



**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**  
**كلية الدراسات العليا**  
**عمادة التطوير والجودة**



**دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات**  
**من منظور بطاقة الأداء المتوازن**

**The Role of Quality Management System in Achieving Strategic Objectives for Organization from a Balanced Score Card Perspective**

(دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم)

**رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الجودة**

**إعداد الباحثة:**

**هبة محمد الطاهر بشير**

**مشرف معاون:**

**د. مصطفى حامد الحكيم**

**مشرف رئيسي:**

**أ.د. يس دقش**

**1440هـ - 2019م**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إستهلال

قال الله تعالى:

﴿ وَيُرِي الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ

وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ ﴾

صدق الله العظيم

سورة سبأ - الآية (6)

**إهداء**

إلى القلب الكبير أُمِّي وأبِي

إلى مرياحين حياتي اخواتي

إلى نورِ دربي مرفيقتي وابنتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع مراجعية من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتمّ الصالحات، يا ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك اللهم اغفر لنا وارحمنا وارض عنا وتقبل منا وأدخلنا الجنة ونجنا من النار وأصلح لنا شأننا كلّهُ اللهم أحسن عاقبتنا في الأمور كلّها وأجرنا من خزي الدنيا وعذاب الآخرة اللهم يا من أظهر الجميل وستر القبيح يا من لا يؤاخذ بالجريرة ولا يهتك الستر يا عظيم العفو وحسن التجاوز.

الحمد لله ربّ العالمين، الذي أحصى كلّ شيء عدداً، وجعل لكلّ شيء أمداً، ولا يُشرك في حكمه أحداً، تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت .  
الشكر ايضاً لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في عمادة الجودة والتطوير والدراسات العليا

كما اتوجه بخالص الشكر والتقدير لهيئة الجمارك السودانية ممثلة في السيد العميد د. فيصل بشير النور لمساهمته الكبير في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة  
الشكر موصول لكل من ساعدني على اتمام هذه الدراسة اساتذتي الاجلاء البروفيسر يس محمد ابراهيم دقش والدكتور مصطفى حامد الحكيم .

## المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من منظور بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية ، كانت الفرضية الرئيسية للبحث : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك ، لإعداد هذه الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة هذا المنهج للدراسة وأهدافها، كما اتبع الطرق الاحصائية في التحليل، توصلت الدراسة إلي ان لنظام إدارة الجودة دور كبير تحقيق الاهداف المالية والاهداف المتعلقة بكسب رضا الزبون و تحسين العمليات الداخلية والاهداف الخاصة بالتعلم والنمو في هيئة الجمارك السودانية. وكانت اهم التوصيات: نشر ثقافة الجودة عبر البرامج التوعوية والدورات التدريبية، تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لدوره الكبير في رفع كفاءة الاداء الاداري للمؤسسات، ربط نظام ادارة الجودة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة يساعد في تحقيق الاهداف المالية، والاهداف المتعلقة بكسب رضا الزبون، ويساعد ايضا في تحسين العمليات الداخلية وتحقق اهداف التعلم والنمو.

## **Abstract**

The study aimed to know the role of the quality management system in achieving the strategic objectives from the perspective of the balanced performance card, applied by the Sudanese Customs Authority.

The main hypothesis of the research was there are statistically significant relationship between the implementation of the quality management system and the achievement of the strategic objectives of the Customs Authority.

To prepare this study, the researcher used the analytical descriptive method for the occasion of this study methodology and its objectives, Statistical methods followed in the analysis. The study found that the quality management system plays a major role in achieving financial objectives, objectives related to customer satisfaction, improving internal processes and objectives of learning and growth the Sudanese Customs Authority.

The most important recommendations were spreading the quality culture through awareness programs and training courses. Applying modern quality management systems in governmental and non-governmental institutions for their great role in raising the efficiency of the administrative performance of the institutions. Linking the quality management system to achieve the strategic objectives of the institution helps in achieving the financial goals and goals related to customer satisfaction. And also help to improve internal processes and achieve learning and growth objectives.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	أهداف البحث
4	أهمية البحث
4	فروض البحث
5	منهج البحث
5	مصادر البحث
5	حدود البحث
5	مصطلحات البحث
6	هيكلية البحث
7	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>	
19	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ومبادئه واهدافه واهمية تطبيقه
36	المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية وتكاملها مع نظام إدارة الجودة
49	المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن واهميتها والخطوات المنهجية لتطبيقها
<b>الفصل الثالث: هيئة الجمارك السودانية</b>	
73	المبحث الاول: هيئة الجمارك السودانية (النشأة، الجوانب القانونية والتنظيمية)

80	المبحث الثاني: الرؤيا والرسالة و سياسة الجودة والأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك
91	المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة ومعوقات تطبيقه بهيئة الجمارك السودانية
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة	
94	المبحث الاول: إجراءات الدراسة التطبيقية.
107	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار ومناقشة الفروض
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
145	النتائج
146	التوصيات
147	المصادر والمراجع
154	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(1/4)
97	توزيع محاور الدراسة	(2/4)
98	مقياس درجة الموافقة	(3/4)
100	يبين معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه	(4/4)
101	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمقياس عبارات المحور الأول	(5/4)
102	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمقياس عبارات المحور الثاني	(6/4)
103	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمقياس عبارات المحور الثالث	(7/4)
104	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة	(8/4)
108	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(9/4)
109	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10/4)
110	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الجمارك	(11/4)
111	التوزيع التكراري لإفراد العينة في اجاباتهم على سؤال "هل سبق ان تلقيت دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها"	(12/4)
112	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عدد الدورات	(13/4)
113	الايرادات والمصروفات والتكلفة الادارية لهيئة الجمارك للفترة من 2010م الي 2016م	(14/4)
117	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول	(15/4)
119	الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية	(16/4)
121	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية	(17/4)

126	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني	(18/4)
129	الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل	(19/4)
131	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل	(20/4)
136	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث	(21/4)
139	الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو	(22/4)
140	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث	(23/4)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن	(1/2)
55	المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن	(2/2)
57	مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن	(3/2)
60	مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة	(4/2)
78	الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك السوداني	(1/3)
108	التوزيع التكراري لمتغير المسمى الوظيفي	(1/4)
109	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/4)
110	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجمارك.	(3/4)
111	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق اجاباتهم علي سؤال "اهل سبق ان تلقيت دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها	(4/4)
112	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية	(5/4)
114	مقارنة الايرادات للاعوام (2010-2016م)	(6/4)
114	مقارنة نسب الايرادات للاعوام (2010-2016م)	(7/4)
115	مقارنة المصروفات للاعوام (2010-2016م)	(8/4)
115	مقارنة نسب المصروفات للاعوام (2010-2016م)	(9/4)
115	مقارنة نسب التكلفة الادارية للاعوام (2010-2016م)	(10/4)



## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
154	قائمة باسماء و عناوين محكمي إستبانة البحث	(1)
155	المجتمع الأساسي للبحث.	(2)
156	اداة الإستبانة بصورتها النهائية	(3)

## الفصل الأول

### الاطار العام للبحث والدراسات السابقة

#### اولا الاطار العام للبحث

تأتي الجودة في مقدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات ويرجع ذلك للتقدم العلمي والتقني المتلاحق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي ليشمل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات الإدارية وتقليل التكاليف وزيادة الربحية والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات العملاء وتحقيق متطلبات السوق والعمل بروح الفريق ، وحيث أن جميع المؤسسات تهدف استراتيجيا الي تحقيق الأهداف السابقة انبثقت فلسفة نظم إدارة الجودة التي تعد أحدي أهم طرق تحقيق التطور المنظمي للهيكل والأنظمة والتطبيقات من خلال إجراء تحسينات إضافية تراكمية و تدريجية ، بما يعرف بعملية التحسين المستمر. ويعتبر علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة والهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المؤسسات وتحديد أهدافها بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهها، ويمثل نظام إدارة الجودة عند تبنيه احد أهم التحديات أمام المؤسسات بكافة أنواعها وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم علي المؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين المؤسسات الرائدة في السوق. وبعد إقرار العالم لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدي تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف مفاهيم نظم إدارة الجودة وذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد علي قدرة الدول أولا ثم المؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة ثانياً وايضا علي تطوير أنظمة فعالة تساعد وتكون ركيزة لتقدمها علي أسس علمية مدروسة

وفعالة . تعتبر مبادئ ومنطلقات نظام إدارة الجودة أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يطبق ويعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما له من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات نظام إدارة الجودة ، تجدر الإشارة إلى وجود نقاط اتفاق وتكامل بين التخطيط والجودة مما يشير إلى مدى التكامل بينهما، إذ يجب أن تتوفر مبادئ الجودة لدى صياغة رسالة وأهداف المنظمة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، وقد أدى تطور مفاهيم جودة العمل إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة نظم إدارة الجودة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط (الزين، رعد، 2016)

#### مشكلة البحث:

من خلال ماسبق ذكره نجد ان اغلب المؤسسات التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 لا تقوم بربط اهداف نظام إدارة الجودة باهداف المؤسسة الاستراتيجية حيث ان اتفاق وتكامل اهداف الجودة مع اهداف المؤسسة الاستراتيجية مهم جدا لابرار كفاءة نظام إدارة الجودة .

عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي وهو في ما هو دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية ينفرع من السؤال الرئيسي عده اسئلة فرعية يجيب البحث عليها وهي :

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية في هيئة الجمارك السودانية؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات الجمركية بهيئة الجمارك السودانية.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكسب رضا العميل بهيئة الجمارك السودانية؟.

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعلم والنمو في هيئة الجمارك السودانية؟.

#### أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في مايلي:

1. التعرف على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية بهيئة الجمارك السودانية .

2. توضيح دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات الجمركية بهيئة الجمارك السودانية .

3. التعرف على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكسب رضا العميل بهيئة الجمارك السودانية .

4. توضيح على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعلم والنمو بهيئة الجمارك السودانية .

## أهمية البحث:

1. يكتسب هذا البحث أهميته من أنه يناقش قضية من أهم القضايا التي تهتم المؤسسات المطبقة لنظم إدارة الجودة وهي هل لهذا النظام المطبق بالمؤسسة دور في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ام انه مجرد مهام وفلسفات ادارية لا تحقق اهدافه اضافية للمؤسسة .
2. تتبع أهمية البحث أيضاً من الدور المتزايد لنظام إدارة الجودة في مساعدة المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها في ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة متطلباتهم لتقديم خدمات بجودة عالية.
3. يسهم البحث بتقديم آراء ومقترحات لمديري الجودة في المؤسسات المطبقة لنظام ادارة الجودة لزيادة كفاءة النظام المعمول به.
4. يعتبر إضافة للدراسات السودانية المنشورة التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة بشكل عام مما يساعد على إجراء المزيد من الدراسات عن أهمية نظم إدارة الجودة وتطبيقاتها .
5. تزويد الباحثين الأكاديميين بدراسة ميدانية متفردة في مجال حيوي وهام.

## فروض البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هيئة الجمارك السودانية من منظور بطاقة الاداء المتوازن وتنتزع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات وهي :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية في هيئة الجمارك السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و تحقيق الاهداف الاستراتيجية للعمليات الجمركية بهيئة الجمارك السودانية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتعلقة برضاء الزبون في هيئة الجمارك السودانية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و تحقيق الاهداف الاستراتيجية

للتعلم والنمو في هيئة الجمارك السودانية.

#### **منهجية البحث:**

يتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي المقارن ذلك أن هنالك جانب مفاهيمي وفلسفي إلى جانب ذلك فان استخدام هذا المنهج من شأنه أن يمكن الباحث من الحصول على اكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالدراسة وجوانبها المختلفة والدقة المطلوبة من واقع الظاهرة أو الحالة المعنية إلى جانب توضيح العلاقات بين الظواهر كالعلاقة بين الأسباب والنتائج والعلاقة بين الكل والجزء مما يسمح بالتخطيط لبعض جوانب المستقبل في المؤسسات .

#### **مصادر البحث:**

أولاً: المصادر الأولية: الاستبيان، التقارير.

ثانياً: المصادر الثانوية: الكتب، المراجع، البحوث، المجالات العلمية المحكمة، الوثائق

الرسمية، التقارير، المواقع الالكترونية .

#### **حدود البحث:**

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من العام 2010م الي 2016م.

الحدود المكانية: هيئة الجمارك السودانية

الحدود الموضوعية : نظام ادارة الجودة ،الاستراتيجية ، الاهداف

## مصطلحات البحث :

نظام إدارة الجودة: يقصد به الباحث نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008

الاهداف الاستراتيجية : يقصد بها الباحث الاهداف طويلة المدى لهيئة الجمارك السودانية

هيئة الجمارك السودانية : يقصد بها المنشأة التي تم إنشاءها بغرض إدارة ومراقبة الصادرات والواردات وتحصيل الرسوم الجمركية عليها.

## هيكلية البحث

يحتوي البحث على خمسة فصول بالاضافة الى الملاحق يتحدث الفصل الاول عن الاطار العام للبحث والدراسات السابقة، والفصل الثاني الاطار النظري للبحث وينقسم الى ثلاثة مباحث المبحث الأول نظام إدارة الجودة ومبادئه واهدافه واهمية تطبيقه والمبحث الثاني الأهداف الاستراتيجية وتكاملها مع نظام إدارة الجودة والمبحث الثالث مفهوم بطاقة الاداء المتوازن واهميتها والخطوات المنهجية لتطبيقها، بينما يتناول الفصل الثالث المؤسسة محل الدراسة حيث يتحدث في المبحث المبحث الاول عن هيئة الجمارك السودانية (النشأة والجوانب القانونية والتنظيمية ) والمبحث الثاني الرؤيا و الرسالة و سياسة الجودة والأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية والمبحث الثالث نظام إدارة الجودة ومعوقات تطبيقه بهيئة الجمارك السودانية بينما يتناول الفصل الرابع اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة والفصل الخامس يعرض النتائج والتوصيات والمقترحات .

## ثانيا : الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات التي تسني له الاطلاع عليها بدءاً بالدراسات المحلية والعربية ثم الدراسات الأجنبية وذلك حسب تسلسلها الزمني .

**الدراسة الاولى:** علي طنطاوي (2016) بعنوان إدارة الجودة الاستراتيجية واثرها علي الاداء الاداري ، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان. هدفت الدراسة الي إلقاء الضوء على منهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية وأثر تطبيقها على الأداء الإداري لمنظمات الأعمال، وصولاً إلي صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع واقع الإدارة بالدول المتقدمة، تمثلت مشكلة الدراسة في مشكلتين ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري داخل المنظمات و عدم القدرة علي ربط مفاهيم التحسين المستمر بالنظام الإداري والاستراتيجي، والتسويقي للتحكم في البيئة الخارجية، توصلت الدراسة للنتائج الاتية :أن المتابعة والرقابة بالشكل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة وسائل غير فعالة، أن الجودة الاستراتيجية ليست بديلا عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل له ورابط لبرامج التحديث والتطوير علي المستويات الإدارية كافة، وأن نجاح الأداء الإداري يتطلب مديرين مبدعين يعملون علي إزالة العوائق من خلال مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال. وكانت

اهم التوصيات: أن منظمات الأعمال بحاجة الي جودة إستراتيجية تبنى على نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه، لتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين معاً.

**الدراسة الثانية:** ابراهيم يوسف الزين (2016) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تطوير أداء منظمات التشييد الوطني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان. هدفت الدراسة الي قياس تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات و بناء نموذج منهجي



وتطبيقى يمكن أن تستخدمه منظمات التشييد السودانية كموجه لتحسين أدائها الشامل ، توصلت الدراسة الي أن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة المحددة في نموذج الدراسة تحقق أثراً ايجابياً علي مقومات تطوير الأداء الشامل لمنظمات الأعمال بصفة عامة عدا ركيزة التطوير والتدريب ، أهمية دور القيادة وإمكانية تأثيرها الايجابي علي رضا العاملين والأداء الاستراتيجى للمنظمة ، عدم وجود التفكير الاستراتيجى للقيادة في منظمات التشييد السودانية لعدم وجود الرؤية الواضحة ومعرفة الوسائل التي تقود إلى تحسين الوضع التنافسى للمنظمات ، وجود ضعف كبير في مستوى مشاركة العاملين وتمكينهم و أن هنالك شبة إجماع من المبحوثين علي أن مشاركة العاملين تؤدي إلي رضا العاملين بالمنظمة ايضا توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة لا تهتم بعملية وضع البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين.

**الدراسة الثالثة:** دراسة فيصل بشير النور (2015) بعنوان دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية ، دراسة لنيل درجه الدكتوراه ، جامعة السودان .

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي رفع الكفاءة الإدارية بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف علي الخطوات التي يمكن إتباعها والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكافي بالنواحي الإدارية بالمنشآت الخدمية السودانية وبالتالي تجاهل كثير من المتغيرات التي تساعد في رفع الكفاءة الإدارية كالاتمام بتطبيق الجودة الشامل كانت أهم النتائج: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهيئة الجمارك السودانية يؤدي إلي زيادة رضا العاملين بالهيئة وكانت اهم التوصيات: ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل تنمية الفاعلية التنظيمية ورضا العاملين الشئ

الذى يؤدي تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم والحصول علي ميزة تنافسية ،  
الاهتمام بالجودة الشاملة ونشر ثقافتها باعتبارها مشروع استراتيجي مهم للإدارة العليا .

الدراسة الرابعة: دراسة هبة سيد احمد (2015) بعنوان إدارة الجودة الشاملة بين النظرية  
والتطبيق في مؤسسات الرعاية الصحية ، دراسة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة السودان .

ركزت هذه الدراسة علي دراسة إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات  
الصحية، هدفت الدراسة للتعرف على مدى التزام المؤسسات الصحية بأسس ومعايير الجودة  
الشاملة ومدى توفر ما يلزم لتطبيق هذا النمط من مقومات وأساسيات كانت أهم النتائج: وجود  
فجوة بين النظرية والتطبيق لبرامج الجودة الشاملة في المستشفيات العامة والخاصة اوصت  
الدراسة بضرورة اهتمام وتبنى الإدارة العليا للجودة الشاملة وتوفير الموارد المالية والبشرية  
التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وفقاً لخصائص المستشفيات المختلفة، إنشاء إدارات  
متخصصة للجودة بمستشفيات القطاع الخاص وذلك لضمان تطبيق الجودة الشاملة بها، رفع  
مستوي خدمات النظافة بالمستشفيات العامة والخاصة باستخدام أحدث آليات النظافة وتوفير  
عمالة متخصصة ومدربة وماهرة في عملية النظافة بما يتناسب مع طبيعة الأقسام والوحدات  
المختلفة في المستشفيات ، يجب أن توجد بالمستشفيات العامة والخاصة قاعدة للبيانات يمكن  
الرجوع إليها والاستفادة منها في تطبيق الجودة الشاملة وذلك عن طريق عملية التوثيق، إعطاء  
مزيد من الاهتمام للمرافق وإنشاء أماكن انتظار مهياً وتزويدهم بالمعلومات الخاصة  
بمرضاهم بصورة لا تتعارض مع النواحي الطبية الفنية.

الدراسة الخامسة: الهام شيلي(2013) بعنوان دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية  
المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، دراسة لنيل درجة الدكتوراه 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، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كاداة، كانت اهم النتائج: إعتقاد إستراتيجية الجودة من طرف المؤسسة يؤدي إلي تحقيق التنمية المستدامة وإن المؤسسة تعتمد علي إستراتيجية الجودة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

**الدراسة السادسة:** الطيب إبراهيم (2012) بعنوان اثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، دراسة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة السودان .

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق علي شركة شيكان للتأمين المحدودة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كانت نتائج الدراسة: هناك علاقة إستدلالية بين ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، هناك علاقة إستدلالية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ، هناك علاقة إستدلالية بين جودة الخدمة التي تقدمها شركة شيكان ورضا العملاء كانت اهم التوصيات: الإستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكان، إجراء دراسات ميدانية لقياس رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها لهم الشركة.

**الدراسة السابعة:** حاتم محمد مطاوع (2010) بعنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية ، دراسة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة السودان .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة في إكساب القدرة التنافسية لصناعة البلاستيك الفلسطينية كمتغير تابع والتعرف أيضاً على أهم

مشاكل ومعوقات الجودة التي يواجهها منتجين الصناعات البلاستيكية في فلسطين. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع حاجات العملاء والتزام الإدارة العليا بالجودة، تحسين المنتج، النظم الإدارية ، الإجراءات التشغيلية، السياسات التسويقية كإحدى متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة . خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الثقة بين إدارة مصانع البلاستيك الفلسطينية والعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذ الأهداف ومقارنة جودة منتجاتها بمنتجات منافسيها في السوق، جعل وظيفة الجودة وظيفة مكمل للوظائف الإدارية الأخرى في المصنع، يتوجب على مصانع البلاستيك الفلسطينية امتلاك نظام واضح للصيانة الدورية للألات والمعدات وإجراءات تصحيحية محددة لذلك واعتماد أسلوب التفتيش الدوري لفحص ومراقبة جودة إنتاجها، ضرورة تعزيز آليات التشاور وتبادل الآراء بين إدارة المصانع وموزعيها، الأخذ بعين الاعتبار السعر الأقل والجودة الأفضل والسمعة الجيدة للمنتج والتشكيلة الواسعة وطرق تصميم وعرض المنتج من قبل المصانع عند تقديم منتجاتها للمستهلك.

**الدراسة الثامنة: 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 معرفة أثر 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 كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحسين الاداء.

**الدراسة التاسعة:** أبو مدين يوسف (2007) بعنوان دور إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة غزة ، تناولت هذه الدراسة الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات التطبيق وإظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في الواقع العملي في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية و العلمية في تبني هذه الفلسفة كما تناولت فلسفة تبني نظام إدارة الجودة كأحد العوامل التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو للمؤسسة، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت التوصيات في هذه الدراسة هي ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة و خاصة على مستوى العمليات لما له من أثر في تحسين الأداء، ضرورة أن تقوم إدارة المنظمات باتخاذ كافة التدابير العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها و هدفها الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا الاستفادة من تطبيقها ومن إبرازها جوائز الجودة العالمية .

**الدراسة العاشرة:** دراسة ايدعلي يحيى الدجني،(2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، دراسة لنيل درجة الماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي ، توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية

في مكونات الخطة الاستراتيجية ،وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة  
والأهداف، عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة  
المرافقة .

## الدراسات الاجنبية:

### الدراسة الحادية عشر:

Gooran,Marieh Akhavan(2016) The Implementation Of Quality management and the role of leadership in, University of East London.

الغرض من هذه الدراسة البحثية دراسة تنفيذ أنظمة إدارة الجودة في المستشفيات الإيرانية مع التركيز بشكل خاص على دور التزام الإدارة العليا وقيادتها في إدارة الجودة (QM) في منظمات الخدمات مع أخذ المستشفيات الإيرانية الخاصة والعامة كحالات. تقترح الدراسة إطار مفاهيمي يستند إلى الأبعاد النظرية والنتائج ، تستكشف هذه الدراسة كيف تؤثر العوامل السياقية على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة (QM). تم جمع البيانات من أربعة مستشفيات من مقابلات شبه منظمة مع قادة المستشفيات ، ومديري المستشفيات وغيرهم من الموظفين الذين تعاملوا مع تنفيذ إدارة الجودة بشكل أساسي من خلال المقابلات شبه المنظمة وقد استكمل ذلك بتحليل الوثائق . وضحت النتائج: أن كلا من الملاءمة الداخلية والتناسب الخارجي يؤثران على تنفيذ إدارة الجودة، إن التزام الإدارة العليا له دور كبير في تنفيذ نظام إدارة الجودة، تقدم النتائج رؤى للمديرين لتخصيص برامج إدارة الجودة لتحقيق أفضل مزايا الأداء.

### الدراسة الثانية عشر :

Oriare,Sheila Dawn (2011) Application of Total Quality Management In Strategic Management At Safaricom .

بحثت الدراسة في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والزيادة في أداء المؤسسة في منظمة خدمة تستخدم قطاع الهاتف المحمول في كينيا، وضح هذا العمل أن استخدام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون ذا فائدة كبيرة للقطاع الكيني حيث أنه سيؤدي إلى زيادة ربحية ،

زيادة العملاء والميزة التنافسية، كما تظهر النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات الكيني يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة في السوق العالمية.

#### الدراسة الثالثة عشر:

Gillian Cooke (2010) A methodology to link strategic quality requirement to operational activities in manufacturing, Coventry University.

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار يربط أنشطة الجودة بمتطلبات الجودة الاستراتيجية، وقد ركزت أبحاث دراسة الحالة الاستكشافية على طرق البحث المعتمدة ، تم جمع المعلومات حول نشر إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج الجودة من خلال ممارسات الجودة وأنشطة الجودة من المقابلات والوثائق والدراسات الاستقصائية ، تم الحصول على تفاصيل محددة بشأن أنشطة الجودة الفعلية التي يقوم بها الأفراد من خلال ملاحظة المشاركين، تم تقييم البيانات في كل حالة وقد أدت النتائج إلى: إنشاء إطارين فريدين الأول لربط متطلبات الجودة الاستراتيجية بأنشطة الجودة من خلال مقاييس الأداء ويتضمن عملية تغذية مرتدة لتسهيل التحسين المستمر والحفاظ على برنامج الجودة و يصف الإطار الثاني نظام تصنيف النشاط الذي يمكن استخدامه لتصنيف الأنشطة اليومية للفرد وتحليلها والحكم على تطبيق وفعالية هذه الأنشطة توفر أطر العمل هذه مجتمعة. اوصت الدراسة بتطبيق أنشطة الجودة والتعديلات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق متطلبات الجودة الاستراتيجية.

#### الدراسة الرابعة عشر:

Durai Anand Kumar, A Study on ISO 9001 Quality Management System Certifications –Reasons behind the Failure of ISO Certified Organizations, Anna university of Technology.



قامت هذه الدراسة بتقييم فعالية أنظمة الجودة في منظمات المقاولات في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديد الأسباب المحتملة وراء فشل المنظمات المعتمدة من قبل ISO 9001 ، لإجراء هذه الدراسة تم تنظيم مسح تجريبي للتعرف على تصورات هذه المنظمات، كشفت نتائج الدراسة أن هناك فجوات مشتركة تم العثور عليها في تلك المنظمات المعتمدة مصنفة في 4 فئات أساسية تمثلت في القضايا المرتبطة بالقيادة، الاستراتيجية، نظام الجودة والمسؤولية الاجتماعية.

#### الدراسة الخامسة عشر :

S pee, Paul (2009) Strategic planning as communicative process, Aston University.

تبحث هذه الرسالة في بناء خطة استراتيجية داخل الجامعة البريطانية (يونيكو) بعد تغيير القيادة، تم تبني تسلسل التخطيط الاستراتيجي المعروف لتحديد الاتجاهات وفقاً لبعثات اليونيسكو الثلاث، تم متابعة جهود يونيكو للتخطيط على مدى 10 أشهر، أوضحت النتائج: أن دورة الإنتاج الخاصة بالخطة الاستراتيجية توفر معنيًا لمنصة المشاركين، تقدم هذه الرسالة وجهة نظر بديلة عن التخطيط الاستراتيجي وتوضح منظور الاستراتيجية كممارسة مع التركيز على المنطقة غير المستكشفة لتفاعل الأفراد على المستوى الجزئي.

#### الدراسة السادسة عشر

Paul Barry (2004) Quality improvement in the public sector : separating the rhetoric from the reality, University of Birmingham.

استعرضت الدراسة الاختلافات بين ممارسة تحسين الجودة من أجل إنتاج متعدد الأبعاد لجودة الخدمة العامة ، حدد البحث التأثيرات الرئيسية على تحسين الجودة في القطاع العام مع التركيز بشكل خاص على الحكومة المحلية، يوضح البحث النظري والتجريبي أن التعريفات التقليدية للجودة التي نشأت في القطاع الخاص ليست دقيقة بما يكفي لاستيعاب مميزات جودة الخدمة

العامة وتعقيدها وبالتالي تم تطوير تعريف متعدد الأبعاد يصف جودة الخدمة العامة بأنها ذات بعد ديمقراطي واستراتيجي وعملية ومعاملات مع أن كل بعد يمتلك خصائص مميزة. حدد البحث مجموعة من العوامل الفريدة التي من المحتمل أن تؤثر على تحسين الجودة في كل بُعد يشير البحث النظري والتجريبي إلى أن تحقيق تحسين الجودة على المدى الطويل والمستدام يتأثر بالطريقة التي تستخدم بها المنظمات نماذج وأنظمة الجودة في الممارسة وثقافتهم التنظيمية الأساسية وبواسطة مجموعة متنوعة من العوامل المؤسسية.

#### الدراسة السابعة عشر:

Sun,h.(2000),Total Quality Management,ISO9000 Certification performance Improvement «nternational Journal of Quality Management.

هدفت الدراسة للتعرف علي مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين اداء المنظمة، تكونت العينة من عدة شركة نيرويجية،استخدم الدارس المنهج الوصفي كانت اهم النتائج هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحاصلة علي شهادة الايزو والمنظمات غير الحاصلة عليها، هنالك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي، عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة، مساهمة جميع ممارسات الجودة في زيادة اداء المنظمة. كانت التوصية بوجوب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو بشكل كامل.

#### الدراسة الثامنة عشر

LuisCalingo (1996) The evolution of strategic quality management, Woodbury University.

شرحت الدراسة إدارة الجودة الإستراتيجية حيث يرتبط نظام إدارة الجودة الشاملة للمنظمة مع عملية صياغة الإستراتيجية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تم اقتراح العديد من النماذج لوصف كيف يمكن للمنظمات دمج الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة بشكل كامل،

نفذت الدراسة على نماذج من الشركات في الولايات المتحدة منطقة اسيا والمحيط الهادئ وكانت اهم التوصيات أن تخضع المؤسسات لمراحل تطويرية على طريق التكامل التام للإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

### التعليق علي الدراسات السابقة

1. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات القطاعين العام والخاص بشكل عام ومراجعتها وذلك من أجل التعرف علي أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات بحيث تم الاستفادة منها في في هذه الدراسة يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلبها تناول:

أ. اثر تطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين اداء المؤسسات

ب. اثر تطبيق نظام الجودة في رفع الكفاء الادارية وترقية اداء المؤسسات

ج. اكساب المؤسسات القدرة التنافسية وغيرها من المواضيع التي توضح اهمية تطبيق نظم إدارة الجودة .

2. تشابهت الدراسة الحالية مع دراستين تناولتا موضوع ربط نظم إدارة الجودة بالتخطيط

الاستراتيجي او إدارة الجودة الاستراتيجية للمؤسسة وهم دراسة علي طنطاوي بعنوان إدارة

الجودة الاستراتيجية واثرها علي الاداء الاداري ودراسة luis بعنوان The evolution of

strategic quality management

## ما يميز الدراسة الحالية:

1. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في إنها ركزت بشكل مباشر على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن، بينما الدراسات السابقة أغلبها ركز علي الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقاتها علي الاداء والتميز ورفع الكفاءه، وزيادة الربحية .
2. ركزت الدراسة الحالية علي الواقع التطبيقي والفعلي لنظم إدارة الجودة بهيئة الجمارك السودانية وفعالية ربط نظام إدارة الجودة بالاهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك مما يجعل من مخرجات هذه الدراسة اضافة جيدة اذا ماتم اخذها في الاعتبار لتحسين نظام هيئة الجمارك.
3. توضح هذه الدراسة اهمية ربط الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة باهداف نظام إدارة الجودة للاستفادى القصوى من مخرجات النظام والخروج برؤية موحدة للمؤسسة تجعل من نظام إدارة الجودة اضافة حقيقية لاهداف المؤسسة الاستراتيجية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للبحث

المبحث الاول : نظام إدارة الجودة ومبادئه واهدافه واهمية تطبيقه

اولا نظام ادارة الجودة :

يعرف نظام إدارة الجودة علي انه جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدد الجودة والاهداف والمسئوليات وتطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين الجودة (الدرادكة ، مامون؛ الشبلي، طارق، 2003، ص42) وحسب هذا التعريف نظام إدارة الجودة يتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالجودة والتي تشكل في مجموعها مايعرف بنظام إدارة الجودة ويشمل وضع سياسة الجودة، وتحديد اهداف الجودة ، توضيح المسئوليات، مع الاشارة الي اساليب تحقيق ذلك. ايضا تم تعريف إدارة الجودة بانها جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة يركز علي الجودة (frman,2002,p:29) وهي كذلك مجموعة من الأنشطة المترابطة، التي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة (frman,et.al.,p:13) ايضا تعرف إدارة الجودة على أنها: سلسلة من العمليات و المراحل التي تتضمن مجموعة من المهام و الأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفقاً لمستوى الجودة المطلوب، في إطار نظام الجودة المحدد، كجزء أساسي من النظام الشامل للمؤسسة و تتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج. كما يمكن اعتبار إدارة الجودة بأنها نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر تكون محصلته النهائية عبارة عن منتجات مطابقة لمواصفات الجودة المطلوبة هذه العناصر قد تشمل ما يلي :

1. خصائص ومواصفات الجودة المطلوبة والتي تم تحديدها استناداً إلى حاجات و توقعات الزبون وسياسات الجودة التي تضعها المؤسسة، و هذا يمثل جانب المدخلات في نظام إدارة الجودة.

2. مختلف العمليات و السيرورات الانتاجية التي تتم في ضوء المعايير المحددة و المواصفات الموضوعية باستخدام الموارد المتاحة و المكانيات المتوفرة و التي تتناسب مع متطلبات الجودة المستهدفة و يسمى ذلك بعملية تحويل و معالجة المدخلات.

3. المنتجات النهائية و هي مخرجات النظام التي تقدمها المؤسسة للزبون.

4. إن تحديد مدى استجابة الزبون لنظام إدارة الجودة كعنصر ضروري لتفعيل النظام يكون من خلالى نظام التغذية العكسية الذي يحدد قدرة جودة المنتجات المقدمة علي تلبية احتياجات الزبون و معرفة درجة الرضا لديه. و بذلك فإدارة الجودة تهدف إلى إرضاء الزبائن و بتعبير آخر فهي تركز على الجودة المدركة من طرف السوق نسبة للمتنافسين و من جهة أخرى فهي تبحث عن التحسين المستمر في المنتجات و العمليات الانتاجية على حد سواء. اذا نستنتج مما سبق ان إدارة الجودة كجانب من الإدارة الكلية للمؤسسة يهتم بجودة المنتج المقدم للزبون وهي بذلك تحصر في حدود الوظيفة الانتاجية وتهدف الي ضبط والتحكم في سير الانتاج وفقا للمواصفات الموضوعية وبشكل يحقق التكامل مع باقي الوظائف الاخرى لضمان الوصول الي الاهداف المخطط لها (بوحروود ، فتحية ، 2015،

(ص44)

**نظام الايزو(ISO)**

لفظ ISO مشتق من الكلمة الاغريقية ISOS التي تعني التساوي او التعادل و اختصار لاسم

المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization For Standardization

التي اسست عام 1946 ويقع مقرها في جنيف (سويسرا) وهي عبارة عن اتحاد دولي يضم هيئات التقييس الوطنية لمختلف الدول وتنشط هذه المنظمة في المجالات الانتاجية والخدمية باستثناء المجالات الكهربائية والالكترونية والهندسية ، والهدف الاساسي لمنظمة ايزو هو توحيد المواصفات الخاصة بالمنتجات وتطوير التعاون التقني والصناعي ومختلف المجالات الاخري بين الدول الخاصة بالمنتجات وتطوير التعاون التقني والصناعي ومختلف المجالات الاخري بين الدول وذلك من خلال اصدار سلسلة مواصفات ISO 9001 وهي بمثابة نظام للمعايير المرجعية وذلك بغية تحقيق مجموعة من الاهداف منها :

أ- تسهيل عملية التبادل الولي للسلع والخدمات

ب- تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والخدمات،التجارة والاتصالات .

ج- وضع المعايير والاسس اللازمة لمنح شهادة الجودة وتشجيع التجارة علي المستوى العالمي .

د- تعد وسيلة لضمان الجودة والارتقاء بالانتاج الي مستويات اعلي .

هـ- هي معيار التفاهم ولغة مشتركة يت الاحتكام بها .

وتعود نشاه مواصفات ISO 9000 الي الصناعات العسكرية والذرية اذ ان الحاجة لهذه المواصفات اوجدتها ظروف الحرب العالمية الثانية نتيجة فشل العديد من المنتجات الحربية في اداء وظيفتها واستدعى الامر ضرورة فرض قواعد محددة علي الموردين كشرط مسبق للتعاقد معهم لضمان الجودة وكانت بذلك المرحلة الاولي لظهور المواصفات هي المجال العسكري بهدف تحسين الكفاءة الانتاجية والاختيار الافضل للموردين(الطروانة،سلطان،2010) . ولقد انتقل الاهتمام بنظام المواصفات الي بقية الانشطة الانتاجية والخدمية وعملت مختلف الدول

علي اصدار مواصفات وطنية خاصة بها في اوائل السبعينات من القرن العشرين خاصة مجموعة الدول الاربوية ، وذلك بهدف تعزيز تنافسية صناعاتها علي المستوي الدولي امام الصناعات اليابانية ذات المستوي المتفوق من الجودة مقارنة بمثيلاتها الامريكية والاروبية خلال تلك الفترة وقد قامت هيئة المواصفات البريطانية باصدار المواصفة البريطانية BS5750 كذلك اصدرت بعض الدول مثل كندا واستراليا بعض المواصفات الخاصة بانظمة الجودة الوطنية .

ثم تلت مرحلة المواصفات الوطنية مرحلة ثالثة ظهرت خلالها المواصفات الدولية للجودة وكانت المواصفة القياسية ISO 8402 التي اصدرت سنة 1986 اولي المواصفات الدولية للجودة (GUY,2000, P57) وقد استمدت محتواها من المواصفة البريطانية bs57550 كما تم تطوير المواصفة ISO 8402 في سنة 1987 من طرف اللجنة التقنية TC 176 وبذلك ظهر اول اصدار لسلسلة المواصفات ISO 9001:1987 تحت شعار ترشيد العلاقة بين العميل والمورد في النشاط الصناعي (نزار ؛ وهادي ،2003 ص52)

### المواصفة الدولية القياسية ايزو 9001

تعرف المواصفة ISO 9001 بأنها: وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للخدمة او السلعة سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي من أجل أن تكون صالحة للاستعمال (مؤيد، ويوسف،2016 ص270) فمواصفة ISO9001 توضح الخصائص المطلوبة في المنتج وتعطيه القابلية للاستعمال، وعلى أساس ذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة المطابقة.

وفي سياق آخر تعرف بأنها: مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بانظمة الجودة في المؤسسات (العزاوي،محمد ، 2002، ص:43) إلى جانب خصائص المنتج التي توضحها المواصفة، فهي تعني كذلك بنظام الجودة الذي يتم من خلاله تحقيق المنتجات، ومدى



مطابقته للمتطلبات التي تتضمنها سلسلة ISO9000؛ فهي بمثابة مواصفة إدارية تنصب بشكل مباشر على المنظومة الادارية للمؤسسة (الحداد، عواطف، 2009، ص119) تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه المؤسسة وتتبناه لضمان توافق منتجاتها مع متطلبات العميل، وعليه يمكن القول أن مواصفات ISO 9001 تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ. إنها ممكنة التطبيق على كافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها أو حجمها، (المؤسسات الصناعية والخدمية، كاتب المقاولات، والاستشارات، شركات التأمين، البنوك، المستشفيات، النقل.....).

ب. توضح المواصفات العناصر الرئيسية الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من أن إنتاجها او خدماتها تتوافق مع احتياجات العميل.

ج. تعد المواصفة نموذجا لنظام الجودة؛ الذي يؤكد للإدارة والعاملين في المؤسسة ولعملائها بأن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية والتي اعتبرت مقياساً لجودة أداء المؤسسات.

### ثانياً: مبادئ نظام ادارة الجودة

يرتكز نظام إدارة الجودة كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيّف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى مجموعة من المبادئ نذكر منها (سملاي، 2003 ص177)

#### 1. التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلاّ نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة .

إنّ فكرة التحسين المستمرّ تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة و تطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى (سعيد ، خالد ،1997، ص93).

## 2. التركيز على العميل :

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة و سلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة .

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرف ( TQM ) بأنها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح العالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل (سعيد،خالد ، مرجع سابق).كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب رضاهم

بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. إنّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء و ولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة ، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم ، و ذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي. ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال :

أ. التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.

ب. ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين و احتياجاتهم المتنوعة،

ج. قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدّمة.

### 3. التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية.

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية (مصطفى، احمد 2000، ص19) ، إنّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهیئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية ، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة. وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق

القيمة وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية(Porter,200, p60)

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة و نجاح المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها ألتسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية (Armand.,1998,P331).

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيّرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا ، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوّة الترجيح و المتمثّل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و مهارات مختلفة .

في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة

أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ، و منه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات التي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكيّة. لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد و التحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية (Armand.etc,1998,P331).

#### 4. المشاركة الكاملة :

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة و أهدافها .

ويعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين.

ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يتم التأكيد ضمن نظام الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة .

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلباً على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات و تطبيقها (سمالي، مرجع سابق، ص179). وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دوراً مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة و بالتالي تحقق ما يلي :

أ. الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية

ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة و مرنة تساعد على حل المشكلات و تحسين إجراءات العمل

ب. إنَّ إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف

على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة و تقييم متغيرات

البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب

تستهلك جهداً ووقتاً في تنفيذها ومراقبتها.

## 5. التعاون بدل المنافسة:

يركّز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به (عبد المحسن، توفيق ، 2005، ص 92).

## 6. اتخاذ القرار بناء على الحقائق :

تتميّز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأنّ قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة لا على التكهّنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية. إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، و بصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين و مستهلكين و موردين . ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة ، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها .

تتمثّل إدارة الجودة في الالتزام بأداء الأنشطة و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقّق رضا العميل الداخلي و الخارجي و امتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة

العالية مقارنة بالمنافسين. إنَّ تميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال يضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا مع اختيار أنسب الاستراتيجيات و تنفيذها و مراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (سملالي ، مرجع سابق، ص192).

## 7. الوقاية بدل من التفتيش:

تتطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أنّ الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية ، لقد ركّزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، إلّا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية ، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية .

## ثالثا: اسس واهداف نظام إدارة الجودة

إن مفهوم الجودة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها نظم إدارة الجودة يقوم نظام إدارة الجودة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في (Patrick,P8-9):

1. توسيع مجالات تحسين النشاط.
2. أولوية الرقابة.
3. تحديد الأسباب وتحليلها.
4. الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلّ في مستواه.

5. الزبون هو المستعمل.

6. التحكم في التكاليف من خلال التقييم.

7. الجودة مصدر للربح.

8. الجودة متضمنة في كامل نشاطات المؤسسة.

9. ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

### اهداف نظام إدارة الجودة تتلخص في:

أ. تخفيض تكاليف الإنتاج : حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.

ب. تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين : وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.

ج . تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية، ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق (حجازي، احمد، 2000، ص28).

ومن ناحية اخرى يمكن تلخيص أهداف الجودة في :

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين وتحقيق أقصى إشباع لهم من خلال تخفيض الأسعار ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم



2. أهداف داخلية وتصنف إلى هدفين:

أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع

العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الافراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.

ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

من ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسياً، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من افراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم (Maricourt 1993, P35)

رابعاً: مبادئ وشروط نجاح نظام إدارة الجودة

إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجود بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن وهي (Martine,2002,P 9-12)

1. **المطابقة:** ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية.

2. **الوقاية** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

3. **القياس** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4. الإتقان الامتياز او الجودة وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة رغم ان ذلك يكلف المؤسسة وقتا وجهدا.

5. المسؤولية والتي توزع على جميع افراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

هذا وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في (Michel Weil,2000, P134)

1. الاندماج الكلي للإدارة : فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

2. تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة من اجل تحقيق أهداف الجودة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الافراد لتطبيق أفكار الجودة بالمؤسسة.

3. الاحتياط من الأخطاء الوظيفية وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.

4. قياس الجودة وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز و تحديد انحرافات الأداء.

5. تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة: المتمثلة في صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب.

6. إعداد قاعدة للجودة.

7. الانطلاق في تطبيق الجودة بتحفيز الإدارة العامة.

8. المشاركة الجماعية لكل اطارات وافراد المؤسسة.

9. اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات .

10. تكوين وتدريب وتحفيز افراد المؤسسة على مفاهيم الجودة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.

هذ وهناك من يرى أن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها الشروط التالية.( Michel Weill: OP. CIT, P132):

1. الرد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعه للجودة.
2. تشبع وتلبي انتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم.
3. تطابق المواصفات والخصائص الموضوعه والمطبعة.
4. تطابق المتطلبات التعديلية والمنظمة للمؤسسات الأخرى.
5. تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها.
6. تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.

ايضا هناك من يرى أيضا(علي رحال؛ إلهام ، مرجع سابق، ص. 45 ) أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة من خلال :

1. اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
2. مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل الافراد مسؤولون في كل المستويات.
3. الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.

إذن فحتى تضمن المؤسسة تطبيق جيد لنظام إدارة الجودة على أكمل وجه من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من افراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن لابد عليها أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:

1. التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
2. تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم.
3. تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
4. جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.

### خامساً: أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001

يمكن تحديد منافع تطبيق ISO9001 وفقاً للأطراف المستفيدة منه، فيما يلي:

أ. بالنسبة لعملاء المؤسسة؛ من خلال:

1. زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة مما يعزز رضا العملاء؛
2. تقديم التأكيد للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين العلاقة معهم؛
3. توفير المنتجات بالجودة المرغوبة، نتيجة قيام المؤسسة بتحديد متطلبات العملاء قبل مباشرة العملية الإنتاجية.

ب. بالنسبة للعاملين في المؤسسة؛ وذلك ب:

1. تحسين عمليات الاتصال الداخلي من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والعشوائية، وهذا يساعد على تكوين سياسات عمل واضحة ويعمق الوعي والادراك باجودة لدى الافراد؛
2. تحديد وتخطيط المهام واساليب مختلفة للأداء؛
3. إعطاء العاملين الثقة والشعور بالإعتراز، وهذا ينعكس ايجابياً على الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم.

ج. بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تتمكن من:

1. دخول اسواق عالمية جديدة وإزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

2. زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسات من خلال توسيع الإنتاج وتحسين العمليات ورفع مستويات المشاركة.

3. تقليل التكاليف من خلال تقليل نسب تالف وإعادة العمل، واستخدام الموارد المطابقة للمواصفات ورفع مستوى أداء العاملين اعتماداً على التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة.

4. يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات الحاسمة النتعلفة بالجودة وتحسينها.

5. تحقيق الزيادة في أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية.

6. توسيع الحصة السوقية وترقية تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها لدى العملاء.

7. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية.

8. المساهمة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال تحجيم العيوب.

9. تحسين العلاقة مع العملاء والرفع من درجة ولائهم للمؤسسة.

10. تمكين المؤسسة من القيام بأعمال المراجعة والتقييم الذاتي.

## المبحث الثاني: الاهداف الاستراتيجية وتكاملها مع نظام ادارة الجودة

### اولا: الاستراتيجية وخصائصها

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدي منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الاخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (عبدالرحمن؛ المرسي، 2003، ص22). وكذلك يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (السيد، اسماعيل، 19، ص3).

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية، وعادة ما توفر الإستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة. (ختيم، 2009، ص17) والتخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط المتعددة ويعرف بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود لتنفيذ هذه القرارات ( خطاب، 1985م، ص39 ).

### خصائص الإستراتيجية

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية هي (ختيم محمد، مرجع سابق ، ص18-19):

### 1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

### 2. تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها.

### 3. التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

### 4. التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية (نظام إدارة الجودة ) التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتخلص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

1. الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم.
2. الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.
3. رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية و عملي عرض منتجاتها وبضائعها.
4. تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

#### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة (عسكر، 1987م ، ص 10). تهتم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة المؤسسات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن ثم فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية (ختم محمد ، مرجع سابق ، ص19).



يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها(العارف، نادية ، 2005 ، ص18) ، ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وتعرف الإدارة الإستراتيجية أيضا بأنها عملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة ( العارف، نادية ، مرجع سابق، ص18). والإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذا العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها لتحقيق خاصية مميزة إستراتيجية للمنظمة لتحسين إنتاجها، وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي العملياتي في عدة أوجه ، فمن ناحية تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وتوسيعاً وإنماءً لإبعاده لذا فان التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية (ياسين ، سعد ، 1998 ، ص16) .

### ثالثاً: الاهداف الاستراتيجية ومميزاتها

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وتشير الكتابات إلى أن الهدف قد يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي خمس سنوات او متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وقصيرة الأجل وهي النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة (محمد ، عبد الرحيم ، 2018)

وتقسم الاهداف الي نوعين :

أ. اهداف استراتيجية.

ب. اهداف مرحلية.

الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة .والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية. إن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهارتهم فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها.

الهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال ما الذي تسعى المؤسسة أن تنجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير فتحديد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها. الهدف الاستراتيجي هو الهدف الرئيسي الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا وتسعى الجهة إلى تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية وذلك من خلال تحديد وتقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وعند تحديد الأهداف الاستراتيجية يجب مراعاة انها تمثل موضوعات طويلة الأجل وأنها تحدد مرة واحدة كل فترة وهي فترة الاستراتيجية وبالتالي لابد أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطة. أما الأهداف التشغيلية فهي تحدد بالكم والزمن والتكلفة لأنها متكررة ومستمرة ولكنها تتم في إطار الأهداف الاستراتيجية وبالتالي

يجب أن تكون الأهداف التشغيلية معبرة بدقة عن الأهداف الاستراتيجية(محمد، عبد الرحيم، 2018، مرجع سابق).

الاهداف المرحلية : وتسمى أيضاً "الأهداف التكنكية"، ويقصد بها نتائج أو مستويات أداء محدّدة، يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية متوسطة إلى قصيرة ويغطي كل هدف من هذه الأهداف مرحلة زمنية قصيرة نسبياً، وتكون مشتقة ومنبثقة من الأهداف الاستراتيجية وأكثر تحديداً وأقصر عمراً، وتسعى في مجموعها إلى تحقيق الهدف(الدودوج ، عبد الرحمن ،2001).

#### مميزات الاهداف الاستراتيجية

1. على درجة عالية من الأهمية.
2. ذو بعد شمولي.
3. يميل إلى التعقيد.
4. يشكّل إطاراً عاماً للمؤسسة أو الفرد.
5. يرتبط بمُدَدٍ زمنية طويلة (استراتيجية).
6. ذو تأثير قوي.

#### مميزات الاهداف المرحلية

1. واضح ومحدد.
2. قابل للقياس.
3. عمليّ وقابل للتحقيق.
4. طموح واقعي.
5. محدد بمدة زمنية

لعلّ العلاقة المبدئية ما بين الهدف الاستراتيجي والهدف التكتيكي قد اتّضحت، وذلك من خلال توضيح مفهوم كلٍّ منها وخصائصه، لكنّ وبشكل عام يمكن تصوير العلاقة والرابط بينهما بالمحاور التالية (الدودج، عبد الرحمن ، مرجع سابق).

1. **الرابطُ الزمنيّ:** أنّ الهدف الاستراتيجي يتعلّق بمُدّد زمنية طويلة، في حين

أنّ الهدف التكتيكي يرتبط بمُدّد زمنية متوسطة إلى قصيرة، وهذا يعني

أنّ الهدف الاستراتيجي يتكوّن ويتشكّل من مجموعة من الأهداف التكتيكية أو المرحلية

المحدّدة بمُدّد زمنية متوسطة إلى قصيرة نسبياً.

2. **الرابطُ الموضوعيّ:** إنّ الهدف الاستراتيجي بشموليته يمتلّ بُعداً أو مجالاً واحداً من مجالات

النشاط للفرد أو المؤسسة بشكل عام بعيدٍ عن التفصيل، وهذا الهدف حتى يتحقق ويرى

النور لا بدّ له من أن يتكوّن من مجموعة من الأهداف المرحلية التفصيلية التي يربط بينها

الرابط الموضوعيّ، وتخدم ذات البعد الموضوعيّ للهدف الاستراتيجيّ .

3. **الرابط الكميّ (الإنجاز):** لإنجاز وتحقيق الهدف الاستراتيجي في مجال معين، لا بدّ من

العمل على إنجاز وتحقيق مجموعة من الأهداف التكتيكية التي تخدم ذات المجال أو البعد،

وهذا الأمر يجعل النّجاح في إنجاز الهدف الاستراتيجي مرتبطاً بحجم النّجاح في إنجاز

وتحقيق الهدف التكتيكي أو المرحلي ومرهوناً له.

4. **رابطُ المواردِ والإمكانات:** إنجاز الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية يحتاج إلى مواردٍ

وإمكانات، فكلّ هدف استراتيجي موارده المحدّدة الضرورية لعملية الإنجاز، يتمّ توزيعها

على الأهداف التكتيكية حسب مساهمتها في تحقيق وإنجاز الهدف الاستراتيجيّ.

5. **رابطُ التقييم والقياس:** إنّ كانت الأهداف الاستراتيجية تحتاج إلى أهداف تكتيكية ومرحلية

لإنجازها وتحقيقها، فهذا يعني أنّ من الممكن لنا تقييم عملية إنجاز الهدف الاستراتيجي

مرحلياً من خلال تقييم إنجاز الأهداف التكتيكية المرحلية، الأمر الذي يتيح لنا إمكانية قياس

الأداء والإنجاز للهدف الاستراتيجي، وذلك لوجود الرابطة القوي في الإنجاز والتقييم ما

بين الهدف الاستراتيجي والمرحلي .

إن فكرة تحديد الأهداف بمستوياتها المختلفة، استراتيجية كانت أم مرحلية، تعدّ قوة دافعة

وحافزة لنا أفراداً ومؤسسات لتوحيد الجهود وتحقيق الإنجاز المطلوب، فهي تنطلق من مبدأ

التركيز الذي يسمح لنا بتركيز الجهود والإمكانات لتحقيق الهدف الاستراتيجي خلال إنجاز

وتحقيق الأهداف التكتيكية. وتزداد قوة هذه الأهداف كلما كانت مُتَقَدِّمة مع رغباتنا وقدراتنا،

فيعيش الفرد منّا مع أهدافه، وتعيش المؤسسة كذلك مع أهدافها الاستراتيجية منها والمرحلية

الأمر الذي يوافر لها قوة الانطلاق والعمل لتحقيق هذه الأهداف وتوافر لها كذلك الدافعية

الذاتية نحو العمل والإنجاز، وهذا ما يميز المؤسسات الناجحة التي تعمل على توافر الظروف

المناسبة في بيئتها خاصة ما يتعلّق منها بالعنصر البشري لتحقيق هذه الأهداف. وتزداد

الأهداف التكتيكية والمرحلية قوّة إن كانت مرتكزةً ومنطلقةً من هدف استراتيجي قوي. إن

عملية تحديد الأهداف بحدّ ذاتها هي عملية اختيار فما الذي يحدّد لنا هذا الاختيار دون غيره؟

وهنا يظهر لنا أنّ هذه العملية يحدّها ويتدخل فيها بُعدان أساسيان أولهما البعد الذاتي وثانيهما

الضغوط الاجتماعية والخارجية، ومن المؤكّد أنّ النجاح يكون أكبر وأقوى كلما كانت مساهمة

البُعد الذاتي أكبر وذلك لدورها في توافر قوّة إضافية من خلال اتصالها بالذات ومن خلال

الأدوار التي تمارسها في الحياة والتي توافر قوّة العاطفة والإدراك لتحقيق هذه الأهداف في

شقيها الاستراتيجي والتكتيكي(الدودج، عبد الرحمن ، مرجع سابق).

## رابعاً: مراحل وأهمية وضع الأهداف :

المرحلة الأولى البحث عن الأهداف: تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من اصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسئوليتها الكاملة عن ذلك إلا انها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الاطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ماتعكس احتياجاتهم ومطالبهم من المؤسسة.

المرحلة الثانية تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي: بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بشكل واضح ومحدد تعمل على تحويلها إلى أهداف قابلة للتطبيق وهذا يتطلب مهارة كبيرة في طريقة تحويلها مع مراعاة إمكانيات المؤسسة المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

المرحلة الثالثة تحليل العلاقات بين الأهداف عملية تحديد العلاقات بين الأهداف و بعضها البعض ومعرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل كبير في عملية الدقة في التنفيذ، حيث يساهم ذلك في سرعة الإنجاز في الأهداف المرتبطة بعضها وكذلك منع التداخل والتضارب بين الأهداف.

المرحلة الرابعة تحديد مدى القابلية للتنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف وتحديد المعايير والمؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ والتأكد من إلى أي مدى تستطيع المؤسسة متابعة التنفيذ.

المرحلة الخامسة تنفيذ الأهداف: وفيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ والتأكد من انها تحققت طبقاً لما هو مخطط وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنفيذ والتدخل لعلاجها وتصحيحها.

## اهمية وضع الاهداف

هناك عدة نواحٍ تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها (عباس، نعمة ، 2004 ، ص17 )

1. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
2. تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
3. تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
4. يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: الأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف التي أنيطت به لتحقيقها.
5. تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
6. تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وتساهم في بيان العلاقات بين الداعية والمدعو وما يجب التركيز عليه كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
7. تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

8. تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز .. وغيرها.

#### خامسا: العلاقة بين نظام ادارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي

تخطيط الجودة الإستراتيجي هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل ويتم تطويره، وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة. وعموماً يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (الكردي ، احمد ، 2011).

#### تكامل التخطيط الاستراتيجي والجودة

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية وتأمين المشاركة للجميع وتطوير البنى الأساسية للعمليات وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وتوجهاتهم ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولأن تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً والمقاربة بين



نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة  
(الحفار، 2001، ص67)

إن مبادئ ومتطلبات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط وكما أن إدارة الجودة وإدارة التغيير لا يمكن أن تعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكلا المفهومين لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين والمخرجات التي تنتج عنها فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة ، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها ويبرز جوزيف كيلادا التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأساس مهمة يبني عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها ومسار عملها ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءا من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل وعبرت عن القيم غير المكتوبة. وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء - السوق - حجم التنافس) وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة (كيلادا، جوزيف، 2004، ص18).

وتتحدد أهداف الجودة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء وتفاعل كافة الإدارات والأقسام

في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط (الزين، رعد، 2016).

## المبحث الثالث: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن واهميتها والخطوات المنهجية لتطبيقها

### اولا: خلفية تاريخية

لقد أدى التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة إلى تزايد الاهتمام بالأداء الشامل وعدم الاكتفاء باعتماد المقاييس والمؤشرات المالية فقط حيث تعدى تفكيرها إلى التركيز على جوانب محددة من الأداء تمكنها من الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح ويمكنها من تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها . جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي حيث نتجت عن تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين (وهيئة، مقدم 2010، ص7)

ففي 1983 كتب (PABERT KAPLO) عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها وركز على عدم وجود المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 قامت شركة (ANOLAG (DEVICN باستخدام أول بطاقة أداء متوازنة لفحص وقياس الأداء وشملت جوانب منها الجودة والسرعة في التسليم فاعلية تطوير المنتجات الجديدة إضافة إلى المقاييس المالية فشملت بذلك بداية لظهور أنظمة القياس المتوازنة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة من طرف المستشار (DAVIDUOITAU) و (RABERT KAPLAU) في 1992 حيث نشر مقالا في مجلة ( HARVERD BUSNER RUVICE ) وتطرق إلى الحاجة إلى المعرفة اللازمة لمعالجة عجز الأدوات المالية في التقييم وتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسات ومن ثم عملا على تطوير البطاقة مع 12 مؤسسة أمريكية وكندية حيث لاحظ خلال دراستهما رغبة من طرف مديري المؤسسات بالبحث عن أسلوب يوازن بين الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء (بحاياوي، لدرع، 2011، ص72)

## ثانيا: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan&Norton,1992,p71)

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة . إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية (عبد المحسن، توفيق محمد،2005، ص 10):

1. البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
2. البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متوصلة.
3. البعد الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
4. البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف

المالية فحسب بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

ثالثا: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها :

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة من بينها (Kaplan&Norton, 1992,ect):

أ. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

ب. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

ج. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

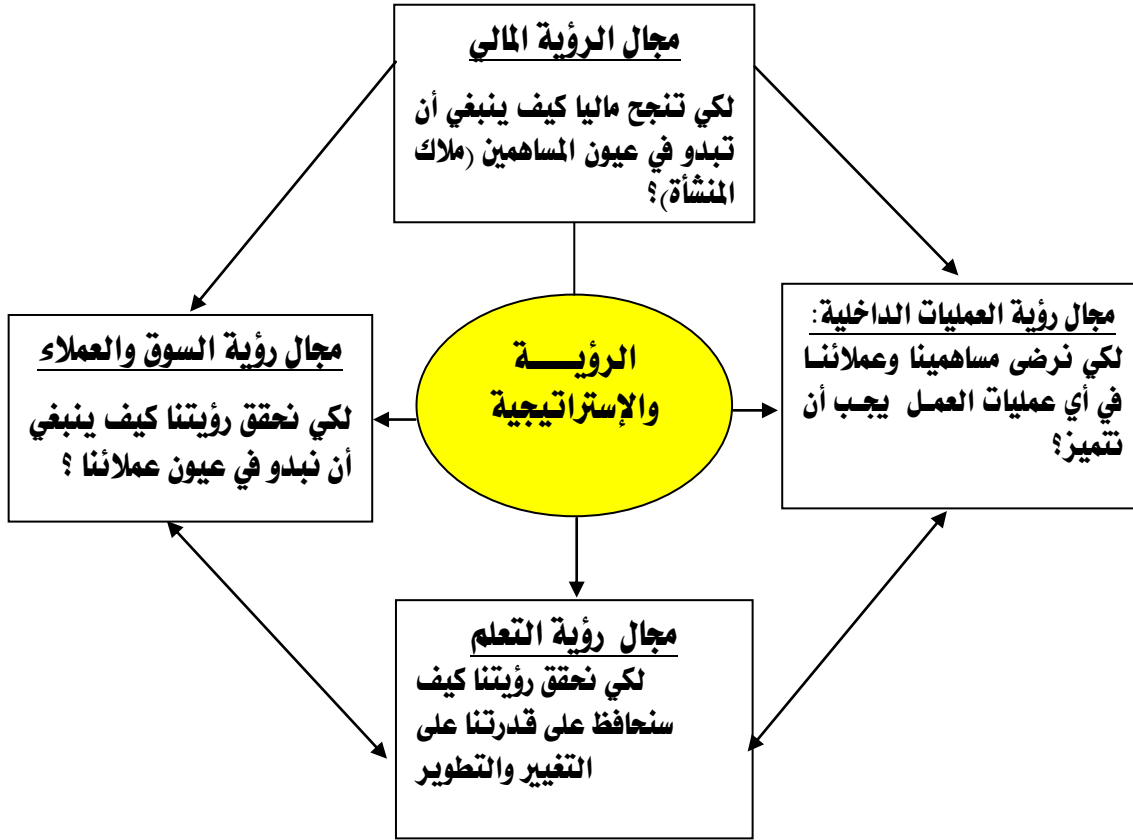
تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربح سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال السعي لزيادة رضا العميل يشير إلي مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلي مجموعة من مقاييس الأداء(العامري، والغالبى، 2003) إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال (Maisel, 1992.p6) .

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد علي المقارنة بين المنافسين حيث إنهم يشيرون إلي مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل ويوضح الشكل رقم (1) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن.

### الشكل رقم (1/2)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



المصدر (Kaplan&Norton, 1992, p134-142)

يتضح من الشكل أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:

1. الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق

بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي

تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.

2. **جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد ورضاء العميل.

3. **جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية علي النحو التالي:

أ. عملية الابتكار: تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.  
ب. عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

ج. خدمة توصيل المبيعات: تعمل علي توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل

الخدمة أو السلعة. (Kaplan&Norton, 1992, p134-142)

4. **جانب النمو والتعليم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد علي ثلاث قدرات:

أ. قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

ب. قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.

ج. التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

رابعاً: الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

### 1. الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

أ. الجانب المالي : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.

ب. جانب العملاء : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

ج. العمليات الداخلية: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة وإرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

د. النمو والتعلم: إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد ، النظم، الإجراءات.

2. المحاور التي يحتوى عليها كل جانب: لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن

تحدد المنظمة المحاور التالية:

أ. الأهداف Objectives.

ب. القياسات (المؤشرات) Measures .

ج. المعايير (النتائج المستهدفة) Target

د. المبادرات Initiatives .

عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة

للعلاء الحاليين والمستقبلين وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي

ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها حتى يمكن

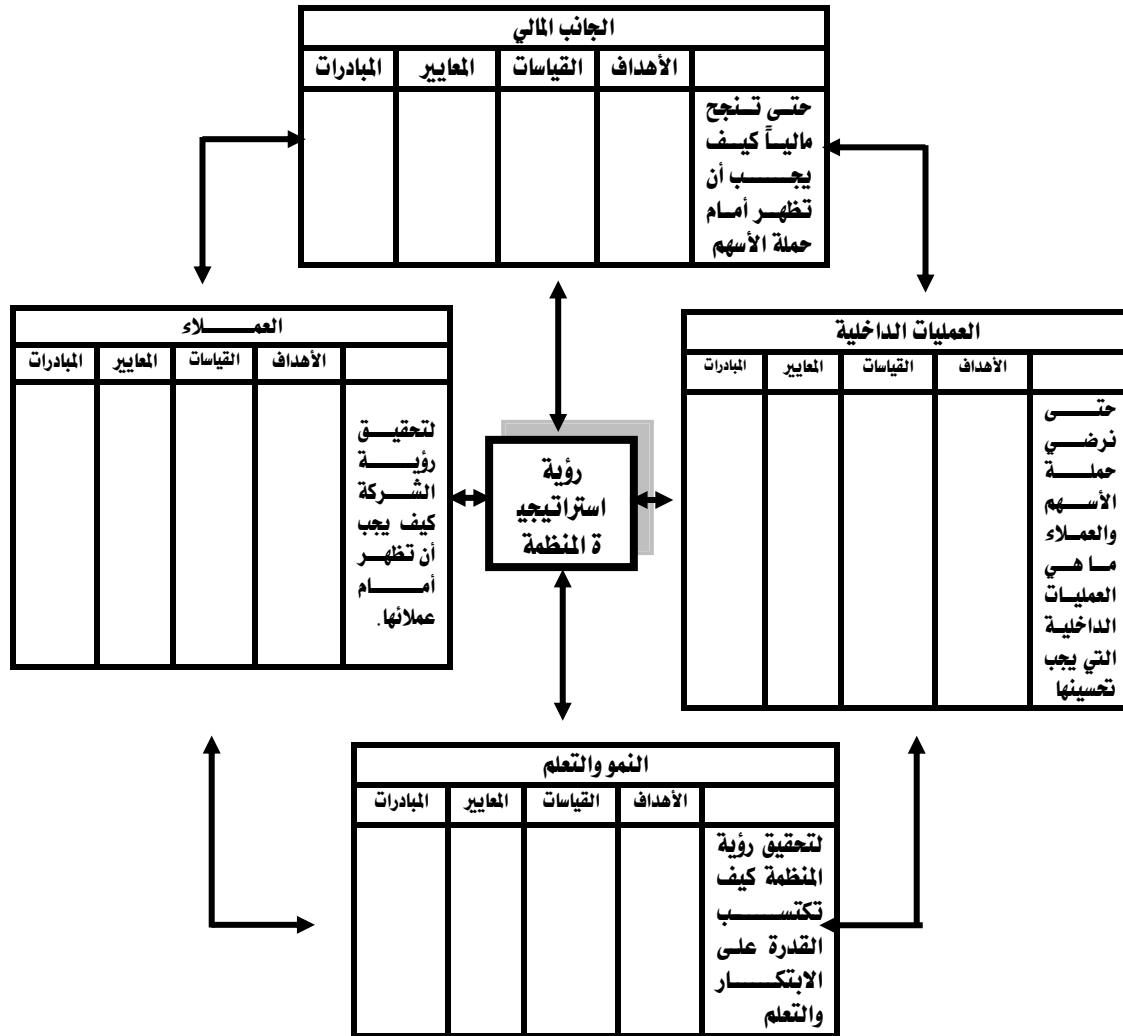
تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى.



ويوضح الشكل رقم (2/2) المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن. ومن خلال الشكل يمكننا عرض المصطلحات التالية لتحقيق الغرض المنشود:

الشكل رقم (2/2)

المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر (Kaplan&Norton, 1992)

أ. الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين والمؤشرات والمعايير والمبادرات مثال ذلك : الجانب المالي ، وجانب العملاء ، وجانب العمليات ، وجانب الموارد البشرية ... إلخ .

#### ب. الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

#### ج. القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

#### د. المعيار (Target) :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك :  
80%

#### هـ. المبادرات (Initiatives) :

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

خامسا: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

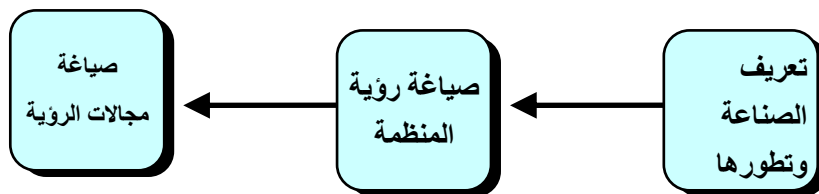
إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدة (Kaplan&Norton,1996) (يوسف ، 2005) (نيلز جوران ، وجان روى ، وماجتر ووتر ، 2003).

### الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل (مخيمر، عبدالعزيز ، 2005) وتتم هذه الخطوة عن طريق عدة مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضاً ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن، وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل رقم (3/2)

### شكل رقم (3/2)

مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



المصدر ( مخيمر،عبدالعزيز ، 2005 )

## الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة

عادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد وتستلزم قدرًا كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة (Wheelen & Hanger, 2004) ، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنشأة، ومع ذلك يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها، هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها. فيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

### 1. المنظور المالي

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى، هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المنشأة. ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمنظور المالي تتمثل فيما يلي :

أ. مزيج المنتجات ومعدل النمو.

ب. القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف.

ج. استراتيجية الاستثمار.

## 2. منظور العملاء

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وماهى الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله، يجب أن تلم إماماً وافيةً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم. من المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. أما المقاييس التي توفر صورة شاملة من منظور العميل :

أ. الأنصبة في السوق.

ب. ولاء العملاء ، مقاساً - مثلاً - بمعدل تكرار شراء المنتجات .

ج. تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.

د. رضا العملاء عن المنتجات.

هـ. ربحية العملاء والأسواق.

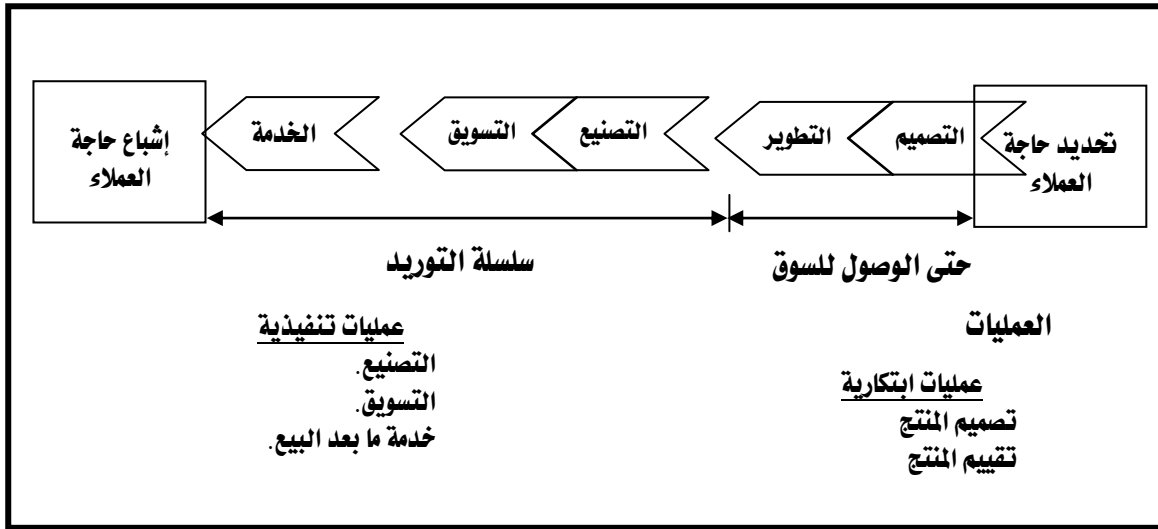
## 3. منظور العمليات الداخلية

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها منظور

العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (4/2) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

#### الشكل رقم (4/2)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



المصدر (Wheelen & Hanger, 2004)

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

#### 4. منظور التعلم والنمو

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل. وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

أ. ما الذي تتكون منه القدرة ؟

ب. ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟

ج. كيف تؤثر على قيمة العميل ؟

د. ما مدى أو درجة تخصصها ؟

ه. كيف تتغير بمرور الوقت ؟

و. ما درجة تكرار استخدامها ؟

ز. كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

### الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة

المشتركة يدور النقاش ويتواصل لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية . كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحا التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخليا بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ ويكون الترابط الرأسي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية .

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً. إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما (عبد الحميد عبد الفتاح 27ص).

#### الخطوة الرابعة : تحديد القياسات

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس. ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن. وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية (Kaplan&Norton, 1992,ect)



## 1. إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة

في هذه المرحلة يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

## 2. صياغة المقاييس الشاملة:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها. يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات بوضوح فإنه من الضروري تحليل الأداء إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

إذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستوياً وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً .  
وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداه بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة، ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان. وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن:

#### أولاً: مقاييس مجال الرؤية المالي

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية مثل مقاييس الإيراد للعامل الواحد أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية . والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح ، وذلك عندما تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية. وإذا استطعنا أن نحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل ، فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية ( أو المنظور) المالي :

1. إجمالي الأصول (%).
2. الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
3. الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالعملة).
4. الأرباح / إجمالي الأصول (%).
5. الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالعملة).
6. القيمة السوقية (بالعملة).
7. المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).
8. حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون (%).
9. العائد على الاستثمار (%).

#### ثانياً: مقاييس مجال رؤية العملاء

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يراها بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملائنا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون "كيف يرانا العملاء"؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملائنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ،

تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ. وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية ( أو منظور) العملاء :

1. عدد العملاء (عدد) .
2. النصيب في السوق (%).
3. المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالعملة).
4. العملاء المفقودون (عدد أو %).
5. متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
6. مؤشر رضا العملاء (%).
7. مؤشر ولاء العملاء (%).
8. التكلفة / العميل الواحد (بالعملة).
9. عدد الشكاوى (عدد) .
10. مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
11. متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
12. متوسط حجم العميل (بالعملة).

### ثالثاً: مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة، ومن أمثلتها زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي

يمكن استخدامها. فالإنتاجية وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة والجودة تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى ومستوى التكنولوجيا يقاس بالأساليب الأكثر حداثة، واستغلال الطاقة يقاس بالسعة الإنتاجية. ووقت التسليم يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد ومدة الانتظار تقاس بزمان الانتظار والموارد تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها. وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية ( أو منظور) العمليات الداخلية :

1. المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
2. التسليم في الوقت المحدد (%).
3. الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد).
4. الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد).
5. الوقت المعياري - الموردون (عدد).
6. الوقت المعياري - الإنتاج (عدد).
7. متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).
8. دوران المخزون (عدد).
9. التحسن في الإنتاجية (%).
10. طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد).
11. نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).

## رابعاً: مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والإبتكار

عند قياس هذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس مثل كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج، وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه وتسمى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية. وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

1. مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

2. موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)

3. الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)

4. الاستثمار في البحوث (بالعملة).

5. الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)

6. تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)

7. نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)

8. مؤشر رضا العاملين (عدد)

9. نظرة العاملين - مؤشر التمكين (عدد)

10. نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

#### خامساً: المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

تبنت بعض الشركات بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة ولكي يتحقق النجاح يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر من الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء، وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت. وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية ( أو

منظور) النمو والتعلم :

1. مؤشر القيادة (عدد) .
2. مؤشر الدافعية (عدد) .
3. دوران الموظفين (%) .
4. متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد) .
5. متوسط عمر الموظفين (عدد) .
6. الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد) .
7. الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%) .
8. نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%) .
9. متوسط التغيب عن العمل (عدد) .
10. عدد المديرات (عدد) .
11. مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .
12. تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالعملة) .
13. التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالعملة) .

#### سادساً: المقاييس البيئية

إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة، في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية



بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. ويذهب (جونسون وزملاؤه، 1997) إلى أن

المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

1. استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
  2. الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
  3. محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
  4. فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
  5. العوادم والنفايات والتخلص منها.
  6. العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية ، منازعات قضائية.
- ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية. يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً على اتجاهات العملاء وتتطلب بنوداً مالية، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

#### **الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل**

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

#### **1. صياغة الأهداف :**

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد

مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متنسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء. ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء، كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار؟ بواسطة من ؟ .

## 2. وضع خطة عمل :

تعدّها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

### الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر

بهم

## الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

## الفصل الثالث

### هيئة الجمارك السودانية

المبحث الاول: هيئة الجمارك السودانية النشأة، الجوانب القانونية والتنظيمية

#### اولا: خلفية تاريخية

الجمارك هي الجهة الحكومية التي تمتلك السلطة لتنفيذ القوانين الخاصة بتوفير الحماية للصادرات والواردات وتنظيم عملية دخول وخروج البضاعة بين الدول، وتُعرّف الجمارك بأنها ضريبة تُفرضُ على المنتجات المستوردة، واصلُ مصطلح الجمارك يعود للغة التركية، وهو مُشتق من كلمة (كُمرِك) وعُرِفَت باللغة العربية بكلمة (مكس) (معجم المعاني الجامع، 2017م).

عُرِفَت الجمارك والرسوم الجمركية منذُ العصور القديمة، وتُعدّ حضارة ما بين النهرين التي كانت تقع في العراق هي اولُ من اهتم بتطبيق الجمارك، وطوّرت التشريعات الخاصة بالرسوم الجمركية في العصر الروماني، واحتوت هذه القوانين على الجرائم التي تُسببُ الضرر للمصالح العامة، اما في العصور الوسطى ظهرت الجمارك في إنجلترا، ومن ثمّ قرر حُكام المقاطعات الفرنسية فرض هذه الرسوم على المنتجات التي تصل لهم، مع فرض رسوم اخرى على البضائع المُنتجة في الاراضي الفرنسية إنتشرت الجمارك في العصر الاسلامي، ولكنها لم تكن معروفةً حتى عهد حُكم ابو بكر الصديق (رضي الله عنه)، وفي عهد الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) عرفت الدولة الاسلامية نظام العشور، وطُبِق لاحقا النظام الضريبيّ للتعامل مع الصادرات من شبه الجزيرة العربية؛ مما ادى إلى فرض ثلاثة اصناف من الضرائب؛ وهي ضريبة الاراضي، والضريبة الخاصة باهل الكتاب؛ اي السكّان من غير المسلمين، والرسوم الجمركية في عصر الدولة الاموية ظلّ يُستخدم نظام العشور المُطبّق في

عهد الخليفة عمر بن الخطاب(رضي الله عنه) واستمرّ الاهتمام بحماية الحدود، وتسهيل عمليات التجارة الخارجية، واثناء حُكم الامبراطورية العثمانية حرص العثمانيون على توقيع معاهداتٍ واتفاقياتٍ لتنظيم التجارة مع الدول الاوروبية. ظهرَ العصرُ الحديث للجمارك مع فرض قانون العقوبات المصريّ في عام 1883م؛ حيث اهتمّ بتحصيل الرسوم الجمركية التي عُرِفَتْ باسم المُراسلات، وفي عام 1963م اصدرت تركيا القائمة الجمركية التي ابلغت بها الدُول المُحيطة فيها (محمد عبدالله، 2011، ص3)

### الجمارك السودانية:

عرف السودان الرقابة الجمركية بصورة منظمة وتقنية في عهد الحكم التركي حيث تم بناء ميناء سواكن وإنشاء ديوان جمركي سواكن عام 1871م ولا زالت اثاره باقية حتى يومنا هذا وكانوا يسمون الجمرك (كمرك ) باللغة التركية وقد اخذ شعار الجمارك السودانية من البوابة الاثرية لميناء سواكن اما في عهد الحكم الثنائي فقد بدا النشاط الجمركي منذ عام 1899م ولكن كانت الضرائب الجمركية في ذلك الوقت عبارة عن ضريبة يفرضها الحاكم العام ويقوم بجمعها افراد مقابل فائدة مئوية من جملة الايرادات المتحصلة حتى عام 1904م، إنشأت مصلحة الجمارك في عام 1905م وقد صاحب إنشائها صدور اول قانون للجمارك سنة 1926م ثم قانون 1939م واخيرا قانون 1986م.

### ثانيا: الإنتشار الجغرافي للخدمة الجمركية:

العمل الجمركي اتحادي بطبيعته لذلك تنتشر المحطات والنقاط الجمركية في كل ولايات السودان

1. ولاية الخرطوم الولايات الشمالية (الولاية الشمالية و نهر النيل)،

2. الولايات الشرقية (البحر الاحمر ، كسلا و القضارف)،

3. الولايات الوسطى (الجزيرة ، سنار ، النيل الابيض و النيل الازرق)،

4. الولايات الغربية (كل ولايات كردفان و دارفور)

### ثالثا: مهام وواجبات هيئة الجمارك السودانية

تتمثل مهام هيئة الجمارك في تسهيل التجارة العالمية كمطلب أساسي لمنظمة التجارة العالمية الشئ الذي يتطلب احداث توازن في حركة التجارة العالمية ومكافحة الارهاب بمنع دخول وتهريب الاسلحة ومكافحة الجرائم العابرة للحدود ومنع غسل الاموال في ظل زيادة إنشطة زراعة وتهريب المخدرات، وايضا من الواجبات حماية حقوق الملكية الفكرية بمنع دخول السلع ذات العلامة التجارية المزورة والمقلدة، والتعدي على براءات الاختراع وحقوق المؤلفين وايضا حماية الاقتصاد الوطني بمكافحة الاغراق والدعامات غير القانونية للسلع المستوردة وحماية السلع الزراعية الاستراتيجية التي تساهم في الامن الغذائي وتتلخص المهام والواجبات في

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 الاحصائية عن التجارة الخارجية و الإنتاج الصناعي.

9. حماية المجتمع من المهددات الثقافية و الدينية.

10. المساهمة مع القوات النظامية الاخرى في توفير الامن و النظام العام في حالات الطوارئ.

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 (خطة هيئة الجمارك السودانية، 2013م).

#### رابعاً: الجانب الإداري للجمارك

ظلت مصلحة الجمارك تابعة لإشراف السكرتير المالي ومن ثم وزارة الخزانة او وزارة المالية والاقتصاد الوطنى برئاسة مدير حتى عام 1968م وفى عام 1969م تمت تحويل مصلحة الجمارك إلى إدارة عامة بحيث يديرها مدير عام الجمارك من الدرجة الاولى وذلك حتى اوائل عام 1984م وفى عام 1984م تم رفع مستوى الاشراف الادارى لمصلحة الجمارك ورسوم الإنتاج إلى وكيل بدلا من مدير عام ، قانون الجمارك لسنة 1405 هـ قضى بتحويل الجمارك إلى قوة نظامية ولم يكتمل تنفيذ هذا القانون لعدم موافقة الحكومة الإنتقالية على نظامية الجمارك. فى عام 1991م فى عهد الإنقاذ صدر قرار مجلس الوزراء رقم 1137 واصبحت الجمارك نظامية تعمل بموجب قانون الشرطة لعام 1992م واصبحت قوة شرطية متخصصة تحت اسم الإدارة العامة لشرطة الجمارك فى اطار قوات الشرطة الموحدة ، اصبحت الجمارك تطبق قانونين قانون الجمارك ولوائحها وقانون الشرطة ولوائحها وميزانيتها من وزارة المالية مما جعلتها اضافة للشرطة بدون اعباء مالية عليها. إن المحطات الجمركية تنتشر على كافة حدود القطر لاسيما وإن السودان محاط بعدد من الدول اضافة إلى البحر الاحمر كذلك توجد

محطات داخل القطر مثل المطارات وبعض المحطات الجمركية، كل ذلك يتطلب جهدا اداريا كبير يقع على عاتق الإدارة العليا لاسيما وإن الجمارك إدارة اتحادية

#### خامسا: الاطار القانوني لعمل هيئة الجمارك

1. قانون الجمارك لسنة 1986م و المعدل 2010م.
2. قانون ضريبة الإنتاج والاستهلاك 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.

#### سادسا: الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك

حسب القرار الوزاري رقم ( 105 / 2014 م ) والخاص بترفيح 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:

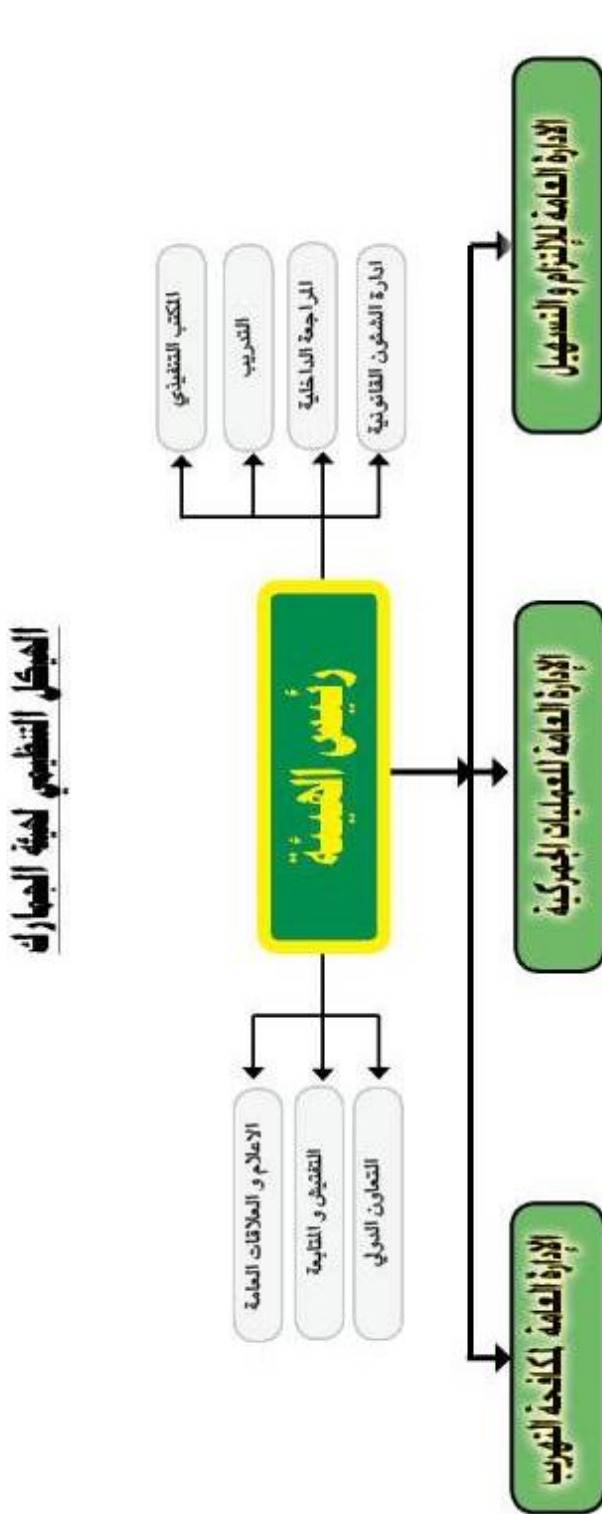
اسم القرار: يسمي هذا القرار ( قرار وزاري بتعديل الهيكل التنظيمي لقوات الشرطة لسنة 2014م)، يعدل الهيكل التنظيمي لقوات الشرطة الصادر بموجب القرار الوزاري رقم (2010/247) والمعدل بالقرار الوزاري رقم (2013/312م) علي النحو التالي: ترفع الإدارة

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

1. الإدارة العامة للالتزام والتسهيل .
2. الإدارة العامة للعمليات الجمركية .
3. الإدارة العامة لمكافحة التهريب



الشكل (1/3) يوضح الهيكل التنظيمي لهيئة الجمارك السودانية





المبحث الثاني: الرؤيا والرسالة وسياسة الجودة والأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك

السودانية

أولاً: رؤيا هيئة الجمارك:

(الجمارك السودانية قوة نظامية حدودية تقدم خدمة عامة متخصصة للمجتمع تتماشى مع المعايير الجمركية العالمية وتسهم في التنمية الاقتصادية (الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م).

ثانياً: رسالة هيئة الجمارك:

قيادة العمل الجمركي بنزاهة وعدالة واحتراف نحو تبسيط وتسريع الاجراءات والتصدي لإنشطة التهريب وحماية الحدود بالتعاون مع شركائنا في العمل ونسعى في سبيل ذلك إلى استكمال برامج تقنية المعلومات وبناء القدرات في كافة جوانب العمل الجمركي (الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م).

ثالثاً: سياسة الجودة لهيئة الجمارك السودانية:

تلتزم هيئة الجمارك السودانية بالاشتراطات والمواصفات العالمية و المحلية السائدة والتشريعات السودانية الخاصة بتقديم خدمة جمركية بمستوى عالي من الجودة، كما تلتزم بإنتهاج الاساليب الملائمة وتوفير الموارد اللازمة التي تتيح التحسين والتطوير المستمر لنظام إدارة الجودة بالهيئة من خلال :

1. الالتزام بكل القوانين والتشريعات والمواصفات الخاصة بتقديم الخدمة الجمركية.
2. التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة (ISO 9001 - 2008).
3. تحديد أهداف الجودة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية.
4. مراجعة سنوية لسياسة وأهداف هيئة الجمارك السودانية للتأكد من مدى فاعليتها.

كما تلتزم هيئة الجمارك بالاتي :

#### أ. الموارد البشرية:

1. توفير دورات تدريبية للعاملين لزيادة الوعي بالموافقة المطبقة وتحسين مستوى الاداء.
2. اعلام جميع العاملين بالهيئة بهذه السياسة لتطبيقها كل في مجاله.

#### ب. العملاء:

1. تحقيق متطلبات العملاء وتوقعاتهم عن طريق تقديم خدمات جمركية مميزة.
2. قياس رضا العملاء وكفاءة الخدمة المقدمة لهم بصفة مستمرة.

#### ج. الموردين:

1. الحرص على حسن إنتقاء موردي الخدمات واي اعمال اخرى تساعد على تحسين الخدمات النهائية المقدمة من هيئة الجمارك السودانية بالتعاون مع الإدارات العامة المختصة بذلك.
2. العمل على زيادة إدراك الموردين المستمر باهمية الجودة و اهمية تطبيق نظم إدارة الجودة .
3. قياس مستوى اداء الموردين وكفاءة الخدمة المقدمة منهم بصفة مستمرة للتأكد من مسايرتها لسياسة الجودة بهيئة الجمارك السودانية ، تلتزم هيئة الجمارك السودانية إدارة وعاملين بفهم واستيعاب وتطبيق سياسة الجودة بهدف تقديم خدمات جمركية مميزة.

#### رابعاً: الأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية

1. تسهيل التجارة وفق المعايير الدولية

2. تطوير وتعظيم الإيرادات العامة للدولة

3. مواكبة التطور التقني والتكنولوجي

4. حماية المجتمع وصون الحدود

## 5. بناء القدرات البشرية والمادية

### خامسا: تقسيم الأهداف الاستراتيجية للجمارك وفق محاور بطاقة الاداء المتوازن

#### 1. الأهداف المالية:

تمثلت الأهداف المالية للجمارك في هدف تطوير الإيرادات العامة للدولة حيث مثلت إيرادات

الجمارك في السنين السابقة 60% من إيرادات الدولة

#### 2. الأهداف المتعلقة بتحسين العمليات الداخلية للجمارك

أ. تسهيل التجارة وفق المعايير الدولية

ب. تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001-2008

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 إنها:

أ. التبسيط المنظم للإجراءات والوثائق المستخدمة في التجارة الدولية.

ب. الجهود التي تستهدف الجوانب اللوجستية لحركة البضائع خلال موائئ الدخول.

ج. تبسيط وتوحيد الاجراءات والمعلومات المرافقة التي تكون مطلوبة لحركة السلع دوليا من

البائع الي المشتري في مقابل المال الذي يتم دفعه.

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتسهيل حركة التجارة العالمية في مجالاتها المختلفة وذلك من

خلال توفير المعينات والتقنيات والنظم الحديثة وقد تمكنت من تقديم افضل الخدمات الجمركية

بكل مهنية وكفاءة عبر الاهتمام بالاتي:

أ. تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001/2008

ب. تطبيق نظام الاسيكودا العالمية بمطار الخرطوم لمعالجة البيانات والتي تمثل معظم

الايرادات المرتبطة بعمليات الاستيراد والتصدير في المطارات الجوية.

ج. استخدام وسائل الكشف الحديثة (الاشعة السينية) .

د. ادخال نظام السداد الالكتروني للايرادات.

هـ. استخدام الحوسبة بنسبة تتجاوز 75 % في الاعمال الادارية والمحاسبية.

و. إنشاء نظام النافذة الواحدة بميناء دمادما لتبسيط الاجراءات وتسهيل حركة التجارة

العالمية.

ز. اعادة بناء الهياكل التنظيمية بمايتوافق مع متطلبات الهدف

ح. ولتحقيق هذه الأهداف التي تختص بتحقيق الخدمة المقدمة من هيئة الجمارك السودانية

وضعت اجراءات نظام إدارة الجودة للهيئة متمثلة في التخطيط لتحقيق الخدمة وفيه

تقوم هيئة الجمارك بالتخطيط للعمليات المطلوبة لتنفيذ الخدمات المختلفة من الدوائر

التابعة لها بطريقة يتطابق فيها التخطيط لتحقيق الخدمة مع متطلبات العمليات الاخرى

لنظام إدارة الجودة ومتطلبات منظمة الجمارك العالمية وتعمل على تطويرها باستمرار.

### 3. الأهداف المتعلقة برضاء الزبون

الجمارك السودانية تعمل كسلطة تنفيذية لحماية المواطن حيث إن المواطن يعتبر العميل الغير

مباشر لهيئة الجمارك السودانية في حين إنه يتم التعامل مباشرة مع الموردين والمخلصين في هذا

المنحني تضمنت الخطة الاستراتيجية للجمارك أهداف متعلقة برضي العميل المباشر والغير مباشر

حيث تم التخطيط لنيل رضاء الزبون عبر الأهداف التالية :

أ. تأمين الاقتصاد الوطني.

ب. حماية المجتمع و صون الحدود.

ج. حماية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).

حيث تم تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالخدمة الجمركية من خلال :

أ. المتطلبات التي يحددها العميل.

ب. المتطلبات التي لا يحددها العميل ولكنها ضرورية للخدمة حيث يتم تعريف العميل بالمطلوب او المستهدف.

ج. المتطلبات القانونية والنظامية المرتبطة بالخدمة.

د. اي متطلبات اضافية تحدها هيئة الجمارك السودانية او العميل (المورد) او وزارة الداخلية، وزارة المالية .

قياس رضا العميل: تقوم هيئة الجمارك بالتواصل بصفة مباشرة وغير مباشرة مع العميل عبر الوسائل المختلفة من (الموقع الالكتروني، الفاكس، الهاتف، المعارض) وعبر الدوائر والإدارات المختلفة بالإضافة إلي استطلاع آراء العملاء الذي يتم تحليله وتحويله الي متطلبات العملاء لتحسين الخدمة الجمركية.

#### 4. الأهداف الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار

تحرص هيئة الجمارك السودانية علي أن يكون جميع كوادر الهيئة مؤهلين بدرجة كافية للقيام بالاعمال الموكلة اليهم، كما تحرص علي تحديد مؤهلات ومهارات وخبرات أفراد الإدارة القائمين باية اعمال تؤثر على الجودة ، وكذلك توفير التدريب اللازم لضمان ذلك اينما اقتضى الامر عبر دائرة التدريب التي تقدم بتنفيذ المهام الاتية :

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية ورفعها الي الدائرة المختصة التي بدورها تحرص علي تنفيذ

إحتياجات الهيئة مع التركيز علي الكوادر الذين يؤدون نشاطات تؤثر على الجودة ويتم

التنسيق مع السادة مديري الدوائر والإدارات.

ب. تقييم فعالية التدريب الذي يتم توفيره للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منه، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيئة تضمن أن جميع كوادرها مدركين لأهمية أعمالهم وصلة هذه الأعمال الوثيقة وتأثيرها ذلك على جودة الخدمات ورضاء العميل .

ج. تحديد الاحتياجات من القدرات والتدريب والوعي: يتم تحديد الاحتياجات لكوادر هيئة الجمارك بناء على طبيعة الأعمال التي يقومون بها كما يتم قياس العائد من التدريب سنويا وايضا طرقت الهيئة ابواب العلم والتعلم خارجيا في كل المجالات ذات الصلة والتي كإن ابرزها التخطيط الاستراتيجي والعلوم الجمركية، التشريعات والقوانين، حقوق الملكية الفكرية والتدريب على تشغيل اجهزة الكشف السينية واجهزة قياس الاشعاع، مجالات العلوم المعملية، العلوم العسكرية دورات عمل بحرية وجوية، التزييف والقرصنة، برامج الاسيكودا العالمية، البرمجيات، الشبكات، واخيرا علوم الاتصال .



المبحث الثالث: تجربة هيئة الجمارك في الحصول على شهادة الايزو ومطابقة نظام ادارة

الجودة بالهيئة لبنود مواصفة الايزو ومعوقات تطبيق نظام الايزو

اولا : تجربة هيئة الجمارك السودانية في الحصول على شهادة الايزو

قامت الإدارة الإدارية العليا لهيئة الجمارك السودانية بعد الإطلاع على تجارب المؤسسات

الآخري وبعد اقتناعها بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة بالتعاقد مع جهة استشارية لبناء نظام

إدارة الجودة ايزو (2008:9001) وبدا برنامج تطبيق النظام الإداري كالاتي :

1. التزام وتعهد الإدارة العليا لهيئة الجمارك السودانية بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة

والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة واساليب تطبيقها، وتشكيل فرق وتحسين الجودة.

2. خلق تصور وفلسفة واضحة لسياسة الجودة بهيئة الجمارك السودانية ، وايجاد نص واضح

لرؤية ورسالة الجمارك يحتوي على الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها،

وايصالها لجميع افرادها.

3. تم تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته مدراء الإدارات وممثلين من الإدارات المختلفة

يجتمع هذا المجلس 3 مرات سنويا ويقوم بالاشراف على عملية تطبيق النظام .

4. تم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة ودمج نشاطات إدارة الجودة ضمن استراتيجيات

وخطط هيئة الجمارك السودانية ، وتحديد الية لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة داخلها،

وتحديد كيفية اشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة واستخدام الإنظمة الإدارية

الحالية(ايزو2008:9001) في تنفيذ هذا البرنامج.

5. تم اتخاذ القرار حول مجال تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك وتم تقسيم مجال

التطبيق إلى ثلاثة مجالات تحصل فيها كل إدارة عامة على شهادة منفصلة .

6. تم توثيق جميع العمليات التابعة لهيئة الجمارك السودانية وفق متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو (9001:2008)

7. تم توزيع النظام الموثق وتم التأكد من تطبيقه في جميع إدارات الهيئة .

8. تم عمل مراجعة داخلية للنظام وحددت نقاط عدم المطابقة مع متطلبات المواصفة وتم معالجتها.

9. قدمت هيئة الجمارك للحصول على شهادة المطابقة للنظام المطبق في إداراتها العامة بعد استيفاء الشروط المطلوبة .

10. حصلت الإدارة العامة لمكافحة التهريب والإدارة العامة للالتزام والتسهيل على شهادة المطابقة للايزو (9001:2008) وجاري إعداد نظام الإدارة العامة للعمليات الجمركية .

ثانيا: جانب من مطابقة نظام هيئة الجمارك السودانية لبنود المواصفة ايزو (9001:2008) (دليل الجودة، 2016، ص12-19):

#### **البند 4-1 المتطلبات العامة للمواصفة ايزو (9001:2008)**

قامت هيئة الجمارك السودانية بوضع نظام إدارة الجودة ووثقته وتعمل على المحافظة عليه وتحسينه باستمرار وفقا لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2008) التالية:

4-1-1 تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في الإدارة.

4-1-2 تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات.

4-1-3 تحديد المعايير والاساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات.

4-1-4 التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات.

4-1-5 مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات.

4-1-6 اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

## متطلبات التوثيق البند 4-2-1 المتطلبات العامة:

تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك السودانية ما يلي:

1. سياسة وأهداف الجودة .

2. دليل الجودة .

3. الاجراءات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة العالمية والوثائق التي تحتاجها هيئة الجمارك

السودانية لضبط والتأكد من فعالية التخطيط والتشغيل والتحكم في العمليات والموضحة في

قائمة الاجراءات .

### البند 5-1 من المواصفة التزام الإدارة :

تلتزم هيئة الجمارك السودانية بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليته باستمرار

من خلال:

1-1-5 توصيل وتبليغ جميع العاملين في هيئة الجمارك السودانية باهمية الوفاء بمتطلبات

العميل للخدمة المعتمدة.

2-1-5 صياغة و وضع أهداف الجودة وعرضها للعاملين بهيئة الجمارك السودانية.

3-1-5 وضع سياسة الجودة .

4-1-5 عقد ورئاسة اجتماع مراجعة الإدارة.

5-1-5 التأكد من توفر الموارد .

### البند 5-2 من المواصفة التركيز على العميل :

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتحديد متطلبات العملاء والعمل علي تحقيقها من خلال بناء

العمليات ومراجعة اداءها وتحسينها.

#### **البند 6-1 من المواصفة توفير الموارد :**

تعمل هيئة الجمارك السودانية على ضمان تحديد و توفير الموارد المطلوبة (بشرية و مادية) لضمان عمل و فعالية نظام إدارة الجودة بما فيها تحقيق التحسين المستمر وتطوير ارضاء العميل، وتقوم هيئة الجمارك السودانية بمراجعة وتحديد الموارد المطلوبة وتوفرها سنويا .

#### **البند 6-2 من المواصفة الموارد البشرية :**

تحرص هيئة الجمارك السودانية علي أن يكون جميع كوادر الإدارة مؤهلين بدرجة كافية للقيام بالاعمال الموكلة اليهم، كما تحرص علي تحديد مؤهلات ومهارات وخبرات افراد الإدارة القائمين باية اعمال تؤثر على الجودة ، وكذلك توفير التدريب اللازم لضمان ذلك اينما اقتضى الامر .

#### **البند 6-3 البنية التحتية :**

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتحديد وتوفير والمحافظة على البنية التحتية المطلوبة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات الخدمة المقدمة والتي تتضمن المرافق والخدمات المساندة الملائمة والمناسبة .

#### **البند 6-4 بيئة العمل:**

توفر هيئة الجمارك السودانية بيئة العمل اللازمة والمناسبة للعاملين بما فيها متطلبات السلامة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات الخدمة وتوفر الاجهزة والوسائل الملائمة والمناسبة للعملية والعملاء

## البند 7-1 التخطيط لتحقيق الخدمة :

تقوم هيئة الجمارك السودانية سنويا بالتخطيط للعمليات المطلوبة لتنفيذ الخدمات المختلفة من الدوائر التابعة لها بطريقة يتطابق فيها التخطيط لتحقيق الخدمة مع متطلبات العمليات الاخرى لنظام إدارة الجودة ومتطلبات منظمة الجمارك العالمية وتعمل على تطويرها باستمرار.

يتطلب التخطيط لتحقيق الخدمة من هيئة الجمارك السودانية اقرار ما يلي وفقاً لما هو مناسب :

1. أهداف الجودة ومتطلبات الخدمة الجمركية وتحديد متطلبات تحقيق الخدمة بمجموعة من المتطلبات اللازمة مثل التجهيزات المطلوبة، اعداد العاملين ،نوعية الموارد اللازمة ، الزمن المطلوب لإنجاز الخدمة الجمركية ، الامان..... الخ .

2. الحاجة إلى تأسيس العمليات ، واعداد الوثائق وتأمين الموارد الخاصة بالخدمة.

3. الأنشطة الخاصة بالتحقق، المصادقة، المراقبة، التفتيش والاختبارات الخاصة بالخدمات

الجمركية المقدمة ومعايير القبول لكل منها و تقوم هيئة الجمارك بعمل الرقابة اللازمة

للخدمات المقدمة من الجهات الاخرى ووضع المعايير اللازمة وحفظ السجلات اللازمة

لتقديم الدليل بان عمليات تحقيق الخدمة والنتائج تلبى المتطلبات.

4. مخرجات التخطيط ملائمة لطريقة تنفيذ الخدمات الجمركية المختلفة بهيئة الجمارك

السودانية

5. إن وثيقة وصف تسلسل العمليات الموضوعه تبين كيفية التخطيط لتحقيق الخدمات التي

تقدمها هيئة الجمارك السودانية .

## البند 2-1 تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالخدمة :

قامت هيئة الجمارك السودانية بتحديد الاجراءات اللازمة من خلال :

1. المتطلبات التي يحددها العميل.

2. المتطلبات التي لا يحددها العميل ولكنها ضرورية للخدمة حيث يتم تعريف العميل بالمطلوب او المستهدف.

3. المتطلبات القانونية والنظامية المرتبطة بالخدمة .

4. اي متطلبات اضافية تحددها هيئة الجمارك السودانية او العميل (المورد ) او الهيئة او وزارة الداخلية او وزارة المالية .

#### **البند 7-2-2 مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالخدمة:**

تقوم هيئة الجمارك السودانية بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالخدمة قبل الالتزام بتوفيرها للعميل بحيث تضمن إن:

1. توفر القدرة على الوفاء بالمتطلبات المحددة للخدمات الجمركية المختلفة .
2. الاحتفاظ بسجلات نتائج المراجعة للتسجيل والاجراءات التي تتخذ بشأنها .

#### **البند 7-2-3 التواصل مع العميل :**

تقوم هيئة الجمارك السودانية بالتواصل بصفة مباشرة عبر جميع الوسائل المختلفة من (الموقع الالكتروني، الفاكس، الهاتف، المعارض) وعبر الدوائر المختلفة وبالإضافة إلي استطلاع آراء العملاء الذي يتم تحليله وتحويله الي متطلبات العملاء لتحسين الخدمة.

#### **البند 7-4 عملية الشراء :**

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتقييم واختيار الموردين علي اساس قدرتهم علي توريد المنتج المطابق لمتطلبات هيئة الجمارك السودانية .

#### **البند 8 من المواصفة القياس والتحليل**

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتخطيط وتنفيذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين

اللازمة لاجل:

1. توضيح مطابقة الخدمة.
2. تأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة .
3. تحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار .

## البند 8-2-1 رضا الزبون :

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتحديد وسائل مناسبة لمراقبة وقياس رضا العميل لتوفير الدليل على مطابقة الخدمة المقدمة للمتطلبات المحددة من خلال توزيع الاستبيانات وعقد الاجتماعات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والتواصل معهم ، وتقوم هيئة الجمارك السودانية بدراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بادراك الزبائن عن الخدمات المقدمة ولاي مدى قامت بالوفاء بمتطلباتهم لقياس اداء نظام إدارة الجودة .

## البند 8-5 التحسين :

تقوم هيئة الجمارك السودانية بإستمرار علي تحسين فعالية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة و نتائج المراجعة الداخلية والخارجية وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة .

## البند 8-5-2 الاجراءات التصحيحية :

تقوم هيئة الجمارك السودانية باتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة لإزالة اسباب عدم المطابقة لكي تمنع حدوثها مرة اخرى كما هو موضح في عملية الإجراءات التصحيحية والوقائية .

## البند 8-5-3 الاجراء الوقائي :

تقوم هيئة الجمارك السودانية بتحديد واتخاذ إجراءات وقائية لإزالة الاسباب المحتملة لعدم المطابقة

لمنع حدوثها كما هو موضح في عملية الإجراءات التصحيحية والوقائية.

ثالثا : معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008 في هيئة الجمارك السودانية

واجهت هيئة الجمارك السودانية العديد من المعوقات نذكر منها:



1. التغيير المستمر لهيكل الهيئة ادى إلى اعادة توثيق العمليات مرارا مما يؤثر على ثبات الاداء في مختلف ادارات الهيئة .

2. تنقلات الكوادر البشرية من وإلى مختلف الإدارات بالهيئة تعيق تحديد المسؤوليات والصلاحيات وبالتالي عدم استيفاء بند من بنود المواصفة القياسية .

3. عدم ربط نظام إدارة الجودة وأهداف الجودة فعليا بالأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية .

4. عدم إنتشار ثقافة الجودة بين كوادر هيئة الجمارك خاصة الكوادر الوسيطة والتنفيذية.

رابعا: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008 لهيئة الجمارك السودانية

1. مكن نظام إدارة الجودة هيئة الجمارك من التعرف على مدى قوتها وضعفها، فالنظام يشتمل على مؤشرات وخطط لابد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة لمواضع القوة او الضعف داخل الهيئة .

2. ساعد نظام إدارة الجودة على توثيق جميع العمليات بالإدارات والافرع والشعب بهيئة الجمارك السودانية وذلك يساعد على ثبات وتماتل الاداء في كل وحدات الهيئة .

3. نظام إدارة الجودة يحتوي على اسس التحسين المستمر مما يساعد الهيئة على استمرارية تحسين إنظمتها وأهدافها .

4. ساعد نظام إدارة الجودة هيئة الجمارك في قياس كثير من العمليات وتقليل كثير من الاخطاء الناتجة من العمليات ( لكون كل نشاط يمضي وفق تخطيط واضح، ومجرب، وكل يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للاجتهاد؛ مما يقلل الاخطاء او يجعلها تتعدم او تكاد).

5. ساعد نظام إدارة الجودة الهيئة في تقليل زمن تقديم الخدمة ( releasing time ) الوقت اللازم لإنهاء مهمة ما، لأنه لا وجود للتجريب والتفكير من الصفر، إذ إن الطريق مرسوم، والخطط موضوعة.
6. ساعد نظام إدارة الجودة على تحديد الية لقياس رضا العملاء وتحقيق متطلباتهم ممايزيد الثقة المقدمة من هذا النظام .
7. حدد نظام إدارة الجودة المسئوليات والصلاحيات فيما يخص تطبيق النظام بهيئة الجمارك والمسئوليات الأخرى في النظام .
8. قلل نظام إدارة الجودة من عمليات المراقبة لإن المراجعة الداخلية الدورية على النظام تحدد اوجه الخطاء في الإدارات .
9. ساعد النظام في بناء قدرة الكوادر الجمركية وزيادة الكم المعرفي والاطلاع على تجارب عالمية .

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### المبحث الاول: اجراءات الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

#### اولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلا على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق أراهنه المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميًا" عن طريق جمع البيانات.

#### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالإدارات المطبقة لنظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك السودانية وعددهم (300) تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (300) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (300) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100)% بيانها كالاتي:

جدول (1/4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	300	الاستبيانات الموزعة
%100	300	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%0	0	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%100	300	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

ثالثاً: وصف أداة الدراسة:

1. التقارير المالية للاعوام ما بين (2010-2016م).

2. الاستبانة وتعتبر اداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة

لأسباب التالية:

أ. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

ب. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

ج. سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

د. توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوى على عدد (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة

والمتمثلة في:

1. المسمى الوظيفي.

2. المؤهل العلمي.

3. سنوات الخبرة.

4. التدريب في مجال الجودة .

5. عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة

القسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية يتكون من ثلاثة محاور وعدد (21) فقرة وذلك

على النحو التالي:

#### جدول رقم (2/4) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
7	دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية	الأول
7	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل	الثاني
7	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو	الثالث
21	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي

يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول التالي.

### جدول رقم (3/4) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعه جداً	80% فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعه	79-70%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	69-50%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	49-20%	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جداً	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) // (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1. صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

## أ. اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية . وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

## 2. اختبار الثبات:

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على من طريقة الارتباط، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

أ. معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه:

وقد قام الباحث باستخراج قيم معامل الارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي للمحور الذي

تنتمي إليه، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (4/4) يبين معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي

إليه

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية	0.864	0.000
2	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل	0.888	0.000
3	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو	0.845	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول أن جميع محاور أداة البحث جاءت بعلاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. مما يشير إلى

عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة البحث البنائية.

ب. طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ

قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل

تكون مساوية 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 الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على



انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتد أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

### المحور الأول: دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية

#### جدول رقم (5/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الأول

الفا كرونباخ	العبارات
0.84	تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين اداء الادارات
0.858	تأخذ إدارة الجمارك علي عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية
0.859	نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية
0.83	تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية
0.83	تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية
0.79	تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا
0.85	تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الادارية
0.86	اجمالي العبارات ( 7 عبارات )

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع

عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفاً كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها(بنسبة ثبات 93%) مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثاني: دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل**

**جدول رقم (6/4) نتائج اختبار ألفاً كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني**

الفأ كرنباخ	العبارات
0.84	تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء
0.80	تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة
0.79	تقوم الجمارك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة
0.80	تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص، الموردون و المواطنين)
0.78	تحرص الجمارك علي استطلاع راي العميل دوريا وفق متطلبات نظام إدارة الجودة
0.80	تقوم الجمارك بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظام ادارة الجودة
0.80	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية
<b>0.83</b>	<b>اجمالي العبارات (7 عبارات)</b>

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (6/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفاً كرنباخ لجميع عبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو

على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفاً كرنباخ للمقياس الكلى (0.83) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها (بنسبة ثبات 91%) مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثالث: دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار**

**جدول رقم (7/4) نتائج اختبار ألفاً كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث**

الفأ كرنباخ	العبارات
0.69	تطبيق نظام الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية
0.70	يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والإدارة
0.73	تسعي هيئة الجمارك الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها
0.68	هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات نظام ادارة الجودة العالمية
0.66	تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين والفنيين في علوم الجودة والادارة
0.67	توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك
0.68	يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي
<b>0.84</b>	<b>اجمالي العبارات (7 عبارات)</b>

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (7/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفاً كرنباخ لجميع عبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفاً كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور

الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها (بنسبة ثبات 92% ) مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة . حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة ، أم إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فروض الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية ، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار

:Kolmogorov-Smirnov

ويوضح الجدول رقم (8/4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فروض الدراسة:

جدول رقم (8/4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة Z	العبارات
0.000	6.824	دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية
0.000	4.478	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل
0.000	6.517	دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (8/4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة أكبر من (5%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعلية يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فروض الدراسة.

#### خامسا: تطبيق إستبانة الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بتوزيع الاستمارات في المجتمع موضع الدراسة وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. ووجد الباحث تعاون كبيرا" من أفراد العينة، وبعد جمع الاستمارات قام الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المبحوثين لأداء الدراسة، إلى تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي تم إعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب.

#### سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث قام الباحث بما يلي:

1. ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .

2. إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقا إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات ، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام " كل من:

أ. اختبار الصدق الظاهري.

ب. معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي

لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( اختبار كولمنجروف-سمرنوف): يهدف هذا الاختبار

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختبار

الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

3. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة: وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات

أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب. الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة

حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط

الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح

عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج. الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين

قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

4. إختبار (كاي تربيع): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة

عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى

معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون

الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاى تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض عدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية .

### المبحث الثاني : تحليل البيانات ومناقشة واختبار فروض الدراسة

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين 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 الدراسة .

2. التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق ، أوافق محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس  $(3 = (3/15) = 3 / (1+2+3+4+5)$ . حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

### 3. اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق:

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاى تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية

أولاً: تحليل البيانات الأولية :

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الوظيفية :

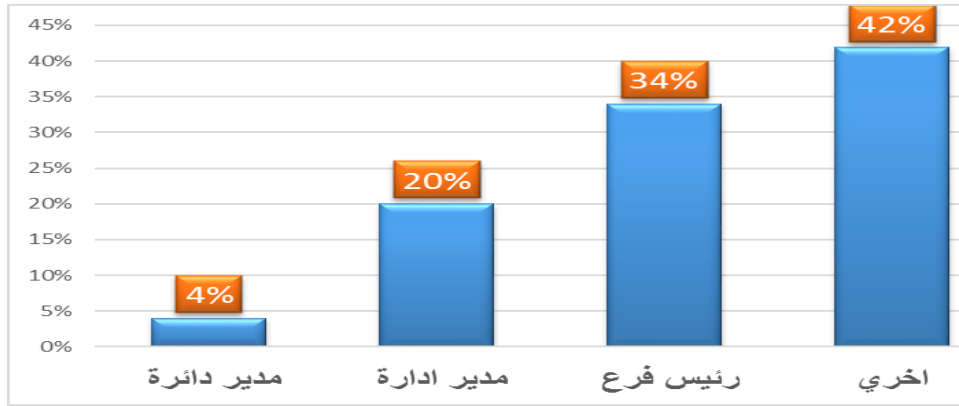
### 1. توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم ( 9/4) توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
4	12	مدير دائرة
20	60	مدير إدارة
34	102	رئيس فرع
42	126	اخرى
100%	300	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### شكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (9/4) والشكل رقم (1/4) أن: 20% من المشاركين في الاستبيان مديرو

ادارات، 4% مديرو دوائر ، 34% رؤساء فروع ، و42% وظائف اخرى من اجمالي العينة

المبحوثة.



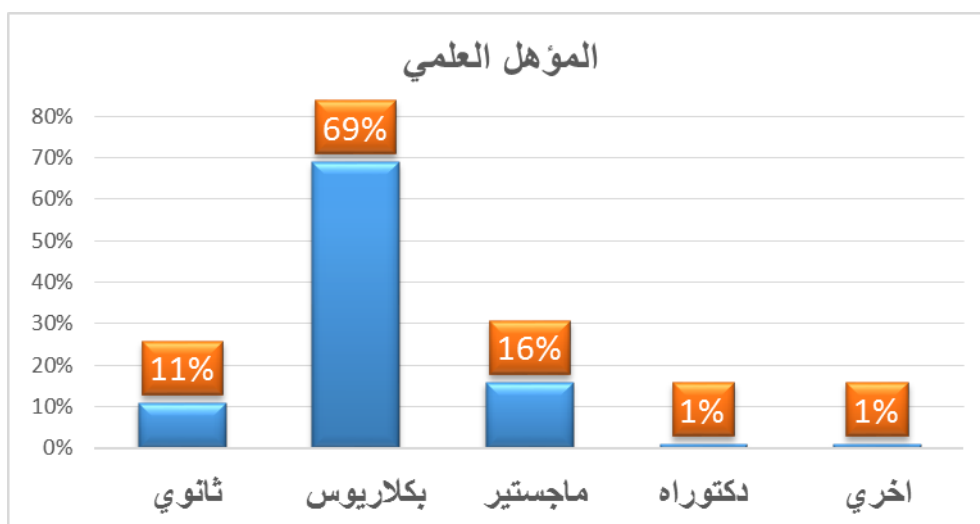
## 2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (10/4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	33	11.0
بكالوريوس	207	70.3
ماجستير	48	16.3
دكتوراه	3	1.0
اخرى	3	1.0
المجموع	300	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

شكل رقم (2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (10/4) والشكل رقم (2/4) أن: 11% من المشاركين في الاستبيان من حملة الشهادة الثانوية، 70% من حملة البكالوريوس، 16% من حملة الماجستير و1% من حملة الدكتوراه و1% مؤهلات أخرى.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجمارك

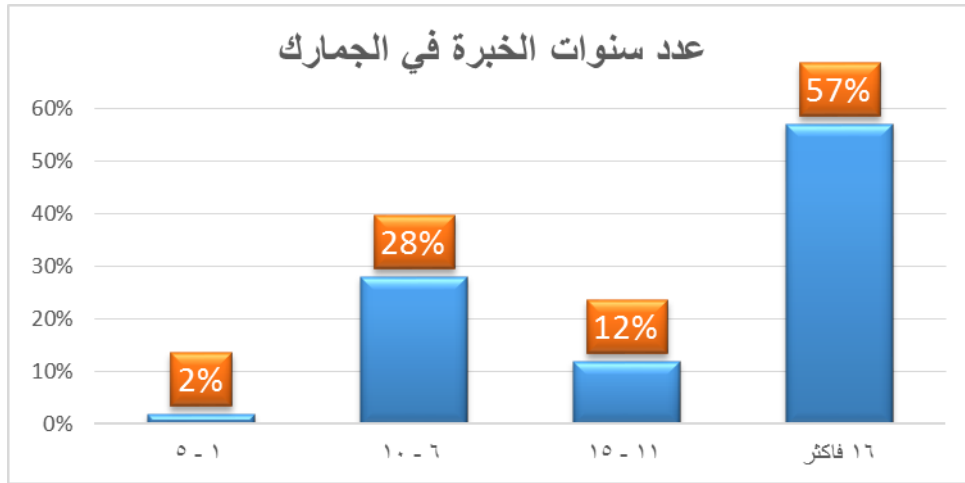
جدول رقم (11/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

#### في الجمارك

عدد سنوات الخبرة في الجمارك	العدد	النسبة %
5 - 1	6	2
10 - 6	84	28
15 - 11	36	12
16 فأكثر	171	57
المجموع	297	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

شكل رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجمارك.



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (1/4) والشكل رقم (3/4) أن: 2% من المشاركين في الاستبيان لديهم

خبرة 5-1 سنوات ، 28% لديهم خبرة 6-10 سنوات ، 12% لديهم خبرة 11-15 سنة ،

و57% منهم لديهم خبرة أكثر من 16 سنة.

4. هل سبق ان تلقيت دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها

جدول رقم (12/4) التوزيع التكراري لإفراد العينة في اجاباتهم على سؤال "هل سبق ان

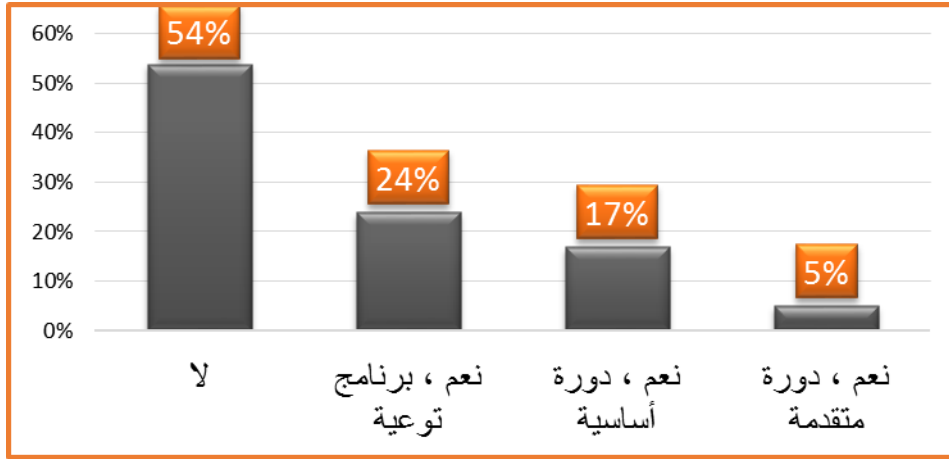
تلقيت دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها"

هل سبق أن تلقيت دورة تدريبية في الجودة ما هي طبيعتها	العدد	النسبة %
لا	162	54%
نعم ، برنامج توعية	72	24%
نعم ، دورة أساسية	51	17%
نعم ، دورة متقدمة	15	5%
المجموع	300	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

شكل رقم (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق اجاباتهم علي سؤال "هل سبق ان تلقيت

دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها"



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (12/4) والشكل رقم (5/4) أن: اقل نصف أفراد العينة المبحوثة فقط تلقوا دورات تدريبية حيث بلغت نسبتهم (46%) منهم (5%) تلقوا دورات متقدمة، (17%) تلقوا دورات اساسية و (24%) تلقوا برامج توعية في الجودة، بينما بلغ عدد الذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية (54%) من اجمالي العينة المبحوثة.

## 5. كم عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها

جدول رقم (13/4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عدد الدورات

النسبة %	العدد	كم عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها
56%	105	دورة واحدة
23%	42	دورتان
21%	39	ثلاثة فاكثر
100%	186	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

شكل رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (13/4) والشكل رقم (6/4) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كان عدد الدورات التدريبية التي تلقوها هو دورة واحدة حيث بلغت نسبتهم (56.7%) ثم في المرتبة الثانية الذين تلقوا دورتين تدريبيتين بنسبة (23%) ثم في المرتبة الثالثة الذين تلقوا ثلاث دورات أو أكثر بنسبة (21%) ، ومن بين هذه الدورات كانت اغلبية الدورات في مجال الجودة بنسبة (74%) .

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المالية: يأتي الهدف الاستراتيجي المالي لهيئة الجمارك السودانية شاملاً السياسة الاقتصادية والمتمثلة في السياسة المالية بتحصيل الإيرادات مع بيان أوجه الصرف والتكاليف الادارية وقد انبثق من هذا الهدف اهداف فرعية وتشغيلية عديدة منها تقليل المصروفات وخفض التكلفة التشغيلية للهيئة وقد تقرر ربط الهدف الاستراتيجي باهداف نظام إدارة الجودة لدراسة اثر هذا النظام على انسياب حركة الصادر والوارد وسهولة الاجراءات الجمركية الامر الذي يساعد بصورة مباشرة وغير مباشرة على تحقيق الاهداف المالية من زيادة الإيرادات وخفض المصروفات و التكلفة التشغيلية لهيئة الجمارك السودانية يوضح الجدول ادناه الإيرادات والمصروفات والتكلفة الادارية لهيئة الجمارك للفترة من 2010م الي 2016م

#### جدول رقم (14/4)

الإيرادات والمصروفات والتكلفة الادارية لهيئة الجمارك للفترة من 2010م الي 2016م

العام	جملة الإيرادات/م.ج	المصروفات م.ج	نسبة التكلفة الإداريه
م2016	36.194	823.17	%2.27
م2015	32.650	783.73	%2.40
م2014	27.895	672.33	%2.41
م2013	14.197	342.58	%2.42
م2012	9.948	314.89	%3
م2011	8.630	286.64	%3.32
م2010	7.086	270.47	%3.82

المصدر: الخرطوم: هيئة الجمارك السودانية ، دائرة الشؤون الفنية إدارة التخطيط والتنظيم والبحوث، تقارير الاداء للاعوام(2016.2015.2014.2013.2012.2011.2010، 2016م، ص23).

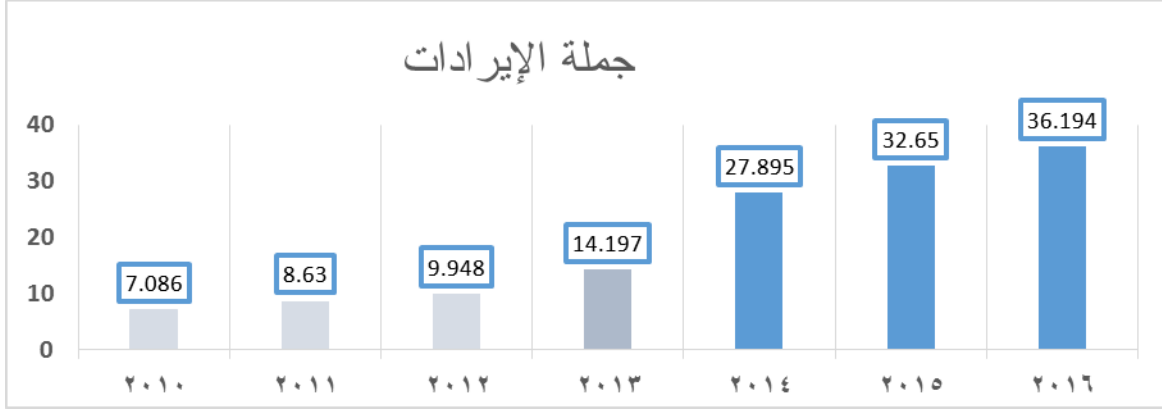
يتناول الباحث مناقشة وتفسير التقارير المالية للعينة محل الدراسة وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الاساسية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية المالية بهيئة الجمارك. ولاثبات الفرضية الاساسية تم النظر في

- علاقة نظام إدارة الجودة بزيادة الإيرادات في هيئة الجمارك السودانية

4. علاقة نظام إدارة الجودة بتقليل المصروفات في هيئة الجمارك السودانية.
5. علاقة نظام إدارة الجودة بتقليل التكلفة الادارية في هيئة الجمارك السودانية.

#### شكل رقم (6/4)

#### مقارنة الإيرادات للاعوام (2016-2010)



المصدر التحليل الاحصائي للباحث

#### شكل رقم (7/4)

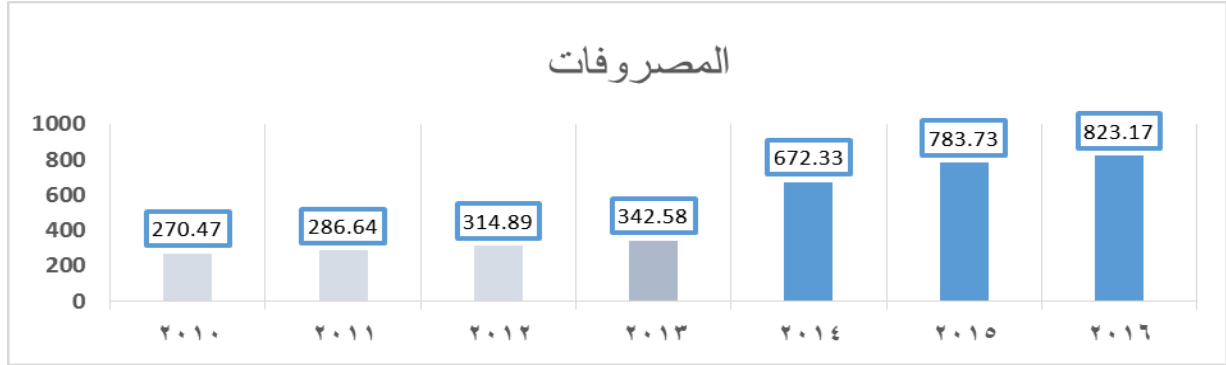
#### مقارنة نسب الإيرادات للاعوام (2016-2010)



المصدر التحليل الاحصائي للباحث

نلاحظ من الشكلين (6/4) و (7/6) أن العام 2013م يمثل نقطة تحول في الإيرادات حيث كانت اعلى إيرادات في الاعوام السابقة لتطبيق النظام 9.948 (بنسبة 7% من اجمالي الإيرادات) بمعدل زيادة 1% سنوياً، بينما وصلت في العام 2016 الى 36.149 (بنسبة 26% من اجمالي الإيرادات) بزيادة أكثر من ثلاثة أضعاف بمعدل زيادة 3% سنوياً. كما توضح الدائرة البيانية زيادة الإيرادات بنسبه 79 % في الاعوام التي تلي تطبيق النظام ، مما سبق نجد ان نظام إدارة الجودة له علاقة بزيادة الإيرادات في هيئة الجمارك (السودانية)

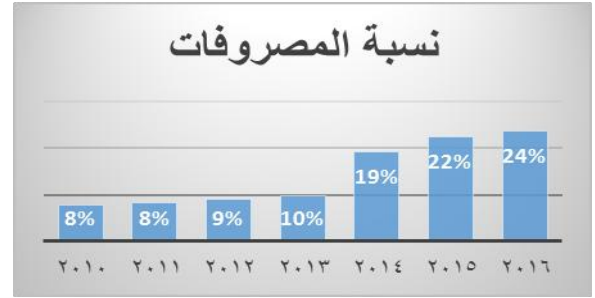
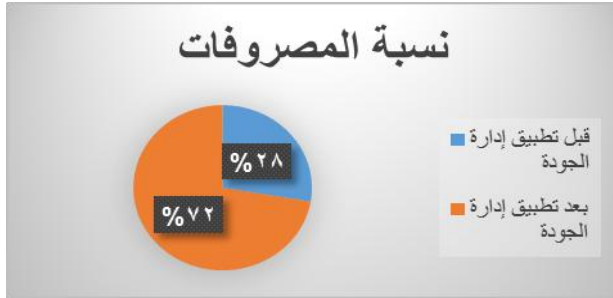
شكل رقم (8/4) مقارنة المصروفات للاعوام (2016-2010)



المصدر التحليل الاحصائي للباحث

شكل رقم (9/4)

مقارنة نسب المصروفات للاعوام (2016-2010)

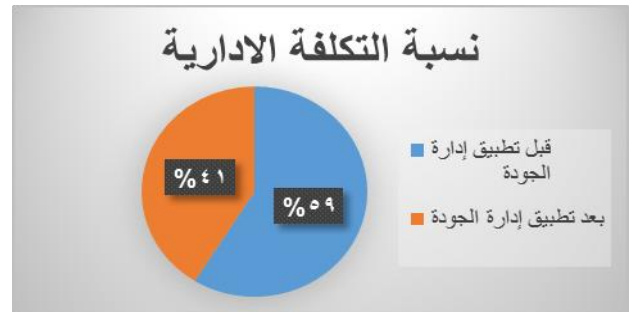
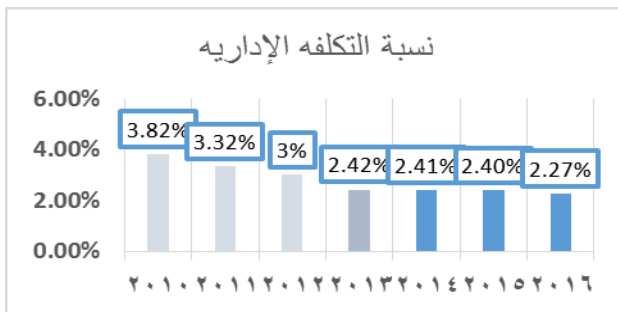


المصدر التحليل الاحصائي للباحث

نلاحظ من الشكلين (8/4) و (9/4) إرتفاع المصروفات منذ العام 2013 (تطبيق نظام إدارة الجودة)؛ حيث زادت المصروفات بنسبة 9% في العام 2014 وإستمرت الزيادة بمعدل 2% سنوياً لتصل الى 823.17 في عام 2016 بنسبة 24% من إجمالي المصروفات، كما توضح الدائرة البيانية زيادة المنصرفات بنسبة 72% في الاعوام التي تلت تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك السودانية مما يؤدي الى رفض العلاقة بين نظام إدارة الجودة وتقليل المصروفات في هيئة الجمارك السودانية.

شكل رقم (10/4)

مقارنة نسب التكلفة الادارية للاعوام (2016-2010)



المصدر التحليل الاحصائي للباحث

نلاحظ من الشكل (10/4) أن نسبة التكاليف الادارية لهيئة الجمارك قلت من 3% الى 2.42 في العام 2014 واستمرت في النقصان تدريجيا حتى العام 2016 وتوضح الدائرة البيانية نقص التكلفة الادارية من 59% الى 41% في الاعوام التي تلت تطبيق نظام إدارة الجودة مما يؤدي الى قبول العلاقة بين نظام إدارة الجودة وتقليل التكلفة الادارية في هيئة الجمارك السودانية.

#### اختبار فرضية الدراسة :

بناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الاولى  
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية المالية لهيئة  
الجمارك السودانية .

#### المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ورؤية الباحث

اغلب الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الفصل الاول اشارت الى ان نظام إدارة الجودة يعمل  
على تقليل نسبة التالف والفاقد واعادة التشغيل كما انه يعمل على تقليل المنصرفات الادارية ومن  
خلال التحليل السابق نجد ان نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في ان نظام إدارة  
الجودة يعمل على تقليل التكلفة التشغيلية والإدارية للمؤسسات وزيادة الربحية .

#### ثالثا: عرض وتحليل بيانات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية بهيئة

السودانية : ولمعرفة آراء المبحوثين حول دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية في  
المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول: وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس

دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية في المجتمع موضع الدراسة:



جدول رقم (15/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات	
183	99	15	3	0	التكرار	تطبيق نظام ادارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية
61.0%	33.0%	5.0%	1.0%	0.0%	النسبة	
168	114	12	0	3	التكرار	تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية
56.6%	38.4%	4.0%	0.0%	1.0%	النسبة	
120	156	21	0	0	التكرار	نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية
40.4%	52.5%	7.1%	0.0%	0.0%	النسبة	
162	90	36	6	3	التكرار	تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية
54.5%	30.3%	12.1%	2.0%	1.0%	النسبة	
138	105	45	12	0	التكرار	تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية
46.0%	35.0%	15.0%	4.0%	0.0%	النسبة	
96	156	27	21	0	التكرار	تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا
32.0%	52.0%	9.0%	7.0%	0.0%	النسبة	
123	126	36	12	0	التكرار	تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الادارية
41.4%	42.4%	12.1%	4.0%	0.0%	النسبة	
141	121	27	8	1	التكرار	نتيجة المحور
47%	41%	9%	3%	0%	النسبة	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (15/4) أن نسبة (86) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % ، و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (94) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام ادارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (95) % من أفراد العينة يوافقون على أن هيئة الجمارك تأخذ علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (93) % من أفراد العينة يوافقون على أن نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% ، أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (85)% من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12)%.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (81) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15)%.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (84) % من أفراد العينة يوافقون على ان تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9)%.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (84)% من أفراد العينة يوافقون على ان تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12)%.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الاول:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي

تقيس محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية

جدول رقم (16/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	مرتفعة جداً	91%	.640	4.54	إن تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية
2	مرتفعة جداً	90%	.673	4.49	تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية
4	مرتفعة جداً	87%	.604	4.33	نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية
3	مرتفعة جداً	87%	.846	4.35	تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية
5	مرتفعة جداً	85%	.848	4.23	تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية
7	مرتفعة جداً	82%	.827	4.09	تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دولياً
6	مرتفعة جداً	84%	.809	4.21	تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الادارية .
	مرتفعة جداً	91%	.655	4.55	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (16/4) ما يلي:

1. الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.55) وبانحراف معياري (0.655) وأهمية نسبية (91)% .

2. كما يتضح أن الفقرة (تطبيق نظام الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.54) بانحراف معياري (0.640) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (91)% .

تليها في المرتبة الثانية الفقرة ( تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية) بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.673) وبأهمية نسبية (90) % .

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا) حيث بلغ متوسطها (4.09) وبانحراف معياري (0.827) وأهمية نسبية بلغت (82)% .

**ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات المحور الاول:**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق ، وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية .

جدول رقم (17/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في  
تحسين العمليات الجمركية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
تطبيق نظام ادارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية	280.320	3	7.81	0.000	وجود فروق
تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية	260.212	3	7.81	0.000	وجود فروق
نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية	98.727	2	5.99	0.000	وجود فروق
تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية	303.758	4	9.48	0.000	وجود فروق
تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية	129.840	3	7.81	0.000	وجود فروق
تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا	162.960	3	7.81	0.000	وجود فروق
تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الإدارية	139.970	3	7.81	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	141.540	2	5.99	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (17/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (280.320) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.54) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة

جدا على العبارة (تطبيق نظام ادارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين العمليات الجمركية).

2. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (260.212) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.49) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة(تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (32.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة(تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (32.1) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.35) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (24.0) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية).  
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (24.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (24.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.21) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك .يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الادارية).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (141.540) وهي أكبر من القيمة الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارات (4.55) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالى عبارات محور (دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية).

#### مناقشة واختبار الفرضية الثانية :

يتضح من الجدول رقم (14/4) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الأول حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الأول (86) % وهذه النسبة تدل على

الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان لنظام إدارة الجودة دور كبير في تحسين العمليات الجمركية .

كما يتضح من الجدول رقم (15/4) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي(3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.55) بانحراف معياري (0.655) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (91)% ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان لنظام إدارة الجودة دور كبير في تحسين العمليات الجمركية .

ويبين الجدول رقم(16/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (141.540) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا ، ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على ان لنظام إدارة الجودة دور كبير في تحسين العمليات الجمركية .

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت علي انه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وتحسين العمليات الجمركية بهيئة الجمارك) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.



## المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ورؤية الباحث

مما سبق طرحه نلاحظ تشابه نتائج الفرضية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحسين العمليات الجمركية بهيئة الجمارك السودانية ) مع نتائج اغلب الدراسات السابقة بالبحث نذكر منها دراسة ابراهيم يوسف الزين (2016) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تطوير أداء منظمات التشييد الوطني، دراسة فيصل بشير النور (2015) بعنوان دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية ، حيث تناولت الدراستين دور نظام ادارة الجودة في تحسين الاداء بالمؤسسات بعد تطبيق نظم إدارة الجودة وخلصت اغلب الدراسات الى ان نظام إدارة الجودة يعمل على تقليل زمن الخدمة المقدمة وتطويرها وتحسينها .

**رؤية الباحث :** يتفق الباحث مع ماسبق ذكره ويرى ان نظام إدارة الجودة من افضل النظم المطبقة لتحسين العمليات الداخلية بالمؤسسات حيث يظهر الفرق جليا في اداء المؤسسات المطبقة لهذا النظام في تفردھا بخدمة او منتج مميزين .

**رابعا: عرض وتحليل بيانات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل :** ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين نظام إدارة الجودة والاهداف الخاصة برضاء العملاء وحوجتهم المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية :

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور: وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (18/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
99	159	18	15	3	التكرار
33.7%	54.1%	6.1%	5.1%	1.0%	النسبة
تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.					
60	126	84	27	0	التكرار
20.2%	42.4%	28.3%	9.1%	0.0%	النسبة
تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة .					
81	123	63	24	3	التكرار
27.6%	41.8%	21.4%	8.2%	1.0%	النسبة
تقوم الجمارك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة.					
132	132	15	18	0	التكرار
44.4%	44.4%	5.1%	6.1%	0.0%	النسبة
تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص،الموردون و المواطنين).					
90	99	78	15	12	التكرار
30.6%	33.7%	26.5%	5.1%	4.1%	النسبة
تحرص الجمارك علي استطلاع راي العميل دوريا وفق متطلبات نظام ادارة الجودة .					
111	129	36	12	6	التكرار
37.8%	43.9%	12.2%	4.1%	2.0%	النسبة
تقوم الجمارك بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظم إدارة الجودة .					
78	144	27	6	3	التكرار
30.2%	55.8%	10.5%	2.3%	1.2%	النسبة
يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكيد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية .					
93	130	46	17	4	التكرار
32%	45%	16%	6%	1%	النسبة
نتيجة المحور					

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (18/4) أن نسبة (77) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات

التي تقيس (دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل) بينما بلغت نسبة

غير الموافقين على ذلك (7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) %، و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (87.8) % من أفراد العينة يوافقون على ان هيئة الجمارك تعمل علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.1)%.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (62.6) % من أفراد العينة يوافقون على ان هيئة الجمارك تقوم بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.3)%.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (69.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن هيئة الجمارك تقوم بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.4) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن هيئة الجمارك تحرص علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص،الموردون و المواطنين). بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.1) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (64.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن هيئة الجمارك تحرص علي استطلاع راي العميل دوريا وفق متطلبات نظام إدارة الجودة بينما بلغت

نسبة غير الموافون على ذلك (9.2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.5) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (81.7) % من أفراد العينة يوافقون على ان هيئة الجمارك تقوم بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظم إدارة الجودة بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (86) % من أفراد العينة يوافقون على انه يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكيد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (3.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.5) %.

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (19/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق

الاهداف الخاصة برضاء العميل

الترتيب	مستوى الاستجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
2	مرتفعة جداً	83%	.822	4.14	تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء .
7	مرتفعة	75%	.884	3.74	تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة .
5	مرتفعة	77%	.945	3.87	تقوم الجمارك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة.
1	مرتفعة جداً	85%	.816	4.27	تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص ، الموردون و المواطنين).
6	مرتفعة	76%	1.055	3.82	تحرص الجمارك علي استطلاع راي العميل دوريا وفق متطلبات نظام ادارة الجودة .
4	مرتفعة جداً	82%	.915	4.11	تقوم الجمارك بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظام ادارة الجودة .
3	مرتفعة جداً	82%	.770	4.12	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.
	مرتفعة جداً	85%	.812	4.23	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (19/4) ما يلي:

1. الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (دور نظام إدارة

الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.23) وبانحراف معياري (0.812) وأهمية نسبية (85)% .

2. كما يتضح أن الفقرة (تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص، الموردون والمواطنين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.27) بانحراف معياري (0.816) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (85)% .

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.907) وبأهمية نسبية (83)% .

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة) حيث بلغ متوسطها (3.74) وبانحراف معياري (0.884) وأهمية نسبية بلغت (75)% .

ثالثا" اختبار (كاي تربيع): لعبارات المحور الثاني

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق ، وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور دور نظام ادارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة

برضاء العميل

جدول رقم (20/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات دور نظام إدارة الجودة في تحقيق

الاهداف الخاصة برضاء العميل

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	312.122	4	9.48	0.000	وجود فروق
تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة	70.152	3	7.81	0.000	وجود فروق
تقوم الجمارك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة	152.327	4	9.48	0.000	وجود فروق
تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص، الموردون والمواطنين)	179.727	3	7.81	0.000	وجود فروق
تحرص الجمارك علي استطلاع راي العميل دوريا وفق متطلبات نظام ادارة الجودة	120.184	4	9.48	0.000	وجود فروق
تقوم الجمارك بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظام ادارة الجودة	223.653	4	9.48	0.000	وجود فروق
يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية	276.767	4	9.48	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	142.800	3	7.81	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (4/ 20) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (312.122) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48)

عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (4.14) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة

جدا على العبارة (تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء)

2. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (70.152) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.74) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (152.327) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تقوم الجمارك بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة وتطبيق مفاهيم الجودة).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (179.727) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.27) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تحرص هيئة الجمارك علي تقديم الخدمات بكفاءة لتلبية حاجات ورغبات العميل (وكلاء التخليص،الموردون و المواطنين)).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (120.184) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين



متوسط العبارة (3.82) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تحرص الجمارك علي استطلاع رأي العميل دوريا وفق متطلبات نظام إدارة الجودة).  
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (223.653) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تقوم الجمارك بتسهيل مرور البضائع بناء علي رغبة العملاء ومواكبه مع نظام ادارة الجودة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (276.767) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.12) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (142.800) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي عبارات محور (دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل )

#### مناقشة الفرضية الثالثة :

يتضح من الجدول رقم (17/4) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت

نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور (77) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل .

كما يتضح من الجدول رقم (18/4) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.23) بانحراف معياري (0.812) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (85)% ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل

وبين الجدول رقم (19/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (142.800) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل ) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.

#### **المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ورؤية الباحث**

مما سبق طرحه نلاحظ تشابه نتائج الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام ادارة الجودة وتحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل مع نتائج دراسة فيصل بشير النور (2015) دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات ، ودراسة الطيب ابراهيم (2012) بعنوان اثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ودراسة أحمد موسي ،(2006م)، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان.

**رؤية الباحث :** يتفق الباحث مع نتائج هذه الدراسة والدراسات السابق ذكرها ويرى ان نظام إدارة الجودة يرتكز على متطلبات العملاء وتحولها الى اهداف خاصة بالجودة كما ان متطلبات مواصفة نظام إدارة الجودة تشير الى ضرورة قياس راي الزبون كاحد متطلبات نجاح تطبيق النظام .

**خامسا :** عرض وتحليل بيانات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم

**والنمو :** ولمعرفة آراء المبحوثين حول دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم

والنمو في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

**أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور:**

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف

الخاصة بالتعلم والنمو في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (21/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
126	144	24	6	0	التكرار
42.0%	48.0%	8.0%	2.0%	0.0%	النسبة
ان تطبيق نظام ادارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية.					
48	156	72	18	3	التكرار
16.2%	52.5%	24.2%	6.1%	1.0%	النسبة
يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والإدارة .					
231	57	3	6	0	التكرار
77.8%	19.2%	1.0%	2.0%	0.0%	النسبة
تسعي هيئة الجمارك الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها .					
84	138	66	3	0	التكرار
28.9%	47.4%	22.7%	1.0%	0.0%	النسبة
هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات مواصفة الجودة العالمية					
108	141	30	18	0	التكرار
36.4%	47.5%	10.1%	6.1%	0.0%	النسبة
تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الادارة و الجودة					
165	108	15	6	0	التكرار
56.1%	36.7%	5.2%	2 %	0.0%	النسبة
توجد إدارة خاصة بالتنوير والبحوث في هيئة الجمارك					
177	105	12	6	0	التكرار
59.0%	35.0%	4.0%	2.0%	0.0%	النسبة
يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي					
134	121	32	9	0	التكرار
45%	41%	11%	3%	0%	النسبة
نتيجة المحور					

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (21/4) أن نسبة (86.6)% من أفراد العينة يوافقون على اجمالى

العبارات التي تقيس (دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو) بينما بلغت

نسبة غير الموافقين على ذلك (3%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11)% . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (90) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % .

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (68.7) % من أفراد العينة يوافقون على انه يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والإدارة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.2) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (97)% من أفراد العينة يوافقون على أن هيئة الجمارك تسعى الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1)% .

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (76.3)% من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات نظام إدارة الجودة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.7) % .

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (83.9)% من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الادارة والجودة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1)% .

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (92.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (94) % من أفراد العينة يوافقون على عبارة (يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)%.

#### ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (22/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو

الترتيب	مستوى الاستجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
4	مرتفعة جداً	86%	.701	4.30	إن تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية.
7	مرتفعة	75%	.828	3.77	يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والإدارة
1	مرتفعة جداً	95%	.584	4.73	تسعي هيئة الجمارك الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها
6	مرتفعة جداً	81%	.746	4.04	هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات نظام ادارة الجودة
5	مرتفعة جداً	83%	.830	4.14	تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الجودة والادارة .
3	مرتفعة جداً	89%	.689	4.47	توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك
2	مرتفعة جداً	90%	.672	4.51	يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي
	مرتفعة جداً	91%	.554	4.56	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (22/4) ما يلي:

1/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف

الخاصة بالتعلم والنمو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة

الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.56) وبانحراف معياري (0.554) وأهمية نسبية (91)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (تسعي هيئة الجمارك الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.73) بانحراف معياري (0.584) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (95)% .

3/ تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي) بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.672) وبأهمية نسبية (90)% .

4/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والادارة) حيث بلغ متوسطها (3.77) وبانحراف معياري (0.828) وأهمية نسبية بلغت (75)% .

### ثالثاً اختبار (كاي تربيع): لعبارات المحور الثالث

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق، وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو



جدول رقم (23/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
ان تطبيق نظام ادارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية.	196.320	3	7.81	0.000	وجود فروق
يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والإدارة.	244.364	4	9.48	0.000	وجود فروق
تسعي هيئة الجمارك إلي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها.	466.030	3	7.81	0.000	وجود فروق
هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات نظام إدارة الجودة .	127.763	3	7.81	0.000	وجود فروق
تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الجودة والادارة .	144.333	3	7.81	0.000	وجود فروق
توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك	238.653	3	7.81	0.000	وجود فروق
يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي	267.120	3	7.81	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	144.060	2	5.99	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (4/ 23) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (196.320) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.30) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة ان (تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي رفع كفاءه الاداء الاداري للكوادر الجمركية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (244.364) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.77) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يتوفر تدريب للكوادر الجمركية في مجالات الجودة والادارة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (466.030) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.73) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تسعي هيئة الجمارك الي تطوير الخدمة الجمركية وحوسبتها).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (127.763) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.04) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هنالك تطوير لمجالس و لجان الجودة بهيئة الجمارك تماشيا مع متطلبات نظام إدارة الجودة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (144.333) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.14) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الجودة والادارة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (238.653) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (4.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (267.120) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.51) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (144.060) وهي أكبر من القيمة الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.56) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي عبارات محور(دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو)

#### مناقشة الفرضية الرابعة :

يتضح من الجدول رقم (20/4) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثالث حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثالث (86) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان نظام إدارة الجودة له دور في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو . كما يتضح من الجدول رقم (21/4) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة

الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.56) بانحراف معياري (0.554) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (91%) ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو، ويبين الجدول رقم(22/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (144.060) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على ان نظام إدارة الجودة له دور في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على انه ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة والاهداف الخاصة بالتعلم والنمو) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

#### المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ورؤية الباحث :

مما سبق طرحه نلاحظ تشابه نتائج الفرضية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام ادارة الجودة وتحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو) مع نتائج دراسة أبو مدين يوسف (2007) بعنوان دور إدارة الجودة في تحسين الاداء المؤسسي، دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة غزة. رؤية الباحث : يتفق الباحث مع ماتم ذكره حيث ان نظام إدارة الجودة من الانظمة التي تحقق نمو المؤسسة عبر التحسين المستمر لعمليات النظام وتطوير الانشطة في المؤسسة بما يتلاءم مع

اهدافها الاستراتيجية ، كما ان المواصفة تطلب التدريب المستمر للموظفين في نظم الادارة  
والجودة لمواكبة تطورات النظام المطبق .

**قبول الفرضية الرئيسية للدراسة :**

اذا وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة  
الرئيسية التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق  
الاهداف الاستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج :

1. شارك في ملء الاستبيان عدد كبير من الادارات العليا في هيئة الجمارك
2. اغلب المشاركين في ملء الاستبيان من حملة البكالوريوس (75%)
3. (52%) من المشاركين في ملء الاستبيان لديهم خبرة اكثر من 16 سنة في الجمارك
4. اقل من نصف المشاركين في الاستبيان (فقط 44%) تلقوا دورات تدريبية في مجال الجودة.  
(مما يدعم القرار الذي سيتم اتخاذه بناءً على هذا الاستبيان)
5. اظهرت نتائج البحث للفرضية الاولى عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية المالية بهيئة الجمارك السودانية.
6. اظهرت نتائج البحث للفرضية الثانية عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحسين العمليات الجمركية بهيئة الجمارك السودانية.
7. اظهرت نتائج البحث للفرضية الثالثة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة و الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكسب رضاء العميل بهيئة الجمارك السودانية.
8. اظهرت نتائج البحث للفرضية الرابعة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة وتحقيق أهداف الاستراتيجية للتعلم والنمو والابتكار بهيئة الجمارك السودانية.

## ثانياً: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الباحث فإنه يوصي بالاتي:

### اولا : توصيات خاصة بهيئة الجمارك :

1. نشر ثقافة الجودة عبر زيادة عدد دورات التوعية لجميع العاملين بهيئة الجمارك السودانية .
2. ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة في جميع إدارات هيئة الجمارك السودانية وربطه بالانظمة الالكترونية والجمركية .

### ثانيا توصيات عامة :

1. ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لدوره الكبير في رفع كفاءة الاداء الاداري للمؤسسات .
2. ربط نظام إدارة الجودة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة يساعد في تحقيق الاهداف المالية، والاهداف المتعلقة بكسب رضا الزبون ويساعد ايضا في تحسين العمليات الداخلية وتحقق اهداف التعلم والنمو.
3. بطاقة الاداء المتوازن تساعد على موازنة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
4. ضرورة تحويل متطلبات العميل الى اهداف سنوية مما يساعد على تحقيق هذه الاهداف وبالتالي زيادة رضا العملاء.

## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر

1. القرآن الكريم

### المراجع العربية :

1. بوحروود ، فتحية (2015م) إدارة الجودة في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، عمان ، دار

المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

2. جوران، نيلز، وروي، جان، ووتر (2003م) الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار

عالمية معاصرة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

3. حجازي ، أحمد (2000م) اللوجستى كبدىل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف .

4. الحداد، عواطف إبراهيم (2009م) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، الاردن ، دار الفكر

للنشر والتوزيع .

5. الحفار، سعيد (2001م) أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط

وأصول تنفيذها، نظري- تطبيقي "الطبعة الأولى، دمشق، هيئة الموسوعة العربية.

6. خطاب، عايدة سيد (1985م)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي

7. الدرادكة ، مامون ؛ الشبلي ، طارق (2003م) الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى،

الاردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع .

8. سعيد ، خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد (1997م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي

القطاع الصحي، الطبعة الاولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

9. العارف، نادية (2001م)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر، الدار الجامعية.



10. عباس الخفاجي، نعمة (2004) الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
11. عبد الحسين، مؤيد؛ الفضل؛ الطائي، يوسف (2004م) إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الي المستهلك ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع .
12. عبد الفتاح ، عبد الحميد (2006م) الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المنصورة ، المكتبة العصرية .
13. عبد المحسن ، توفيق محمد (1996م)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مصر.
14. عبد المحسن، توفيق محمد (2005م)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار الفكر العربي.
15. العزاوي ، محمد عبد الوهاب (2002م) أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000/1400، الطبعة الأولى، الاردن ، داروائل للنشر والتوزيع .
16. عسكر، سمير (1987م)، أصول الإدارة، دبي، دار القلم.
17. كيلادا، جوزيف (2004م) تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ .
18. المجلاد، محمد عايد عامر (بدون)، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، الأردن ، داروائل للنشر والتوزيع.
19. محمد محمود، د. يوسف، (2005م)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

20. مخيمر، عبد العزيز جميل (2005م)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي القاهرة،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

21. مصطفى، أحمد (2000م) إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، الطبعة

الاولى، القاهرة، دار الكتب .

22. ياسين، سعد غالب (1998م) الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

### الرسائل العلمية:

1. ابراهيم يوسف الزين (2016م) إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تطوير أداء منظمات التشبيد

الوطني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان .

2. أبو مدين يوسف (2007م) دور إدارة الجودة في تحسين الاداء المؤسسي، دراسة لنيل درجة

الماجستير، جامعة غزة .

3. أحمد موسى (2006م) 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.

4. حاتم محمد مطاوع (2010م) أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية، دراسة

لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان .

5. ختيم محمد العيد (2009م) إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، جامعة غزة .

6. اياد علي يحي الدجني (2006م) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء

معايير الجودة، دراسة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة .

7. هبة سيد احمد (2015م) إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في مؤسسات الرعاية

الصحية، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان .

8. سمالي يحضة (2003م) إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة ورقلة.
9. الطيب إبراهيم (2012م) اثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان
10. عبد الناصر عبد الله محمد (2008م) التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة السودان .
11. علي طنطاوي (2016م) إدارة الجودة الاستراتيجية واثرها علي الاداء الاداري، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان
12. يحيى اوي، نعيمة؛ لدرع ، خديجة (2011م) بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 22 و 23 نوفمبر
13. الهام شيلي (2013م) دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
14. وهيبه مقدم (2010م) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة حسبية ،الجزائر.
15. السيد، إسماعيل محمد (1993م) الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية المكتب العربي الحديث .

16. عبد الرحمن، ادريس؛ المرسي، جمال الدين محمد (2003م) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ،الدار الجامعية

### التقارير والمجلات

1. . تقارير الاداء العام لهيئة الجمارك السودانية للأعوام 2010-2016م.

2. . خطط هيئة الجمارك السودانية للأعوام 2010م-2016م

3. الدودوج ، عبد الرحمن (2001م)، الهدف مابين الاستراتيجي والتكتيكي ، مجلة الافكار الذكية

4. العامرى ؛ صالح مهدي محسن ؛ الغالبي ؛ طاهر محسن منصور(2003م)، بطاقة القياس

المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح

للتطبيق في الجامعات الخاصة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة

المنصورة ، العدد الثاني .

5. علي؛ وإلهام يحيوي (2003م) الاجودة تكلف باهظاً، مجلة العلوم الاجتماعية

والإنسانية،العدد8،جامعة باتنة،الجزائر،جوان.

6. نزار عبد المجيد؛ رشيد البرواري؛هادي محمد حسن الطوالبة (2003م)، اثر تطبيق المواصفة

القياسية ايزو 9002 علي الاداء: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الاردنية ، مجلة

افاق اقتصادية،اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد

24،العدد 93

7. الكردي، احمد السيد (2011م)، موسوعة الإسلام والتنمية،العدد9 .

8. مصطفى ، محمد كمال (2015م) كيف يتم وضع استراتيجية المؤسسة،التخطيط الاستراتيجي ،

مجلة المدير الناجح، العدد15 .

## المواقع الالكترونية

1. الطروانة ، سلطان عبد الرحمان ، مقارنة اثر تطبيق نظام الايزو علي الشركات الانشائية

الاردنية [www.mans.edu.eg](http://www.mans.edu.eg) تاريخ الزيارة 2018/12/1

2. محمد ، عبد الرحيم ، مفهوم الاهداف الاستراتيجية <http://dr-ama.com> تاريخ

الزيارة 2018/10/12

3. الزين ، رعد <http://raadalzaben.com> تاريخ الزيارة 2019/1/19

## الدراسات الاجنبية

1. Gooran, Marieh Akhavan (2016) The implementation of quality management and the role of leadership in Iranian hospitals, University of East London.
2. Sheila Dawn November (2011) Application Of Total Quality Management In Strategic Management At Safaricom Limited By Oriare.
3. Gillian Cooke (2010) A methodology to link strategic quality requirements to operational activities in manufacturing, Coventry University.
4. Durai Anand Kuma (2009) A Study on ISO 9001 Quality Management System Certifications – Reasons behind the Failure of ISO Certified Organizations, Anna university of Technology, Coimbatore, Tamil Nadu, India.
5. A. Paul (2009) Strategic planning as communicative process, , Aston University .
6. Paul Barry (2004) Quality improvement in the public sector : separating the rhetoric from the reality, McGreary, , University of Birmingham.
7. Sun, h. (2000), Total Quality Management, ISO9000 Certification performance Improvement , International Journal of Quality Management, .
8. Luis Calingo (1996) The evolution of strategic quality management, Woodbury University.

9. Forman B,jean (2002)–marc gey et fabric binnfiet ,quality securite-  
environnementconstruire un system de management integreafnor ,paris
10. Pierre medan et Anne Gratacup (2002),management de production  
concepts ,Methodes , Cas,dund ,paris,
11. Porter. M (2000) L'avantageconcurrentiel, Dunod, Paris .
- 12.ChantalBussenault et Martine (2002)
- 13.Michel Weill: le management, la pensée, les concepts, les faits,
- 14.Armand. Dayan 'Manuel de gestion 'ELLIPSES/ AUF,Paris,1998, p .331
15. Kaplan , R.S. & Norton , D.P(1992) The Balanced Scorecard – Measures  
that Drive Performance . Harvard Business Review, p, 71-79.
16. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Sept-Oct(1993) Putting The Balanced  
Scorecard To Work . Harvard Business Review , , , 134 -142.
- 17.Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992) The Balanced Scorecard . Harvard  
Business School Press .Boston , Mass .
- 18.Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1996) The Balanced Scorecard:  
Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press.
- 19.Kaplan , R.S. and Norton , D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a  
strategic Management System" , Harvard Business Review
20. Maisel , L.S. (1992)Performance Measurement : The Balanced Scorecard  
Approach . Journal of Cost Management .
21. Wheelen Thomas L. &Hunger , J . David (2004) Strategic Management  
and Business policy . 9th ed. , ( New jersey : Pearson Educ
22. Steiner Georga A and John B,( 1997) Miner ,Management Policy and  
Strategy Macmilanpub ,CO.NEW YORK, P.19

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي إستبانة الدراسة

م	الإسم	الجامعة	التخصص
1	أ.د. محمد حسن الحافظ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة أعمال
2	أ.د. محمد ادهم علي	اكاديمية السودان للعلوم	إدارة اعمال
3	د. مهند حسن اسماعيل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أصول تربية ومناهج
4	د. اشرف حسن ادريس	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	علوم احصاء
5	د. أميرة محمد علي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أصول تربية ومناهج

ملحق رقم (2)

المجتمع الأساسي للبحث

العدد العاملين	الادارة	الرقم
14	إدارة التدريب	1
13	إدارة التخطيط	2
37	إدارة المستودعات الجمركية	3
12	إدارة التعريفات	4
34	إدارة الحوسبة والاتصال والنظم	5
140	إدارة جمارك مطار الخرطوم	6
39	إدارة المعامل الجمركية والنظم	7
11	إدارة الامداد	8
300	الجملة	



ملحق رقم (3)

الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

استبانة بغرض البحث العلمي

دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من

منظور بطاقة الاداء المتوازن

اخي الكريم مساهمتك في الاجابة الدقيقة والمحددة والبعيدة عن التحيز تساعد في الخروج

بتحليل بمستوى عالي من الموضوعية علماً بأن بيانات هذه الاستبانة تعامل سرية وخصوصية ولا

يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

وجزاكم الله خير

الدارسة

هبة محمد الطاهر بشير

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. المسمى الوظيفي:

مدير دائرة  مدير إدارة  رئيس فرع  أخرى

2. المؤهل العلمي :

ثانوي  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

3. عدد سنوات العمل او التعامل في هيئة الجمارك :

5-1  10-6  11-15  16 فأكثر

4. هل سبق ان تلقيت دورة تدريبية في الجودة وما هي طبيعتها:

نعم  لا

إذا كانت بنعم ما مستوى الدورات التدريبية:

دورة أساسية  دورة متقدمة  دورة في الايزو (نظام الجودة)

5. كم عدد الدورات التي تلقيتها:

دورة واحدة  دورتان  ثلاثة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الإستبانة

المحور الاول : دور نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات الجمركية						
لا اوفق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوفق بشدة		
					تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يساعد علي تحسين اداء الادارات.	1
					تأخذ هيئة الجمارك علي عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة موافقة مع المتطلبات العالمية للخدمة الجمركية .	2
					نظام إدارة الجودة في الجمارك يهدف الي تحسين مستوي العمليات الجمركية .	3
					تطبيق نظام إدارة الجودة في هيئة الجمارك يعمل علي تسهيل حركة التجارة العالمية .	4
					تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي تبسيط الاجراءات الجمركية .	5
					تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي الي توحيد الاجراءات الجمركية المطلوبة لحركة السلع دوليا.	6
					تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة الجمارك يعمل علي اعادة تحسين الهياكل الادارية .	7
المحور الثاني: دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة برضاء العميل						
					تعمل هيئة الجمارك علي تحقيق الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء .	1
					تقوم هيئة الجمارك بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف علي حاجات	2

					ورغبات العملاء المستمرة .
					3 تقوم الجمارك بالاسـتعانة بشـكاوي ونظـلمات العـملاء من اجل تطوـير الخـدمة المقـدـمة وتطـبـيق مفاهيم الجـودة.
					4 تحـرص هـيئة الجـمارك عـلي تـقـديم الخـدمـات بكـفـاءة لـتـلـبـية حـاجـات وـرغـبات العـمـيل (وكـلاء التـخـليـص، المـورـدون و المـواطـنين).
					5 تحـرص الجـمارك عـلي اسـتـطـلاع راي العـمـيل دوريا و فـق مـتـطـلـبات نـظـام الجـودة.
					6 تـقـوم الجـمارك بـتـسـهـيل مـرور البضائع بـنـاء عـلي رغبة العـملاء ومواكبـه مـع نـظـم الجـودة.
					7 يـتم الإـعـداد لـلـخـدمـات الجـديـدة بـشـكل دقـيـق وذلـك لـلـتـأكـيـد مـن مـقـابـلتـها لـاحـتـيـاجـات و تـوقـعات العـملاء المـسـتـقبـليـة .
<b>المحور الثالث: دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الاهداف الخاصة بالتعلم والنمو .</b>					
					1 ان تطـبـيق نـظـام إـدـارة الجـودة فـي هـيئة الجـمارك يـعـمـل عـلي رفـع كـفـاءة الـاداء الـاداري لـلـكوادر الجـمركية.
					2 يـتـوفـر تـدريـب لـلـكوادر الجـمركية فـي مـجـالات الجـودة و الإـدـارة.
					3 تـسـعي هـيئة الجـمارك الـي تطوـير الخـدمة الجـمركية و حوسبتـها .
					4 هـنـالـك تطوـير لمـجـالس و لجان الجـودة بـهـيئة الجـمارك تـمـاشيا مـع مـتـطـلـبات.

					تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل علي زيادة عدد المتخصصين في نظم الجودة والادارة .	5
					توجد إدارة خاصة بالتطوير والبحوث في هيئة الجمارك .	6
					يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة احد الاهداف الاستراتيجية لتطوير الاداء الجمركي .	7