثر خصائص راس المال الفكري علي تحقيق الجودة والتميز المؤسسي وكذلك التعرف علي مستوي تطبيق وامتلاك مؤسسة البصر الخيرية لنظم إدارة الجودة والتميز المؤسسي.أستخدم الدارس المنهج الوصفي والتحليلي لتوافق طبيعة الدراسة ،كما أستخدم الإستبانة كاداة للدراسة وكانت العينة عبارة عن الموظفينبمؤسسة البصر الخيرية ، توصل الدارس لعدد من النتائج أهمها إن هنالك علاقة إرتباط قوية بينراس المال الفكري والإهتمام به في تحقيق الجودة والتميز المؤسسيوأوصت الدراسة بالإهتمام بعقد حلقات نقاش مع الموظفين للتشاور وحل

المشاكل التي تواجه المؤسسة كما أوصت بمراجعة التغذية المرتدة من المرضى والعمل على الإستجابة الفورية للمتطلبات.

الدراسة العاشرة: مبارك داؤود، (2014م)، بعنوان (مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمجموعة شركات دال (سيقا-كابو) واعتمد الدارس المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد العينة العشوائية لمجتمع الدراسة والتي بلغت (86) استبانة حيث تم إستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. توصل الدارس الي ان تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية. أوصى الدارس بضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لضمان تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

#### الدراسات العربية:

الدراسة الحادية عشر: مبارك (2001) دراسة بعنوان ( مدي نجاح نظام الجودة ISO في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين)، رسالة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة البحرين.

وقد هدفت الدراسة الي مدي نجاح نظام الايزو في تحسين الخدمات بالقطاع الحكومي.

واستخدم الدارس المنهج الوصفي.

توصل الدارس للنتائج التالية:

1- إن تطبيق نظام إدارة الجودة (ايزو) في القطاع الحكومي بدولة البحرين أدى الي تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

2- إن تطبيق هذا النظام أدى الي شعور العاملين بالثقة بالنفس ، ونمي لديهم روح التعاون والدافعية.

الدراسة الثانية عشر: الغانم(2002) بعنوان ( تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو في مؤسسات الأعمال) ، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة دراسة فى واقع المؤسسات الفلسطينية .

تهدف هذه الدراسة إلي تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو في المؤسسات .وقد تم استخدام المنهج الوصفي .

توصل الدارس للنتائج التالية:

1- أن الشركات التي طبقت مبادئ الجودة قد حققت التحسين فى معايير الاداء.

2- وجود ارتباط إيجابي بين اداء الشركات وبين تطبيقها لمبادئ الجودة .

الدراسة الثالثة عشر: فالح عبدالقادر الحوري،(2008)، بعنوان (واقع تطبيق نظم إدارة الجودة

بالمستشفيات لاردنية)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية

الاقتصاد، إدارة الأعمال،الأردن.

هدفت الدراسة الحالية إلي تشخيص مدي إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية

تطبيق مبادئ إدارة الجودة التي تمثلت في إلتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر ، بالإضافة

إلي إشراك الموظفين وتمكينهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي وكانت

اداة الدراسة الاستبانة وتم توزيعها علي عينة من المستشفيات الأردنية مكونة من (6) مستشفيات

كان اختيارها وفقاً لمعيار الحجم وتوصلت الدراسة إلي أن العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة ، كما أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة كذلك إدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المستشفيات الأردنية الخاصة، وبناء علي نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا ولإلتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة بالإضافة إلي تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدي العاملين ، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

**الدراسة الرابعة عشر: عبدالعزيز عبدالعال ،(2010)، بعنوان (إدارة الجودة وأثرها في بناء**

**الشركات)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،الجامعة الدولية بالمملكة المتحدة.**

هدفتالدراسةإلي الوقوف علي الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن الأسباب التي تحول دون انجاز الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق علم إدارة الجودة حيث سنعلم علي دراسة وتحليل المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات عند التطبيق ، معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة علي هذه الشركات والدوائر الحكومية ومدى مساهمة تطبيق علم إدارةالجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص. أتبع الباحث المنهج الوصفي حيث كانت عينة الدراسة مكونة من تسعة وثلاثون مؤسسة من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وكانت أداة الدراسةالاستبيان. وتوصلتالي ان دعم وتبني الإدارة العليا لجهود إدارةالجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل ، وعي المؤسسات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً للمؤسسات في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهدافوقد أوصتبانه يجب علي المؤسسات تخصيص ميزانية لتطبيق نظم إدارة الجودة ،ضرورة تبني الإدارة العليا لمبدأ

الجودة ،تدريب العاملين بالمؤسسة علي مبادئ الجودة ،ضرورة إستخدام أسلوب التطبيق التدريجي لنظم الجودة.

الدراسة الخامسة عشر: زكي ابو زيادة ،(2010)، بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية)، اطروحه لنيل درجة الدكتوراة،الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية،اريجا، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة علي الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام الباحث بتصميم وتطوير استبانته لغرض جمع بيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها ، أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة بدرجة متوسطة ، كما أن اتجاهات الباحثين نحو مستوى أبعاد الاداء التنظيمي المرتبطة باداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا ، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، تدريب العاملين وتأهيلهم ، التركيز علي تحسين العمليات المصرفية ، التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية )علي الاداء التنظيمي المرتبط باداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلي ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين الاداء التنظيمي.

الدراسة السادسة عشر: الهام شيلي،(2013) ،بعنوان (دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية)، اطروحه لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلي إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كاداة، الاستبيانات الموزعة علي الإدارات الموجودة بالإدارة العليا للمؤسسة ، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و توصلت الدراسة إلي إن إعتماإستراتيجية الجودة من طرف المؤسسة يؤدي إلي تحقيق التنمية المستدامون المؤسسة تعتمد علي إستراتيجية الجودة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

#### الدراسات الأجنبية

#### الدراسة السابعة عشر:

**Sun,h.(2000),Total Quality Management,ISO9000 Certification performance Improvement,International Journal of Quality Manageme.,**

هدفت الدراسة للتعرف علي مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين اداء المنظمة ، تكونت العينة من (363) شركة نيرويجية،استخدم الدارس المنهج الوصفيحيث توصل الي النتائج التالية:



1- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحاصلة علي شهادة الايزو والمنظمات غير الحاصلة عليها.

2- هنالك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

4- مساهمة جميع ممارسات الجودة في زيادة اداء المنظمة.

اوصي بوجود تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو بشكل كامل.

#### الدراسة الثامنة عشر:

**Prajogo, Brown The relationship between TQM practices and quality**

**.performance and the role of formal TQM programs:An Austrain emperical study.**

هدفت الدراسة إلي قياس مدى وجود علاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الاداء ودور

برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،حيث استخدم الدارس المنهج الوصفي.

توصلا لدارس للنتائج التالية:

1- أن تطبيق نظام الجودة الشاملة له دوراً فعالاً في جودة الاداء.

2- أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي.

#### الدراسة التاسعة عشر:

**,Henrik, Eriksson (2002),”The Impact of TQM onfinancial performance”Journal**

**Measuring business Excelence.**

هدفت الدراسة إلي تقييم مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اداء الشركات.وقد استخدم

الدارس المنهج الوصفي. وقد توصل للنتائج التالية:

1- تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح بالشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي قوى

على الاداء المالي.

2- تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح بالشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي على الزبائن والموظفين.

#### الدراسة العشرون:

**Hanna ,D ,Designing Organization for High Performance ,England ,Addison Wesley Publishing Company,1998.**

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين جهود المؤسسات للحصول على شهادة (الايزو) والتنافسية التنظيمية. استخدم الدارس المنهج الوصفي. وقد توصل فيها للنتائج الآتية:

1- وجود دليل قوي علي ان جهود التسجيل (للايزو) تعزز وتدعم التنافسية التنظيمية.

2- وجود دليل قوي علي ان جهود التسجيل (للايزو) وتعزز رضا العملاء ، رفع الاداء في العمل.

#### الدراسة الحادية والعشرون:

**Devreis, L, David, et al, Performance Appraisal on the Line, New York .Wiley - Interscience Publication, 1981.**

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق نظام الايزو علي تحسن الاداء بدوائر الخدمة الحاصلة علي شهادة الايزو، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي حيث جاءت نتائج الحالة الدراسية للدائرة كما يلي:

1- كانت الرؤيا العامة حول الايزو انه لم يحقق كل الفوائد المرجوة منه .

2- اعتراف العاملين في بأن استخدام النظام أدي الي تسهيل انجاز العمل.

3- شعور العاملين في المستوي التنفيذي بان النظام لم يحقق لهم الرضا.

4- هنالك اعتراف وعلي كل المستويات التنظيمية في الدائرة بان النظام قد حسن من نوعية

الخدمة المقدمة.

5- أن النظام حسن كثيرا من صورة الدائرة أمام عملائها.

## التعليق علي الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحث علي عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته ، والمتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات القطاع الحكومي ذات الطابع الخدمي بشكل عام ومراجعتها وذلك من أجل التعرف علي أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات وقد تم الاستفادة منها في بناء اطارها النظري وكيفية تصميم الاستبانة والاطلاع علي الاساليب الاحصائية من اجل تحقيق أهداف البحث. يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلبها اهتمت بتطبيق نظم الجودة الشاملة و الايزو في قطاع الشركات التجارية والمؤسسات حيث تناولت تقييم جودة الخدمات وقياسها ، وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة وأنظمتها في نجاح المؤسسة، وعن قياس الاداء. إن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة من خلال ثلاثة مداخل: الجودة الشاملة و الاداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات تحسين الاداء ،الربحية،رضا العاملين، وواقع تطبيق نظام الجودة ومدى الإلمام بهذا المفهوم.

## موقعالبحث الحالي من الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إنها ركزت علي ثلاثة متغيرات،بينما الدراسات السابقة أغلبها ركز علي الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقاتها علي الاداء والتميز ورفع الكفاءه،كما ركزت الدراسة الحالية علي الواقع التطبيقي والفعلي لنظم إدارة الجودة بهيئة الجمارك السودانية لما لها من مزايا تؤدي إلي تحقيق الأهدافالإستراتيجية للهيئة وتحسين اداءها.

## الفصل الثالث

### نبذة تاريخية عن نشأة هيئة الجمارك السودانية

الرقابة الجمركية ظاهرة قديمة ترتبط نشأتها بظهور المجتمعات الحديثة المنظمة فقد عرفتھا الدول ولجأت إليها من مختلف العصور وتذكر كتب التاريخ بأن الفراعنة فرضوا الرقابة الجمركية منذ قرون طويلة ليحولوا دون تسرب بعض السلع وأقاموا حاجزاً جمركياً وفي الجزيرة العربية كانت أول مكوس قد فرضت في عهد الخلفاء الراشدين على البضائع الواردة وحددت نسبة مئوية من قيمة البضائع كما هو معمول به الآن .

الرقابة للجمركية فى العصر الحديث ظاهرة عامة تتفق جميع الدول فى الأخذ بها وإن اختلف مداها من دولة لأخرى وتلجأ الدول للرقابة الجمركية لأغراض اقتصادية واجتماعية وسياسية واخلاقية وصحية وأمنية وهذه كلها تتعلق لخدمة الانسان. (الطاهر، 2014م، ص53).

لقد عرف السودان الرقابة الجمركية بصورة منظمة وتقنية فى عهد الحكم التركى حيث تم بناء ميناء سواكن وإنشاء ديوان جمركى سواكن عام 1871م ولازالت آثاره باقية حتى يومنا هذا وكانوا يسمون الجمرك ( كمرک ) باللغة التركية وقد أخذ شعار الجمارك السودانية من البوابة الأرية لميناء سواكن . أما فى عهد الحكم الثنائى فقد بدأ النشاط الجمركى منذ عام 1899م ولكن كانت الضرائب الجمركية فى ذلك الوقت عبارة عن ضريبة يفرضها الحاكم العام ويقوم بجمعها أفرد مقابل فائدة مئوية من جملة الايرادات المتحصلة حتى عام 1904م أنشأت مصلحة الجمارك فى عام 1905م وقد صاحب إنشاءها صدور أول قانون للجمارك سنة 1926م ثم قانون 1939م وأخيراً قانون 1986م.

أما الجانب الإدارى فقد ظلت مصلحة الجمارك تابعة لإشراف السكرتير المالى ومن ثم وزارة الخزانة أو وزارة المالية والاقتصاد الوطنى برئاسة مدير حتى عام 1968م وفى عام 1969م تمت تحويل مصلحة الجمارك إليإدارة عامة بحيث يديرها مدير عام الجمارك من الدرجة الاولى وذلك حتى أوائل عام 1984م وفى عام 1984م تم رفع مستوى الاشراف الادارى لمصلحة الجمارك ورسوم الانتاج إلي وكيل بدلاً من مدير عام .

قانون الجمارك لسنة 1405 هـ قضى بتحويل الجمارك إلي قوة نظامية ولم يكتمل تنفيذ هذا القانون لعدم موافقة الحكومة الانتقالية على نظامية الجمارك.

فى عام 1991م فى عهد الإقناذ صدر قرار مجلس الوزراء رقم 1137 وأصبحت الجمارك نظامية تعمل بموجب قانون الشرطة لعام 1992م وأصبحت قوة شرطية متخصصة تحت إسمالإدارة العامة لشرطة الجمارك فى اطار قوات الشرطة الموحدة .أصبحت الجمارك تطبق قانونين قانون الجمارك ولوائحها وقانون الشرطة ولوائحه وميزانيتها من وزارة المالية مما جعلتها إضافة للشرطة بدون أعباء مالية عليها . إن المحطات الجمركية تنتشر على كافة حدود القطر لاسيما وان السودان محاط بعدد من الدول اضافة إلى البحر الأحمر ، كذلك توجد محطات داخل القطر مثل المطارات وبعض المحطات الجمركية. كل ذلك يتطلب جهدا اداريا كبير يقع على عاتق الإدارة العليا لاسيما وان الجمارك إدارة اتحادية .

### الإنتشار الجغرافي للخدمة الجمركية

العمل الجمركي إتحادي بطبيعته لذلك تنتشر المحطات والنقاطالجمركية فى كل ولايات السودان:( ولاية الخرطومالولايات الشمالية (الولاية الشمالية و نهر النيل)، الولايات الشرقية (البحر الأحمر ، كسلا و القضارف)، الولايات الوسطى (الجزيرة ، سنار ، النيل الأبيض و النيل الأزرق)، الولايات الغربية (كل ولايات كردفان و دارفور).

### الاطار القانوني لعمل هيئة الجمارك

- 1- قانون الجمارك لسنة 1986م و المعدل 2010م.
- 2- قانون ضريبة الانتاج و الاستهلاك لسنة 1985م.
- 3- قانون الضريبة على القيمة المضافة لسنة 2001م.
- 4- قانون ضريبة التنمية على الواردات لسنة 2008م.
- 5- قانون ضريبة الرسم الاضافي لسنة 1998م.

## هيكل هيئة الجمارك

اجريت تعديلات علي الهيكل التنظيمي للجمارك ففي العام 2010م ووفقا للامر الاداري رقم 2010/27 تم تكوين هيكل تكون من إدارة عامة و ثمانية دوائر وستة واربعون ادارة . حيث تقوم الجمارك بتنفيذ جميع القوانين بالوكالة عن الوزارات والمؤسسات المختلفة اضافة إلي قانون الجمارك الشئ الذي يتطلب التنظيم والكفاءة في الاداء الادار يشكل رقم(5).

ونسبة للتحول الكبير الذي طرأ علي مهام وواجبات الجمارك والانتشار الواسع للمحطات الجمركية والتطور الفنونالتقني الذي يتطلب وجود كوادر بمؤهلات عالية فقد تقدمت الإدارة العامة للجمارك السودانية بمقترح لهيكل تنظيمي يستوعب هذه التغيرات ففي العام 2012م تمت اعادة بناء الهيكل حيث تم ترفيعها الي هيئة تتكون من ثلاثة ادارات عامة حسب القرار الوزاري رقم ( 105 / 2014م ) والخاص بترفيع الإدارة العامة للجمارك الي هيئة الجمارك وتعديل الهيكل التنظيمي لقوات الشرطة والذي ينص علي :

عملا باحكام المادة ( 17 / 6 / ح ) من قانون شرطة السودان لسنة 2008م والمادة (13) (د) من قانون تفسير القوانين والنصوص العامة لسنة 1974م وبعد الاطلاع توصية المدير العام لقوات الشرطة بالرقم ر ق ش /م ت /2/50/ح بتاريخ 2014/3/20م اصدر القرار الاتي نصه :

### اسم القرار

1- يسمي هذا القرار (قرار وزاري بتعديل الهيكل التنظيمي لقوات الشرطة لسنة 2014م).

### تعديل

2- يعدل الهيكل التنظيمي لقوات الشرطة الصادر بموجب القرار الوزاري رقم (2010/247)

والمعدل بالقرار الوزاري رقم (2013/312م) علي النحو التالي :

ترفع الإدارة العامة للجمارك الي هيئة بمسمي هيئة الجمارك وتتكون من الإدارات العامة التالية :

أ- الإدارة العامة للإلتزام والتسهيل .

ب- الإدارة العامة للعمليات الجمركية .

ج- الإدارة العامة لمكافحة التهريب .

3- علي مدير عام قوات الشرطة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذ القرار .

#### تحليل الهيكل العام لهيئة الجمارك السوانية

يعتبر الهيكل الجديد شكل (6) نقلة نوعية علي المستوي التنظيمي للجمارك ويحتوي علي :

1- إنشاء ادارات عامة

2- إنشاء دوائر جديدة

3- إنشاء قطاعات لعمل مكافحة التهريب تناسب وظيفة عمل مكافحة .

4- مسميات جديدة مع مراعاة التغيير والتوجيه العالمي خصوصا في منظمة الجمارك العالمية

وغيرها من المؤسسات الدولية الاخري ذات الصلة وذلك في الاتي :

1- ترفيع جميع افرع الجمارك بالولايات والمكافحة الي ادارات .

2- ترفيع لبعض الافرع .

3- ترفيع شعب الملكية الفكرية والمخاطر الي ادارات .



اشتمل الهيكل علي عدد 3 إدارات عامة و 15 دائرة والغاء 2 من الدوائر (دائرة التوجيه والخدمات/والشئون المالية والامداد). (الظاهر، 2014، ص46).

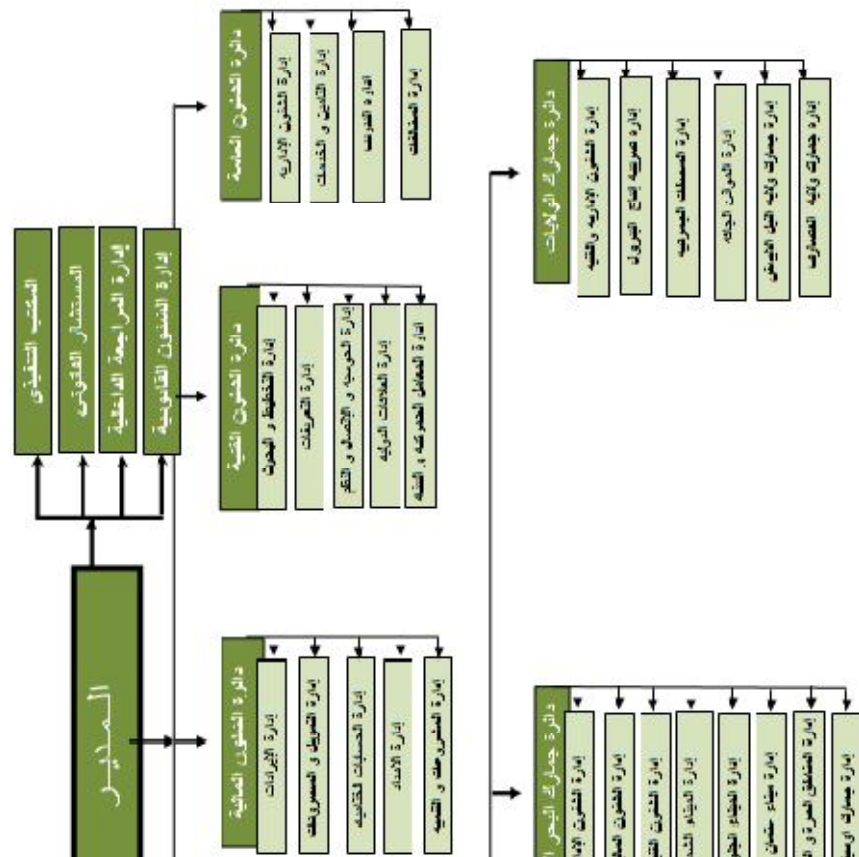
### مهام مدير هيئة الجمارك السودانية

- 1- ضمان تنفيذ السياسات الإقتصادية. بالدولة ومكافحة التهريب وعمليات غسل الاموال
- 2- العمل على تحقيق الأهداف والمرامي العامة باعلى كفاءة.

### اختصاصات مدير هيئة الجمارك السودانية

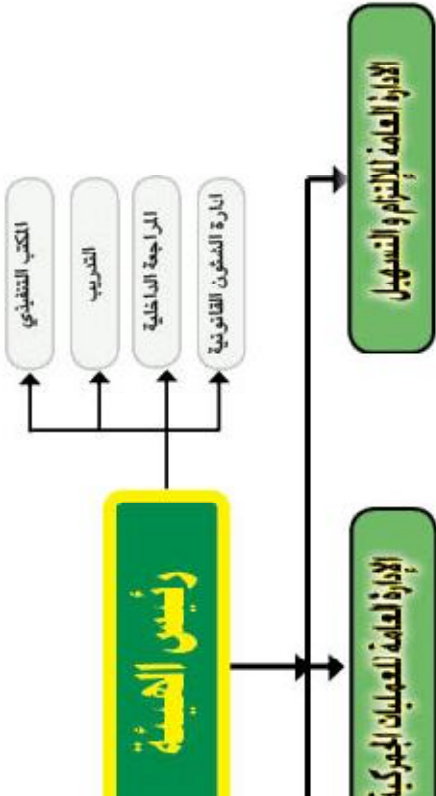
- 1- وضع الخطط والسياسات للعمل الجمركي في السودان حسب سياسة وزارة المالية.
- 2- القيام باعمال التفتيش الفني والاداري على كافة الدوائر والإدارات.
- 3- ترقية الاء وتوفير معينات العمل .
- 4- متابعة اعمال الدوائر والإدارات والتأكد من انسياب العمل واتخاذ الاجراءات والوسائل التي تؤدي إلي تطوير الاداء الجمركي.
- 5- يقوم باصدار التعليمات والاورام التفسيرية للقوانين واللوائح في كل المسائل المالية.

شكل (5) هيكل 2010م



شكل (6) - هيكل D

**الهيكل التنظيمي لهيئة الجسور**



### مهامهيه الجمارك السووانية

يختزل الكثيرون دور الجمارك فى جباية الضرائب المفروضة على التجارة الدولية(الصادرات و الواردات ) لتغذية الخزينة العامة للدولة بالايرادات اضافة إلى الرقابة التى تمارس على حركة المسافرين عبر المطارات و الموانى بتفتيش الامتعة ، ومع التامين على هذه الوظيفة المهمة الا ان الواقع يشير إلى ان الجمارك اداة اقتصادية لتنفيذ العديد من السياسات الإقتصادية التى تؤدى إلى التنمية الإقتصادية والاجتماعية للبلاد .

من هذه المهام تنفيذ سياسات الدولة والتي تؤدي إلى التنمية الإقتصادية للبلاد مثل تنفيذ السياسات التجارية والصناعية (حماية المنتجات الوطنية) وتشجيع الإستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى حماية الاقتصاد الوطني من الأثار السالبة التي يمكن أن تترتب من أنشطة التهريب، والمساهمة في صياغة الاتفاقيات التجارية (هشام سيد سليمان، 2010م، ص(106)).

### **المهام و الواجبات التقليدية**

- 1- تحصيل الضرائب المفروضة على التجارة الخارجية.
- 2- تنفيذ سياسات القطاع الاقتصادي.
- 3- مكافحة التهريب الجمركي.
- 4- تنفيذ القوانين الرقابية نيابة عن الجهات المختصة.
- 5- تنفيذ اتفاقيات التفضيل الجمركي.
- 6- المشاركة في وضع السياسات المالية للدولة.
- 7- المشاركة في صياغة الاتفاقيات التجارية .
- 8- توفير المعلومات الإحصائية عن التجارة الخارجية و الانتاج الصناعي.
- 9- حماية المجتمع من المهددات الثقافية و الدينية.
- 10- المساهمة مع القوات النظامية الأخرى في توفير الأمن و النظام العام في حالات الطوارئ.

### **المهام و الواجبات المستجدة لهيئة الجمارك السودانية**

تتمثل في تسهيل التجارة العالمية كمطلب أساسي لمنظمة التجارة العالمية، الشئ الذي يتطلب إحداث توازن في حركة التجارة العالمية ومكافحة الارهاب بمنع دخول وتهريب الأسلحة ومكافحة

الجرائم العابرة للحدود ومنع غسل الأموال في ظل زيادة أنشطة زراعة وتهريب المخدرات، وايضاً من الواجبات حماية حقوق الملكية الفكرية بمنع دخول السلع ذات العلامة التجارية المزورة والمقلدة، والتعدي على براءات الاختراع وحقوق المؤلفين وايضاً حماية الاقتصاد الوطني بمكافحة الإغراق والدعومات غير القانونية للسلع المستوردة وحماية السلع الزراعية التي تساهم في الأمن الغذائي.

تأتي خطط هيئة الجمارك السودانية بأهداف تعكس دورها الهام في تنفيذ العديد من سياسات الدولة والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية القومية في ظل إدارة جمركية متطورة وفاعلة ذات كفاءة عالية تساعد في تحقيق تلك الأهداف.

### رؤيا هيئة الجمارك

بناء على الاهداف ووفقا لافضل الممارسات والمعايير الدولية يصبح تحديث الجمارك وتطورها ضرورة قصوى وصولا لاعلى درجات الكفاءة ، لذلك كانت رؤيا الجمارك السودانية بالخطة الاستراتيجية الخمسية الثانية 2012-2016م.

(الجماركالسودانيةقوة نظامية حدوديةتقدم خدمة عامة متخصصة للمجتمع تتماشىمعالمعاييرالجمركيةالعالميةوتسهمفيالتنميةالإقتصادية)(الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م)ص5.

### رسالة هيئة الجمارك

اقتضت التحولات الدولية الأخيرة المتمثلة في مفاهيم التنمية من خلال التجارة الي إحداث تغيير في توجه الإدارات الجمركية من التركيز علي الرقابة والإيرادات الي التركيز علي التسهيل (Facilitation oriented customs) واستناداً علي هذا التوجه العالمي فإنرسالة الجمارك السودانية 2012-2016م.



## الاسهامات الوطنية لهيئة الجمارك

- 1- المساهمة في تحسين البنية الإستثمارية وذلك بالاتي :- .
- 2- المشاركة في المؤتمرات .
- 3- تشجيع الإستثمار .
- 4- تفعيل فرع الإستثمار و تطويره .
- 5- مراقبة عمل مكاتب التخليص و التنقل .
- 6- الربط الالكتروني مع المؤسسات و الدوائر الحكومية ذات العلاقة بالعمل الجمركي(الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م).

### وسائل واجراءات هيئة الجمارك لتحقيق هذه الاهداف :

- 1- تطبيق نظم إدارة الجودة
- 2- تطوير الاطار القانوني للجمارك .
- 3- اعادة الهيكل التنظيمي .
- 4- تطبيق نظام الاسيكودا العالمية .
- 5- إستخدام وسائل الكشف الحديثة (الاشعة السينية) .
- 6- الاهتمام بالموارد البشرية (رفع مستوى التدريب نوعا وكما).
- 7- تقوية العلاقة بين هيئة الجمارك و القطاع العام والخاص.
- 8- تطوير المعينات المادية ( وسائل الحركة لتهيئة بيئة العمل).
- 9- إعداد القوة البشرية المؤهلة.
- 10- تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة محليا ودوليا.

11- إستخدام خطاب إعلامي دوري .

12- السياسات الإدارية الفعالة.

13- إستخدام نظم إدارة المخاطر.

### المرجعيات

- 1- دستور جمهورية السودان والقوانين الصادرة بموجبه.
- 2- الخطة الإستراتيجية القومية الشاملة الربع قرنية.
- 3- الخطة الإستراتيجية القومية الخمسية.
- 4- خطة الجمارك الربع قرنية.
- 5- الخطة الإستراتيجية القومية الخمسية (2007-2011م).
- 6- خطة الجمارك الإستراتيجية الخمسية (2007-2011م).
- 7- خطة هيئة الجمارك الخمسية(2012-2017م).
- 8- الخطة الإستراتيجية الخمسية لوزارة الداخلية (2007-2011م).
- 9- منشور وزارة المالية لإعداد الموازنة المالية لعام 2010م.
- 10- موازنة جمهورية السودان لعام 2012م.
- 11- اتفاقيات منظمة التجارة الدولية والجمارك العالمية في مجالات تسهيل التجارة بتبسيط إجراءاتها وصيانة أمنها.
- 12- مجموعة الدراسات التي أعدت من قبل كل من صندوق النقد الدولي 2003م ، البنك الدولي 2006م ، ومنظمة الجمارك العالمية 2006م بهدف تحديث وتطوير العمل الجمركي لمواكبة المعايير الدولية



13- إتفاقية كيوتو 1999م لتنسيق وتبسيط الإجراءات الجمركية.

14- الاتفاقيات الإقليمية ( الكوميسا/ التجارة العربية الحرة).

التحليل البيئي لهيئة الجمارك السودانية( خطة هيئة الجمارك الخمسية 2012-2016م).

### نقاط القوة

1. نظامية الجمارك باعتبارها إحدى روافد الشرطة العامة القومية وامتلاكها لوسائل القوة العسكرية والبشرية.
2. تبعية الجمارك الفنية لوزارة المالية وتفردا في إعداد موازنتها .
3. وجود زراع جمركي و عسكري قوى لمكافحة التهريب .
4. إدخال الجمارك للتقنية الحديثة في إجراءات التخليص للبضائع والركاب.
5. وجود علاقات دولية متميزة تقدم العون الفني للجمارك .
6. إستمرار اعتماد موازنة الدولة على الرسوم الجمركية باعتبارها من أهم الإيرادات غير البترولية.
7. وجود معهد جمركي عريق منذ عام 1962م قادر علي التأهيل وبناء القدرات البشرية.

### المهددات

1. إتساع رقعة البلاد الجغرافية وحدودها إذ تجاور تسعة دول لا توجد موانع طبيعية تحد الحركة وعمليات التهريب.
2. المشاكل الأمنية في ولايات دارفور مازالت تمنع مزاولة العمل ببعض المحطات الحدودية الهامة.

3. عدم وصول الخدمات الضرورية من المياه والكهرباء وخطوط المواصلات لبعض المحطات الجمركية الصحراوية والحدودية مما يقلل من فاعليتها.

### التحديات

تواجه الجمارك السودانية عددا من التحديات والصعوبات يمكن تلخيصها في الآتي:-

- 1- العولمة التجارية و النمو المتزايد لحجم التجارة الدولية و حركتها الحرة.
- 2- التجارة الالكترونية.
- 3- ثورة تقنية المعلومات.
- 4- ثورة تقنية الاتصالات.
- 5- استمرار ظاهرة التهريب الجمركي (و البشري).
- 6- النزاهة في العمل الجمركي و محاربة الفساد.
- 7- الدور الأمني المتزايد.
- 8- آثار الأزمة المالية العالمية .
- 9- تفشي ظاهرة الغش التجاري وعدم تقديم الفواتير الفعلية أو المستندات الصحيحة.
- 10- عدم الاحتراف والمهنية لبعض الموردين والمصدرين تجعلهم لا ينتهجون التخصص في سلعة واحدة أو مجموعة سلعية بعينها كما لا يلتزمون بشحن كل سلعة في رسالة منفصلة مما يطيل زمن الفحص ومجمل زمن التخليص
- 11- عدم مصداقية بعض الركاب مما يجعل تطبيق نظام الممرات الأخضر والأحمر مخاطرة كبرى.

12- تعثر التنسيق الكامل بين السلطات المختلفة بالمطارات والموانئ وغيرها مما يؤدي لبطء الإجراءات وعدم تطبيق نظام النافذة الواحدة للتخليص.

## الوسائل

- 1- إجازة التعديلات المقترحة بقانون الجمارك وتنقيح اللوائح.
- 2- إجازة مشروع هيكل الجمارك لسنة 2010م المقترح.
- 3- مواصلة بناء القدرات البشرية والمؤسسية.
- 4- تشغيل الأجهزة الالكترونية والتقنية الحديثة لزيادة فاعلية العمل الجمركي.
- 5- زيادة فاعلية إستخدام وسائل الاتصال والحركة.

## شركاء هيئة الجمارك

تقوم هيئة الجمارك بتنفيذ القوانين واللوائح للعديد من الوزارات وترتبط إرتباط مباشر فى الاجراءات الجمركية اليومية والمتمثلة فى النافذة الموحدة (خطة هيئة الجمارك السودانية للعام 2012م).

## 1- وزارة التجارة الخارجية

تعتبر هيئة الجمارك الذراع الأساسي في تطبيق السياسات التجارية المتعلقة بالاستيراد و التصدير و اصدار رخص الاستيراد و التصدير و الاستثناءات.

## 2- وزارة الصناعة

تنفذ هيئة الجمارك جميع السياسات الصادرة من وزارة الصناعة و الخاصة بحماية المنتج المحلي و تسهيل حركة المواد الخام لأغراض الصناعة و تسهيل عمل تحصيل رسوم الانتاج على المنتج المحلي و تقديم الخدمة بأيسر السبل .

## 3- وزارة الصحة

تقوم هيئة الجمارك بتنفيذ السياسات الصحية المتعلقة بالأدوية والسموم و مستحضرات التجميل و

تصدر الوزارة التصاريح اللازمة المتعلقة بالأجهزة و المعدات الطبية.

#### **4- الهيئة السودانية للمواصفات و المقاييس**

و هي شريك أصيل في الرقبة على كافة واردات و صادرات الدولة و تصدر الهيئة السودانية

للمواصفات و المقاييس شهادة مواصفة للواردات و الصادرات و تعتبر شهادة المواصفة من

التصاريح اللازمة لإكمال الاجراءات الجمركية للواردات و الصادرات .

#### **5- وكلاء التخليص**

يعتبر وكلاء التخليص شركاء في الاجراءات الجمركية حيث يقوم وكيل التخليص بكافة

الاجراءات إنابة عن صاحب الشأن سواء في عمليات الصادر أو الوارد .

#### **6- اتحاد أصحاب العمل**

في إطار الشراكة مع القطاع الخاص وقعت هيئة الجمارك السودانية وثيقة شراكة مع القطاع

الخاص حيث يعتبر القطاع شريك رئيسي في أعمال الجمارك و ذلك لتبادل الخبرات و وضع

السياسات من أجل تقديم خدمة جمركية متميزة بالزام الطرفين بضوابط عمل محددة.

#### **7- الهيئة العامة للاستثمار**

تسهم هيئة الجمارك في تنمية الاقتصاد القومي ولأهمية الإستثمار في دعم الاقتصاد تشجع

الجمارك الإستثمار و ذلك من خلال تبسيط الاجراءات و تسهيل حركة التجارة للمستثمرين الأجانب

أو المواطنين لأن الإستثمار يسهم بقدر كبير في دفع عجلة الاقتصاد.

## الاهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية

### الهدف الاول: تسهيل التجارة وفق المعايير الدولية

يرتبط موضوع تسهيل التجارة بالعديد من الجوانب ذات العلاقة بتدفق البضائع علي الحدود بسلاسة وكفاءة كما يرتبط برفع تنافسية المنتجات الوطنية من خلال خفض التكاليف. تعددت التعاريف لحركة تسهيل التجارة وتم تعريفها علي أنها :-

1- التبسيط المنظم للإجراءات والوثائق المستخدمة في التجارة الدولية.

2- الجهود التي تستهدف الجوانب اللوجستية لحركة البضائع خلال موانئ الدخول .

3- تبسيط وتوحيد الإجراءات والمعلومات المرافقة التي تكون مطلوبة لحركة السلع دولياً من البائع

إلي المشتري في مقابل المال الذي يتم دفعه (خطة هيئة الجمارك للعام 2012م).

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتسهيل حركة التجارة العالمية في مجالاتها المختلفة وذلك من خلال توفير المعينات والتقنيات والنظم الحديثة وقد تمكنت من تقديم أفضل الخدمات الجمركية بكل مهنية وكفاءة متوافقة مع معايير الجودة بسبب الاهتمام بالآتي:

1- تطبيق نظم اداره الجودة حيث حصلت عدد من الإدارات على شهاده الايزو 2008/9001.

2- تطبيق نظام الالسيكودا العالمية بمطار الخرطوم لمعالجة البيانات والتي تمثل معظم الإيرادات

المرتبطة بعمليات الاستيراد والتصدير في المطارات الجوية.

3- استخدام وسائل الكشف الحديثة (الاشعة السينية) .

4- ادخال نظام السداد الالكتروني للإيرادات.

5- تطبيق نظام الرقابة الإلكترونية بتشغيل الكاميرات مما سهل من عمل الرقابة.

6- استخدام الحوسبة بنسبة تتجاوز 75 % في الأعمال الإدارية والمحاسبية.

- 7- التدريب المستمر .
- 8- إنشاء نظام النافذة الواحدة بميناء دمادما لتبسيط الإجراءات وتسهيل حركة التجارة العالمية.
- 9- تطوير الاطارالقانونى للجمارك .
- 10- اعادة بناء الهيكل التنظيمى .
- 11- تقوية العلاقة بين هيئة الجمارك السودانية و القطاع العام والخاص .
- 12- تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة محليا ودوليا .
- 13- إستخدام خطاب إعلامي دوري .
- 14- السياسات الإدارية الفعالة.
- 15- إستخدام نظم إدارة المخاطر .

#### قيمة الواردات والصادرات خلال الفترة من 2010-2014م

في اطار تسهيل الاجراءات الجمركية فقد تمت اجراءات صادرات وواردات بقيمة 82289.7 دولار كما موضح بالجدول ادناه.

جدول رقم (1) يبين قيمة الواردات والصادرات خلال الفترة من 2010-2014م

العام	الصادرات/مليون دولار	قيمه الواردات/مليون دولار
2010م	7.505	10,513
2011م	7,199	9,841
2012م	3,674	9,727
2013م	7,102.17	10,184
2014م	6552.41	9992.74

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الاداء بهيئه الجمارك السودانية للفترة من 2010-2014م.  
ص22،19،17،23،15.

جدول رقم(2) يبين جدول يوضح عدد وسائل النقل والشهادات الجمركية

للاعوام 2010م - 2014م

الشهادات	شهادات تحليل المعامل الجمركية	شهاداتتالعبور	البرادات	بواخر	العربات		الطائرات	الركاب	الحاويات	العام
					عربات السياحه	عربات الافراج المؤقت				
251.154	-	-	-	1.358	-	5.528	9.840	1.234.238	77.031	2010م
244.872	-	-	-	2.837	-	13.713	23.281	2.352.330	279.716	2011م
214.499	-	-	-	2.693	-	14.765	23.068	2.346.571	238.239	2012م
284.765	48.376	663	1.384	419	419	17.725	21.905	2.459.159	249.259	2013م
233.205	35.962	861	1.216	2.871	278	16.812	21.390	2.375.594	212.474	2014م

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الاداء بهيئه الجمارك السودانية للفترة من 2010-2014م.  
ص9،10،12،8،6.

الهدف الثاني: تطوير وتعظيم الايرادات العامة للدولة

يأتي الهدف الثاني شاملاً السياسة الإقتصادية والمتمثلة في السياسة المالية لتطوير

وتعظيم الايرادات العامة للدولة وخفض التكلفة الادارية حسب الوعاء الضريبي كالاتي:

جدول رقم (3) يوضح الاداء المالي للعام 2013م

الربط من النسبة %	التحصيل	الربط	العام
108%	7086.30	6538.93	2010م
128%	8,630.56	6,765.70	2011م
146%	9.948.57	6.826.00	2012م
148%	14,197.00	9,601.80	2013م
131%	27894.56	21216.13	2014م

المصدر: الخرطوم: هيئه الجمارك السودانية ، دائرة الشؤون الفنية إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث، تقرير الاداء بهيئه الجمارك السودانية للفترة 2010-2014م. ص19،20،16،22،17.

جدول رقم(4) يوضح التكلفة الإدارية للتحصيل

العام	جملة الإيرادات/م.ج	المصروفات م.ج	نسبة التكلفة الإدارية
-------	--------------------	---------------	-----------------------

2010م	7086	270.47	3.82%
2011م	8630.56	286.64	3.32%
2012م	9948.57	314.89	3%
2013م	14197	342.58	2.42%
2014م	27895	672.33	2.41%

المصدر: الخرطوم: هيئة الجمارك السودانية ، دائرة الشؤون الفنية إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث، تقرير الاداء بهيئة الجمارك السودانية للفترة 2010-2014م ص 27، 18، 26، 21، 23.

### الهدف الإستراتيجي الثالث: مواكبة التطور التقني والتكنولوجي

اهتمت هيئة الجمارك السودانية بإحداث التطور التقني والتكنولوجي المطلوب لمقابلة الزيادة الكبيرة في حجم العمل ولتواكب متطلبات التجارة العالمية فقد تم انفاذ المشروعات أدناه .

1- انطلاقة نظام الأسكودا العالمية حيث يعتبر من أحدث التقنيات العالمية في معالجة البيانات الجمركية.

2- التوسع في استخدام أجهزة الفحص بالأشعة السينية (X-Ray) للحاويات وأمتعة المسافرين بدلاً من العمل التقليدي مما قلل من زمن التخليص.

3- تنفيذ نظام النافذة الواحدة بميناء عندما لتوفير الوقت والجهد بعد أن تم التنسيق مع الجهات ذات الصلة (إجراء الكشف لمرة واحدة).

4- السداد الإلكتروني للرسوم الجمركية وفي هذا المجال تم التعاقد مع عدد من البنوك ليتم الربط الشبكي بين الجمارك والبنك للسداد الإلكتروني.

5- التوسع في نظام الرقابة الإلكترونية بإستخدام كاميرات المراقبة بجمارك مطار الخرطوم في الصالات والساحات الداخلية حيث تمت الاستفاداة من خدمات الاتصالات الممتازة التي توفرها من قبل شركات الاتصال واصبح من المتاح للمستويات الإدارية القيام بأعمال المراقبة بكل يسر على مستوى إدارة المطار.



## الهدف الرابع: حماية المجتمع وصون الحدود

يعمل هذا الهدف في مجال تأمين وحماية الوطن ومكافحة التهريب بكافة اشكاله وصوره من تهريب البضائع والسلع والتهريب عبر المستندات وبدأت هيئة الجمارك في تعزيز إجراءات مكافحة التهريب وذلك بإنشاء عدد من المحطات والنقاط خاصة مع دولة الجنوب التي تعتبر الحدود الأطول مع السودان إلي جانب ذلك تم التوقيع مع المملكة العربية السعودية على التعاون في مكافحة التهريب عبر البحر الأحمر بين حرس الحدود السعودي والجمارك السودانية أثمر عن توقيع اتفاقيات وزيارات متبادلة.

### جدول رقم (5) يبين البلاغات واِعلانات الحجز

العام/2014		العام/2013		العام/ 2012 م		العام/ 2011 م		العام/2010 م		الدائرة
البلاغات	اعلانات الحجز	البلاغات	اعلانات الحجز	البلاغات	اعلانات الحجز	البلاغات	اعلانات الحجز	البلاغات	اعلانات الحجز	
13	1525	22	1,417	22	2,154	29	2,151	25	1642	دائرة جمارك البحر الاحمر
19	2465	26	2,436	32	3,326	24	3,865	16	3740	دائرة جمارك الخرطوم
523	6673	539	2,986	607	7,456	816	7,074	748	6542	دائرة مكافحة التهريب
3	266	2	169	4	307	0	0	-	245	دائرة جمارك الولايات
559	10929	589	7,062	665	13,243	869	13,090	789	12169	الجملة

المصدر: الخرطوم: هيئة الجمارك السودانية ، دائرة الشؤون الفنية إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث، تقرير الاداء بهيئة الجمارك السودانية للفترة 2010-2014م، ص34،33،26،33،28.

## الهدف الخامس: بناء القدرات البشرية والمادية

### 1- بناء القدرات البشرية

إن التغييرات التي أحدثتها متطلبات منظمة التجارة العالمية المتمثلة في إزالة الحواجز والقيود على حركة التجارة وتداعيات العولمة وثورة الاتصالات وظهور الجرائم المنظمة والعبارة

للقارات لغسيل الأموال والتعدي على حقوق الملكية الفكرية والارهاب كل هذه المتطلبات ألقت بأعباء إضافية على الإدارات الجمركية الأمر الذي تطلب احداث سياسات وشراكات لمجابهة هذه التحديات لذلك كان الاهتمام بالتدريب ورفع كفاءة الكادر البشري للتعامل مع هذه التحديات فتبنت منظمة الجمارك العالمية برامج الشراكة في البحوث الأكاديمية للعلوم الجمركية ولاحقاً تم إنشاء الشبكة الدولية للجامعت الجمركية ليتم لاستفادة من ذلك وإجراءات التعديل اللازم لإجراءات التدريب الداخلي، لذلك عولت إدارة الجمارك السودانية على التدريب كمرتكز أساسي في التنمية والتطور ولمجابهة هذه التحديات ورصدت من ذلك الميزانيات وطرقت جميع أبواب العلم والتعلم خارجياً وداخلياً في كل المجالات ذات الصلة والتي كان ابرزها التخطيط الإستراتيجي والعلوم الجمركية، التشريعات والقوانين، حقوق الملكية الفكرية والتدريب على تشغيل أجهزة الكشف السينية وأجهزة قياس الاشعاع، مجالات العلوم العملية، العلوم العسكرية دورات عمل بحرية وجوية، التزيف والقرصنة، برامج الاسيكودا العالمية، البرمجيات، الشبكات، واخيراً علوم الاتصال.

الجدول رقم(6) يبين عدد الدورات التدريبية و المتدربين

نوع الدورة	2010م	2011 م	2012 م	2013 م	2014 م
دورات أكاديمية	44 دورة	3,217	414	1,614	1297
التدريب العسكري	8 دورات	6,214	866	4,425	4475
التدريب الخارجي	7 دورات	242	-	110	164
ورش وسمنارات	1 ورشة	112	229	150	116
المتعاملين مع الجمارك	-	6,402	-	1,987	1476
الجملة	-	16,187	1,509	8,286	7510

المصدر: الخرطوم: هيئه الجمارك السودانية ، دائرة الشؤون الفنية إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث، تقرير الاداء بهيئة الجمارك السودانية للفترة 2010-2014م.ص.41،30،37،32،38.

## 2- بناء القدرات المادية

هيأت الإدارة العليا لهيئة الجمارك بيئة العمل بإنشاء مشروعات ومباني جديدة وصيانة المباني القديمة وقد أحدث ذلك توسعاً مقدراً في البنيات التحتية وقد أهتمت الإدارة برضا الفرد وظيفياً جنب إلى جنب مع مشروعات بناء القدرات وتهيئة بيئة العمل مما نتج عن ذلك نتائج إيجابية في التحسين المستمر للاداء العام.

### خطوات تطبيق لايزو (9001/2008).

إن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي تعرف الجودة بأنها التماشي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى أحداث تأثيرات علي الاداء(الحاج(2014م) ص203)، ومن العلوم أن الجودة أضحت ضرورة لوجود المؤسسات وليست أمر إضافياً يمكن الاختيار في تطبيقه من عدمه وكان لإلتزام الإدارة العليا بهيئة لجمارك السودانية بالجودة أهم الخطوات للتطبيق وربما إدراك الحضيف المتابع لتطور هيئة الجمارك أنها تسير في الإتجاه الصحيح بتبني هذا المنهج السليم فليس بمستغرب وجود تطور في الاداء في السنوات التي تلت تطبيق أنظمت الجودة ولما كان الايزو مبادئ وفلسفة إدارية تقوم عليها وكما هو معلوم أن المنشأة التي تود تحقيق تقدم نحو الجودة يجب أن تكون قادرة علي إجابة الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟

2. إلي أين نحن متجهون؟

فتم تحقيق وضع إستراتيجية فاعلة ومرنة تشكل خارطة طريق للاداء وتضع أهداف للجودة وتتضمن سياسة تعبر عن قيم وسبب وجود المؤسسة ولهذا تم تبني نظم إدارة الجودة والتي تشكل الأساس الفلسفي والأخلاقي لوجود نظام لإدارة الجودة بهيئة لجمارك السودانية وتمثل في:

1. التركيز علي احتياجات وتوقعات العملاء.
2. التأكد علي إلتزام الإدارة العليا المستمر بالجودة.
3. التأكد علي أن الجودة مسئولية جميع العاملين بهيئة لجمارك السودانية.
4. التركيز علي العمليات والنتائج معاً .
5. إستخدام التقنيات الحديثة في التحسين والتطوير.
6. تعيى العاملين من المشاركة وا إبداء الرأي وصنع القرار وتمييتهم بالتدريب والمهارات اللازمة للتنمية الذاتية والمؤسسية مع وضع نظام يضمن الحقوق والواجبات.
7. اتخاذ القرارات استناد إلي الوقائع والقيام بمراجعة المؤشرات الإحصائية للاداء.
8. إنشاء فرق العمل وتثمين قيمة العمل الجماعي.
9. جعل التطوير المستمر كمبدأ أساسي بهيئة لجمارك السودانية.
10. وضع نماذج معيارية لمقارنة أفضل الممارسات علي المستوي الإقليمي والدولي.
11. ترسيخ مبدأ العملية كوحدة أساسية لتشغيل وقياس الاداء بهيئة لجمارك السودانية وتحتي يتم تحقيق إدارة الجودة بهيئة لجمارك السودانية كان لابد من توفر أربع عناصر أساسية:

أ. تم تطبيق نظام الايزو الذي يوثق العمليات ويحدد الصلاحيات ويضع قياس لمخرجات العمليات الطبية والإدارية.

ب. تأكيد الإدارة العليا للمؤسسة علي إلتزامها بمبادئ الجودة في جميع المحافل ونقل ذلك لجميع المعنيين والشركاء وتيسير تطبيقها والتشجيع عليها.

ج. قامت الإدارة العليا بهيئة لجمارك السودانية بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك من خلال تشكيل مجلس للجودة والتميز.

د. كل ما سبق ساعد لخلق وتشكيل بيئة ملائمة ومناخ لإدارة التغيير وإيجاد نظام ايزو ينتظم جميع الإدارات.

### 3. خطوات الحصول علي ايزو بهيئة الجمارك السودانية

هنالك خطوات أساسية اتخذتها هيئة الجمارك السودانية للحصول على شهادة ايزو (9001/2008) ويمكن إجمالها في الخطوات الأساسية التالية:

أ. أكدت الإدارة العليا إلزامها بالجودة من خلال التأكيد علي ضرورة تطبيق نظام ايزو (9001/2008) باعتباره نظام أساسي يمثل قاعدة راسخة لمبدأ العملية والتوثيق ونظام إدارة الجودة بصورة عامة فكانت مخرجات الاجتماعات تتضمن البدء في إنشاء نظام ايزو وتشكيل فرق العمل المكلفه بالتطبيق والمتابعه مع المركز الاستشاري للجودة والمتعاقد معه لبناء نظام ايزو وسناد الاتصال بالجهات المختصة المانحة للشهادة له.

ب. تمت اجتماعات لفرق الإعداد بالتنسيق مع المركز الاستشاري للجودة لتحديد الجدول الزمني للتدريب والتطبيق وضع الملامح الرئيسية للتطوير لاستيفاء متطلبات المواصفة ايزو (9001/2008) وذلك بعد الاتصال بالجهات المختصة المانحة والمعتمدة لشهادة ايزو (9001/2008) ونقل رغبة المؤسسة للحصول علي شهادة مطابقة نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك السودانية لنظام إدارة الجودة ايزو (9001/2008) وتم الإتفاق علي خطوات أولية لاستيفاء المتطلبات اللازمة ووضع إطار زمني للزيارات التحضيرية الخارجية للجهات المانحة.

ج. تم اكتساب العاملين بهيئة الجمارك السودانية مفاهيم ومتطلبات الايزو (9001/2008) من خلال المحاضرات والورش المكثفة وتبليغ الجميع بخطوات الحصول علي شهادة الايزو (9001/2008) وتم التأكد والاطمئنان إلي تفهم كل الأفراد في الإدارات المختلفة لمتطلبات المواصفة ودورهم في التطبيق والتطوير .

د. تم إعداد برنامج تدريبي لتاهيل المدققين من العاملين بهيئة الجمارك السودانية من ادارات مختلفة بعد استيفاء المواصفات المطلوبة للعمل الفني من مهارة الاتصال و المرونة تم اختيار هذه المجموعة للعمل كفريق للجودة للمراجعة والتأكد من تطبيق المتطلبات لنظام الايزو (9001/2008) ومراجعة النظام بهيئة الجمارك السودانية.

هـ. تم تسمية ممثل الإدارة بحسب متطلبات نظام الايزو (9001/2008) لينوب عن الإدارة في تمثيلها للاتصال الخارجي والداخلي ولمتابعة تطبيق النظام.

و. تم توثيق جميع العمليات بالإدارات وتحديد نقاط عدم المطابقة للنظام المعمول به حالياً ومتطلبات المواصفة واستيفاء هذه الشروط.

ز. تم توزيع إجراءات نظام الجودة المعدل علي الإدارات بعد توثيقه وقيام الإدارات بإستخدام الإجراءات والنماذج والتأكد من تفهم وتنفيذ مستندات وإجراءات النظام.

ط. استيفاء شروط الجهات المختصة المانحة لشهادة الايزو (9001/2008) التوثيقية والفنية. التأكد من كفاءة وفاعلية نظام الجودة المطبق.

ي. الحصول علي شهادة المطابقة.

4. ما الفائدة من الحصول علي شهادة الايزو:

أ- وجود قدرات كبيرة لهيئة الجمارك السودانية لفهم متطلبات العملاء بصورة واضحة وتلبيتها وذلك لوجود أدوات قياس موثقة توضح رضا العملاء ونظام فاعل يستجيب لكل تلك الشكاوي (خطة هيئة الجمارك السودانية 2012م).

ب- وجود نظام لإدارة الجودة بهيئة الجمارك السودانية موثق في جميع مراحلها يوضح وينسق المسئوليات والصلاحيات لكل أطراف العملية الإدارية مما ساعد في فهم أدق لزيادة فاعلية وكفاءة العمليات.

ج- تم التأكد علي التفهم التام لسياسات الجودة بهيئة الجمارك السودانية وتحسين وعي العاملين بأهميتها وتطبيقها.

د- أدبي تطبيق نظام الجودة الايزو (9001/2008) إلي ضمان ثبات وتمائل جودة خدمه التي تقدمها هيئة الجمارك السودانية وظهر ذلك من خلال زيادة الإيرادات.

هـ- تم خفض تكلفة خدمه بهيئة الجمارك السودانية وذلك نسبة لتوفير كثير من الجهد في تشغيل وإعادة تشغيل العمليات وتوفير فاقد الزمن وتقليل صرف الموارد من خلال التخطيط المسبق للعمليات والتأكد من فاعلية وكفاءة العمليات للخروج بالنتائج المطلوبة.

و- تم التأكد من تحقيق متطلبات ومقومات رضا العملاء من خلال محوريي الجودة و الزمن .

ن- تم تقليص إختلاف وجهات النظر بين هيئة الجمارك وشركائها نتيجة لوجود سياسات واضحة وأهداف موثقة تم إدراجها بالخطة الإستراتيجية وبيانها لجميع أصحاب المصلحة مما ساعد علي اتخاذ القرارات ومشاركة الأهداف مع جميع الأطراف بصورة فاعلة وشفافة.

ز - أدي تطبيق المواصفة الايزو (9001/2008) إلي حزية أهداف هيئة الجمارك السودانية العامة مع الأهداف الشخصية للعاملين بها من خلال الاتفاق علي السياسة والأهداف الإستراتيجية الواضحة وتوثيق الأهداف العامة والخاصة بالإدارات المختلفة.

ع- أدي تطبيق نظام الايزو إلي وجود وتوفير مرجع من الإجراءات للتعليم والتطوير من خلال توثيق جميع الإجراءات الضرورية للعملية في جميع الإدارات.

غ- من أعظم الفوائد لتطبيق نظام الجودة الايزو (9001/2008) إقرار مبدأ التطوير المستمر للخدمة بهيئة الجمارك السودانية.

م- إن المقصود من مطابقة متطلبات المواصفة ايزو(9001/2008) كما تؤكد ذلك المواصفة نفسها هو أن تظهر هيئة الجمارك السودانية قدرتها علي توفير خدمات تؤكد حصولها علي رضا عملائها من خلال وفائها بالمتطلبات.

**5. مقارنة ما بين اداءهيئة الجمارك السودانية قبل الحصول علي شهادة الايزو وبعد الحصول علي هذه الشهادة:**

- ا- وجود منهجية واضحة لإدارة العمل المؤسسي بطريقة منظمة.
- ب- قدرة هيئة الجمارك السودانية علي توثيق جميع العمليات بصورة شاملة ودقيقة إذ أن التوثيق قد لا يكون مستوعباً لجميع الأنشطة.
- ج- وجود أثار من نظام إدارة الجودة يعمل بفاعلية وكفاءة يمكن تطويره وتحسينه بصورة مستمرة .

د- إمكانية تطبيق نظم أخرى ومواصفات جديدة للجودة باعتبار الايزو (9001/2008) يشكل أساس واضح للعملية التي تعتبر نواة الاداء التشغيلي لنظام إدارة الجودة.



هـ - ارتفاع الناحية المعرفية والتطويرية لجميع الإدارات بهيئة الجمارك السودانية نتيجة لتطبيق بنود المواصفة وإجراءات النظام وما يتطلبه ذلك من دورات تدريبية ومهارية تم الحصول عليها وتحقيقها.

و - التمكن من وضع مؤشرات أداء تعكس الاداء التشغيلي بصورة أوضح.

ن - زيادة لقدرة للوصول إلي السبب الجذري للمشكلة ولم يعد الاكتفاء بالإجراء التصحيحي.

ح - زيادة الإدراك لمتطلبات العملاء لوجود نظام لقياس وتحسين شكاويهم والعمل علي تحقيقها والتأكد من ذلك.

خ - ارتفاع قدرة الإدارة والعاملين لتحقيق إنجازات أخرى بعد تحقيق الحصول علي شهادة مطابقة نظام هيئة الجمارك السودانية لنظام إدارة الجودة ايزو(9001/2008) والحصول علي شهادة المطابقة.

#### 6. ما دور الإدارة في المحافظة علي شهادة الايزو :

من المعلوم أن إلتزام الإدارة هو مبدأ أساسي لتطبيق أنظمة الجودة عموماً و الايزو خصوصاً وليس هذا فقط بل أن مراجعة الإدارة بند أساسي من بنود المواصفة ونعني به مراجعة اجتماعات مجلس الجودة والتميز بهيئة الجمارك السودانية للوقوف علي مدي اهتمام الإدارة ومراقبتها لفاعلية نظام الجودة والعمل علي تحسينه من خلال المراقبة والقياس والتحليل ومن ثم التطوير ولذلك فإن دور الإدارة العليا لا ينتهي بالإلتزام بتطبيق النظام والحصول علي الشهادة بل هو بداية لبروز دور الإدارة الرئيس لمتابعة عمليات الجودة وأنشطتها والتأكد من وجود الموارد وسد النقص فكان من أهم مخرجات اجتماعات مجلس الجودة بهيئة الجمارك السودانية:

أ- مناقشة نتائج التدقيقات التي تتم علي نظام إدارة الجودة كمراجعة الجهات الخارجية وتقريرها سواء الجهات المعنية بالعمل الفني أو تقارير المراجعات الخارجية لنظام الجودة من الجهات المانحة للشهادة وأيضاً تقارير المراجعات الداخلية لفريق الجودة بهيئة الجمارك السودانية.

ب- مراجعة التغذية الراجعة من العملاء والعاملين والعمل علي الاستجابة للمتطلبات بشكل فوري.

ج-التأكد من فاعلية متابعة وإغلاق حالات عدم المطابقة لنتائج التدقيق والمراجعات.

د- موقف الأفعال التصحيحية والوقائية للنظام ومدى ملائمة الإجراءات لحالات عدم المطابقة.

هـ - وجود أي تغييرات يمكن أن تؤثر علي نظام إدارة الجودة كإنشاء إدارات وافرع جديده.

ن- توصيات من أجل التحسين المستمر للعملية والتأكد من فاعلية وكفاءة العملية لتحقيق النتائج.

ز - توفير جميع الموارد الفنية والمادية والبشرية لتحقيق المتطلبات.

من خلال تحليل الاداء الفعلي للفترة من العام 2010-2014م وهي التي طبقت

فيها الإدارات المعنية بهيئة الجمارك السودانية نظام إدارة الجودة ايزو (9001/2008) نجد الاتي:-

1. أتضح من خلال تحليل المؤشرات المالية للاداء المالي للعام 2010م تحققت الإيرادات بنسبة 108%.

2. أتضح من خلال تحليل المؤشرات المالية للاداء المالي للعام 2011م أن الاداء المالي كان

مميزاً حيث حققت الإيرادات بنسبة 128% متجاوزة الربط المقدر للعام 2010م.

3. أتضح من خلال تحليل المؤشرات المالية للاداء المالي للعام 2012م أن الاداء المالي كان مميزاً حيث حققت الإيرادات بنسبة 146% متجاوزة الربط المقدر للعام 2011م والمقدر 128%.

4. أتضح من خلال تحليل المؤشرات المالية للاداء المالي للعام 2013م أن الاداء المالي كان مميزاً ووضح ذلك جلياً في الانسياب الجيد لحرك الواردات والصادرات مما أنعكس إيجاباً على الاداء المالي حيث تحققت الايرادات بنسبه 148% متجاوزة الربط للأعوام 2010، 2011، و2012م.

5. خلال تحليل المؤشرات المالية للاداء المالي للعام 2014م أن الاداء المالي كان مميزاً ووضح ذلك جلياً في الانسياب الجيد لحرك الواردات والصادرات مما أنعكس إيجاباً على الاداء المالي حيث تحققت الايرادات بنسبه 131% متجاوزة الربط للأعوام 2011، 2012، و2013م.

6. نظم الجودة ايزو(9001/2008) يسهم في توثيق المشكلات التي تواجهها هيئة الجمارك السودانية وطرق حلها للإفادة منها لاحقاً والعمل على تفاديها.

7. نظم الجودة ايزو(9001/2008) يشجع عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأفراد والأقسام والإدارات بهيئة الجمارك السودانية بشكل رسمي وغير رسمي.

8. تبنى إستخدام تطبيقات نظم الجودة ايزو(9001/2008) يؤدي إلي تحسين بيئة العمل ويسهم في التطوير الإداري والتنظيمي في هيئة الجمارك السودانية.

9. وخفض التكلفة الادارية حسب الوعاء الضريبي حيث بلغت في العام 2014م الي 2.41% مقارنة ب 3.82% في العام 2010م.

10. أهتمت هيئة الجمارك السودانية بإحداث التطور التقني والتكنولوجي المطلوب لمقابلة الزيادة الكبيرة في حجم العمل ولتواكب متطلبات التجارة العالمية.
11. تقوم هيئة الجمارك بتسهيل حركة التجارة العالمية في مجالاتها المختلفة من خلال توفير المعينات والتقنيات والنظم الحديثة .
12. قامت هيئة الجمارك بإنشاء مشروعات ومباني جديدة وصيانة المباني القديمة وأحدث ذلك توسعاً وتحسناً مقدراً في البنيات التحتية وبيئة العمل وفقاً لما أوصت به المواصفة ( ISO 9001/2008).
13. كان لتطبيق نظم الجودة ايزو(9001/2008) الأثر الكبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية.

## الفصل الرابع

### إجراءات البحث الميدانية

يشتمل هذا الفصل على البحث الميداني ويحتوي على منهج البحث وعينته وإسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا وتفسيرها وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة البحث، والاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

#### 1/ منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي باعتبار المنهج المناسب في تحقيق اهداف البحث والاجابة عن الاسئلة فضلا علي انه المنهج الذي يقوم علي وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات.

#### 2/ مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بإدارات هيئة الجمارك السودانية والتي طبقت نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) والبالغ عددهم (625) حسب إحصائية هيئة الجمارك السودانية للعام 2014 مملحق (رقم 2).

- إدارة التدريب .

- إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث .

- دائرة جمارك البحر الأحمر .

- إدارة المستودعات الجمركية .

- إدارة التعريفات.
- إدارة الحوسبة والاتصال والنظم.
- إدارة جمارك مطار الخرطوم.
- إدارة المعامل الجمركية والبيئة.
- إدارة المشتريات و الامداد.

### 3/ عينة البحث

تمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على اراء أو معلومات من مفردات المجتمع الاساسي موضع البحث بصورة مقصودة. وتم توزيع عدد (238) إستبانة لمجتمع البحث وتم استرجاع عدد (200) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (84)% بيانها كآآتي:

تم تطبيق المعادلة التالية لتقدير حجم العينة المناسبة لمجتمع البحث والبالغ عددهم (625):

$$n = N * P (1 - P) / [N - 1 * \{ (q)^2 / (Z)^2 \} + p (1 - p)]$$

N: حجم المجتمع

Z:أالدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P:نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

$$n = 625 * 0.50 (1 - 0.50) / [625 - 1 * \{ (0.05)^2 / (1.96)^2 \} + 0.50 (1 - 0.50)]$$

$$Ss = 625 * 0.50 * 0.50 / [624 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50$$

$$= 625 * 0.25 / [624 * 0.00065] + 0.25$$

$$= 156 / 0.405 + 0.25$$

$$= 156 / 0.655 = 238$$

وعليه فإن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث (238).

جدول رقم (7) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
84	200	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
16	38	استبيانات لم يتم إعادتها
100	238	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحث.

**4- خصائص عينة البحث**

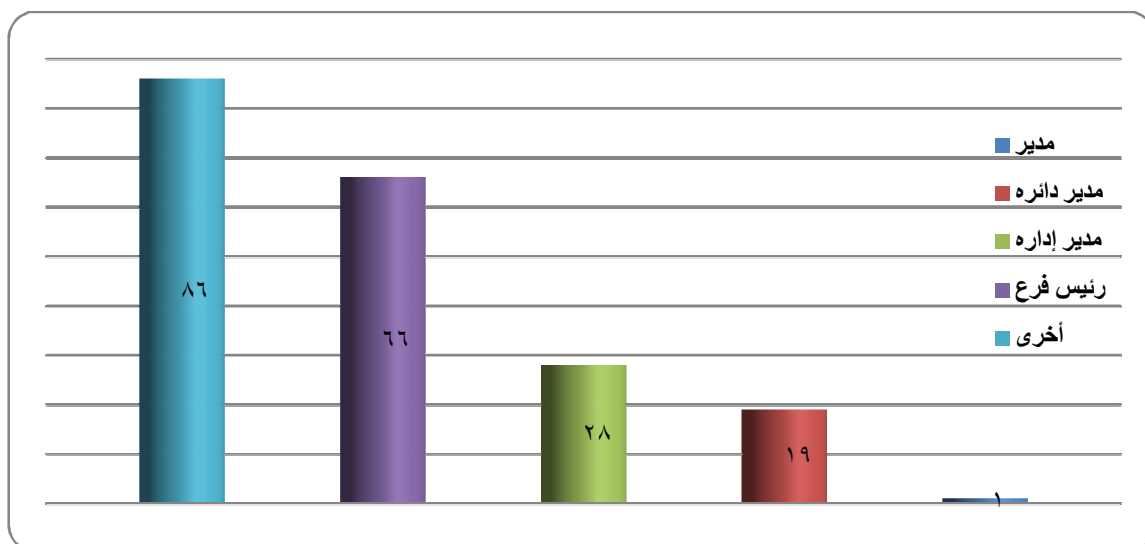
فيما يلي الخصائص الأولية لعينة البحث

1/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
0.5	1	مدير
9.5	19	مدير دائرة
14.0	28	مدير إدارة
33.0	66	رئيس فرع
43.0	86	أخرى
%100	200	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



شكل (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة أفراد العينة من مدراء الإدارات ورؤساء الفروع بلغت (47) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المدراء ومدراء الدوائر في العينة (10) % . إما أفراد العينة من المسميات الوظيفية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (43) % من إجمالي العينة المبحوثة.

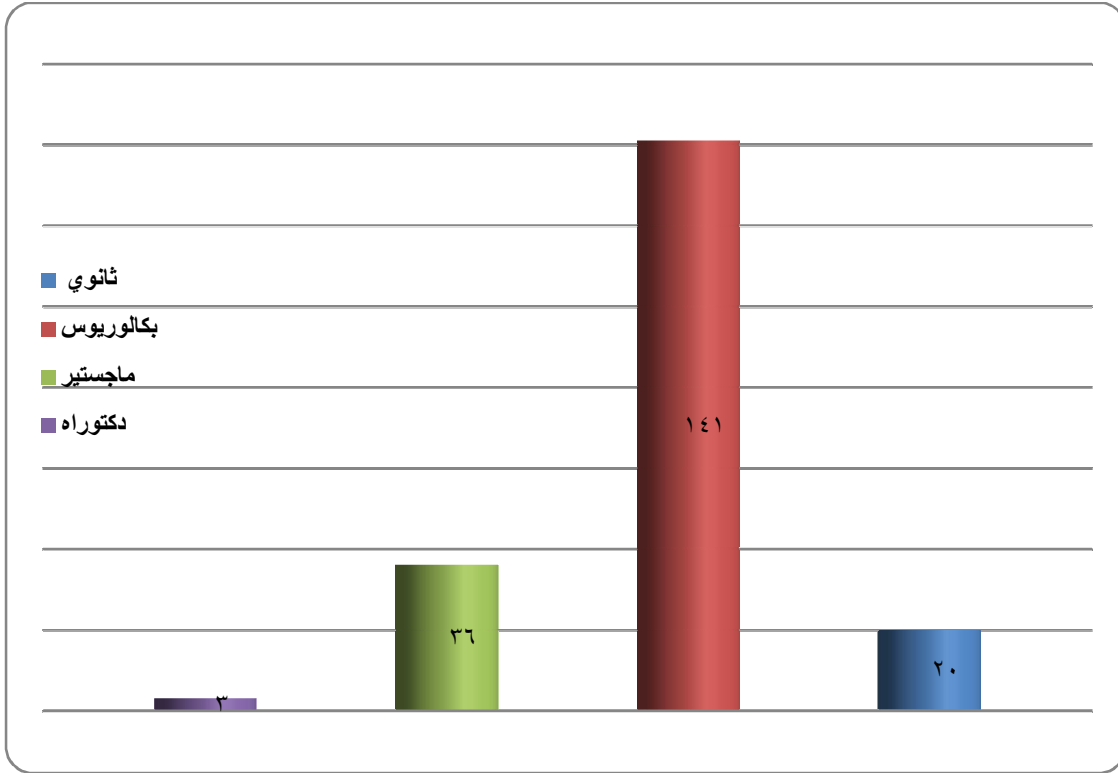
## 2/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة %
ثانوي	20	10.0
بكالوريوس	141	70.5
ماجستير	36	18.0
دكتوراه	3	1.5
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.





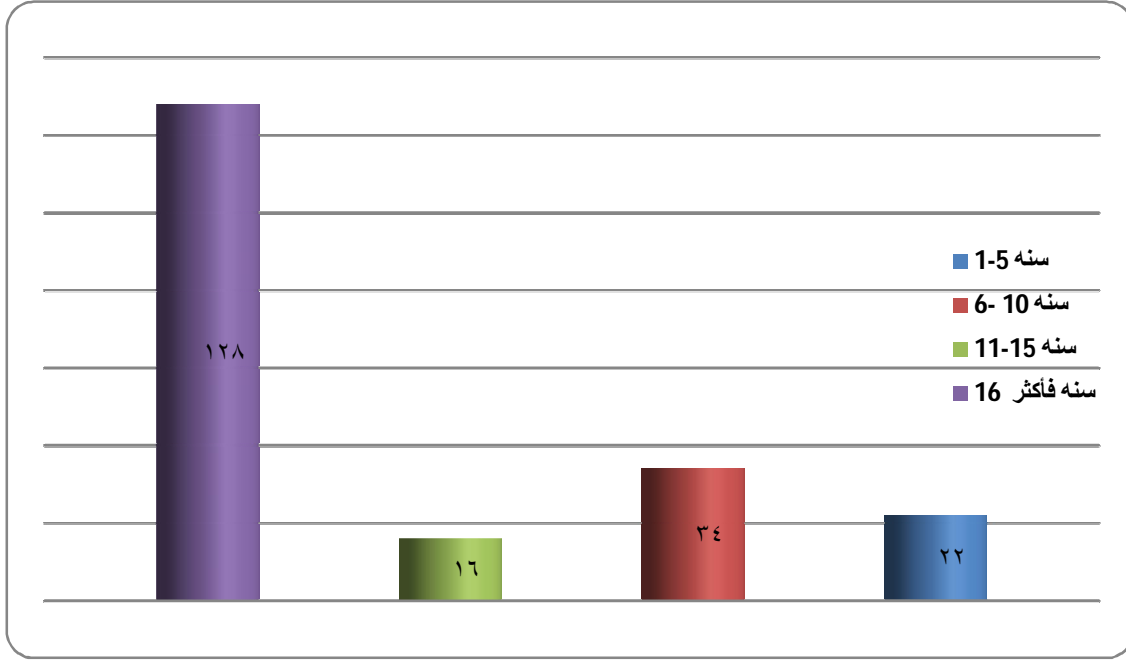
شكل (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي يتضح من الجدول رقم (8) والشكل أعلاه أن غالبية لأفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (70.5) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير ، دكتوراه) (19.5) % . إما المستوى التعليمي الثانوي فقد بلغت نسبتهم (10) %.

3/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة %
1-5 سنة	22	11.0
6-10 سنة	34	17.0
11-15 سنة	16	8.0
16 سنة فأكثر	128	64.0
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



شكل (9) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد سنوات العمل

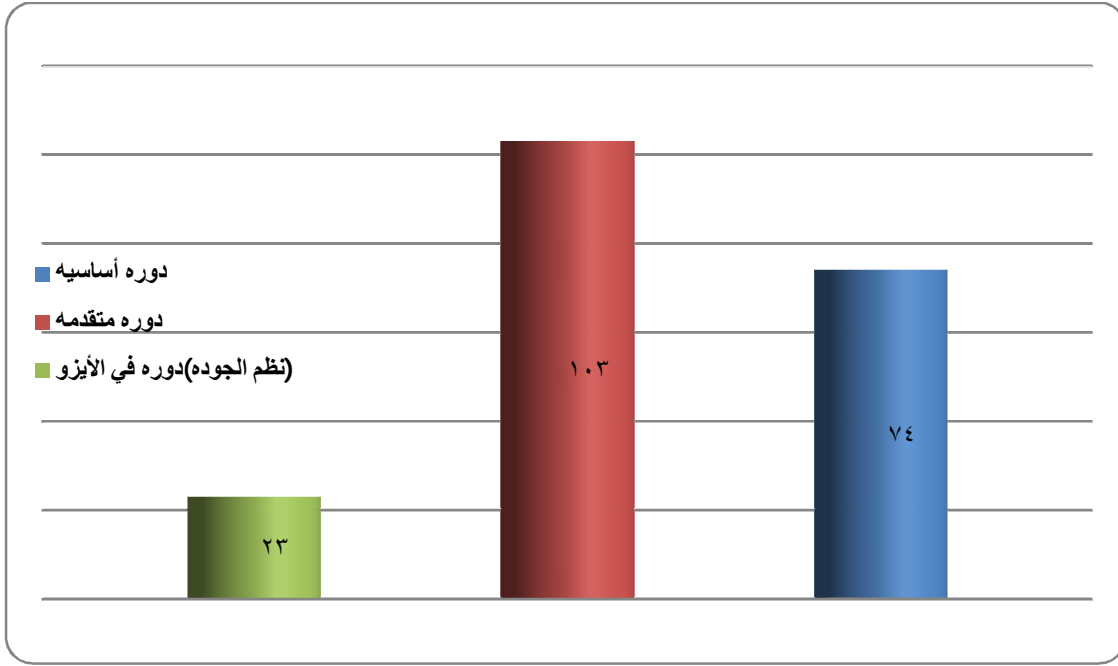
يتضح من الجدول رقم (9) والشكل أعلاه أن غالبية لأفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (64) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-6) (17) % .أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (1-5) سنة فقد بلغت نسبتهم (11) % . من إجمالي العينة المبحوثة.

#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الدورة التدريبية في أجهده

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب طبيعة الدورة التدريبية في أجهده

النسبة %	العدد	طبيعة الدورة التدريبية في أجهده
37.0	74	دوره أساسيه
51.5	103	دوره متقدمه
11.5	23	دوره في الايزو (نظم أجهده)
%100	200	المجموع

لمصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



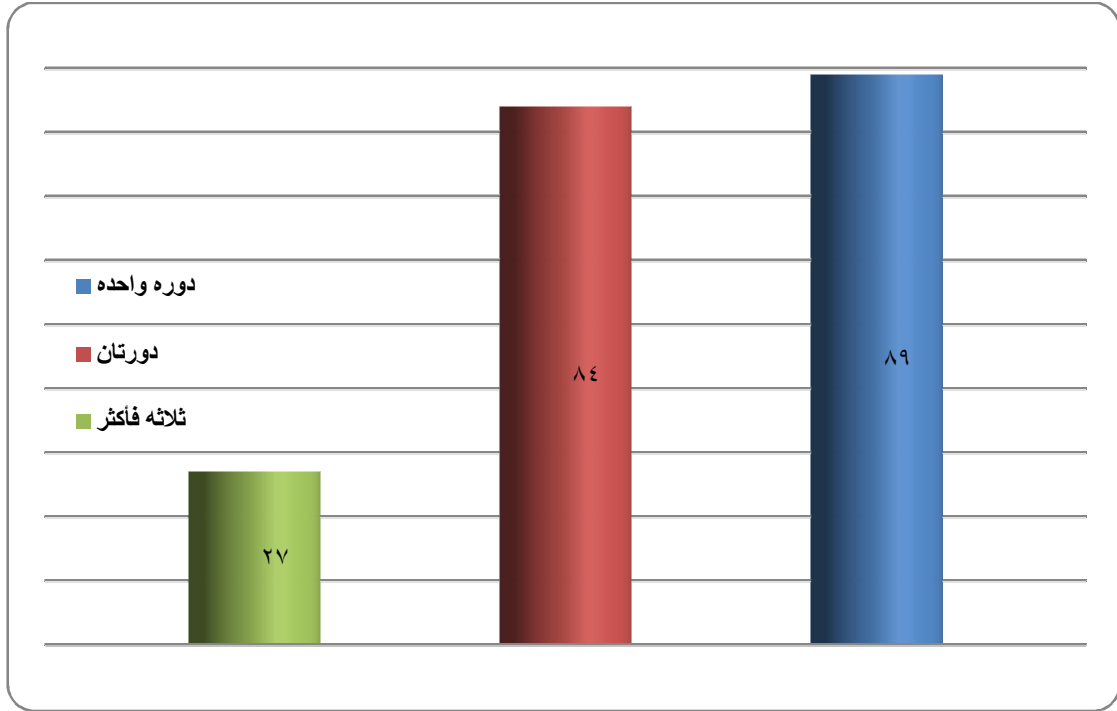
شكل (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب طبيعة الدورة التدريبية في الجودة  
 يتضح من الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورات تدريبية متقدمة في  
 الجودة حيث بلغت نسبتهم (51.5) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تلقوا دورة أساسية  
 (37) % . إما أفراد العينة والذين تلقوا دورات في الأيزو (نظم الجودة) فقد بلغت نسبتهم  
 (11.5) % من إجمالي العينة المبحوثة

5/ توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد تلقي الدورات

عدد تلقي الدورات	العدد	النسبة %
دوره واحده	89	44.5
دورتان	84	42.0
ثلاثة فأكثر	27	13.5
المجموع	200	100%

لمصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



شكل (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد تلقي الدورات

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورة تدريبية واحدة حيث بلغت نسبتهم (44.5) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تلقوا دورتان (42) % . إما أفراد العينة والذين تلقوا ثلاث دورات فأكثر فقد بلغت نسبتهم (13.5) % من إجمالي العينة المبحوثة.

#### 5- أداة البحث

اعتمد هذا البحث على الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع البحث من العينة.

وقد تم إعداد الإستبانة علي النحو التالي:

- أ- إعداد إستبانة أولية، لأجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ب- عرض الإستبانة علي المشرف، لأجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ج- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

د- تم عرض الإستبانة علي مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تم تعديل وحذف ما يلزم ،انظر ملحق رقم (1) في قائمة الملاحق وقد أجمع المحكمون علي أن الإستبانة أصبحت صالحة ومناسبة للتطبيق.

هـ- إجراء دراسة إختباريه ميدانية أولية للإستبانة مع تعديل حسب ما يناسب.

و- توزيع الإستبانة علي أفرد العينة الرئيسة ، لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي (أحمد حسين الرافعي:

مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192):

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع الأسئلة وترتيب ألفاظها وعباراتها.

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

تم تصميم إستبانة تهدف إلي قياس رأى الإدارات المختصة حول موضوع البحث.

## 6- وصف الاستبانة

احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

### القسم الاول: اشمل البيانات الأساسية

المسمي الوظيفي وله خمس مستويات ( مدير، مدير دائرة، مدير إدارة ، رئيس فرعواخري)والمؤهل

العلمي وله اربعة مستويات (ثانوي، بكالوريوس ماجستيرو الدكتوراة). وعدد سنوات العمل ولها

اربعة مستويات ( 1-5 ، 6-10 ، 11-15 ، 16 فأكثر) والدورات التي تم التدريب عليها في

مجال الجودة ولها مستويان (نعم، لا) ونوعها ولها ثلاثة مستويات (دورة أساسية ، دورة متقدمة ، دورة في الايزو (نظم الجودة) وعددها وله ثلاثة مستويات (دورة واحدة، دورتان ، ثلاثة فأكثر).

### القسم الثاني

ويشتمل على ثمانية محاور أي الباحث انها تقيس أهم الجوانب لموضوع البحث واشتملت علي تسعة وخمسون عبارة وطلب من أفراد العينة ان يحددوا استجابتهم لما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likartscale) المدرج من خمس مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لاوافق لاوافق بشدة).

جدول رقم (13) يوضح محاور الاستبانة وعدد عباراتها.

م	المحاور	الفقرات
1	إلتزام القيادة (الإدارة العليا)	10-1
2	مشاركة العاملين	19-11
3	التركيز على العملاء	26-20
4	التخطيط الإستراتيجي	33-27
5	النظام	41-34
6	التطوير والتحسين المستمر	50-42
7	رضا العاملين	54-51
8	نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)	59-55
	المجموع	59

المصدر : إعداد الباحث

## 7- صدق وثبات الاستبانة

### اولا:الصدق

يقصد بالصدق أو الصلاحية قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجلها ولقد مرت عملية التأكد من صدق الإستبانة علي مرحلتين وهي:

المرحلة الأولى: للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح ومناسبتها للبعد الذي أدرجت تحته . وملائمتها وشمولها للجوانب المتعلقة بأبعاد البحث . قام الباحث بعرض الفقرات علي عدد من المحكمين في مجال الاختصاص والبالغ عددهم (7) انظر الملحق (1) .

وبعد إستعادة الإستبانات من المحكمين، تم أخذ الفقرات التي تم الاتفاق عليها حيث اتفقوا علي صلاحيتها بالإجماع مع بعض الملاحظات من بعض المحكمين وتم إجراء التعديلات والملاحظات علي العبارات الأخرى والتي تركزت مجملها في ما يلي:

1. فصل بعض الفقرات (فك الازدواج).
2. حذف بعض الفقرات من الحالة الموجودة فيه لوجود تشابه بينهما بين عبارات أخرى في مجال آخر .
3. نقل بعض العبارات من مجال لآخر .
4. توضيح بعض العبارات لوجود غموض في صياغتها.

المرحلة الثانية: بعد التعديلات تم الاتفاق علي عبارات الإستبانة (59) وتثبيت المقياس الخماسي أمام فقرات القياس.

## ثانياً : ثبات الإستبانة

الثبات يعني أن تعطي الإستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (50) إستمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) .

الجدول (14) معاملات الثبات لكل محور .

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ	
المحور الأول	0.79	1
المحور الثاني	0.78	2
المحور الثالث	0.8	3
لمحور الرابع	0.76	4
المحور الخامس	0.85	5
المحور السادس	0.79	6
المحور السابع	0.77	7
المحور الثامن	0.71	8
المقياس الكلي	0.78	

المصدر : إعداد الباحث

ولقد كان معامل ألفا كرونباخ 0.78 وهو معامل ثبات عال يدل علي ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات بالتالي هو (0.88) وهذا يدل علي أن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه البحث من نتائج. وقد تم إستخدام معامل إلفا كرونباخ" ( Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن



قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع البحث. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم (7) إلي الجداول رقم (14) نتائج تحليل الثبات لمقاييس البحث مبينا

قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم البحث:

### طريقة ألفا كرونباخ:

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

معامل الثبات =  $\frac{(1 - \text{مجموع بيانات الأسئلة})}{n}$

ن.1 ثباين الدرجات الكلية

حيث ن = عدد عبارات القائمة.

المحور الأول: إلتزام القيادة (الإدارة العليا) :

جدول رقم (15) نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات المحور الأول

ألفا كرونباخ	العبارات
0.78	1- إن رضا العملاء عن الخدمات ألمقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا.
0.78	2- تأخذ الإدارة العليا على عاتقها تطوير نظم إدارة ألقوده الشاملة لديها.
0.77	3- تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الایزو من أجل تحقيق ألقوده.
0.77	4- تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الاستماع إلي أرائهم في الخدمات ألمقدمه إليهم.
0.76	5- تسعى الإدارة العليا من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تحقيق المسؤليه الإجتماعيه.
0.75	6- تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الایزو.
0.78	7- تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل .
0.78	8- تهدف الإدارة العليا إلي تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الایزو.
0.77	9- تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO).
0.77	10- تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الایزو.
0.79	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (15) نتائج إختبار الثبات إن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (الإدارة العليا) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لقياس عبارته محور البحث الأول (الالتزام القيادة (الإدارة العليا) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

### المحور الثاني: مشاركة العاملين

جدول رقم (16) نتائج إختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني

الفأ كرنباخ	العبارات
0.74	1- شارك العاملون في وضع السياسات و الإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو.
0.77	2- كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.
0.78	3- تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.
0.76	4- العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو.
0.75	5- تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين.
0.78	6- لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة.
0.76	7- إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي لهيه الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو.
0.75	8- نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائجه المرجوة.
0.76	9- يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.
0.78	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (16) نتائج إختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (مشاركة العاملين): أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.78) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس عبارات محور البحث الثاني (مشاركة العاملين) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

## المحور الثالث: التركيز على العملاء

جدول رقم (17) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

الفأ كرنباخ	العبارات
0.76	1- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق ألوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.
0.77	2- تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
0.76	3- تقوم الجمارك بالإستعانه بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة ألمقدمه.
0.78	4- تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة).
0.74	5- تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها.
0.76	6- يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات ألمقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك.
0.81	7- تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها.
0.80	إجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (17) نتائج إختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (التركيز على العملاء) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس عبارات محور البحث الثالث (التركيز على العملاء) تتمتع بالثبات

الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

#### المحور الرابع: التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (18) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

ألفا كرنباخ	العبارات
0.74	1- توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك.
0.73	2- تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجيه وفقاً لمنظور الجوده.
0.73	3- تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محدده لتحقيق الجوده.
0.73	4- الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق الجوده تقوم على معلومات حقيقة.
0.75	5- يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوه والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك.
0.73	6- يتم هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات وإستراتيجيات العمل.
0.72	7- تأخذ هيئة الجمارك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
0.76	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (18) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (التخطيط الإستراتيجي) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.76) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس محور البحث الرابع (التخطيط الإستراتيجي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

#### المحور الخامس : النظام

جدول رقم (19) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

ألفا كرنباخ	العبارات
0.82	1- يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أجهده وفق معايير الايزو لتحقيق أجهده المطلوبة.
0.83	2- يتم إتباع نظم الايزو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية.
0.83	3- يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو.
0.84	4- ن برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الايزو.
0.83	5- إن مجلس أجهده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجهده المطلوبة.
0.83	6- يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الايزو لتحقيق أجهده المطلوبة.
0.83	7- يتم التعامل مع أنظمة الايزو بدقه وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية.
0.86	8- إن الاتصالات الرأسية والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الايزو.
0.85	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (19) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور النظام اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس محور البحث الخامس (النظام) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

المحور السادس: التطوير والتحسين المستمر

جدول رقم (20) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السادس

ألفا كرنباخ	العبارات
0.77	1- تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات المقدمه.
0.78	2- تنتظر هيئة الجمارك إلي التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
0.78	3- سم عمليات وإجراءات الخدمة المقدمه بالسهولة واليسر عند التطبيق.
0.77	4- تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوه بين جودة الخدمات المقدمه ومتطلبات الايزو.
0.77	5- يتم الإعداد للخدمات الجديده بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.
0.78	6- يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.
0.76	7- يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمه.
0.77	8- إن دليل للجودة بهية الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو.
0.79	9- يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة.
0.79	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (20) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (التطوير والتحسين المستمر) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس محور البحث السادس (التطوير والتحسين المستمر) تتمتع بالثبات

الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

### المحور السابع: رضا العاملين

جدول رقم (21) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السابع

ألفا كرنباخ	العبارات
0.71	1- تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانه بآرائهم.
0.67	2- إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها.
0.73	3- تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين.
0.74	4- تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.
0.77	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (21) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور(رضا العاملين) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.77) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس محور البحث السابع (رضا العاملين) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.



## المحور الثامن: نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

جدول رقم (22) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثامن

ألفا كرنباخ	العبارات
0.67	1- تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
0.65	2- تسعى هيئة الجمارك إلي الوصول لدرجة تقديم خدمه متميزة وفعاله لمقابلة احتياجات جمهور العملاء.
0.67	3- تعمل هيئة الجمارك على فتح محطات جمركيه جديدة وفق الحاجة لها.
0.63	4- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصداقية المتبادلة.
0.68	5- تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة.
0.71	اجمالي العبارات

المصدر : : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2015.

من الجدول (22) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (نتائج الأعمال) (تحقيق الأهداف) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.71) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لمقياس محور البحث الثامن (نتائج الأعمال) (تحقيق الأهداف) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

**تطبيق إستبانة البحث**

تم الاتصال بالإدارات المختلفة ليبدأ مشوار توزيع الإستبانات في الرئاسة حيث تم مقابلة بعض الإدارات للتعريف بالبحث وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها فيما يتعلق بالبحث وجد فريق العمل تعاوناً كبيراً من العاملين وإداراتهم وتم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانة للمبحوثين ، تم فيه توضيح الغرض من البحث وأهدافها وقد تم وضع إجابة كل إدارة في مظروف خاص بها وكتب عليه اسم الإدارة وعدد أفراد العينة وذلك لتسهيل تفريق الإجابات وتحليلها ، وبعد التفريق ومعالجتها تم تحويل الاستجابات إلي أرقام كمية لإجراء التحليل الإحصائي عليها .

قد تم توزيع (238) إستبانة بعد إكمال تطبيق أداة البحث علي عيناتها تم استعادة (200) (جدول 7) حيث قام فرق العمل بمراجعة الأداة للوقوف علي مدى اكتمال البيانات للإجابات الواردة ومراجعتها ووجدت جميع الإستبانات كاملة أي لم يتم استبعاد أي واحدة بسبب عدم اكتمالها واستيفائها علي جميع بياناتها .

### مراجعة البيانات

لجا الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات واجاباتها للمبحوثين واداة البحث الي تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي اعددها الي ذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (وافق بشدة، اوافق، محايد، لاوافق لاوافق بشدة) الي متغيرات كمية (1،2،3،4،5) علي الترتيب .

### الأساليب الإحصائية

للحصول علي نتائج دقيقة بقدر الإمكان تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الإستبانة ، تم إدخال هذه البيانات في برنامج

(SPSS) ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية. ولتحقيق أهداف البحث تم

إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
2. الأشكال البيانية.
3. المتوسط.
4. الإنحراف المعياري
5. إختبار مربع كاي لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين.
6. معامل الفاكرونباخ.
7. بيرسون كاي تربيع.
8. إسلوب الإنحدار.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل بياناتمحاور الاستبانة

يتضمن هذا الفصلعرضا للنتائج التي توصل اليها البحث ،من خلال الإجابة علي تساؤلات البحث

واعتمادا على تحليل البيانات الأساسية للبحث للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقا"

للخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري لإجابات الإدارات المبحوثة على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات البحث .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات البحث وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور البحث لمعرفة إتجاه عينة البحث وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

3 / إختبار دلالة الفروق (كاي تربيع)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات متغيرات البحث.

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلي اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (23).

جدول رقم (23) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد

2	لأوافق
1	لأوافق إطلاقاً"

المصدر: إعداد الباحث

وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(5+4+3+2+1)/5=3$

تحليل بيانات المحور الأول

إلتزام القيادة (الإدارة العليا)

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الأول (إلتزام القيادة (الإدارة العليا).

### جدول رقم ( 24 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

لاوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0	0	3.0	6	3.5	7	46.5	93	47.0	94	1- إن رضا العملاء عن الخدمات ألقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا.
0.5	1	0	0	10.0	20	51.5	103	38.0	76	2- تأخذ الإدارة العليا على عاتقها تطوير نظم إدارة ألقوده الشاملة لديها.
0	0	3.5	7	22.0	44	42.0	84	32.5	65	3- تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق ألقوده.

0.5	1	3.5	7	23.0	46	49.5	99	23.5	47	4- تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم.
0.5	1	5.0	10	22.0	44	46.5	93	26.0	52	5- تسعى الإدارة العليا من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تحقيق المسؤولية الإجتماعية .
1.0	2	5.5	11	22.0	44	44.0	88	27.5	55	6- تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الأيزو.
0	0	7.0	14	24.0	48	31.5	63	37.5	75	7- تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل .
0	0	3.5	7	16.5	33	46.5	93	33.5	67	8- تهدف الإدارة العليا إلى تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الأيزو.
1.0	2	6.0	12	27.5	55	45.0	90	20.5	41	9- تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO).
0.5	1	6.0	12	19.5	39	49.0	98	25.0	50	10- تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الأيزو.
0.4	8	4.3	86	19	380	45.2	904	31.1	622	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 24 ) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (رضا العملاء عن الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للإدارة العليا) حيث بلغت نسبتهم (93.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % .  
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تأخذ على عاتقها تطوير نظم إدارة الجوده الشاملة لديها) حيث بلغت نسبتهم (89.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.5) % .  
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تعمل على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق أجوده) حيث بلغت نسبتهم (74.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.5) % .  
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تتفاعل مع العملاء من خلال الاستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم) حيث بلغت نسبتهم (73) % بينما بلغت نسبة غيرا لوافقون على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تسعى من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تحقيق المسؤولينه الإجتماعيه) حيث بلغت نسبتهم (72.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تستمع إلي موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الايزو) حيث بلغت نسبتهم (71.5) % بينما بلغت نسبة غيرا لوافقون على ذلك (6.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تقدم المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل) حيث بلغت نسبتهم (69) % بينما بلغت نسبة غيرا لوافقون على ذلك (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تهدف إلي تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الايزو) حيث بلغت نسبتهم (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تعمل على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف حيث بلغت نسبتهم (66) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.5) % .

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تعمل على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % .

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التزام القيادة (الإدارة العليا) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 4.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .

ثانياً" الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول (التزام القيادة (الإدارة العليا)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط و الانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس (التزام القيادة (الإدارة العليا) وترتيبها وفقاً لإجابات المبحوثين منهم.

جدول رقم ( 25 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول (التزام القيادة (الإدارة العليا)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
---------	---------	---------	-------------------	----------



1	أوافق	4.37	0.69	1- إن رضا العملاء عن الخدمات ألقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا .
2	أوافق	4.26	0.67	2- تأخذ الإدارة العليا على عاتقها تطوير نظم إدارة ألقوده الشاملة لديها .
4	أوافق	4.03	0.82	3- تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق ألقوده .
6	أوافق	3.93	0.80	4- تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الاستماع إلي أرائهم في الخدمات ألقدمه إليهم .
7	أوافق	3.92	0.85	5- تسعى الإدارة العليا من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تحقيق المسؤليه الإجتماعيه .
9	أوافق	3.91	0.89	6- تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الأيزو .
5	أوافق	3.99	0.94	7- تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل .
3	أوافق	4.10	0.79	8- تهدف الإدارة العليا إلي تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الأيزو .
10	أوافق	3.78	0.87	9- تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف .
8	أوافق	3.92	0.85	10- تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الأيزو .
	أوافق	4.02	0.81	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 25 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (التزام القيادة (الإدارة العليا) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور التزام القيادة (الإدارة العليا)

2/ أهم عبارة من عبارات محور إلتزام القيادة (الإدارة العليا) هي العبارة (إن رضا العملاء عن الخدمات ألقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا) حيث بلغ متوسط إجابات أفرد العينة على العبارة (4.37) بإنحراف معياري (0.69) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO).) حيث بلغ متوسط العبارة (3.78) بإنحراف معياري (0.87).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.02) بإنحراف معياري (0.81) وهذا يدل على أن غالبية أفرد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس إلتزام القيادة (الإدارة العليا).

ثالثاً" إختبار الفروق لعبارات المحور الأول (إلتزام القيادة (الإدارة العليا))

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق . وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (26) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الأول (إلتزام القيادة (الإدارة العليا)

العبارات	قيمة (كانتربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- إن رضا العملاء عن الخدمات المقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا .	151.4	0.000	قبول
2- تأخذ الإدارة العليا على عاتقها تطوير نظم إدارة أجهوده الشاملة لديها .	135.7	0.000	قبول
3- تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الايزو من أجل تحقيق أجهوده.	65.3	0.000	قبول
4- تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الاستماع إلي آرائهم في الخدمات المقدمه إليهم.	154.4	0.000	قبول
5- تسعى الإدارة العليا من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تحقيق المسؤليه الإجتماعيه	134.7	0.000	قبول
6- تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الايزو .	120.7	0.000	قبول
7- تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل .	41.8	0.000	قبول
8- تهدف الإدارة العليا إلي تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الايزو .	85.5	0.000	قبول
9- تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف	123.8	0.000	قبول
10- تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو .	144.2	0.000	قبول
الاجمالي	115.7	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 26 ) ما يلي :

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (151.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على العبارة (إن رضا العملاء عن الخدمات ألقدمه هي المهمة الأساسية للإدارة العليا).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (135.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تأخذ الإدارة العليا على عاتقها تطوير نظم إدارة ألقوده الشاملة لديها).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (65.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو من أجل تحقيق ألقوده).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (154.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تتفاعل الإدارة العليا مع العملاء من خلال الاستماع إلي أرائهم في الخدمات ألقدمه إليهم).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (137.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات

أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تسعى الإدارة العليا من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تحقيق المسؤليه الإجتماعيه).

6.بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (120.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم على اتخاذ القرارات لتحقيق مفاهيم الايزو).

7.بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (41.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقدم الإدارة العليا المكافآت والحواجز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جوده أفضل).

8.بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (85.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تهدف الإدارة العليا إلى تحقيق التحسين المستمر تحقيقاً لمبادئ الايزو).

9.بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (123.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل الإدارة العليا على معالجة مقاومة التحسين بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف).

10. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة العاشرة (144.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر لاداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو).

بلغت قيمة (كأى تربيع) لجميع عبارات محور (التزام القيادة (الإدارة العليا)) (115.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (التزام القيادة (الإدارة العليا)).

### تحليل بيانات المحور الثاني

#### (مشاركة العاملين)

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

جدول رقم ( 27 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.0	6	8.0	16	14.5	29	44.5	89	30.0	60	1- يشارك العاملون في وضع السياسات و الإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو.
0.5	1	11.5	23	15.5	31	45.5	91	27.0	54	2- كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.
0.5	1	3.0	6	15.5	31	48.5	97	32.5	65	3- تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.
3.5	7	11.5	23	28.5	57	38.5	77	18.0	36	4- العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو.
0	0	6.5	13	22.0	44	51.5	103	20.0	40	5- تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين.
0	0	3.5	7	22.5	45	40.5	81	33.5	67	6- لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة.
2.0	4	3.5	7	17.0	34	50.5	101	27.0	54	7- إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي لهيه الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو.
1.5	3	9.0	18	19.0	38	44.0	88	26.5	53	8- نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائجه المرجوة.
3.5	7	4.5	9	18.5	37	43.0	86	30.5	61	9- يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.
1.7	29	6.8	122	19.2	346	45.1	813	27.2	490	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 27 ) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يشارك العاملون في وضع السياسات والإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو). حيث بلغت نسبتهم (74.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % .

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك) حيث بلغت نسبتهم (72.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % .

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك) حيث بلغت نسبتهم (81) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % .

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (56.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.5) % .

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين) حيث بلغت نسبتهم (71.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .



6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) % .

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائج المرجوة) حيث بلغت نسبتهم (70.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل) حيث بلغت نسبتهم (73.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .

إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (مشاركة العاملين) حيث بلغت نسبتهم (72.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.2) % .

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إستراتيجية التسعير وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 28) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	أوافق	3.90	1.01	1- شارك العاملون في وضع السياسات والإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو .
6	أوافق	3.87	0.95	2- كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك .
1	أوافق	4.09	0.79	3- تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك .
9	أوافق	3.56	1.02	4- العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو .
8	أوافق	3.85	0.81	5- تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين .
2	أوافق	4.04	0.83	6- لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة .
3	أوافق	3.97	0.87	7- إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي لهيه الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو .
7	أوافق	3.85	0.96	8- نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائج المرجوة .
4	أوافق	3.92	0.99	9- يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل .
	أوافق	<b>3.89</b>	<b>0.91</b>	<b>الاجمالي</b>

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 28) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (مشاركة العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط

الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور

(مشاركة العاملين)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (مشاركة العاملين) هي العبارة ( تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.09) بإنحراف معياري (0.79) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو) حيث بلغ متوسط العبارة (3.56) بإنحراف معياري (1.02). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.89) بإنحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (مشاركة العاملين).

ثالثاً : إختبار الفروق لعبارات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج إختبار كاي تربيع للعبارات.

جدول رقم (29) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- يشارك العاملون في وضع السياسات والإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو.	116.3	0.000	قبول
2- كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.	117.2	0.000	قبول
3- تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.	165.8	0.000	قبول
4- العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو.	76.3	0.000	قبول
5- تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين.	86.2	0.000	قبول
6- لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة.	62.4	0.000	قبول
7- إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكल التنظيمي لهيه الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو.	158.4	0.000	قبول
8- نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائجه المرجوة.	108.2	0.000	قبول
9- يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.	115.4	0.000	قبول
الاجمالي	112.7	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث بإستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 29 ) ما يلي:

1- بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الأولى (116.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يشارك العاملون في وضع السياسات و الإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزو).

2. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثانية (117.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك).

3. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثالثة (165.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك).

4. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الرابعة (76.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق معايير الايزو).

5. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الخامسة (86.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوافق بين أهداف هيئة الجمارك وأهداف العاملين).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (62.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (لدى هيئة الجمارك مجلس ولجان للجودة بغرض تحقيق معايير الايزو بكفاءة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (158.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن العلاقات الرأسية والأفقية للهيكل التنظيمي لهيه الجمارك يساعد على تطبيق معايير الايزو).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (108.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلي نتائجه المرجوة).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (115.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يحظى العاملون بالحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل).

بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور مشاركة العاملين (112.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (مشاركة العاملين).

## تحليل بيانات المحور الثالث

### (التركيز على العملاء)

أولاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الثالث (التركيز على العملاء)

جدول رقم ( 30 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.0	2	3.0	6	11.5	23	47.5	95	37.0	74	1- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجهوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.
3.0	6	15.5	31	28.5	57	33.5	67	19.5	39	2- تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
1.0	2	6.0	12	29.0	58	43.5	87	20.5	41	3- تقوم الجمارك بالإستعانة بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمه.
0.5	1	1.5	3	16.0	32	57.0	114	25.0	50	4- تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة).
3.0	6	12.0	24	29.5	59	36.5	73	19.0	38	5- تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها.
0.5	1	7.5	15	31.0	62	46.0	92	15.0	30	6- يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك.
1.0	2	2.5	5	17.5	35	45.0	90	34.0	68	7- تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها.
1.4	20	6.8	96	23.2	326	44.4	618	24.2	340	مجموع العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 30 ) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجهوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (84.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % .

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة) حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.5) % .

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم الجمارك بالإستعانه بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمه) حيث بلغت نسبتهم (64) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29) % .

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة)) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) % .

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها) حيث بلغت نسبتهم (55.5) % بينما



بلغت نسبة الموافقون على ذلك (15) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % .

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك) حيث بلغت نسبتهم (61) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31) % .

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها) حيث بلغت نسبتهم (79)% بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (3.5)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .

إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (التركيز على العملاء) حيث بلغت نسبتهم (68.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (8.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.2) % .

#### ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث (التركيز على العملاء)

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إستراتيجية التوزيع وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 31 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق	4.16	0.81	1- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجدوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.
7	أوافق	3.51	1.06	2- تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
4	أوافق	3.76	0.87	3- تقوم الجمارك بالإستعانه بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة ألقدمه.
3	أوافق	4.04	0.71	4- تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة).
6	أوافق	3.56	1.02	5- تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها.
5	أوافق	3.67	0.838	6- يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات ألقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك.
2	أوافق	4.08	0.837	7- تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها.
	أوافق	3.82	0.87	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 31 ) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (التركيز على العملاء) يزيد متوسطها عن

الوسط الفرضي ( 3 ) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس

محور (التركيز على العملاء).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (التركيز على العملاء) هي العبارة (تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجهوده في الأداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.16) بإنحراف معياري (0.81) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.51) بإنحراف معياري (1.06).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.82) بإنحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (التركيز على العملاء).

ثالثاً " إختبار الفروق لعبارات المحور الثالث (التركيز على العملاء)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور التركيز على العملاء.

جدول رقم (32) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث (التركيز على العملاء)

العبارات	قيمة(كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجهوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.	176.7	0.000	قبول
2- تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.	56.4	0.001	قبول
3- تقوم الجمارك بالإستعانة بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمه.	119.0	0.000	قبول
4- تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة).	213.2	0.000	قبول
5- تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها.	71.6	0.000	قبول
6- يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك.	135.8	0.000	قبول
7- تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها.	149.4	0.000	قبول
مجموع العبارات	105.4	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث بإستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 32 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (176.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالحالموافقين على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على تحقيق أجهوده في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (56.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات

أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (119.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم الجمارك بالإستعانه بشكاوي وتنظيمات العملاء من أجل تطوير الخدمة ألمقدمه).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (213.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تحرص هيئة الجمارك على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي (وكلاء التخليص ، الموردون والمواطنين بكفاءة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (71.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم هيئة الجمارك بمتابعة وتقييم أدائها لما بعد الخدمة لمعرفة مدى رضا العملاء عنها).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (135.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم الاستماع إلي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات ألمقدمه لهم من قبل هيئة الجمارك).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (149.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تلتزم هيئة الجمارك بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها).

بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (التركيز على العملاء) (105.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (التركيز على العملاء).

#### تحليل بيانات المحور الرابع

##### (التخطيط الإستراتيجي)

أولاً"التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الرابع (التخطيط الإستراتيجي)

جدول رقم ( 33 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع

لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	2.0	4	7.5	15	44.5	89	46.0	92	1- توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك.
0	0	5.0	10	17.0	34	51.0	102	27.0	54	2- تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجيه وفقاً لمنظور ألقوده.
0	0	2.5	5	14.0	36	44.5	89	35.0	70	3- تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محدده لتحقيق ألقوده.
1.5	3	4.5	9	18.0	36	46.0	92	30.0	60	4- الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق ألقوده تقوم على معلومات حقيقة.
0	0	3.5	7	38.5	77	32.0	64	26.0	52	5- يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوه والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك.
0.5	1	7.5	15	28.5	57	45.0	90	18.5	37	6- تعتمد هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات وإستراتيجيات العمل.
1.0	2	6.5	13	30.5	61	42.5	85	19.5	39	7- تأخذ هيئة الجمارك التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين إعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
0.4	6	4.5	63	22.7	316	43.6	611	28.8	404	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 33 ) ما يلي :

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك) حيث بلغت نسبتهم (90.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2) % .إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 17% .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجيه وفقاً لمنظور أجهده) حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % .  
إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .
3. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددته لتحقيق أجهده) حيث بلغت نسبتهم (79.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق أجهده تقوم على معلومات حقيقة) حيث بلغت نسبتهم (76) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوه والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك) حيث بلغت نسبتهم (58) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38.5) % .



6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعتمد هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل) حيث بلغت نسبتهم (63.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.5) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تأخذ هيئة الجمارك التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية) حيث بلغت نسبتهم (59) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.5) % .

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التخطيط الإستراتيجي) حيث بلغت نسبتهم (72.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.7) % .

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع (التخطيط الإستراتيجي)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إستراتيجية الترويج وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 34 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.34	0.70	1- توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك.
3	أوافق	4.00	0.80	2- تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقاً لمنظور الجودة.
2	أوافق	4.12	0.78	3- تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق الجودة.
4	أوافق	3.98	0.89	4- الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق أجهوده تقوم على معلومات حقيقة.
5	أوافق	3.80	0.866	5- يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك.
6	أوافق	3.73	0.865	6- تعتمد هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات وإستراتيجيات العمل.
7	أوافق	3.72	0.88	7- تأخذ هيئة الجمارك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
	أوافق	3.95	0.82	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 34 ) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (التخطيط الإستراتيجي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور (إستراتيجية الترويج).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (التخطيط الإستراتيجي) هي العبارة (توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.34) بإنحراف معياري (0.70) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تأخذ هيئة الجمارك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.72) بإنحراف معياري (0.88).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.95) بإنحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (التخطيط الإستراتيجي).

ثالثاً" إختبار الفروق لعبارات المحور الرابع (التخطيط الإستراتيجي)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج إختبار كاي لدلالة الفروق لعبارات محور التخطيط الإستراتيجي.

جدول رقم (35) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الرابع التخطيط الإستراتيجي

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة (كاي تربيع)	العبارات
قبول	0.000	132.5	1- توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك.
قبول	0.000	91.5	2- تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقاً لمنظور أجهده.
قبول	0.000	82.8	3- تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددة لتحقيق أجهده.
قبول	0.000	136.2	4- الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق أجهده تقوم على معلومات حقيقة.
قبول	0.000	55.5	5- يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك.
قبول	0.000	123.6	6- تعتمد هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات وإستراتيجيات العمل.
قبول	0.000	116.0	7- تأخذ هيئة الجمارك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
قبول	0.000	112.8	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث بإستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 35 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (132.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية).

2. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (91.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجية وفقاً لمنظور أجدوه).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (82.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تهتم هيئة الجمارك بوضع رؤيا واضحة المعالم ورسالة محددته لتحقيق أجدوه).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (136.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (الخطط الإستراتيجية الموضوعه لتحقيق أجدوه تقوم على معلومات حقيقة).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (55.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم إستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوه والضعف في إستراتيجيات هيئة الجمارك).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (123.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعتمد هيئة الجمارك على التغذية الراجعة في تعديل سياسات وإستراتيجيات العمل).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (116.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تأخذ هيئة الجمارك التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية).

بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (التخطيط الإستراتيجي) (112.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (التخطيط الإستراتيجي).

## تحليل بيانات المحور الخامس

### (النظام)

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات التي تقيس عبارات المحور:

جدول رقم ( 36) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس

لاوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	

2.5	5	6.5	13	15.5	31	39.0	78	36.5	73	1- يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أجوده وفق معايير الايزو لتحقيق أجوده المطلوبة.
1.5	3	9.5	19	21.5	43	46.5	93	21.0	42	2- يتم إتباع نظم الايزو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية.
1.5	3	5.0	10	29.0	58	42.0	84	22.5	45	3- يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو.
1.5	3	5.5	11	23.0	46	42.5	85	27.5	55	4- إن برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الايزو.
0.5	1	5.0	10	16.5	33	45.0	90	33.0	66	5- إن مجلس أجوده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجوده المطلوبة.
3.0	6	8.0	16	34.5	69	39.5	79	15.0	30	6- يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الايزو لتحقيق أجوده المطلوبة.
2.5	5	6.5	13	35.0	70	37.5	75	18.5	37	7- يتم التعامل مع أنظمة الايزو بده وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية.
0	0	4.5	9	21.5	43	53.0	106	21.0	42	8- إن الاتصالات الرأسية والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الايزو.
1.6	26	6.3	101	24.5	393	43.2	690	24.4	390	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 36 ) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير

خطط تحسين وضبط أجوده وفق معايير الايزو لتحقيق أجوده المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم

(75.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % .

2. إن غالبية أفرد العينة يوافقون على أن (يتم إتباع نظم الايزو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية) حيث بلغت نسبتهم (76.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % .

3. إن غالبية أفرد العينة يوافقون على أن (يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (64.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29) % .

4. إن غالبية أفرد العينة يوافقون على أن (إن برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الايزو) حيث بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) % .

5. إن غالبية أفرد العينة يوافقون على أن (إن مجلس الجوده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير الجوده المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.5) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5) % .

6. إن غالبية أفرد العينة يوافقون على أن (يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الايزو لتحقيق الجوده المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (54.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (11) % . إما أفرد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.5) % .



7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم التعامل مع أنظمة الايزو بدقه وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية) حيث بلغت نسبتهم (56) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.5) % .

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إن الاتصالات الرأسية والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (4.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % .

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (النظام) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.5) % .

#### ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس (النظام)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إستراتيجية العنصر البشري وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 37 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس (النظام)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	لأوافق	4.00	1.00	1- يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أجهده وفق معايير الايزو

				لتحقيق أجهده المطلوبه.
6	أوافق	3.76	0.94	2- يتم إتباع نظم الازو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية.
5	أوافق	3.79	0.89	3- يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الازو.
4	أوافق	3.89	0.92	4- ن برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الازو.
1	أوافق	4.05	0.86	5- إن مجلس أجهده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجهده المطلوبه.
8	أوافق	3.55	0.94	6- يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الازو لتحقيق أجهده المطلوبه.
7	أوافق	3.63	0.94	7- يتم التعامل مع أنظمة الازو بدقه وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية.
3	أوافق	3.90	0.77	8- إن الاتصالات الرأسيه والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الازو.
	أوافق	3.82	0.90	اجمالي الغارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 37 ) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (النظام) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات(النظام).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (النظام) هي العبارة(إن مجلس أجهده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجهده المطلوبه) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) بإنحراف معياري (0.86) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (-) يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الازو لتحقيق أجهده المطلوبه) حيث بلغ متوسط العبارة (3.55) بإنحراف معياري (0.94).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.82) بإنحراف معياري (0.90) وهذا يدل على أن غالبية أفراد

العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (النظام).

ثالثاً " إختبار الفروق لعبارات المحور الخامس (النظام)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج

أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل

الوصفي لعبارات محور النظام.

جدول رقم (38) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الخامس (النظام)

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أجهوده وفق معايير الايزو لتحقيق أجهوده المطلوبة.	114.2	0.000	قبول
2- يتم إتباع نظم الايزو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية.	115.8	0.000	قبول
3- يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو.	113.8	0.000	قبول
4- ن برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الايزو.	112.4	0.000	قبول
5- إن مجلس أجهوده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجهوده المطلوبة.	141.1	0.000	قبول
6- يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الايزو لتحقيق أجهوده المطلوبة.	104.8	0.000	قبول
7- يتم التعامل مع أنظمة الايزو بدقه وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية.	102.2	0.000	قبول
8- إن الاتصالات الرأسية والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الايزو.	98.6	0.000	قبول
اجمالي الغارات	140.5	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 38 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة ( كاي تربيع) للعبارة الأولى (114.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد العينة على العبارة (يشارك العاملون بهيئة الجمارك في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أجهده وفق معايير الايزو لتحقيق أجهده المطلوبة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (115.8) بمستوى معنوية (0.042) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم إتباع نظم الايزو عند ظهور متغيرات داخلية وخارجية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (113.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يجرى تقييم اداء هيئة الجمارك وفق معايير الايزو).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (112.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (برامج التدريب الموضوعه من قبل هيئة الجمارك تحقق معايير نظم الايزو).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (141.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن مجلس أجهده والتميز بهيئة الجمارك يحقق أهدافه لتحقيق معايير أجهده المطلوبة).

6. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة السادسة (104.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير الايزو لتحقيق أجهوده المطلوبة).

7. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة السابعة (102.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم التعامل مع أنظمة الايزو بدقه وحزم يلبي المتغيرات الداخلية والخارجية).

8. بلغت قيمة (كاى تريبع) للعبارة الثامنة (98.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن الاتصالات الرأسية والأفقية داخل هيئة الجمارك لا تتعارض وتطبيق معايير الايزو).

بلغت قيمة (كاى تريبع) لجميع عبارات محور (النظام) (140.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (النظام)

تحليل بيانات المحور السادس  
(التطوير والتحسين المستمر)

أولاً"التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور السادس (التطوير والتحسين المستمر)

جدول رقم ( 39) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس

لاوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	2.0	4	12.0	24	51.0	102	35.0	70	1- تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات ألمقدمه.
0	0	1.0	2	13.0	26	55.0	110	31.0	62	2- تنتظر هيئة الجمارك إلي التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات ألوده.
0.5	1	4.0	8	20.0	40	52.0	104	23.5	47	3- سم عمليات وا إجراءات الخدمة ألمقدمه بالسهولة والبسر عند التطبيق.
0	0	2.5	5	21.0	42	55.5	111	21.0	42	4- تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوه بين جودة الخدمات ألمقدمه ومتطلبات الايزو.
0.5	1	3.0	6	24.5	49	53.5	107	18.5	37	5- يتم الإعداد للخدمات الجد يده بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.
1.0	2	6.0	12	28.0	56	45.0	90	20.0	40	6- يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.
0.5	1	5.0	10	33.0	66	42.5	85	19.0	38	7- يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانه بها لتطوير الخدمات ألمقدمه.
2.0	4	2.0	4	22.0	44	50.5	101	23.5	47	8- إن دليل للجودة بهية الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو.
0.5	1	5.0	10	17.5	35	44.5	89	32.5	65	9- يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة.
0.5	10	3.4	61	21.3	382	49.9	899	24.9	448	اجمالي الغارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم ( 39) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تسعى هيئة الجمارك إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات ألقدمه) حيث بلغت نسبتهم (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تتظر هيئة الجمارك إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات ألقوده) حيث بلغت نسبتهم (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) % .

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تأسم عمليات وإجراءات الخدمة ألقدمه بالسهولة واليسر عند التطبيق) حيث بلغت نسبتهم (75) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوه بين جودة الخدمات ألقدمه ومتطلبات الايزو) حيث بلغت نسبتهم (76.5) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (2.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) % .

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم الإعداد للخدمات الجديده بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية) حيث بلغت نسبتهم (72) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.5) % .



6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها) حيث بلغت نسبتهم (60.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % .

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة) حيث بلغت نسبتهم (61.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33) % .

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إن دليل للجودة بهيئة الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقليص الإجراءات الروتينية يتم بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة) حيث بلغت نسبتهم (77) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .

إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التطوير والتحسين المستمر) حيث بلغت نسبتهم (74.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.3) % .

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السادس (التطوير والتحسين المستمر)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس (التطوير والتحسين المستمر) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 40 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السادس (التطوير والتحسين المستمر)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق	4.19	0.71	1- تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات المقدمة.
2	أوافق	4.16	0.67	2- تنظر هيئة الجمارك إلي التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات أجوده.
5	أوافق	3.94	0.79	3- سم عمليات وا إجراءات الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.
4	أوافق	3.95	0.72	4- تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوه بين جودة الخدمات المقدمة ومتطلبات الايزو .
7	أوافق	3.86	0.76	5- يتم الإعداد للخدمات الجد يده بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.
8	أوافق	3.77	0.87	6- يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.
9	أوافق	3.74	0.83	7- يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.
6	أوافق	3.91	0.84	8- إن دليل للجودة بهية الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو.
3	أوافق	4.03	0.86	9- يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة.
	أوافق	3.95	0.78	اجمالي الغارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م

يتضح من الجدول رقم ( 40 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (التطوير والتحسين المستمر) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات (التطوير والتحسين المستمر).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (التطوير والتحسين المستمر) هي العبارة (تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات ألقدمه). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.19) بإنحراف معياري (0.71).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانه بها لتطوير الخدمات ألقدمه) حيث بلغ متوسط العبارة (3.74) بإنحراف معياري (0.83). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.95) بإنحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (التطوير والتحسين المستمر).

ثالثاً" إختبار الفروق لعبارات المحور السادس (التطوير والتحسين المستمر)

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات (التطوير والتحسين المستمر).

جدول رقم (41) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور السادس

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها	117.9	0.000	قبول

			اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات المقدمة.
قبول	0.000	132.4	2- تنتظر هيئة الجمارك إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
قبول	0.000	167.2	3- نسّم عمليات وإجراءات الخدمة المقدمة بالسهولة واليسر عند التطبيق.
قبول	0.000	117.4	4- تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوة بين جودة الخدمات المقدمة ومتطلبات الايزو.
قبول	0.000	181.4	5- يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.
قبول	0.000	124.6	6- يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.
قبول	0.000	128.1	7- يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.
قبول	0.000	159.4	8- إن دليل للجودة بهيئة الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو.
قبول	0.000	136.8	9- يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة.
قبول	0.000	160.7	اجمالي الغارات

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 41 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأى تربيعة) للعبارة الأولى (117.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تسعى هيئة الجمارك إلى تحمل مسئولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات ألمقدمه).

2. بلغت قيمة (كأى تربيعة) للعبارة الثانية (132.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تتظر هيئة الجمارك إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة).

3. بلغت قيمة (كأى تربيعة) للعبارة الثالثة (167.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة تلهم عمليات وإجراءات الخدمة ألمقدمه بالسهولة واليسر عند التطبيق).

4. بلغت قيمة (كأى تربيعة) للعبارة الرابعة (117.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تحرص هيئة الجمارك باستمرار على عدم وجود فجوه بين جودة الخدمات ألمقدمه ومتطلبات الايزو).

5. بلغت قيمة (كأى تربيعة) للعبارة الخامسة (181.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات

أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم الإعداد للخدمات الجد يده بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (124.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (128.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم تحليل العلاقة بين العملاء وهيئة الجمارك للإستعانه بها لتطوير الخدمات المقدمه).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (159.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن دليل للجودة بهية الجمارك يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها وفق معايير الايزو).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (136.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم تقليص الإجراءات الروتينية بغرض تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة).

بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (التطوير والتحسين المستمر) (160.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (التطوير والتحسين المستمر).

### تحليل بيانات المحور السابع

#### (رضا العاملين)

أولاً"التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور السابع(رضا العاملين)

جدول رقم ( 42 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور السابع

لأوأفبشدة		لأوأف		محايد		أوأف		أوأف بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.5	3	7.5	15	5.0	10	55.5	111	30.5	61	1- تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانه بأرائهم.
0.5	1	5.0	10	13.5	27	49.5	99	31.5	63	2- إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها.
1.5	3	7.5	15	17.0	34	44.0	88	30.0	60	3- تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين.
1.0	2	4.0	8	14.0	28	42.5	85	38.5	77	4- تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.
1.1	9	6	48	12.3	99	47.9	383	32.7	261	اجمالي لغارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 42 ) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بآرائهم) حيث بلغت نسبتهم (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها) حيث بلغت نسبتهم (81) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5) % .

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) % .

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على (تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (81) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14) % .

إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (رضا العاملين) حيث بلغت نسبتهم (80.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.3) % .



## ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السابع (رضا العاملين)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إستراتيجية تقديم الخدمة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 43 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السابع (رضا العاملين)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق	4.06	0.88	1- تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بآرائهم.
1	أوافق بشدة	4.65	0.83	2- إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها.
4	أوافق	3.93	0.95	3- تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين.
2	أوافق	4.13	0.87	4- تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.
	أوافق	4.19	0.88	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 43 ) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (رضا العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط

الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات رضا العاملين.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (رضا العاملين) هي العبارة (إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق

الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على

العبارة (4.65) بانحراف معياري (0.83) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.93) بإنحراف معياري (0.95).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.19) بإنحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (رضا العاملين).

ثالثاً " إختبار الفروق لعبارات المحور السابع (رضا العاملين)

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات (رضا العاملين).

جدول رقم (44) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور السابع (رضا العاملين)

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بأرائهم.	209.4	0.000	قبول
2- إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها.	165.0	0.000	قبول
3- تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين.	118.3	0.000	قبول
4- تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء.	150.1	0.000	قبول
اجمالي العبارات	123.0	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث بإستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 44 ) ما يلي :

1. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الأولى (209.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تحرص هيئة الجمارك على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانه بأرائهم).

2. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثانية (165.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها).

3. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثالثة (118.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين).

4. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الرابعة (150.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على تنمية قدرات العاملين لمقابلة إحتياجات العملاء).

بلغت قيمة (كأى تربيع) لجميع عبارات محور (رضا العاملين) (123.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (رضا العاملين).

### تحليل بيانات المحور الثامن

#### نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الثامن نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

جدول رقم ( 45 ) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثامن

العبرة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لأوافق		لأوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
73	36.5	100	50.0	21	10.5	5	2.5	1	0.5		
62	31.0	111	55.5	27	13.5	0	0	0	0		
73	36.5	93	46.5	29	14.5	2	1.0	3	1.5		
61	30.5	103	51.5	33	16.5	3	1.5	0	0		
64	32.0	85	42.5	44	22.0	7	3.5	0	0		
333	33.3	492	49.2	154	15.4	17	1.7	4	0.4		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم ( 45 ) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية) حيث بلغت نسبتهم (86.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.5) % .

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تسعى هيئة الجمارك إلي الوصول لدرجة تقديم خدمه متميزة وفعاله لمقابلة احتياجات جمهور العملاء) حيث بلغت نسبتهم (86.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5) % .

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل هيئة الجمارك على فتح محطات جمركيه جديدة وفق الحاجة لها) حيث بلغت نسبتهم (83) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % .

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل هيئة الجمارك على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصداقية المتبادلة) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5) % .

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة) حيث بلغت نسبتهم (74.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)) حيث بلغت نسبتهم (82.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4) % .

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثامن نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس الحصة السوقية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 46 ) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثامن نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.21	0.74	1- تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
3	أوافق	4.17	0.64	2- تسعى هيئة الجمارك إلي الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء.
2	أوافق	4.15	0.81	3- تعمل هيئة الجمارك على فتح محطات جمركية جديدة وفق الحاجة لها.
4	أوافق	4.11	0.72	4- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة.
5	أوافق	4.03	0.82	5- تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة.
	أوافق	4.13	0.75	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م

يتضح من الجدول رقم ( 46 ) ما يلي:

1/ إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور .

2/ أهم عبارة من عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) هي العبارة (تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.21) بإنحراف معياري (0.74) .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة ( تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بإنحراف معياري (0.82) .

كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.13) بإنحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

### ثالثاً" إختبار الفروق لعبارات المحور الثامن (نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف)

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق .

وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

جدول رقم (47) إختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثامن (تحقيق الأهداف)

العبارات	قيمة(كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	198.3	0.000	قبول
2- تسعى هيئة الجمارك إلي الوصول لدرجة تقديم خدمه متميزة وفعاله لمقابلة احتياجات جمهور العملاء.	53.4	0.000	قبول
3- تعمل هيئة الجمارك على فتح محطات جمركيه جديدة وفق الحاجة لها.	170.8	0.000	قبول
4- تعمل هيئة الجمارك على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة.	108.5	0.000	قبول
5- تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة.	66.12	0.000	قبول
اجمالي العبارات	119.4	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 47 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (198.3) بمستوى معنوية (0.004) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالحالموافقين على العبارة (تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (53.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات



أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تسعى هيئة الجمارك إلي الوصول لدرجة تقديم خدمه متميزة وفعاله لمقا بلة احتياجات جمهور العملاء).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (170.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على فتح محطات جمركيه جديدة وفق الحاجة لها).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (108.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (66.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة).

بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) (119.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفرد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

## إختبار فروضالبحث

### الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظامإدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحسين الاداءالمؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظامإدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين.

### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظامإدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفيما يلي مناقشة فروض البحث

### الفرضية الفرعية الأولى

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظامإدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين). لإختبار هذه الفرضية يتم إستخدامإسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( تطبيق نظم إدارة الجودة) ويتكون من المتغيرات التالية:

1/إلتزام القيادة (الإدارة العليا).

2/مشاركة العاملين.

3/التركيز على العملاء.

4/التخطيط الإستراتيجي.

5/النظام.

## 6/التطوير والتحسين المستمر

والمتغير التابع ويمثله (رضا العاملين). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول رقم ( 48 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق رضا العاملين

الترتيب	نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	إختبار (T)	معامل الإنحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
5	قبول	0.000	9.27	0.31	0.30	0.55	1/إلتزام القيادة (الإدارة العليا).
1	قبول	0.000	10.40	0.32	0.35	0.61	2/مشاركة العاملين
6	قبول	0.000	7.61	0.30	0.23	0.48	3/التركيز على العملاء
4	قبول	0.000	9.14	0.39	0.30	0.56	4/التخطيط الإستراتيجي
3	قبول	0.000	10.37	0.31	0.35	0.59	5/النظام
2	قبول	0.000	10.57	0.37	0.36	0.60	6/التطوير والتحسين المستمر

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل -برنامج spss

يتضح من الجدول رقم ( 48 ) الآتي:

1/هنالك إرتباط بين عناصر تطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق رضا العاملين ويتضح ذلك من

خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير إلتزام القيادة (الإدارة العليا) (0.55). وقيمة معامل

الإنحدار (0.31). وهذه القيم تدل على أن هنالك إرتباط طردي بين إلتزام القيادة (الإدارة العليا)

وتحقيق رضا العاملين.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير مشاركة العاملين (0.61). وقيمة معامل الانحدار (0.32). وهذه القيم تدل على أن هنالك علاقة طردية بين مشاركة العاملين وتحقيق رضا العاملين.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التركيز على العملاء (0.48). وقيمة معامل الانحدار (0.30). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا العاملين.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التخطيط الإستراتيجي (0.56). وقيمة معامل الانحدار (0.39). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا العاملين.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير النظام (0.59). وقيمة معامل الانحدار (0.31). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين النظام وتحقيق رضا العاملين.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التطوير والتحسين المستمر (0.60). وقيمة معامل الانحدار (0.37). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التطوير والتخطيط المستمر وتحقيق رضا العاملين.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (48) إلى وجود تأثير لجميع المتغيرات المستقلة (تطبيق نظم إدارة الجودة) على المتغير التابع (رضا العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.30) لمتغير الإدارة العليا و (0.35) لمتغير مشاركة العاملين و (0.23) لمتغير التركيز على العملاء و (0.30) لمتغير التخطيط الإستراتيجي و (0.35) لمتغير النظام و (0.36) لمتغير التطوير والتحسين المستمر.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغير المستقل (تطبيق نظم إدارة الجودة) وفقا لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)

جميع متغيرات نظم إدارة الجودة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير الإدارة العليا (9.27) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير مشاركة العاملين (10.40) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار التركيز على العميل (7.61) بمستوى دلالة معنوية (0.000) . و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير التخطيط الإستراتيجي (9.14) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير النظام (10.37) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير التطوير والتحسين المستمر (10.57) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول الفرض والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (نظم إدارة الجودة) وتحقيق رضا العاملين .

ومما تقدم نستنتج إن فرضية البحث الفرعية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين) يعتبر فرض مقبول في جميع متغيرات نظم إدارة الجودة.

### الفرضية الفرعية الثانية

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقنظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف المؤسسية). لإختبار هذه الفرضية يتم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( تطبيق نظم إدارة الجودة) ويتكون من المتغيرات التالية:

1/إلتزام القيادة (الإدارة العليا).

2/مشاركة العاملين.

3/التركيز على العملاء.

4/التخطيط الإستراتيجي.

5/النظام.

6/التطوير والتحسين المستمر

والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأهداف) وجاءت نتائج التحليل كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 49 ) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق الأهداف

الترتيب	نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	إختبار (T)	معامل الإنحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
2	قبول	0.000	8.50	0.27	0.27	0.52	1/إلتزام القيادة (الإدارة العليا).
4	قبول	0.000	7.83	0.25	0.24	0.49	2/مشاركة العاملين
6	قبول	0.000	6.30	0.24	0.17	0.41	3/التركيز على العملاء
5	قبول	0.000	7.33	0.32	0.22	0.46	4/التخطيط الإستراتيجي
3	قبول	0.000	8.10	0.25	0.25	0.50	5/النظام
1	قبول	0.000	10.7 3	0.35	0.37	0.61	6/التطوير والتحسين المستمر

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم ( 49 )

1/هنالك إرتباط طردي بين متغيرات نظم إدارة الجودة وتحقيق الأهداف ويتضح ذلك من خلال

قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير إلتزام القيادة (الإدارة العليا) (0.52). وقيمة معامل الإنحدار

(0.27). وهذه القيم تدل على إن هنالك إرتباط طردي بين إلتزام القيادة (الإدارة العليا) وتحقيق

الأهداف.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير مشاركة العاملين (0.49). وقيمة معامل الإنحدار (0.25). وهذه القيم تدل على أن هنالك علاقة طردية بين مشاركة العاملين وتحقيق الأهداف.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التركيز على العملاء (0.41). وقيمة معامل الإنحدار (0.24). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التخطيط الإستراتيجي (0.46). وقيمة معامل الإنحدار (0.32). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف.

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير النظام (0.50). وقيمة معامل الإنحدار (0.25). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين النظام وتحقيق الأهداف (نتائج الأعمال).

\* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير التطوير والتحسين المستمر (0.61). وقيمة معامل الإنحدار (0.35). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين التطوير والتخطيط المستمر وتحقيق الأهداف.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (49) إلى وجود تأثير لجميع المتغيرات المستقلة (تطبيق نظم إدارة الجودة) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف) حيث بلغ معامل التحديد (27%) لمتغير الإدارة العليا و(24%) لمتغير مشاركة العاملين و(17%) لمتغير التركيز على العملاء و(22%) لمتغير التخطيط الإستراتيجي و(25%) لمتغير النظام. و(37%) لمتغير التطوير والتحسين المستمر.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأهداف) والمتغير المستقل (تطبيق نظم إدارة الجودة) وفقا " لإختبار (t) عند مستوى معنوية

(5%) لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الإدارة العليا (8.50) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير مشاركة العاملين (7.83) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار التركيز على العميل (6.30) بمستوى دلالة معنوية (0.000) . و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التخطيط الإستراتيجي (7.33) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير النظام (8.10) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التطوير والتحسين المستمر (10.37) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى قبول الفرض الذي يشير إلي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (نظام إدارة الجودة) وتحقيق الأهداف .

ومما تقدم نستنتج إن فرضية البحث الفرعية الثانية والتي نصت على : على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف المؤسسية) يعتبر فرض مقبول في جميع متغيرات نظم إدارة الجودة.

ومما تقدم نستنتج إن فرضية البحث الرئيسية والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية) يعتبر فرض مقبول لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين ، التركيز على العملاء، التخطيط الإستراتيجي ، النظام ، التطوير والتحسين المستمر) وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من إختبار فروض البحث إلي أن تحسين الاداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية يتأثر بتطبيق نظم إدارة الجودة.



## مناقشة النتائج والتحقق من فروض البحث

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين).

يتضح من الجدول رقم (43) إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (رضا العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات رضا العاملين و أهم عبارة من عبارات محور (رضا العاملين) هي العبارة (إن هيئة الجمارك تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.65) بإنحراف معياري (0.83) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل هيئة الجمارك على دفع حوافز مرضيه للعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.93) بإنحراف معياري (0.95).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.19) بإنحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (رضا العاملين).

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين لمحور (رضا العاملين) تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (رضا العاملين) (123.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور (رضا العاملين).

وقد تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( تطبيق نظم إدارة الجودة) والذي يتكون من (التزام القيادة (الإدارة العليا) ،مشاركة العاملين ،التركيز

على العملاء، التخطيط الإستراتيجي، النظام، التطوير والتحسين المستمر) والمتغير التابع ويمثله (رضا العاملين).

ثبت ان هنالك إرتباط طردي بين متغيرات تطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق رضا العاملين وذلك من خلال قيم معامل الإرتباط (R) وقيم معامل الإنحدار (B) الواردة بالجدول (50).

كما يتضح من نتائج التحليل بالجدول (56) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغير المستقل (تطبيق نظم إدارة الجودة) وفقاً لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة. وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الاولى والمتغير التابع ويمثله (رضا العاملين) والتي نصت علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين. ويعزو الباحث هذه النتيجة الياللتزام القيادة (الإدارة العليا) بمعايير ومتطلبات نظام الايزو وحرصها على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والإستعانة بأرائهم. كما تسعى لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها، ومشاركة العاملين في وضع السياسات والإستراتيجيات و تحقيق معايير الايزو وان كل العاملين على قناعه بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق الأهداف والإهتمام بالعملاء و تطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملائها كما تقوم هيئة الجمارك بوضع الخطط الإستراتيجيه وفقاً لمنظور أجهوده ، و تسعى هيئة الجمارك إلي تحمل مسؤولياتها اتجاه العملاء من خلال التحسين والتطوير المستمر وفق معايير الايزو للخدمات المقدمه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زين العابدين عالم (2003م) والتي ركزت علي قناعة الإدارة العليا و لئتمامها بفلسفة إدارة الجودة مما انعكس ايجابا علي بث الثقة بين العاملين الشئ الذي ادي الي تحسين ادائهم. وكذلك تتفق مع دراسة معاني بله ، (2004) بان تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي و تختلف معها

في أن عدم اهتمام الإدارة بتدريب العاملين لا يؤثر سلباً على الاداء حيث ان الدراسة الحالية اثبتت عكس ذلك. أما رحاب التاج حسن على (2005) والتي توصلت الي انضعف المتابعة الإدارية من قبل المدراء والمشرفين لتطبيق الايزو في الشركة بصورة جيدة أثر علي اداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة. وأكد مبارك (2001) عليان تطبيق هذا النظام أدي الي شعور العاملين بالثقة بالنفس ، ونمي لديهم روح التعاون والدافعية وكذلك دراسة (2000) Sun والتي توصل فيها الي انهنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحاصلة علي شهادة الايزو والمنظمات غير الحاصلة عليها وعدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة. وعليه نؤكد صحة الفرضيه الفرعية التي تنص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق

#### الأهداف المؤسسية.

يتضح من الجدول رقم ( 46) إن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور، أهم عبارة من عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) هي العبارة (تحرص هيئة الجمارك على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.21) بإنحراف معياري (0.74) ، وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة ( تعمل هيئة الجمارك على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات الجمارك في المنطقة) حيث بلغ متوسط البعرة (4.03) بإنحراف معياري (0.82) كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.13) بإنحراف معياري

(0.75) وهذا يدل على إن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدامإختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) (119.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

وقد تم إستخدامإسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( تطبيق نظم إدارة الجودة) والذي يتكون من (إلتزام القيادة (الإدارة العليا) ،مشاركة العاملين ،التركيز على العملاء ،التخطيط الإستراتيجي ،النظام، التطوير والتحسين المستمر) والمتغير التابع ويمثله (نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف). وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثالثة والمتغير التابع ويمثله (نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف) والتي نصت علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائيةبين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) و نتائج الأعمال (تحقيق الأهداف). ويعزو الباحث هذه النتيجة الي إلتزام القيادة (الإدارة العليا) و قناعتهم بأهمية تطبيق معايير الايزو لتحقيق أهداف هيئة الجمارك.والاهتمام بالعملاءومشاركة العاملون في وضع السياسات والإستراتيجيات لهيئة الجمارك لتحقيق معايير الايزووالإلتزام بالتطوير والتحسين المستمر) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رحاب التاج حسن على (2005) والتي توصلت الي إنتطبيق الايزولة تأثير في ترقية وتحسين الاداء مقارنة بالأنظمة التقليدية السائدة في الشركة.أحمد موسي (2006م)حولأثر تطبيق إدارة الجودة

الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان حيث توصل الدارس الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحسين الاداء وذا يتفق مع ماتوصل اليه الباحث. مبارك (2001) فيان تطبيق نظام إدارة الجودة (ايزو) في القطاع الحكومي يؤدي الي تحسين نوعية الخدمات المقدمة ويتفق ذلك مع الغانم(2002) فيان الشركات التي طبقت مبادئ الجودة قد حققت التحسين في معايير الاداء. الهام شيلي(2013) والتي توصلت الدراسة إلي إن إستراتيجية الجودة إعتماؤها من طرف المؤسسة يؤدي إلي تحقيق التنمية المستدامة وإن المؤسسة تعتمد علي إستراتيجية الجودة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة. وكذلك دراسة (Sun(2000) والتي توصل فيها الي مساهمة جميع ممارسات الجودة في زيادة اداء المنظمة و (Hanna) (2000) في دراسته علي (441) شركة صناعية في الولايات المتحدة حاصلة علي شهادة (الايزو 9000 ) وقد توصل فيها وجود دليل قوي علي ان جهود التسجيل (للايزو 9000) تعزز وترفع من الاداء في العمل عليه تؤكد صحة الفرضيه الفرعية التي تنص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) ونتائج الأعمال (تحقيق الأهداف).

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### اولا :النتائج

- 1- أبرزت نتائج البحث للفرضية الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين ، التركيز على العملاء، التخطيط الإستراتيجي ، النظام ، التطوير والتحسين المستمر) .
- 2- كشفالبحثعن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق رضا العاملين تؤثر إيجابا علي تحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

- 3- أظهر البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001/2008) وتحقيق الأهداف المؤسسية تؤثر إيجابا علي تحسين الاداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

#### ثانيا:التوصيات

بناءا علي النتائج التي توصل اليها الباحث فإنه يوصي بالاتي :-

- 1- ضرورة تعزيز مستوي معرفة جميع العاملين في هيئة الجمارك السودانية بمنهج تطبيق نظم إدارة الجودة من خلال عقد الدورات تدريبية .
- 2- لابد من إهتمام هيئة الجمارك السودانية بتلبية إحتياجات العاملين من تدريب وتأهيل ، لأنه يقع عليهم العمل التنفيذي بأكمله.

3- لابد من قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين من خلال إعطائهم حوافز ومكافئاتمقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية.

4- ضرورة تفعيل التعاون بين القيادة العليا والعاملين حتي يتم تطبيق عناصر نظام إدارة الجودة في أقل وقت ممكن.

5- ضرورة ان تعمل هيئة الجمارك على تقليل الشكاوي والتظلمات المقدمة من جمهور العملاء.

6- ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوي تطبيق هيئة الجمارك لنظام إدارة الجودة ببقية الإدارات الاخرى لتأثيرها الإيجابي والهام علي الاداء المؤسسي .

8- ضرورة عمل المزيد من الدراسات و الأبحاث حول واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات القطاعين العام والخاص.

9- ضرورة تبني برامج التحسين المستمر الذي يؤدي إلي تحسين بنية العمل ومواكبة التطورات في بنية الأعمال الحديثة .

#### **ثالثا: المقترحات لدراسات مستقبلية**

1. إجراء دراسات مقارنة تحسين الاداءبين المؤسسات الخدمية التي طبقت والتي لم تطبقنظام (ISO9001/2008).

2. أثر تطبيق نظام (ISO9001/2008) علي رفع كفاءة الاداء المالي بالمؤسسات الخدمية.

3. إجراء دراسات حول إصدارة (ISO9001/2015)وأثرها علي نموذج التميز المؤسسي.

4. أثر تطبيق نظام (ISO9001/2008) علي رفع الكفاءة الادارية بالمؤسسات الخدمية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

### ثانياً: المراجع العربية

1. الطراونة، محمد احمد،(1996)،تطبيق الايزو في الشركات الاردنية ، الفوائد والصعوبات،دراسات العلوم الادارية،الجامع الاردنية،م29،عدد1،الاردن.
2. الكي لوفر، (1998)مخال اليات القطاع الخاص وقوي السوق في ادار ه الاجهزه الحكومية،القاهره.
3. الدرادكة، سليمان ، مامون (2000 )،ادرة الجودة الشاملة وخدمة العملاء عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. التجانى،هادى ،(2006)،،الطريق إلي الامتياز،ط1،الامارات العربية المتحدة.
5. المقلّى، ادريس،(2006)،إدارة الجودة الشاملة، الناشر شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
6. النعيمي،واخرون،(2008 )،تحقيقالدقة فيإدارة الجودة،عمان، الأردن.
7. امجد غانم،(2004)، النخبة الاستشارية الادارية،ط3، القاهرة،مصر.
8. باديرو،الطائي ،(1997)،الدليل الصناعي الي الايزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1، مصر.
9. بشير الطاهر،(2014)،التطور التاريخي والتحولت الكبرى في جمارك السودان،.
10. توفيق،عبدالرحمن،(2003)،الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات،القاهرة،.
11. محفوظاحمد جودة،(2002)،مبادئ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين جودة اداء الخدماتالصحية، الاردن.
12. جيل غريفن ، تعريب أيمن الارمنازي،(2001) طرق كسب الزبائن و زيادة الارياح ، ، مكتبة العبيكان للطباعة ونشر، الرياض.



13. عابدة، سلطان (2002)، دليل المدير في المهارات الإدارية والاشرفية، المقاولون العرب، مصر .
14. عبد القادر حنفي ، سمية قرياقص، (1970)، الأسواق و المؤسسات المالية ، البنوك و شركات التأمين .
15. عبد الرحمن توفيق، (1998) مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر ، القاهرة .
16. مازن شريف، (2004)، إدارة الاداء، الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي .
18. محمد الصيرفي، (2002)، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر .
19. محفوظ احمد جودة، (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
20. مخيمر و آخرون، (2000)، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .
21. مصطفى أحمد، (2001)، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة .
22. زايد، عادل، (2004)، تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن، القاهرة .
23. رضوان محمود العمر، (2005 )، مبادئ التسويق ، عمان .
24. كاظم محمود خضير، (2002) ، إدارة الجودة ، عمان .
25. قاسم نايف علوان لمحيأوي، (2006) ، إدارة جودة الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
26. فواز التميمي ، (2007)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو (9001) لدار دن ، عالم الكتب الحديث للنشر .
27. مدحت أبو النصر، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
28. تيسير عجارمة، (2004) ، التسويق المصرفي ، عمان دار حامد للنشر، الطبعة الاولى .
29. قاسم نايف علوان الحيأوي، (2006)، إدارة الجودة في الخدمة ، عمان ، دار الشروق للنشر .
30. أروى عبد الحميد محمد نور، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة ، المفهوم ، الأدوات والوسائل ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة .

31. عمر أحمد عثمان المقلي ، عبدالله عبد الرحيم إدريس،(2006)، إدارة الجودة الشاملة ، الخرطوم ، الدار السودانية للطباعة والنشر .
32. بابكر مبارك عثمان،(2006)، المدخل لإدارة الجودة ، دار غريب للنشر ، القاهرة.
33. أحمد محمد غنيم،(2008)، إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، دار المكتبة العصرية للنشر .
34. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق للنشر، 2006.
35. فريد زين الدين،(2002)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، المكتبة العصرية للنشر .
36. عوض برير حداد،(1999)، تسويق الخدمة لمصرفية ، البيان للطباعة و النشر .
37. هاني حامد الضمور،(2005) ، تسويق الخدمة ، دار روائع للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة.

### ثالثا: الرسائل العلمية

1. معاني بله حمد ،(2004) ،دراسة بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي )،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
2. رحاب التاج حسن على،(2005)،دراسة بعنوان (أثر تطبيق الايزو علي تحسين الاداء)، دراسة لنيل درجة الماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
3. زين العابدين عالم مصطفى (2006م)،دراسة بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المنشآت) ، جامعة النيلين،رسالة لنيل درجةالدكتوراه ، الخرطوم.
4. مروان بن جابر صويلح (2006)،دراسة بعنوان ( دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوي اداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة)،بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا .
5. صلاح عبدالله،(2006)،دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي المصانع الحايزة علي شهادة الجودة العالمية)، رسالة مقدمة للحصول علي

- درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
6. أحمد موسي ،(2006م)،دراسة بعنوان(أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان)، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
7. اسماعيل بشير،(2008)، دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التدريب في السودان)، بحث متقدم لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.
8. رحاب التاج حسن ،(2011م)،دراسة بعنوان(أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة)،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
9. رحاب التاج حسن ،(2011م)،دراسة بعنوان(أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة)،دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
10. الطيب ابراهيم عسل،(2012)،دراسة بعنوان (أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية)،دكتوراة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. مبارك داؤود،(2014)،دراسة بعنوان (مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.
12. علي، الحاج،(2014)،دراسة بعنوان(راس المال الفكري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة)،دراسة دكتوراة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الخرطوم.
- 13.مبارك،النعيمي،(2001)،دراسة بعنوان ( مدي نجاح نظام الجودة ISO في تحسينخدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين)،رسالة لنيل درجة الدكتوراة،جامعة البحرين.
14. الغانم،توفيق،(2002) ،دراسة بعنوان ( تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو في مؤسسات الأعمال) ، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة ،الجامعة الاسلامية، غزة.

15. فالح عبدالقادر الحوري،(2008)دراسة بعنوان (واقع تطبيق نظم إدارة الجودة بالمستشفيات الاردنية)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية الاقتصاد،إدارة الأعمال،الأردن.
16. عبدالعزيز عبدالعال ،(2010) دراسة بعنوان (إدارة الجودة وأثرها في بناء الشركات)،اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،الجامعة الدولية بالمملكة المتحدة.
17. زكي ابو زيادة ،(2011)، دراسة بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة،الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية،اريجا، فلسطين.
18. الهام شيلي،(2013) ، دراسة بعنوان (دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، الجزائر.

#### رابعاً:الدوريات والتقارير

1. خطط هيئة الجمارك السودانية للأعوام 2010م-2014م.
2. تقارير الاداء العام لهيئة الجمارك السودانية للأعوام 2010-2014م.
3. العلي واخرون،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية) ،مجلد 25(4) ،2011م.
4. علي القرني مجلة التأمينات ، دار النشر الرياض ، العدد116 ، 1412 هـ.
5. الشحات،تقييم الاداء في قطاع الأعمال،مجلة الاقتصاد والتجارة،جامعة عين شمس ،العدد،14،1992.
6. سيد محمد جاد الرب ، (موضوعات إدارية متقدمة )، البصائر - مجلة علمية محكمة - المجلد 12- العدد 1 ، مارس ،القاهرة ، 2009م .

#### خامساً:المراجع الاجنبية

1. Hanna , D ,Designing Organization for High Performance ,England ,Addison Wesley Publishing Company,1998.
2. Devreis, L, David, et al, Performance Appraisal on the Line, New York .Wiley - Interscience Publication, 1981.
3. Stastry K. Performance Evaluation Models for Public Enterprises, the Management Account, Vol.23, No.6, June 1988,.
4. Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des client2eme tirage edition d'organisation, Paris, 2011.
5. Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et strategie de la banque 3eme edition Dunod, Paris, 1999.
6. Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes industrielmaster marketing et communication commercial ,ecolesuperieur de commerce de Toulouse , Juliet 2002.
7. Jean Emile Denis, qualite des services et satisfaction client dans le secure du private banking, orientation vers le Marche 2001.
8. Borghini,E.C.2005,The journal of creative behavior ,vo,1.
9. Crestina,M,C,M,2006,The evolving path ofTQM,Vol,23,No.5:464-489.
10. Peter Druker,Management for results,Haper and Row,USA,1964.
11. Sun,h.(2000),Total Quality Management,ISO9000 Certification performance Improvement,International Journal of Quality Management,vol.17.
12. Prajogo, Brown: The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs:An Austrain emperical study”,qmj,vol.11,n4,2004.
13. ,Henrik, Eriksson (2002),”The Impact of TQM onfinancial performance”Journal Measuring business Excelence.6(4).44-54.

1. <http://www.yemen-nic.info/NIC/detail.php?ID=1144>
2. Iso 9001/2000 Qms requirement
3. <http://hrdiscussion.com/hr5772.html>
4. <http://hrdiscussion.com/hr5772.html>
5. <http://hrdiscussion.com/hr5772.html>
6. [www.hrdiscussion.com.htm](http://www.hrdiscussion.com.htm)
7. <http://www.hrm-group.com/vb/showthrea>
8. <http://www.yemen-nic.info/NIC/detail.php?ID=1144>.
9. <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=39290>
10. (<http://100fm6.com/vb/showthre>).