

والتكنولوجيا  
كلية العليا  
عمادة التطوير والجودة  
مركز الجودة الشاملة والامتياز

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز

بعنوان:

دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الالكتروني - اورنيك (E-15) انموذجاً  
دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "2017"

**The Role of Total Quality Concepts on Electronic Revenue Collection  
System - Finance Form No. 15 – as a Model  
Case Study (Sudan University of Science & Technology 2017)**

اشراف الدكتور/ بابكر إبراهيم الصديق

اعداد الباحثة/ ابتسام جعفر إبراهيم بشير

نوفمبر 2018



### صفحة الموافقة

اسم الباحث : أبيساحم يقصر إبراهيم  
عنوان البحث : دور مطابقتهم الجودة الشاملة في  
تطبيق نظام التحكم الكلي الإلكتروني  
أوربيل (OS) الإلكتروني - دراسة  
حالية جامعة السودان للعلوم و  
التكنولوجيا

موافق عليه من قبل :


المتنحن الخارجي

الاسم : مهدية حماد العجم  
التوقيع :   
التاريخ : 2019/11/15

المتنحن الداخلي

الاسم : د. عبد العالي الأمير عبد الرسول آف  
التوقيع :   
التاريخ : 2019/11/15

المشرف

الاسم : د. إبراهيم السيد محمد  
التوقيع :   
التاريخ : 2019/11/15

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي  
مَنْ يَشَاءُ ۚ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

﴿ سورة النحل-الآية ﴾

## الاهداء

اهدى هذا البحث الى روح أمي الغالية من ناضلت في شموخ النخيل كي تضعنا في الطريق الصحيح، من اختارها الله الى جواره لتبقى روحها الطيبة ترفرف حولنا.

اللهم احسن اليها كما احسنت الينا..

## الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها عليّ فهو العليّ القدير، الحمد لله حمد الشاكرين، الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه والصلاة والسلام على نبي الهدى سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله واصحابه أجمعين.

ثم لا يسعني إلا أن اتقدم بأسمى عبارات الشكر وعظيم الامتنان لجامعتي منارة العلم (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، واطمئن بالشكر عمادة التطوير والجودة ممثلة في مركز الجودة الشاملة والامتياز وكلية الدراسات العليا.

الشكر أجزله لأستاذي الموقر الدكتور/ بابكر ابراهيم الصديق المشرف على هذا البحث متعه الله بالصحة والعافية، والشكر موصول لأساتذتي الكرام في لجنة المناقشة الدكتور/ مصطفى حامد الحكيم الممتحن الخارجي والدكتور/ عبد المطلب ابراهيم الممتحن الداخلي وذلك لتوجيهاتهم السديدة وآراءهم النيرة التي استفدت منها كثيراً.

واسمى آيات شكري وتقديري اهديها للعاملين بمكتبات الجامعة على مجهوداتهم الكبيرة (مكتبة مركز الجودة الشاملة، مكتبة كلية الدراسات التجارية ومكتبة كلية التكنولوجيا).

خالص الشكر والتقدير للاساتذة الاجلاء محكمو الاستبانة.

وأخيراً وافر شكري وعظيم امتناني لكل من ساندني ومد لي يد العون في سبيل اكمال هذا البحث واطمئن الدكتور/ محمد ابراهيم محمد و أ.د/ نجدة محمد عبدالرحيم لما قدماه لي من نصح ومعرفة فجزاهم الله عني خيرا الجزاء.

الباحثة

تناولت هذه الدراسة التكميلية دور مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الالكتروني للايرادات "E-15" في الادارة المالية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يسعى البحث لتحقيق عدة اهداف اولها التعرف على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، تدريب العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مستوى الوعي لدى العاملين) بمضامينها وأبعادها المختلفة، قياس إمكانية تطبيقها بطريقة علمية في الادارة المالية، ابراز الدور الهام لمفاهيم الجودة الشاملة كما هدفت الدراسة أيضاً للتعرف على نظام التحصيل الالكتروني كاحد تطبيقات الحكومة الالكترونية.

مشكلة الدراسة تكمن في عدم الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يؤدي الى بطء اجراءات عملية التحصيل وتعقيدها وكثرة الاخطاء المخالفات وبالتالي انتشار الفساد وتدني الاداء.

أهمية الدراسة تتبع من الالمام الكافي بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها يحقق الدقة والتطوير والتحسين المستمر كما تساهم الدراسة في توجيه الاهتمام نحو فلسفة الجودة الشاملة بوصفها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق اهداف المؤسسة وينعكس ايجاباً على نشاطها.

اتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة الذي يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات والبيانات، المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تتبع الاحداث، المنهج الاستنباطي الذي يعتمد عليه في مصادر البحث ووضع الفروض ثم المنهج الاحصائي التحليلي الذي يقوم على عرض البيانات والمعلومات ليسهل تحليلها ومن ثم الوصول الى نتائج. ولتحقيق ذلك صممت الباحثة اداة الاستبانة شملت ستة محاور تم توزيعها على عينة من 50 فرداً من الادارة المالية وتمت المعالجة باستخدام برنامج SPSS وعُرضت المعلومات في شكل احصائي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها التزمت الادارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة التي ساهمت في تعزيز عمل البرامج الالكترونية الحديثة ورفع كفاءة عملية التحصيل الالكتروني، حرصت الادارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما ساهم في ترقية الاداء، اهتمت الادارة بتدريب العاملين باعتباره احد وسائل تحقيق الجودة وعملت على توعيتهم بأهمية تطبيق الجودة الشاملة، نظام التحصيل الإلكتروني (E-15) حقق فوائد عديدة وهناك تحديات واجهت تطبيق النظام.

خُتمت الدراسة بعدة توصيات اهمها الحرص على وضع الخطط الاستراتيجية الواضحة باستصحاب ادارة الجودة الشاملة ومعالجة القصور في ذلك، الاستفادة من مواصفات الايزو التي توفر للإدارة نموذجاً يحتذى به في ادارة وتشغيل المؤسسة، زيادة تدريب العاملين وبناء قدراتهم، اشراك العاملين في اتخاذ القرار وزيادة الوعي لديهم بتنقيفهم وزيادة الثقة في مهاراتهم لتحمل المسؤولية مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وأخيراً توفير البنية التحتية من تقوية شبكة الانترنت والتيار الكهربائي وتوفير وصيانة اجهزة الحاسب الآلي.

## Abstract

This supplementary study has addressed the role of the Total Quality Management Concepts in the applied of the Electronic Revenue Collection System (E - 15) in the financial department in Sudan University of Science & Technology.

The researcher seeks to achieve many objectives, its first aim is to identify the Total Quality Management Concepts (Senior Management Commitment, Staff Training, Staff Contribution in decision making, Staff awareness level) and its significance and different dimensions, measuring the possibility of its implementation in a scientific method in the financial department, highlight of the important role of the Total Quality Concepts. The study have also seeked to identify the Electronic Collection System as one of the Electronic government implementations. However, the problem of the study lies on, if the applying of the Total Quality have not paid the attention, therefore, that would lead to the slowdown of the collection processes, and overcomplicate it, and the frequent mistakes and therefore, the spread of corruption and that would drop the performance.

The importance of the study arise from the complete knowledge of the Total Quality Management Concept, and its apply would fulfill the accuracy, development and the continuous enhancement, as well as the study would contribute in directing the attention towards the Total Quality Management philosophy, as a comprehensive organized method aims to the organization objectives and reflected possibility in its activities.

The researcher has followed the methods of case study which provides a massive opportunity for data and information collection, the descriptive analysis method that assists in tracking the events, deductive method that will be depend on in the research sources, and set hypotheses and then the statistical analytical method that based on data and information display to ease its analysis, and then reach the results. And to achieve that, the researcher had designed a questionnaire tool contained six pillars and distributed to a sample of 50 individuals from the financial department and the treatment completed by using SPSS program, and the information have been displayed in an analytical shape.

The study has concluded in many results, most importantly, the senior management has committed to implement the Total Quality Concept that contributed in reinforcing the modern electronic programs process and raising the Electronic collection programme efficiency, the management has considered the staff contribution in the decision making which contributed in raising the performance, the administration has took care of staff training as it is one of the means of quality achievement, and has also pursued in raising their awareness in implementing the Total Quality, the Electronic Collection System (E - 15) has achieved many benefits, and there were also challenges that face the system applied.

The study has concluded with many recommendations, most importantly, the regards to set clear strategic plans, taking into consideration the Total Quality Management, and treatment of deficiencies in that aspect, and capitalise from ISO Standards that provide a role model for the administration to manage and operate the organisation, increase staff training and build their capacity, engage the staff in the decision making, and increase their awareness by educating them, and increasing their self confidence in their skills to take responsibility which contribute in achieving the university objectives, and lastly providing the infrastructure by improving the Internet networking and the electricity and providing maintaining the computer machines.



## المحتويات

| رقم الصفحة                                      | الموضوع                                      |  |
|---|--|--|
| أ   | الاستهلال                                    |  |
| ب   | الاهداء                                      |  |
| ج   | الشكر والتقدير                               |  |
| د   | المستخلص                                     |  |
| هـ  | Abstract                                     |  |
| و - ز   | المحتويات                                    |  |
| ح   | قائمة الجداول                                |  |
| ط   | قائمة الاشكال                                |  |
| ي   | قائمة الملاحق                                |  |
| <b>المقدمة</b>                                  |  |  |
| 1   | اولاً : الاطار المنهجي                       |  |
| 6   | ثانياً : الدراسات السابقة                    |  |
| <b>الفصل الاول<br/>ادارة الجودة الشاملة</b>     |  |  |
| 15  | المبحث الاول: مفهوم الجودة الشاملة           |  |
| 20  | المبحث الثاني: أهمية الجودة الشاملة          |  |
| 23  | المبحث الثالث: أهداف الجودة الشاملة وفوائدها |  |
| <b>الفصل الثاني<br/>نظام التحصيل الالكتروني</b> |  |  |
| 26  | المبحث الأول: مفهوم نظام التحصيل الالكتروني  |  |
| 30  | المبحث الثاني: أهمية نظام التحصيل الالكتروني |  |
| 40  | المبحث الثالث: اهداف نظام التحصيل الالكتروني |  |

| الفصل الثالث      |   |
|-------------------|---|
| الدراسة الميدانية |   |
| 42                | المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| 47                | المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية                        |
| 45                | المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات                              |
| الخاتمة           |   |
| 77                | النتائج   |
| 78                | التوصيات  |
| 79                | الدراسات المقترحة مستقبلياً                                     |
| 80                | قائمة المصادر والمراجع  |
| 84                | الملاحق   |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 48         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع  | (1)        |
| 48         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر  | (2)        |
| 48         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي                                  | (3)        |
| 49         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص العلمي                                  | (4)        |
| 50         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة                               | (5)        |
| 51         | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة  | (6)        |
| 53         | صدق وثبات الاستبانة  | (7)        |
| 54         | التوزيع التكراري والنسبي لمحور التزام الإدارة العليا                           | (8)        |
| 57         | المقاييس الاحصائية لمحور التزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة    | (9)        |
| 59         | التوزيع التكراري والنسبي لمحور تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل                | (10)       |
| 63         | المقاييس الاحصائية لمحور تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني           | (11)       |
| 65         | التوزيع التكراري والنسبي لمحور مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني    | (12)       |
| 58         | المقاييس الاحصائية لمحور مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني          | (13)       |
| 70         | التوزيع التكراري والنسبي لمحور مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني | (14)       |
| 72         | المقاييس الاحصائية لمحور مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل                  | (15)       |
| 74         | نتائج الفرض الاول  | (16)       |
| 75         | نتائج الفرض الثاني   | (17)       |
| 75         | نتائج الفرض الثالث   | (18)       |
| 76         | نتائج الفرض الرابع   | (19)       |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                             | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 4          | نموذج البحث                             | (1)       |
| 46         | الهيكل التنظيمي للإدارة المالية         | (2)       |
| 49         | التوزيع النسبي لمتغير نوع المؤهل العلمي | (3)       |
| 50         | التوزيع النسبي لمتغير التخصص العلمي     | (4)       |
| 51         | التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة  | (5)       |
| 52         | التوزيع النسبي لمتغير التخصص العلمي     | (6)       |

| رقم الصفحة | عنوان الملحق                              | رقم الملحق |
|------------|---|------------|
| 84         | الاستبانة                                 | (1)        |
| 92         | محكمو الاستبانة                           | (2)        |
| 93         | نماذج من التقارير المالية للإدارة المالية | (3)        |

المقدمة

الاطار المنهجي

## أولاً - الإطار المنهجي

### تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة والامتياز من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتشكل مبادئها ومتطلباتها الركيزة الأساسية لمساعدة منظمات الأعمال على التطوير والتحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الأداء ويشكل ترسيخ تلك المبادئ ضرورة حتمية باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لأفضل المنتجات والخدمات. وتعتبر إدارة الجودة أسلوب إداري فعال يساعد على تطبيق العمليات الوقائية لذلك اهتمت بها الدول المختلفة خاصة الصناعية والتجارية بغرض التعرف على رغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وتنفيذها بوضع البرامج والخطط الملائمة (جابلونسكي، 2000م).

ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في أي مؤسسة يعتبر مسؤولية جميع العاملين وهو فكر إداري يستهدف التعرف على أماكن ضعف الأداء ويضع حلول جذرية للتحديات التي تواجه العمل والمعالجات المناسبة للمشاكل المتراكمة والمترتبة عن استخدام أنظمة تقليدية غير فعالة وبعد أداة تقييم لأفضل المنتجات والخدمات المقدمة ومدخل للتطوير كما يشمل الإجراءات المالية والمحاسبية. ومن المهم تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة بما فيها من ثقافات جديدة.

تلبية لروح التنافس ومتطلبات العصر انتهج السودان سياسية الحكومة الالكترونية التي تهدف للإصلاح الإداري والتطوير وعلاج كثير من التعقيدات والتحفظات التي أثرت حول تأمين وتقديم الاحتياجات الخدمية للمواطن وأهم ما يميزها أنها توفر الكفاءة العالية في الأداء والسرعة في التنفيذ.

إنفاذاً لتوجهات تطبيق الحكومة الالكترونية وللاستفادة القصوى من التطبيقات الالكترونية الحديثة أصبح نظام التحصيل الإلكتروني (E-15) بديلاً عن الإيصال الورقي اعتباراً من 2015/7/1م، وهو يعتبر إحدى مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية ويعمل على تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المالية العامة كما سيتبين لاحقاً هذا التكامل بين الجانبين واثره الإيجابي في تحسين الخدمة.

## مشكلة البحث:

مشكلة البحث تكمن في أن عملية تحصيل الإيرادات التقليدية (اورنيك 15 الورقي) تفتقر الى ابسط مقومات الاداء الجيد وتفتقر للجودة والكفاءة وتتسم بالتعقيد والاجراءات البطيئة التي تساعد على كثرة وقوع الأخطاء والجبايات غير القانونية وبالتالي عدم التحكم في المبالغ المتحصلة ما يتبعها من آثار سلبية كالفساد وضعف التنمية وتردي الخدمات كما لا توجد أي خطة لتطوير العمل.

تتمحور مشكلة البحث في الاجابة على الاسئلة التالية:-

- هل هناك علاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتزام الادارة العليا بتطوير نظام التحصيل؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ؟
- هل تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة تحسن من فعالية تدريب العاملين في ادارة التحصيل ؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومستوى الوعي لدى العاملين في التحصيل ؟

## أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:-

- توضيح اثر التزام الادارة العليا واهمية دورها في التطوير والتحسين المستمر في عملية التحصيل.
- قياس وتقييم العائد من تدريب العاملين والاهداف التي تحققت من ذلك.
- بيان مستوى وعي العاملين ودوره في تطوير العمل بادارة التحصيل الالكتروني.
- معرفة وتشجيع المؤسسات على اهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كمؤشر لجودة الاداء.
- توضيح فوائد ادارة الجودة الشاملة بطريقة علمية ويقترح تطبيقها في منظمات الاعمال واثرها على برامج الحكومة الالكترونية.
- التعرف على نظام التحصيل الالكتروني كاحد التطبيقات المحاسبية الحديثة واحدى مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية.



## أهمية البحث:

### أولاً - الأهمية العلمية:

- المساهمة في المجال البحثي حول ادارة الجودة الشاملة باعتبارها من العلوم الادارية الحديثة التي تواكب تطورات العصر.

- ايمان الباحثة بالحوجة لمزيد من الدراسات عن دور مفاهيم الجودة الشاملة على النظم المحاسبية المتكاملة خاصة نظام التحصيل الالكتروني، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة لهذه العلاقة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت الجودة الشاملة كمتغير مستقل بابعاد اخرى مختلفة.

### ثانياً - الأهمية العملية:

- يستمد هذا البحث أهميته العملية من توضيح دور مفاهيم الجودة الشاملة على نظام التحصيل.

- تقديم بعض المقترحات العملية كمساهمة متواضعة لمساندة الجهات ذات الصلة بالجودة الشاملة.

- ما سيُطرح من نتائج وتوصيات عن كفاءة نظام التحصيل في ضوء الاطار المتكامل لادارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي تواجه النظام.

## فرضيات البحث:

**فرضية البحث الرئيسة الأولى:** تؤثر مفاهيم الجودة الشاملة تأثيراً ايجابياً على تطبيق نظام تحصيل الايرادات الالكتروني في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### تتفرع منها الفرضيات الفرعية الأربع الآتية:

أ/ يوجد تأثير دال إحصائياً لالتزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على كفاءة التحصيل.

ب/ يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب العاملين في نظام التحصيل على ضمان سلامة اجراءات التحصيل.

ج/ يوجد تأثير دال إحصائياً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على جودة وتحسين الخدمة المقدمة.

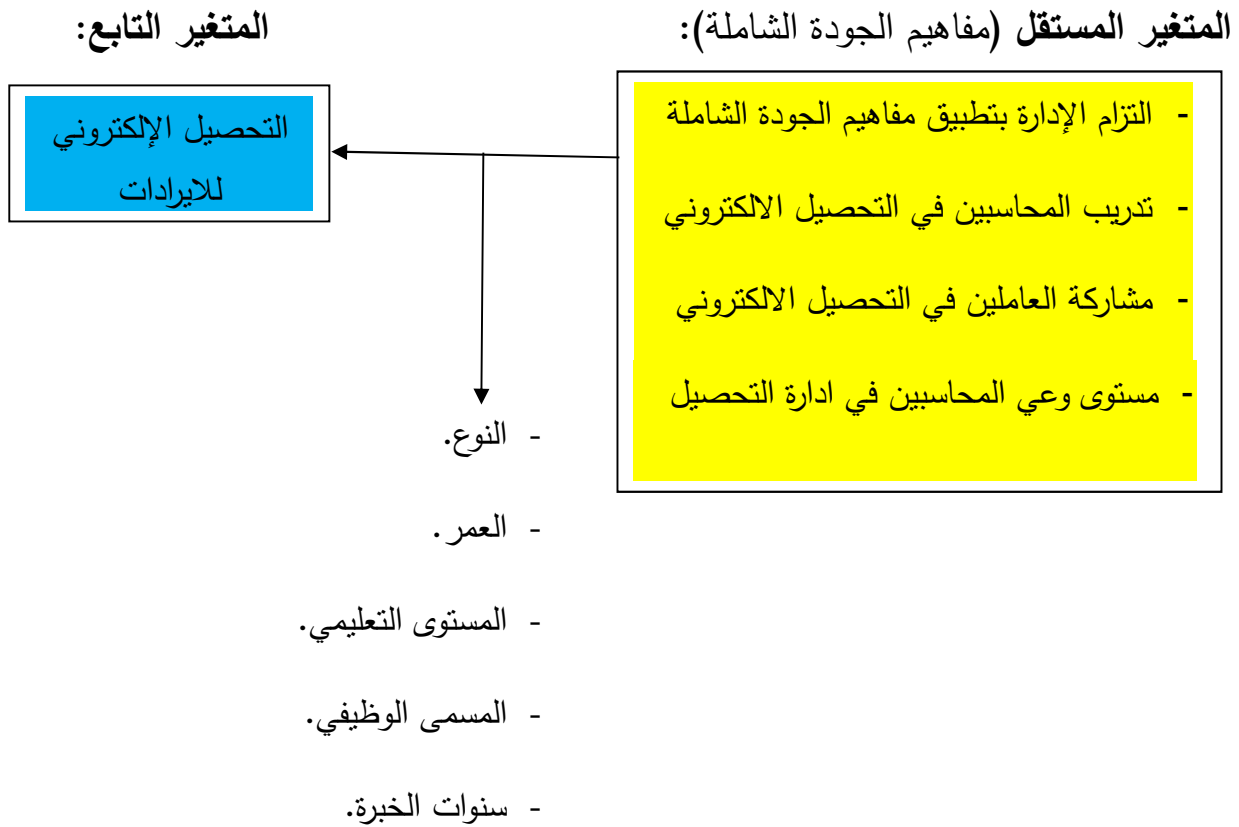
د/ يوجد تأثير دال إحصائياً لمستوى وعي المحاسبين في نظام التحصيل على جودة وتطوير الاداء.

## نموذج البحث:

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة بناء نموذج يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية، والتي تتمثل في التحصيل الإلكتروني كمتغير تابع، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة (التزام الإدارة، تدريب المحاسبين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومستوى وعي المحاسبين في ادارة التحصيل الإلكتروني) مع معرفة أثر الفروق في ادراك مفهوم التحصيل الإلكتروني التي تعود للخصائص الشخصية، وذلك على النحو الوارد في الشكل التالي:

### شكل رقم (1)

### نموذج البحث



إعداد الباحثة 2017م

## حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:-

الحدود الموضوعية: دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني (E-15).

الحدود الزمانية: 2017

الحدود المكانية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الحدود البشرية: المحاسبون، المراجعون الداخليون والخارجيون والمراقبين الماليين بجامعة السودان.

## مصطلحات البحث:

- الإدارة **Management**: المحافظة على امكانيات المنظمة والتأثير على الآخرين (السقاف، 2008).
- الجودة **Quality**: درجة تحقيق متطلبات الزبائن وإرضائهم، بحيث تضمن العمليات الجارية في المؤسسة أو الشركة مطابقة المنتج في المؤسسة للمواصفات المتفق عليها. (النجار، 2007).
- الشاملة **Total**: تتضمن البحث عن الجودة في كل مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- إدارة الجودة الشاملة **TQM**: القيم والمفاهيم التي تقوم على أساسها أنظمة إدارة الجودة (النجار 2007).
- الايزو (**ISO**): هي المنظمة العالمية للتقييس **International Organization for Standardization**.
- الحكومة الإلكترونية: هيئات الـ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- أورنيك 15 المالي الإلكتروني (**E F R (15)**: مستند مالي معتمد من وزارة المالية لكل الدفعيات المالية الحكومية التي تتم بواسطة المواطن في مقابل تلقيه خدمة معينة (ابراهيم 2008).
- التحصيل: عملية اكتساب ربح عظيم مميز كالضرائب ونحوها.
- الايرادات: هو الدخل الذي يتحقق من نشاط تجاري مثل بيع سلع، خدمات أو الرسوم والضرائب.

## ثانياً - الدراسات السابقة

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من المواضيع المستحدثة الهامة وهذا يوضح سبب اتجاه المؤسسات للبحث عنها لدورها الملحوظ في التطوير والتحسين الذي طرأ على المؤسسات التي طبقت ادارة الجودة حيث اثبتت نجاحها كنظرية ادارية قادرة على مواجهة المخاطر وادارة التطوير والتحسين المستمر، ينبغي الاشارة لعدم وجود دراسات مستفيضة تربط بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وتطبيق الانظمة المحاسبية الالكترونية المتكاملة.

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من أحد جوانبه:-

**الكاشف، محمود يوسف (2000):**

دراسة بعنوان "مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في اطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة" ورقة علمية منشورة في "الادارة العامة" دورية علمية متخصصة ومحكمة، مج 40، ع 3، اكتوبر، 2000.

مشكلة البحث تناولها الباحث من ثلاث زوايا الأولى تطور مفهوم تكلفة الجودة في الفكر المحاسبي والممارسة العملية، ومقارنتها بكل من الأساليب المستحدثة في المحاسبة الإدارية والمشتقة من مساهمات الفكر الهندسي في مجال تطوير تصميم ونتاج المنتج، وأطر الجودة الشاملة في الفكر الإداري والمبنية على معايير الجودة الصادرة عن المنظمات الدولية المهتمة بموضوع الجودة. يهدف البحث إلى اقتراح الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المعلومات المحاسبية بما يمكن معه انتقال المحاسبين من موقع انتظار وقوع الحدث إلى موقع صناعة الحدث من خلال المشاركة بتوفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة أهمية البحث تأتي من توضيحه مناطق العمل الواجب على المحاسبين الدخول إليها، والأساليب الممكن تطويرها للوصول لمعلومات محاسبية توفر مؤشرات مالية تساعد على تخفيض مشاكل الجودة من خلال مساهمتها في محاولة منع عدم التوافق. يتبع الباحث المنهج الاستقرائي في التعرف على مساهمات الفكر المحاسبي والممارسة العملية في مجال تكلفة الجودة، وتطور مفهوم الجودة في اتجاه شموله لكافة أنشطة المنشأة، لاستنباط مناطق التطوير المحتملة وما يناسبها من أساليب محاسبية. اهم النتائج التي توصل اليها

أن أي نظام لا يمكن أن يحقق أهدافه إلا في ظل بيئة صالحة، الأبحاث المحاسبية والممارسات العملية ركزت في معظمها على الأنشطة المرتبطة بجودة التوافق، والقليل منها ركز على جانب واحد من جودة التصميم ألا وهو جودة تصميم النظام، لعدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للجودة بمفهومها الشامل، ومن ثم يحفز المستويات الإدارية على تبني المقاييس المالية المرتبطة بالجودة بدلاً من الاعتماد على المقاييس المادية بشكل أساسي، كما يدفع المستويات الإدارية العليا على تبني نظام المحاسبة عن الجودة. اوصى الباحث بضرورة توفر المعلومات الكافية التي يمكن من خلالها تعريف دالة الخسارة ومعلومات عن أثر المتغيرات الخارجية ومعلومات عن الزيادة في التكاليف التي يتطلبها الانتقال، وضع كافة البدائل أمام مديري الإنتاج لتقييم أسباب ضعف جودة التصميم، وضع برنامج للارتباطات مع الموردين، المراجعة الداخلية لإجراءات ونتائج تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة بما يحقق الرقابة المستمرة على التنفيذ ويضمن الدعم الإداري لتطبيقه.

**الكساسة، أحمد عبد الغني (2003):**

دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2003م.

هدفت الدراسة إلى إدراك وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بمضامينها وأبعادها الإستراتيجية، وبين إمكانية تحسين وتفعيل الأداء المالي الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية في الأردن، اتبع المنهج الوصفي التحليلي بالتركيز على استخدام تحليل المركز المالي الاستراتيجي للشركات عينة الدراسة، وبناء مصفوفة نقاط القوة والضعف في مؤشرات المالية، ومقارنتها فيما بينها وترتيب الأداء المالي للشركات، صمم استبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة (150) استبانة تم تحليل (146) كانت صالحة للدراسة واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بمضامينها وأبعادها الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المالي، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة ب(تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتبنيها، العلاقة القوية مع المستهلكين، استخدام المقارنة

المرجعية مع المنافسين، تفاعل وانفتاح المنظمة، التآلف الصفري، التدريب والتطوير المستمر للعاملين، التحسين والتطوير المستمرين، مشاركة العاملين، القياس والتحليل، الأيزو) وتحسين الأداء المالي الاستراتيجي لشركات عينة الدراسة، لا يوجد علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ(المرونة التصنيعية، العلاقة القوية مع الموردين) والمتغير التابع تحسين الأداء المالي. أوصت الدراسة بضرورة أن تضع شركات صناعة الدواء في الأردن نظاماً شاملاً لإدارة الجودة يستهدف التطبيق العلمي لهذه الفلسفة، والاهتمام بتحليل المراكز المالية الاستراتيجية، ومتابعة التطورات والتغيرات ذات التأثير المالي، وضرورة الاهتمام بإقامة علاقة قوية وطويلة الأجل مع الموردين، والتركيز على تحليل متغيرات البيئة الخارجية وانعكاساتها على صناعة الأدوية الأردنية، كما أوصت الدراسة بإجراء بحوث مكملة لها في المستقبل.

**خليل، فاتن سمير جاد (2008):**

دراسة بعنوان "أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

تناول البحث أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بغرض محاولة تطبيق الجودة الشاملة في عينة من المصارف السودانية بالنظم المحاسبية وذلك للارتقاء بمخرجاتها والاستفادة منها علي أكمل وجه. هدف البحث إلي تحديد مستويات الجودة الشاملة لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات وتحديد مدي تأثير نظم المعلومات المحاسبية بمستويات هذه الجودة. تتمثل مشكلة البحث الأساسية في عدم توفر خصائص الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية مما يؤثر سلباً علي مخرجات هذه النظم ويؤدي إلي عدم الاعتماد عليها والثقة بها من قبل مستخدميها.

أهمية البحث تتبع من أهمية وجود نظام محاسبي ملائم يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، حيث يؤدي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة علي نظم المعلومات المحاسبية الي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية ويمكن من الوفاء باحتياجات العملاء ويحقق للمنشأة ميزة تنافسية في السوق. احتوي الجانب العملي للبحث علي مسح عينة من أراء العاملين بعدد من المصارف السودانية. توصل البحث لعدة نتائج اهمها: نظام المعلومات

المحاسبي الجيد المرتبط بنظام رقابة داخلية فعال يمكن من المحافظة علي ممتلكات المؤسسات ويعمل علي تعظيم ثروة الملاك وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لنظم المعلومات المحاسبية يعمل علي تعدد وتنوع التقارير المالية ويحقق جودة وامن نظام المعلومات المحاسبية ويساعد علي تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار . كما تلاحظ وجود قصور في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك السودانية. توصي الباحثة بضرورة اخذ البنوك السودانية بمفهوم ادارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل يحقق الربط بين كل ما يجري داخل البنك وذلك بهدف تحقيق جودة الانتاج ورضا العميل ونمو البنك، ضرورة اهتمام الدولة بمفهوم الجودة الشاملة والعمل علي نشره داخل القطاع المصرفي السوداني. ادخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المناهج التعليمية وتحديد الأساليب المحاسبية الملائمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تمكن الادارة من تنفيذ نظام الجودة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**صالح، أسماء علي محمد وآخرون (2015):**

دراسة بعنوان "نموذج مقترح للتحويل المالي الالكتروني للإيرادات بالسودان" جامعة النيلين وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، pp، 2015م.

هدف الدراسة التصميم نموذج لنظام الالكتروني لإيصال مالي الالكتروني موحد عن تحصيل الإيرادات الحكومية بالسودان (يطلق عليه e-15) بدلاً عن إيصال 15 الورقي التقليدي. تم استخدام منهج دراسة الحالة واختيار ديوان الضرائب وهيئة الجمارك السودانية كجهات ايرادية خلال الفترة (2013-2015) نسبة لوجود قاعدة بيانات مشتركة بينهم، وايضاً استخدم المنهج الوصفي لتطوير النظام الالكتروني لتمكين متحصلي الإيرادات بالجهات ايرادية من التعامل مع إيصال مالي الالكتروني. خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج إيصال مالي الالكتروني ومن خلال مقارنة التقارير المستخرجة من النظام بتقارير النظام اليدوي، تأكد للباحثون استيفاء اورنيك e-15 لكل معايير النجاح من الناحية النظرية وأن النظام المقترح هو بديل ناجح للاورنيك المالي التقليدي ويحقق اهدافه.

اوصت الدراسة بتوفير الاجهزة والمعينات وتوفير دليل واضح يساعد على الاستخدام الامثل للنظام.

محمد، سعيدة حسن أحمد، (2016):

دراسة بعنوان "الحكومة الالكترونية وجودة برمجية أورنيك 15 الالكتروني"، بحث ماجستير منشور، جامعة النيلين، كلية تقانة المعلومات، 2016م.

هدفت هذه الدراسة الى برمجة نظام اورنيك 15 الالكتروني، ورفع كفاءة التحصيل وزيادة الإيرادات الحكومية، الحد من ظاهرة التجنيب، التعرف على دور الايصال الالكتروني في زيادة الإيرادات الحكومية، الالمام التام باستخدام التقنية الالكترونية، اهمية الدراسة تأتي من التعرف على مدى زيادة الإيرادات المالية في فترة استخدام الايصال الالكتروني، متابعة الإيرادات الحكومية على مدار الساعة توفير الوقت وتسهيل الاجراءات الحسابية. وقد تم استخدام ADF بواسطة Developer ذلك لمميزاته واستخدام برنامج Jasperilreport لتصميم التقارير. أهم النتائج أن نظام الايصال الالكتروني ساعد في حل المشكلات مثل سرعة تحليل الإيرادات التي تساعد في سرعة اتخاذ القرار وادخال عنصر المراجعة لاتمام الدورة المستندية. اوصى البحث بضرورة حل المشاكل التي تواجه البنية التحتية من تيار كهربائي وشبكة الانترنت.

عبدالله، ياسر آدم ياسين، (2016):

دراسة بعنوان "دور استخدام التقنية الحديثة في تحسين أداء الإيرادات العامة بالسودان 2008-2015 بالتركيز على التحصيل الالكتروني" بحث ماجستير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة النيلين، 2016 . تمثلت مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور التحصيل الالكتروني في تحسين أداء الإيرادات العامة، وما هي المعوقات والتحديات التي تواجه التحصيل الالكتروني؟. هدف البحث إلى معرفة هذه التحديات وما هي سبل التغلب عليها لمساعدة متخذي القرار. استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي للبيانات التي جمعت بغرض البحث. اشارت نتائج البحث بأن التحصيل الالكتروني ساهم في تحسين أداء الإيرادات العامة بالسودان، كما واجه التحصيل الالكتروني العديد من التحديات ومن ضمنها عدم توفر شبكة الانترنت والتيار الكهربائي في بعض ولايات السودان.



دراسة بعنوان "ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السلیمانية (2015-2014)"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد 34 2016م.

أهمية البحث تكمن في مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الخدمات المصرفية وتأثيرها على المستفيدين ومدى الالتزام بتطبيقها، ولأن لتطبيقها أهمية في إزدياد الثقة والسمعة الجيدة وإزدياد المقدره التنافسية في السوق وزیادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة والتي تؤثر في تحسين الاداء وتحقق الارباح، هدف البحث الى ازالة الغموض المفاهيمي لمتغيرات البحث وكشف العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية وتم الاختبار على اساس الفرضية الرئيسية هل توجد تأثير ذات الدلالة الاحصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال ذلك يمكن تحديد فرضيات فرعية وتم توزيع (63) استمارة على عينة من الموظفين في المصارف التجارية في محافظة السلیمانية.

نتائج البحث اثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تحسين الاداء المالي وادارة الجودة الشاملة وان المصارف تسعى لتقديم خدماتها للعميل الداخلي والخارجي عن طريق توفير البيئة العمل المناسبة، اشباع رغباتهم وحاجاتهم والتعرف على مدى رضا العملاء والاستماع الى شكاويهم، على ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم وضع الخطط الاستراتيجية. اوصى البحث بضرورة الاهتمام بمبادئ الجودة الشاملة كمنهج اداري يوضع ضمن خطط واستراتيجية المصرف لجهة الاهتمام بالتحسين المستمر والتعاون الجماعي في اتخاذ القرار والتحفيز، ويؤدي لزيادة التأثير على الاداء المالي، ادخال الاساليب والادوات الجديدة بدلاً عن اتباع اسلوب واحد، التركيز على الاداء الفعلي ومقارنته بالمخطط واخيراً لابد من اجراء مزيد من بحوث التسويق بما يلبي حاجات العملاء ورغباتهم.

إبراهيم، محمد المعنز المجتبى وآخرون (2017):

دراسة بعنوان "أثر تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني على الإيرادات العامة بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد ولاية النيل الأزرق 2014 - 2015 " كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، دراسة منشورة، مجلة الدراسات العليا، المجلد، العدد: مج7، ع26، جامعة النيلين، 2017م.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني في زيادة الإيرادات العامة للدولة وذلك للمساعدة في تقديم الخدمات للمواطنين وتوضيح مفهوم التحصيل الإلكتروني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من مدراء عامين، متحصلين، محاسبين، مراجعين ومدخلي بيانات أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني يؤدي إلى زيادة الإيرادات في ولاية النيل الأزرق، يمكن التحصيل الإلكتروني الإدارات من الاطلاع على أداء كافة المتحصلين في أي وقت، تستطيع إدارات التحصيل تقديم تقارير دورية تتميز بالدقة والسرعة في ظل النظام، القضاء على ظاهرة التجنيب ومكافحة الاختلاس.

مهدي، منى ادريس رمضان (2017):

دراسة بعنوان "أثر التحصيل الإلكتروني على الإيرادات العامة بالسودان دراسة حالة ديوان الضرائب 2008-2016"، بحث ماجستير في الاقتصاد، بحث منشور، جامعة النيلين، 2017م.

هدفت الدراسة للإجابة على هذه التساؤلات هل هناك تطبيق للتقنية الحديثة لتحصيل الإيرادات في مؤسسات القطاع العام ؟ هل هناك ملائمة بين الأنظمة المعطية في التحصيل الإلكتروني والدورة المستندية في ظل التشريعات المالية للقطاع العام ؟ هل البنية التحتية من شبكات وكهرباء والخدمات الصحية تؤثر على استدامة خدمة التحصيل الإلكتروني ؟ هل نظام التأمين المطبق لبرنامج نظم التقنية الحديثة من التحصيل الإلكتروني كافية لتحقيق حماية النظام من الاحترق وتخفيف الرقابة ؟ هل اثر برنامج التحصيل الإلكتروني ايجابياً على أداء الإيرادات ؟.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بجمع عينة من ايصال التحصيل الإلكتروني لديوان الضرائب وهي عبارة عن جداول من قوائم مالية تحوي بنود الإيرادات المختلفة حيث تم استخراج القيمة والنسبة المئوية للاعوام (2008-2016) من التحصيل التقليدي والإلكتروني والمقارنة بينهما. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها التحصيل الإلكتروني جاء لدحر صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته وهو أحد العلاجات الواقية من إنتشار الفساد من جانب والعمل على منعه من جانب آخر، التحصيل الإلكتروني يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وأن تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين، وليس فقط إستجابة لطلباتهم، وأن الخدمات المباشرة تعتبر جزءاً من اعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية من الأمور التي تعد مهمة وأساسية من وجهة نظر الباحثون لقيام التحصيل الإلكتروني.

ثمار، زينب قاسم - حميد، سارة قاسم (2017):

دراسة بعنوان "ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنظم المعلومات الادارية"، بحث لنيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال، بحث منشور، جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد، 2017م.

مشكلة الدراسة اهتمام المنظمات الخاصة والعامة بأسلوب ادارة الجودة الشاملة بسبب التقدم الهائل الذي حدث في العالم نتيجة للتنافس في اسواق المدخلات والمخرجات والاستفادة من انظمة المعلومات المتوفرة للمنظمات، ماهو واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، وماهو واقع مستوى تطبيق نظم المعلومات الادارية والاستفادة منها في المنظمة المبحوثة وهل توجد علاقة ارتباط بين ادارة الجودة الشاملة ونظم المعلومات الادارية؟. هدفت الدراسة الى تقديم اطار نظري يمكن لمنظمات القطاع الخاص والعام الاستفادة منه حول (ادارة الجودة الشاملة ونظم المعلومات الادارية)، التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، تحديد واقع مستوى الاستفادة من المعلومات الادارية المتوفرة في المنظمة المذكورة والتعرف على نوع العلاقة الارتباط بين المتغيرين (ادارة الجودة الشاملة، والمعلومات الادارية). اتبعت الدراسة المنهج الاستقصائي ففي الجانب النظري استخدمت الباحثان الادبيات التي جاءت في الكتب والمؤلفات وكذلك

الشبكة الدولية (الانترنت)، أما الجانب العملي تم جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم وتوزيع استمارة لعدد 20 من افراد عينة الدراسة وارجعت كاملة دون نقص صالحة للتحليل تتكون من ثلاث اقسام. اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان استخدام نظام معلومات ضبط الجودة يحقق منافع ملموسة واخرى غير ملموسة. اوصت الدراسة باعتماد اسلوب الجودة في نظم معلومات ضبط الجودة، الاستعانة بالمكاتب الخاصة لتطوير العمل في مجالات نظم معلومات ضبط الجودة باضافة ملفات اخرى بدلاً من اقتصارها على مجالات محددة، تطبيق ملاك الشركة من حيث المحللين والمبرمجين وتأهيل العاملين في دورات تدريبية خارجية وداخلية ليتمكنوا من التعرف على التعامل مع التقنيات الحديثة، حثت الباحثان على استكمال العمل وتطويره بما يحقق فرصا اكبر للاستثمار في تقانة المعلومات ومعالجة المشاكل قطاعات اخرى باستخدام تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.

#### الفرق بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة يتمثل في:-

أن الباحثة تري الدراسات السابقة تناولت ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتقنية الحديثة ونظم المعلومات المحاسبية في ظل الحكومة الالكترونية، وايضا علاقتها بتحسين الاداء المالي بالتركيز على الايرادات العامة إلا أن هذه الدراسات لم تغطي جميع الجوانب والخاصة بعلاقة مفاهيم الجودة الشاملة وعلاقتها بالنظم والبرامج المحاسبية الإلكترونية. اتفقت الباحثة على تقسيم الدراسات السابقة الي ثلاث اتجاهات الأول ركز على حصر تأثيرات ادارة الجودة الشاملة على نظم المعلومات المحاسبية، والثاني ركز على أنشطة الاداء المالي التي تساهم في تحقيق الجودة بمفهومها الشامل اما الثالث حدد السمات الواجب توافرها في الوحدات المالية التي تحسن اداء الايرادات لديها بعد سعيها في تطبيق نظام الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أن هذه الاتجاهات الثلاث مجتمعة اهتمت بتوضيح متطلبات الجودة الشاملة ولكنها لم تلق الضوء بوضوح على مفاهيم الجودة الشاملة وعلاقتها بالنظم المحاسبية المتكاملة، لذلك تأتي هذه الدراسة محاولة لفهم وادراك مفاهيم الجودة الشاملة ودورها في تطبيق نظام التحصيل الالكتروني (E-15) والتحسين الذي طرأ بعد تحليل تجربة تطبيق هذه المفاهيم على عملية تحصيل الايرادات بجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا.

# الفصل الأول

## ادارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول

### مفهوم الجودة الشاملة

ارتبط المفهوم التقليدي للجودة بالسلعة المنتجة فقط، ولكن المفهوم الحديث يشمل جودة الخدمة المقدمة ايضاً، فيما يلي نورد بعض التعريفات التي تساعدنا لادراك مفاهيم الجودة الشاملة:

عرفها جابلونسكي (Jablonski) في قوله: "تتمثل الجودة في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقارن المستفيد منها قيمة تلك الصفات بالجودة". بينما يرى جوران (Juran) أن الجودة هي: "ملائمة الاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها، وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في السلع المنتجة".

وقال تاجوشي (Taguchi) عن الجودة الشاملة إنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج". أما أرماند فيخبوم (Feigenbaum) 1956م فقال عنها معتبراً طالب المنتج أو وجهة نظر العميل إنها: "الرضا التام للعميل".

ويعرف البروفيسور كوفي (Cofi) الجودة بأنها: "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"، ومن ثم فإن الجودة من وجهة نظر العميل أو طالب المنتجات ظهر في اجمالي الصفات والخصائص التي تعمل على تلبية احتياجاته المحددة، أي تلك التي يحددها العميل بشكل أو بآخر، أو الشاملة المقدرّة من طرف المؤسسة. لذلك يمكننا القول: "أن الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الاشباع والرضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة" (عبدالمقصود، 2015).

مما سبق ذكره وضح انه يجب أن تتوفر عناصر عديدة في ظل وجودها يمكن تعريف الجودة الشاملة وهي: الرؤية والرسالة، الأهداف بمفهومها العلمي السليم، تنظيم الوقت وادارته والإدارة الجيدة التي تحقق الأهداف، التخطيط الاستراتيجي، وضع وتطبيق معايير للجودة التي هي صلب التخطيط الاستراتيجي (https://www.iso.org/home.html) من خلال المبادئ التالية وهي:

## المبدأ الأول: التركيز علي العميل

وتعتمد المنشآت على عملائها، ولذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق متطلباتهم، وأن تعمل على تجاوز توقعاتهم. ويتحقق ذلك عن طريق بحث وفهم جميع احتياجات وتوقعات العميل فيما يخص المنتجات والخدمات وموعد التسليم والأسعار والاعتمادية، وربط أهداف المنشأة مع احتياجات وتوقعات العميل، واتباع أسلوب يضمن التوازن بين احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين الآخرين (الملاك والموظفين والموردين والمجتمع)، وإعلام جميع المستويات في المنشأة بهذه الاحتياجات والتوقعات، وقياس مدى رضا العملاء والعمل وفقاً للنتائج، إدارة العلاقات مع العملاء بما يحقق المصلحة المشتركة.

## المبدأ الثاني: القيادة

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق. هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

ويجب أن تكون القيادات "سبّاقة" و"قدوة"، وفهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها، واستيعاب احتياجات جميع المستفيدين بمن بمن ذلك العملاء والملاك والناس والموردون والمجتمع المحلي والمجتمع بوجه عام، وإنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمنشأة، وإنشاء القيم المشتركة والعدل ونماذج المبادئ الأخلاقية في جميع مستويات المنشأة والمحافظة عليها، وبناء الثقة وإزالة الخوف، ودعم العاملين بالموارد اللازمة والتدريب الكافي ومنحهم الحرية للتصرف بمسئولية، وتحفيز العاملين وتشجيعهم وحث روح الحماس فيهم وتقدير جهودهم الإيجابية، تشجيع الاتصال المفتوح والأمين، وتوعية وتعليم وتدريب العاملين، ورسم السياسات والأهداف الطموحة للمنشأة، وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف.

### المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة

العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المنشأة، ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المنشأة. ويتحقق ذلك إذا قام العاملون بإدراك أهمية دورهم في المنشأة، وتحديد العقبات التي تحد من أدائهم، والقبول بمبدأ ملكية مشكلات العمل ومسئولية حل تلك المشكلات، والبحث بنشاط عن فرص تحسين العمل، ومناقشة قضايا ومشكلات العمل بحرية، والبحث بنشاط عن فرص رفع مستوى كفاءتهم ومعلوماتهم وخبراتهم، ومشاركة المعلومات والخبرات بين الفرق والمجموعات، والتركيز على إيجاد منفعة للعملاء، ومقارنة أدائهم مع أهدافهم وطموحاتهم الشخصية، والإبداع والابتكار، وتمثيل المنشأة على أفضل وجه أمام العملاء والمجتمع، والرضا عن العمل والحماس والفخر بكونهم جزءاً من المنشأة، وشعور الموظفين بالمسئولية تجاه أعمالهم وأدائهم، والحماس للمشاركة في التحسين المستمر.

### المبدأ الرابع: أسلوب العملية

تتحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية. ويتحقق ذلك عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة، وقياس مدخلات ومخرجات العملية، وتحديد نقاط اتصال الأنشطة الرئيسية بين أعمال المنشأة، وتقييم الأخطار والنتائج والآثار المحتملة للعمليات على العملاء والموردين والمستفيدين الآخرين من العملية، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية بوضوح، وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين والموردين والمستفيدين الآخرين للعملية، وعند تصميم العمليات يؤخذ في الاعتبار بالنسبة للعملية الخطوات، الأنشطة، التسلسل، معايير الرقابة، احتياجات التدريب، الأجهزة، المعلومات، المواد والموارد الأخرى من أجل تحقيق النتيجة المرغوبة.

### المبدأ الخامس: أسلوب النظام في الإدارة

تحديد وفهم إدارة العمليات المرتبطة كنظام واحد يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة في تحقيق أهدافه. يتحقق ذلك عن طريق: تعريف النظام من خلال تحديد أو تطوير العمليات التي تؤثر على هدف معين، وتركيب النظام بحيث تحقق هدف المنشأة بكفاءة الطرق وأكثرها فعالية، وفهم الارتباطات بين العمليات والنظام،



والتحسين المستمر للنظام بواسطة القياس والتقييم، وفهم قدرات المنشأة وتحديد معوقات الموارد قبل البدء، وفهم الأدوار والمسئوليات اللازمة للوصول الى أهداف مشتركة وتقليل الحواجز بين الأنشطة، وتكامل وانتظام العمليات مما يؤدي إلى أفضل نتيجة، والقدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية، ودعم ثقة الأطراف ذات العلاقة في كفاءة وفعالية المنشأة.

### المبدأ السادس: التحسين المستمر

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمنشأة ويتحقق ذلك عن طريق: جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة هدفاً لكل فرد في المنشأة، وتطبيق مفاهيم التحسين الأساسية كالتحسين التزايدى والتحسين الاختراقي، واستخدام التقييم الدوري للمقارنة مع معايير التميز المعروفة لتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها، والتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جميع العمليات، ودعم أنشطة الوقائية، وضع معايير وأهداف لإرشاد وضبط التحسينات، التقدير والاعتراف بالتحسينات، وتعليم وتدريب كل فرد في المنشأة على أساليب وأدوات التحسين المستمر مثل: منهج دورة PDCA ومنهج حل المشكلات واعادة هندسة العمليات وإدارة العمليات. لقد استخدم اليابانيون كلمة كايزن **Kaizen** لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب **Zero Defected**.

### المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق

إن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق أنظمة الجودة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. ان تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة، ويتحقق ذلك عن طريق: أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف، والتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، وتحليل

البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، واتخاذ القرارات يبني على نتائج التحليل المنطقي إضافة إلى الخبرة والحدس، والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة من خلال الرجوع إلى سجلات الحقائق، وزيادة القدرة على مراجعة وإثبات وتغيير المرئيات والقرارات.

#### المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين

المنشأة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر، وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على إيجاد الفائدة لكل منهما وللمجتمع، ويتحقق ذلك عن طريق: تحديد واختيار الموردين الرئيسيين، وإنشاء العلاقات مع المورد بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمنشأة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات، والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات، والمشاركة معاً في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء، والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون.

#### الفرق بين الجودة والجودة الشاملة (فريد النجار، 2007)

| الجودة الشاملة  | الجودة                                |
|---|---------------------------------------|
| جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية   | مرتبطة بالمنتج النهائي                |
| تركز على التحسين المستمر للعمليات   | تسعى لحل المشكلات العارضة             |
| تركز على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين   | لا تهتم بولاء وانتماء العاملين        |
| تعتمد على التخطيط المسبق كأسلوب وقائي   | يعتمد على ردود الأفعال واسلوب التفتيش |
| توسع مفهوم العملاء ليشمل افراد المؤسسة كعملاء داخليين وتلبية احتياجاتهم مع احتياجات العملاء الخارجيين | تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم   |

## المبحث الثاني

### اهمية الجودة الشاملة

تظهر أهمية الجودة الشاملة في الأداء (النعيمة 2009) من حيث قدرة الخدمة أو المنتج على تقديم المتوقع منه في ظل الظروف المتوقعة ايضاً، حيث قام كثير من الباحثون بإجراء دراساتهم في بيئات مختلفة بهدف التعرف على أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التي تقوم بتطبيقها، وقد توصلت معظم هذه الدراسات الى أن تطبيقها له انعكاسات ايجابية على أداء المؤسسة. أهمية الجودة الشاملة لا بد أن تنعكس على مجموعة من المتغيرات أو العناصر في المؤسسة منها: الشهرة، المسؤولية القانونية عن الخدمة أو المنتج والتطبيقات الدولية ويمكن تلخيص أهمية الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
  - التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
  - تطبيقها يعني أن الشركة تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
  - متكاملة وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
  - تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة وسمعة المؤسسة والروح المعنوية للعاملين روح الفريق.
- أسفر الاهتمام المعاصر بالجودة عن نشأة إهتمام دولي عالمي أفرز معايير دولية لها مكانتها وأهميتها مع ظهور المعيار الصناعي الياباني حيث طور اليابانيون في عام 1981 مواصفة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي وقد أوضح المعيار أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون كافة العاملين في المنظمة، وهم الإدارة العليا، والمديرون، والمشرفون، والعمال في كافة محلات وأنشطة المنظمة مثل بحوث السوق والبحوث والتطوير، والتخطيط لتصميم المنتج، والتجهيز للإنتاج والشراء والصنع والفحص، والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع، وكذلك السيطرة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتدريب والتعليم (هناء سعيد، 1996).

أما المعيار الأوروبي فقد طورت الجماعة الأوروبية معيار للجودة، هو إيزو 9000 وركز هذا المعيار على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول الجامعة الأوروبية باتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، وقد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي :

أ - توفير دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.

ب - توثيق إجراءات الجودة.

ج - وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

ويتعين أن يقوم مراجعون - كطرف ثالث - بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الإيزو. وهناك عوامل عديدة تجعل من الإيزو 9000 موضوعا للإهتمام على المستوى العالمي، وتتضمن هذه العوامل:

أ / القبول العالمي لمواصفات الإيزو كنظام لمواصفات الجودة.

ب/ اتجاه الإتحاد الأوروبي منذ 1993 إلى تطبيق مواصفات ومعايير جودة على منتجات الدول المصنعة والموردة، ثم تزايد الاهتمام بالإيزو والذي ساعد على تهيئة وإفراز منتجات جيدة تتوافق وهذه المواصفات.

ج/ إحتياج الأسواق الذي يتوقع تزايد له لأن تستوفي المنظمات المتعاملة متطلبات التوافق مع الإيزو 9000. هناك العديد من الجوانب التي يجب تدعيمها من أجل تحسين الجودة، ومن ضمن هذه الجوانب:

- يجب ادراك الجودة بواسطة المستهلك الموظف الخاص بالجودة يجب أن يبدأ باحتياجات المستهلك وينتهي بإدراك المستهلك .

- يجب أن تنعكس الجودة في كافة أنشطة المؤسسة وليس فقط في منتجاتها ومن ثم فإن الجودة المطلوبة في الإعلان والتسليم وخدمة ما بعد البيع وبحوث التسويق... الخ.

- تتطلب الجودة إلتزام كامل من العاملين فلا يمكن تقديم جودة عالية في الأداء ما لم يتم إلتزام جميع العاملين بالمؤسسة بتقديم الجودة العالية وأن يتم إشارة دافعيتهم وتدريبهم لتسليم الجودة، فالعاملين يجب أن يهتموا بإرضاء عملائهم الداخليين بنفس القدر من الإهتمام بإرضاء عملائهم الخارجيين.

(العسكري، 2000).

- تتطلب الجودة مشاركين أقوىاء وذو كفاءة عالية، فتسليم جودة عالية أمر لا يتجزأ فهو يتطلب أن يقوم المشاركون الأعضاء في سلسلة القيمة وأنظمة تسليم القيمة بالالتزام بالأداء العالمي وصولاً إلى الجودة الشاملة المستهدفة وذلك فيما يتعلق بالموردين وكافة المشاركين في تلك الأنظمة.
  - يمكن أن تتحسن الجودة الشاملة بشكل مستمر، ومن أفضل الوسائل لتحسين محاولة الوصول إلى ذلك الأداء أو التفوق عليه.
  - ان الجودة لا تكلف كثيراً فالاعتقاد الخاطيء بأن تحقيق جودة أفضل سوف يكلف المؤسسة أكثر ويخفض من سرعة الإنتاج يجب أن يتغير، فالجودة يمكن تحسينها من خلال التعلم وأن يتم الأداء بشكل جيد من المرة الأولى.
  - ان الجودة ضرورية ولكنها قد تكون غير كافية، لأن الجودة الأعلى قد لا تتضمن تحقيق الميزة التنافسية بسبب سعي المؤسسات المنافسة إلى تحقيق نفس المستوى من الجودة ولهذا على المؤسسات أن تعتمد على مداخل أكثر إبتكار في النظر إلى أسواقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.
- ومما سبق نستنتج ان ادارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري فعال لا يتحقق الا من خلال استراتيجية كاملة تهدف لفهم وتلبية رغبات الزبون وتحقق رضاه بدرجة عالية للحصول على الميزة التنافسية وتوفير السلعة أو الخدمة وفق متطلباته باقل تكلفة وجودة عالية.
- ومن هنا يمكننا النظر الى ادارة الجودة الشاملة كمنهج يقوم على مجموعة من الأفكار التي تعمل على دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر مع تأكيد كفاءة المنظمة بتطبيق النظام الذي يمنع الاخطاء ويتكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.

## المبحث الثالث

### أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

الهدف الأساسي تطوير المنتجات والخدمات مع إحرار تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم (السقاف، 1998) هذا الهدف يشمل ثلاثة فوائد:

- 1 - خفض التكاليف: عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل التالف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبياً على العميل.
- 3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء يعني الإهتمام بالجودة مما يقلل الوقت الأداء والانجاز ومهام المراقبة وبالتالي تقليل شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

هناك جملة من الاهداف والفوائد الاخرى لادارة الجودة الشاملة وهي:-

- 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 2- اشراك جميع العاملين في هذا التطوير.
- 3- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 4- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وزيادة القدرة على جذبهم والاقبال من شكاويهم.
- 5- تحسين نوعية المخرجات وتحسين الربحية والانتاجية.
- 6- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 7- تعليم العاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر ليكن السيطرة عليها.
- 8- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
- 9- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 10- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

11- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

12- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

أهم النماذج في منظومة إدارة الجودة الشاملة:

- نموذج ادوارد ديمينج Deming يحتوي على ستة محاور للجودة وهي:

1. المبادئ الأربعة عشر للجودة ركزت على الأدوات والتقنيات والتدريب والفلسفة المتميزة.

2. أمراض المؤسسات السبعة.

3. معوقات الادارة الستة عشر.

4. المناخ الجيد.

5. نظام المعرفة العميق.

6. عجلة ديمينج (The PDCA Cycle).

- نموذج فيليب كروسبي (Philip Crosb)

- نموذج جوران (Jouran)

- نموذج كارو إيشيكافا (KaoruIshikawa)

- نموذج فيجينباوم (Feigenbaum)

الصعوبات التي تواجه تطبيق برنامج الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات (الزيون، 2015) التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق ادارة الجودة وقد تختلف

الأسباب التي تحد من نجاحها من منظمة لأخرى منها:-

1- عدم وجود الوعي الكافي من الادارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة واعتبارها نوع من الكماليات.

2- خلو الاستراتيجيات في بعض المنظمات من الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي للمدراء.

3- الايمان بالشعارات ونجاحها في الوصول إلى اهداف الجودة الشاملة.

- 4- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف الاتصال الاداري، وعدم وضع رؤية واضحة.
- 5- عدم توفر الخبرات والكوادر المدربة المؤهلة، والفرق المدربة على استخدام الاساليب الاحصائية.
- 6- التغيير في القيادات الادارية الأمر الذي ينسف الإستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة على الاستمرار.
- 7- التعقيدات الناتجة عن القوانين والانظمة المتبعة واللوائح وكثرة تعديلها.
- 8- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير في اساليب العمل وعدم رصد ميزانيات كافية لدعمها.
- 9- عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خاصة القطاع الحكومي.
- 10- تخوف بعض الادارات من اقحام نفسها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بسبب التكاليف الكبيرة سواء أكانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية.
- 11- تعدد مطالب العملاء وتعارضها احياناً، مما يحدث إرباك في عمل المنظمة من حيث بناء سياسة واضحة قادرة على الموائمة بين رغبات العملاء.

الملاحظ أن النجاح الذي حققته ادارة الجودة الشاملة في بعض من المؤسسات ادى الى مبادرة جهات عديدة ورغبتها في تطبيق هذا المنهج، كما ان الاستخدام الكبير لتكنولوجيا المعلومات أعطى دفعة قوية لفلسفة الجودة بتوجهاتها ومفاهيمها المتنوعة وعزز من ظهورها كمنهج اداري مرغوب من قبل منظمات الاعمال الطموحة التي تتطلع نحو النجاح، كما دفعت الحكومية للتوجه نحوها وتبنيها في مجالات الصناعة والانتاج وغيرها، وبالرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهت المختصون لكنهم بذلوا جهود عظيمة لتطويع فلسفة الجودة الشاملة بكل ابعادها الاستراتيجية ومفاهيمها ومقوماتها في كل المجالات، وما على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق سوى أن تتبنى هذه الفلسفة الجديدة وتركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف.



## الفصل الثاني

# نظام التحصيل الالكتروني

## المبحث الاول

### مفهوم نظام التحصيل الالكتروني

#### مقدمة:

احدثت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الالي تغييرات جوهرية في بيئة المالية العامة حيث وفرت ميزات هامة مثل القدرة الضخمة على تخزين البيانات والمعلومات المحاسبية وسرعة التشغيل والدقة العالية في استخراج التقارير بالإضافة إلى التطور في مجال الشبكات الداخلية والخارجية التي يمكن من خلالها ربط فروع المؤسسة بشبكة داخلية واخرى خارجية تربطها بالمؤسسات والأطراف الاخرى من عملاء وموردين وحكومة عن طريق شبكة الانترنت (**Internet**) العالمية التي ساعدت في تأسيس كيانات وشركات ضخمة عابرة للقارات تستخدم نظم المعلومات مما زاد من حدة المنافسة وساعد على نمو التجارة والاتفاقيات الدولية لكل هذه الاسباب زاد الاقبال على استخدام الحاسب الالي في كل الانشطة الاقتصادية (الشريف، 2006).

تأكيد على ما سبق جاء في دراسة (Tucher 2001) النمو المتصاعد في استخدام التكنولوجيا من قبل الشركات بجميع أحجامها ساعد في تطوير الأنظمة الداخلية وذلك للحصول على ميزة تنافسية ويظهر هذا النمو من خلال الانفاق المتزايد للحصول على هذه التكنولوجيا.

قبل الشروع في إعطاء مفهوم لنظام التحصيل الإلكتروني يتعين علينا تعريف مفهوم الحكومة الالكترونية وهو مشروع قومي يتطلب تعديل قانون الاجراءات المالية والمحاسبية لاستيعاب كافة الانظمة الالكترونية، من اجل ذلك وضعت الخطط الاستراتيجية وتعتبر وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي أكثر الجهات الحكومية حاجة للنظم الالكترونية فهي الوزارة التي تمتلك حق ولاية المال العام في السودان (وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، 2015).

يقصد بالحكومة الالكترونية الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية داخل المؤسسات الحكومية نفسها ومع تلك التي تربطها بالأفراد وقطاعات الأعمال المختلفة بهدف تقديم خدمات في شكل قياسي (أسرع-أدق-أفضل-أقل وقتاً)، كما أن التغييرات السريعة في مواعين الحصول على المعلومات التي أحدثتها ثورة المعلومات الحديثة ساعدت على ظهور مفهوم الحكومة الالكترونية (التويجري، 2004-2005).

الحكومة الالكترونية تعني استخدام مؤسسات القطاعين العام والخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يرفع مستوى الفاعلية والكفاءة لديهم ويؤثر على علاقتهم بالمواطن.

لا يقتصر مفهوم الحكومة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات للمواطنين فقط انما هو فكر متطور يعيد صياغة المؤسسات بشكل جديد له ابعاده الادارية والاجتماعية والسياسية، كما لا يقتصر على تقديم خدمات الكترونية للمستفيدين وانما يمثل أساليب الكترونية لانجاز كافة الأعمال التي تتم داخل وخارج المؤسسات مثل ربط المؤسسات ببعضها عن طريق شبكات الربط الداخلية والخارجية، مواقع الإنترنت ونظم الحاسب الآلي (مريم، 2013).

تنبئ الحكومة الالكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية والمواطنين (يس 2018):

1. إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بالاستغلال الأمثل لأفضل وسائل التقنية لدعم التطبيقات الخدمية والاجتماعية وتهيئة البيئة المحفزة لرفع الكفاءة والفاعلية في اداء الأعمال.
2. حصر الخدمات الحكومية ومتطلباتها واعتماد وتطوير المنهجيات والمعايير التي تمنع الترادف والهدر وتشجع زيادة المردود في تطوير الاستثمارات.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين في صنع القرار.
4. استكمال تطبيق مطلوبات التنمية المستدامة بحكم أن التكنولوجيا ممكنة لمعظم الأهداف.

نظام التحصيل الإلكتروني يعتبر مشروع قومي (ملتقى الولايات الخامس، 2017م) تتبناه سياسات الدولة الاقتصادية يهدف للتحويل من التعامل بالنقود الورقية إلى التعامل عن طريق النظام الإلكتروني بحيث يتم المصادقة على عمليات الدفع والسداد الإلكتروني باستخراج الإيصال المالي الإلكتروني "E-15" وهو المستند المالي الرسمي المعتمد من وزارة المالية لكل الدفعيات التي تتم داخل المؤسسات الحكومية بواسطة المواطن في مقابل تلقيه خدمة معينة علماً بأن الإيصال الإلكتروني لا توجد عليه أي تكاليف مالية.

يعتبر نموذج التحصيل المالي الإلكتروني أحد تطبيقات الأنظمة المالية الإلكترونية المتكاملة التي تمثل الحكومة الإلكترونية الفعلية التي فرضتها ثورة الإصلاح الشامل ضمن (الدفع الإلكتروني، حوسبة المرتبات نظم الإدارة المالية المتكاملة ونظام الخزنة الموحدة).

ولضمان تحصيل الإيرادات المالية تم تصميم اورنيك (إيصال) مالي موحد يُعرف بإيصال (E-15) بواسطته يقوم العميل بسداد الإيرادات والرسوم وتقوم الجهات المكلفة بالتحصيل بعمل تسوية في فترة زمنية معينة (يومية، اسبوعية، شهري) ومن ثم توريد المبالغ المتحصلة لخزنة الوزارة الموحدة (علي، 2003).

يقوم نظام معلومات السداد الحكومي "E-15" بأتمتة، مراقبة، والتحكم في عملية التحصيل في جميع أنحاء السودان وفي جميع المنافذ حيث يتم تقديم الخدمات الحكومية للجمهور حيث بدأ تقديم الخدمات الحكومية للجمهور بالنظام التحصيل والدفع الإلكتروني لرسوم الخدمات في كل من هيئة الجمارك وشرطة المرور والجامعات حيث تتم إدارة النظام مركزياً وترتبط به عدد من الطرفيات ذات الإتصال المباشر والغير مباشر ويوفر النظام العديد من واجهات الربط البرمجية للتكامل مع أنظمة الوحدات الحكومية الأخرى (مركز النيل للابحاث التقنية).

اخيراً يقودنا هذا المفهوم بدوره الى توضيح مفهوم تحصيل الإيرادات اليدوي (بطريق، 1986) باعتباره القاعدة الأساسية لنموذج التحصيل الإلكتروني، حيث يتم استخدام الدفاتر المالية الورقية (الإيصال الورقي) وهي عبارة عن دفاتر ورقية يتم تسليمها للمتحصلين وفقاً لتسلسل رقمي وتكون في عهدهم وكل مبلغ مسجل يلزم متحصله توريد قيمته حسب نصوص اللائحة المالية ولائحة الحسابات.

تعرف الإيرادات بأنها الزيادة في الموارد المالية التي تحصل عليها الحكومة من المجتمع وتودعها في خزانتها العامة بخلاف التحويلات الداخلية والمحصل من القروض.

تظهر أهمية الإيرادات بأنها مصدر لتمويل الإنفاق العام بغرض تحقيق النفع العام والخاص بهدف إشباع حاجات المجتمع وتشمل "الرسوم وهي ما يدفعه الفرد لهيئة عامة نظير خدمة خاصة ومعينة تؤديها للمستفيد بناءً على طلبه مثل رسوم الضرائب، الغرامات والتعويضات وغيرها"

## المبحث الثاني

### أهمية نظام التحصيل الإلكتروني

التحصيل الإلكتروني هو منظومة متكاملة من البرامج صُممت بغرض تسهيل إجراءات عمليات دفع الأموال باستخدام برنامج الكتروني يُعتبر البديل الآمن للعمليات المحاسبية التقليدية في تحصيل الإيرادات والرسوم (دفع الله، 2013م)، ويُعتبر مشروع استراتيجي يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية في البلاد عن طريق:-

- يقلل من الاعتماد على القروض عن طريق فعالية عملية التحصيل.
  - احكام وزارة المالية على المال العام يضبط الإيرادات مركزياً وتقليل الفاقد.
  - تخفيف المعاناة على المواطنين بتسهيل الإجراءات وتخفيض الازدحام.
  - تفعيل التجارة الإلكترونية.
  - المحافظة على الموارد والاستغلال الأمثل لها مما يصب في المصلحة العامة حيث ينعكس ذلك في بنود الصرف الحقيقية للموارد من زيادة الإنتاج وتوفير الخدمات وتطويرها.
  - مواكبة التقدم التكنولوجي في مجال وسائل الدفع والسداد بحيث يتم الاستغناء عن بعض الطرق التقليدية.
- هناك مجموعة من الاجراءات تحكم عملية تحصيل الايرادات تتمثل في الآتي:

1. الالتزام بفتح سجلات ودفاتر جديدة لقيود الإيرادات في كل سنة مالية بصورة منفصلة عن سابقتها.
2. يتم توريد النقود ومافي حكمها مثل الشيكات المصدقة بموجب أمر قبض تحرره الإدارة المالية.
3. يتم إثبات استلام النقود ومافي حكمها (نقداً أو شيكات) بموجب إيصال حسب جهة الاستلام.
4. يلتزم المحصلين بإعداد كشف بالمتحصلات التي يتم إيداعها لدى الإدارة المسؤولة.

#### طرق تحصيل الإيرادات تتمثل في التالي:

- التحصيل النقدي: يقوم بعملية التحصيل نقداً عدة أجهزة مثل الصناديق الحكومية وفروعها والمحصلين.
- التحصيل بشيكات مصدقة: يتم التحصيل بشيكات مصدقة مسحوبة على احد البنوك مستوفية للشروط.

الاستقطاع من المنبع: هناك بعض بنود الإيرادات التي يتم تحصيلها عن طريق حجزها من المنبع باستقطاعها من بنود مصروفات الميزانية أو من بنود أخرى مثل:-

- 1- المبالغ المستقطعة من مستحقات أحد المتعهدين أو المقاولين مقابل غرامات التأخير.
- 2- المبالغ المستقطعة من مستحقات الموظفين مقابل الجزاءات التي قد تُفرض عليهم نتيجة للغياب مثلاً.
- 3- المبالغ المستقطعة من مستحقات الموظفين عن مبالغ صرفت دون وجه حق وتعذر تحصيلها فوراً.
- 4- المبالغ التي يتم قيدها في حساب تسوية المستحقات العامة مقابل الخدمات التي تؤديها وزارة أو مصلحة حكومية إلى وزارة أو مصلحة حكومية أخرى "في هذه الحالة لا يتم تحصيل مبلغ الإيرادات نقداً بل تقوم الجهة الحكومية التي أدت الخدمة بعمل قيد بحيث تكون الإيرادات فيه دائنة بالمبلغ المستحق و ح/تسوية المستحقات العامة مديناً بنفس المبلغ".

5- الإزالة من حسابات الأمانات أو العهد مقابل الإضافة إلى حساب الإيرادات المتنوعة مثل:

- أ- المبالغ المقيدة في حساب الأمانات - مرتجع رواتب ولم يتم تسليمها لأصحابها خلال السنة المالية: (يجب في نهاية السنة المالية إزالة هذه المبالغ من حساب الأمانات - مرتجع رواتب مقابل إضافتها إلى حساب الإيرادات المتنوعة).

ب- المبالغ المصروفة على حساب العهد - اعتمادات مستندية ويتم تخفيضها أو إلغاؤها في سنة مالية

تالية للسنة التي تم فيها منح الاعتماد المستندي (يتم قيد المبلغ في حساب الإيرادات المتنوعة مقابل

قيد نفس المبلغ مديناً في حساب جارى وزارة المالية) (2005).

لأهمية عملية تحصيل الإيرادات الحكومية وضعت وزارة المالية والاقتصاد الوطني مجموعة من الاجراءات

سُميت بلائحة الاجراءات المالية تعمل على تنظيم عملية تحصيل الايرادات والرسوم الحكومية (لائحة

الاجراءات المالية وزارة المالية، 2008) تتضمن الآتي:

## الأرائيك المالية للإيرادات

### النظم المحاسبية للمتحصلات - النماذج التي يستعملها الصراف:

- 1) يجب أن يستخرج إيصال رسمي بكل المبالغ المسددة نقداً لخزائن أجهزة الدولة.
- 2) لا يجوز إيداع أي مبلغ في أي خزانة من خزائن أجهزة الدولة إلا بموجب أنموذج مالي رقم (39).
- 3) لا يجوز للصراف أن يقوم بإعداد دفتر حساب معاوني التحصيل أنموذج مالي إيرادات رقم (67).
- 4) يجب على الصراف أن يوقع على إشعار التوريد إقراراً باستلام النقدية ويسلم النسخة الاصلية من ذلك الاشعار إلى الشخص الذي ورد المبلغ ويحتفظ بالصورة الأولى مع المستند المؤيد للإيداع ويبقى على الصورة الثانية بالدفتر مع النسخة الأصل من حساب معاوني التحصيل.
- 5) يرفق الصراف الصورة الأولى من اشعار التوريد كمستند للقيود بدفتر الخزانة مصحوباً بالنسخة الأصل من حساب معاوني التحصيل أو أي من وثائق المعاملة.
- 6) يبين في اشعار التوريد البند أو البنود التي يسدد إليها المبلغ المدفوع في دفتر الحسابات.
- 7) لا يجوز تسليم دفتر اشعار التوريد الى المورد واذا فقد الدفتر نتيجة لذلك أو أسيء استعماله فإن العامل المختص يتحمل ما يترتب على ذلك من خسارة تلحق بالأموال العامة واي إجراءات محاسبية قانونية.
- 8) في الأماكن التي لا يوجد بها محصل يجوز للصراف أن يستلم المتحصلات بموجب انموذج مالي إيرادات رقم (15) بموجب تفويض من رئيسه المباشر على أن لا يقوم بالرصد في معاون التحصيل.

### النماذج التي يستعملها المتحصل

- 1) يجب أن يحرر المتحصل المقبوضات على الانموذج المالي إيرادات رقم (15) من أصل وصور.
- 2) لا يجوز للمتحصل أن يستعمل اشعار التوريد انموذج مالي رقم (39).
- 3) يستخدم المتحصل دفتر معاون التحصيل (67) للرصد ولا يجوز أن يستخدمه متحصل آخر الا بعد ارجاعه للعهد.



## الرخص والتصاريح ودفاتر التذاكر

لا تستخرج ايصالات عن المبالغ المدفوعة كرسوم عن الرخص أو التصاريح التي تقوم مقام الايصال أو دفاتر التذاكر التي تعتبر نقدية وتعامل تلك الرخص والتصاريح أو التذاكر معاملة الايصالات الرسمية.

## الغاء النماذج

- إذا حدث لأي (نموذج يحمل رقماً متسلسلاً أي تشويبه أو مليء بطريقة غير صحيحة أو لزم الغاءه لأي سبب من الأسباب فلا يجوز تمزيقه أو نزعها من الدفتر بل يُحفظ مثبتاً مع صورته في مكانه بالدفتر ويؤشر على أصل الاشعار وصورته بكلمة "ملغي").

## رصد المبالغ المتحصلة بواسطة معاوني التحصيل

- 1) يراجع المحاسب دفتر معاون التحصيل يومياً مع صور الايصالات المستخرجة ويتأكد من صحة جملة المبلغ المتحصل قبل ملء اشعار التوريد وإذا ما تبين له أي قصور فعليه أن يبلغ مدير الحسابات فوراً.
- 2) يعد المتحصل انموذج مالي ايرادات رقم (67) والذي يتضمن جميع الايصالات المستخرجة وأرقامها وأسماء دافعي النقدية وجملة المبلغ المتحصل بكل ايصال موزعاً على بنود الايرادات المختلفة.
- 3) بعد أن يورد المتحصل جملة المبالغ التي تم تحصيلها يومياً الى الخزانة أو البنك والحصول على اشعار يلصق على ظهر الصورة الاخيرة بالدفتر والموضح بها جملة المبلغ المورد الى الخزانة أو البنك.

## رصد المبالغ المتحصلة بواسطة اشخاص آخرين غير معاوني التحصيل

- 1) يجب على المحاسب بان يتأكد من طبيعة المبالغ المتحصلة والاعراض التي حصلت من اجلها.
- 2) ترسل الوحدة التي ترغب في توريد مبلغ ما لصالحها في خزانة وحدة اخرى "اخطاراً" انموذج مالي حسابات (87) إلى تلك الوحدة مبيناً فيه المبلغ المراد توريده وطبيعة العملية المحاسبية.
- 3) تُرسل الوحدة التي تستلم مبالغ موردة لصالح وحدة اخرى فوراً وفي ذات يوم الاستلام انموذج اخطار المبالغ المتحصلة انموذج حسابات رقم (74) لتلك الوحدة.

## تسجيل ارقام الايصالات الملغاة

في حالة إلغاء أي إيصال أو رخصة يقيد رقم الايصال أو تلك الرخصة بدفتر حسابات معاوني التحصيل حسب ترتيب الارقام المتسلسلة مع كتابة كلمة (ملغي) في خانة الملاحظات.

## دفتر المحاسب لتسجيل الايرادات

(1) يجب أن يقيد المحاسب يومياً في دفتر تسجيل الايرادات انموذج مالي حسابات رقم (65) كل المبالغ الواردة نقداً بأشعارات التوريد وعليه قبل اجراء ذلك القيد أن يراجع البيانات المدرجة في دفتر الخزنة مع اشعارات التوريد.

(2) يملأ الدفتر المذكور في البند (1) ويحفظ من صورتين بالكربون وتقيد على رؤوس أعمدته بنود الموازنة وغيرها، كما تخصص حسابات منه لتسجيل المبالغ المتحصلة لصالح الوحدات الأخرى.

(3) في حالة وجود شك بخصوص البند الذي يسدد اليه المبلغ المستلم يقيد مثل هذا المبلغ في خانة (ايرادات تحت التسوية) على أن يشطب القيد بهذه الخانة ويسجل بالخانة الصحيحة في السطر نفسه اذا ما وصلت معلومات قبل نهاية الشهر عن بند السداد الحقيقي وتعديل المجاميع فيما اذا كانت الخانة المخصصة قد سبق جمعها على أن يوقع المحاسب على هذا التعديل.

(4) يجب ان يقوم المحاسب في نهاية كل يوم بالآتي :-

أ. جمع المبالغ المدونة في خانة (جملة مبلغ أشعار التوريد).

ب. ترحيل المجاميع اليومية إلى خانة (الجملة الشهرية حتى تاريخه).

ج. جمع القيود في (الجملة الشهرية حتى تاريخه) وحصر المجموع حتى نهاية الشهر إلى تاريخه.

د. تسجيل الرصيد المرسل من الشهر السابق بظاهر الصفحة السابقة للأنموذج مالي حسابات رقم

(65) وتضاف اليه المتحصلات حتى تاريخه وتستبعد من ذلك جملة المصروفات حتى تاريخه

حسب ما هو مبين في دفتر المصروفات انموذج مالي حسابات رقم (76).

هـ. التحقق من الباقي وفقاً للفقرة (د) أعلاه يطابق الرصيد بدفتر الخزنة انموذج مالي رقم (19).

5) يجب أن يقوم المحاسب في نهاية كل شهر بعمل الآتي :-

أ. التأكد من صحة الأرقام المقيدة.

ب. جمع كل الخانات بالدفتر.

ج. تفصيل الخانات التي تحتوي على أكثر من بند.

د. جمع الخانات أفقياً ورأسياً.

هـ. تسجيل الباقي في آخر الشهر الماضي تحت مجموع الشهر الحالي وجمعه والتحقق من أن ذلك

المجموع يساوي مجموع الشهر بدفتر المحاسب انموذج مالي حسابات رقم (76) لتسجيل المصروفات

زائداً باقي النقدية بالخرانة في نهاية الشهر نفسه.

و. ادخال كل الاستقطاعات بدفتر تسجيل المصروفات في الخانات المخصصة بدفتر تسجيل الايرادات

تحت المبالغ المتحصلة نقداً.

ز. تنزع النسخة الأصلية وترسل للوحدة مع كل المستندات المؤيدة لها في حالة الفروع وترسل إلى

الحسابات برئاسة الوحدة.

### النماذج التي تستعمل للشيكات الواردة

يحرر عن كل شيك وارد ايصال يسلم لمقدم الشيك وذلك على الانموذج المالي ايرادات رقم (15) أو أي

نموذج آخر مماثل يقره الوزير مع مراعاة استعمال نماذج منفصلة للشيكات الواردة عن نماذج ايصالات

تحصيل النقدية.

### الشيكات الواردة لفروع الوحدات

1) تسجيل الشيكات الواردة لفروع الوحدات في دفتر معاون التحصيل انموذج مالي رقم (67) مع مراعاة

استعمال دفتر منفصل عن دفتر المتحصلات النقدية وترسل تلك الشيكات بعد التسجيل الى رئاسة

الوحدة مع النسخة الأصلية من الانموذج المالي ايرادات (67) وعلى الرئاسة أن تخطر الفرع بالاستلام.

(2) عند استلام أي شيك يجب أن يسطر ويؤشر على ظاهره بعبارة (ادفع لحساب الصندوق القومي للإيرادات ببنك السودان المركزي).

(3) وفي حالة ورود الشيك باسم رئيس الوحدة أو باسم أي شخص آخر سداداً للإيراداتها أو سداداً لأي مبالغ سبق صرفها دون وجه حق أو نظير تبرعات أو مساهمات عامة وما شاكلها أو نظير أي أعمال أو خدمات أخرى قامت بها الوحدة يجب ألا تسدد قيمته للحساب الشخصي لرئيس الوحدة أو لأي شخص آخر ويجب تحويل الشيك لحساب الصندوق القومي للإيرادات ببنك السودان.

(4) في حالة الوحدات ذات الموازنات المستقلة (الولايات والهيئات العامة والشركات الحكومية) يسطر ويؤشر على ظهر الشيكات الواردة عبارة أدفع لحساب الوحدة المختصة.

#### الشيكات الواردة لرئاسة الوحدات

(1) يتولى قسم القيودات في رئاسة كل وحدة تسجيل الشيكات الواردة في سجل خاص تبين فيه نمرة الشيك وتاريخه ومبلغه واسم الساحب والمصرف المسحوب عليه وتسلم تلك الشيكات في ذات اليوم لمدير الحسابات للتوقيع على السجل بما يفيد استلامه لها.

(2) يجب أن يتأكد مدير الحسابات في نهاية الشهر من أن كل الشيكات الواردة خلال ذلك الشهر قد قيدت في حساب ذات الشهر وذلك بمراجعة السجل المحفوظ في قسم القيودات مع سجل الشيكات الواردة انموذج مالي حسابات رقم (22) ومع تسوية الشيكات وأن يؤشر على كل منها بما يفيد قيامه بهذه المراجعة.

(3) يحفظ برئاسة كل وحدة دفتر انموذج مالي حسابات رقم (22) يسجل فيه بيانات عن الشيكات الواردة وعلى الوحدة أن تتأكد من أن كل الشيكات قد ظهرت وأشرت عليها بعبارة (ادفعوا لحساب ....) وقد رسم عليها ختان متوازيان قبل تقديمهما للتحصيل.

4) ترسل ادارة الحسابات بالوحدة الشيكات الواردة إلى بنك السودان المركزي للتحصيل في ذات يوم استلامها أو في أقرب فرصة ممكنة على ألا يتعدى ثلاثة أيام من تاريخ استلامها مصحوبة بأشعار توريد شيكات أنموذج مالي حسابات رقم (50).

5) أي عامل يؤخر أو يتسبب في تأخير هذه الشيكات يعرض نفسه للمساءلة الادارية.

### الشيكات الواردة للوحدات

1) تقدم الشيكات المسحوبة على فروع البنك المركزي لذات الفروع المسحوبة عليها وتقدم الشيكات المسحوبة على فروع مصارف أخرى بالخارج فتحول للوزارة لتحصيل قيمتها وتسديد تلك القيمة للوحدة المعنية.

2) تسدد الوحدات التي تتعامل بالحساب الجاري بموجب اشعارات سداد قيمة الشيكات الواردة الى بنود الايرادات المخصصة أو أي حسابات اخرى عند استلام أشعار السداد من الوزارة وترفق مع أشعار السداد صورة من أشعار توريد الشيكات انموذج مالي حسابات رقم (50).

3) تعد اشعارات منفصلة انموذج مالي حسابات رقم (50) للشيكات المسحوبة على المصارف التي تقع في دائرة الوحدة وأخرى للشيكات التي تقع خارج تلك الدائرة.

4) يصدر أشعار توريد الشيكات انموذج مالي حسابات رقم (50) من اصل وصورتين. يرسل الاصل برفقة الشيكات الى مصرف الوحدة وتستعمل الصورة الاولى كمستند لسداد المبلغ إلى حساب المصرف وتحفظ الصورة الثانية في الدفتر الخاص بها للرجوع اليها ويبين ايصال المصرف بظاهر تلك الصورة على أن يبين في أشعار توريد الشيكات:-

رقم الشيك، تاريخ الشيك، تاريخ استلام الشيك، مبلغ الشيك، اسم الساحب واسم المصرف المسحوب عليه.

### الشيكات المرتدة

1) تستبعد قيمة الشيكات المرتدة بسبب الخطأ في تحرير الشيك أو لعدم وجود رصيد أو لأي سبب آخر من الحسابات التي سبق أن سددت لها بتسوية عكسية ويجب وضعها في حساب المدينين باسم الساحب تحت حساب الشيكات المرتدة سداداً إلى الدائنين قضايا شيكات مرتدة.

(2) يعمل رئيس الوحدة على تحصيل قيمة الشيك المرتد بكافة الطرق القانونية المتبعة.

(3) بعد تحصيل مبلغ الشيك المرتد تعمل التسوية اللازمة لإزالة القيد من حساب المدينين والدائنين.

### الطريقة المحاسبية للمبالغ المتحصلة بواسطة وحدة لصالح وحدة أخرى

(1) يحفظ المحاسب بالوحدة دفترًا لتسجيل المبالغ المتحصلة لصالح وحدته بواسطة أي وحدة أخرى وفقاً

للاخطارات التي ترسلها الوحدة المحصلة سواء أن وصلت في خلال الشهر أو بعده ويسجل على

الانموذج المالي حسابات رقم (4) المسدد من وحدة لصالح أخرى المرفق بهذه اللائحة.

(2) تجمع المبالغ المسجلة في الدفتر المذكور في البند (1) عن كل شهر على حدة.

### المبالغ المستردة

(1) يجوز لرئيس الوحدة أن يأمر برد أي مبلغ حصل دون وجه حق لصاحبه متى ما اقتنع بصحة ذلك

على انه لا يجوز له رد مثل ذلك المبلغ اذا كان قد سدد الى الصندوق القومي للايرادات الا بتصديق

من بعد تقديم مستندات مستوفاة للمعاملة المالية.

(2) يقدم طالب الاسترداد طلباً يبين فيه رقم وتاريخ الايصال الذي تم بموجبه دفع المبلغ الزائد واي معلومات

اخرى تتعلق به ويرفق معه اصل الايصال المالي.

(3) تستبعد المبالغ المستردة وفقاً للبند (1) في الجارية من بند الايرادات المعني أو أي حساب معني اخر

وتخصم المبالغ التي تتعلق بايرادات سنين سابقة على الوزارة في حالة الوحدات التي تتعامل

بالحساب الجاري وفي حالة الوحدات الاخرى تخصم على حساب الاحتياطي غير المخصص أو أي

حساب آخر حسب توجيهات الوزارة.

(4) يبين في إذن الصرف الذي يتم بموجبه صرف أي مبلغ مسترد الجهة التي أمرت برد المبلغ والاسباب

التي دعت الى ذلك وأي معلومات أو بيانات اخرى متعلقة به ويرفق ذلك كله مع الخصم الذي يرسل

للوزارة.

## الانموذج المالي حسابات رقم (65)

1) تراجع الوحدة انموذج حسابات مالي رقم (65) ومرفقاته فور استلامه وتقوم بإجراء ما يلزم من تصحيحات عليه وتبذل تلك الوحدة أقصى جهدها للتأكد من بنود السداد الصحيحة للمبالغ المرصودة في خانة (إيرادات تحت التسوية) وذلك بالرجوع لمحتويات المستندات ورصدها تحت تلك البنود في نفس الشهر وتحفظ مؤقتاً المبالغ التي لا تعرف أوجه سدادها في حساب الدائنين على ان يتم تسويتها تحت بنودها الصحيحة في الشهر التالي على الأكثر.

2) تراجع المبالغ المتحصلة نيابة عن الوحدات الاخرى مع اشعارات السداد التي سبق ارسالها لها.

3) تسدد المبالغ المبينة في خانة الدائنين والمدينين إلى مفردات حسابات الدائنين والمدينين والإجمالي.

4) تحدد البنود وتسدد لها المبالغ المرصودة تحت خانة (خصمت لإيرادات متعددة).

5) يطابق رصيد النقدية في أول الشهر مع رصيد النقدية للشهر السابق.

كل ما سبق ذكره يؤكد أن نجاح الحكومة الإلكترونية مرتبط بحصولها على القبول والرضا من المواطنين والمؤسسات وذلك بالمرونة وسهولة الحصول على الخدمات وتوفر البنية التحتية كما يجب تطوير هذا الجانب من خلال تثقيف المواطن في مجال التقنية الإلكترونية.

عليه يمكننا القول أن الاورنيك المالي الإلكتروني يساعد في المحافظة على موارد الدولة والاستغلال الأمثل لها عبر مركزية التحصيل التي تسهل استخراج التقارير المالية وينعكس ذلك في بنود الصرف على التنمية مما يصب في المصلحة العامة.

## المبحث الثالث

### أهداف نظام التحصيل الإلكتروني

يعتبر تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني خطوة أولى نحو تحقيق الحكومة الإلكترونية وذلك بالسعي لتطبيق التقنية الحديثة بحوسبة العمليات المالية والانتقال للنظام المبني على المعرفة الدقيقة بما يحقق مواكبة التطورات العالمية (عيسى، 2015).

يفيد نظام التحصيل الإلكتروني في التخطيط الاقتصادي حيث يكون الاهتمام بمؤشرات القياس الخاصة بعمليات الحوسبة للأنشطة المالية التي تساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الحقوق المالية لأفراد المجتمع، ويشمل مجموعة من الجوانب أهمها إعداد الميزانية المالية توفير الموارد والضرائب وغيرها من الخطط والبرامج التي تساعد على إدارة رؤوس الأموال.

يهدف أيضاً نظام التحصيل الإلكتروني لتفعيل استخدام نظم المعلومات لبناء قاعدة بيانات أساسية متكاملة قابلة للتطورات المستقبلية، توفر بيانات حقيقية عن الموارد وتقارير آنية تسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تحصيل كل الإيرادات والأموال الخاصة بالوحدة لتقليل التعاملات الورقية وتسهيل الخدمات المقدمة من الوحدة وتبسيط طريقة الدفع (دليل المستخدم جامعة الخرطوم المستودع الرقمي).

- زيادة فعالية أساليب التحصيل: ينعكس إيجاباً على المعاملات المرتبطة بزيادة الإنتاج ودعم الاقتصاد.
- تحقيق مبدأ الشفافية ورفع مستوى الخدمات: بسرعة سداد الفواتير والرسوم عبر جميع القنوات المتاحة.
- تقليل التكاليف المالية والإدارية (تكلفة طباعة الدفاتر الورقية) (مركز النيل للأبحاث التقنية).
- تقليل حجم النقود المتداولة خارج النظام المصرفي.
- تسهيل عملية المراجعة.
- الحد من ظاهر التجنيب التي تمارسها بعض الجهات الحكومية.
- محاربة الفساد بضمان وصول جميع الإيرادات القومية والولائية والمحلية إلى خزانة الدولة الموحدة.



أهم ما يميز النسخة الالكترونية من أورنيك الإيرادات رقم (E-15) كما يرى الكثير من الخبراء الاقتصاديين، هو أنها توفر السرعة في الأداء والكفاءة في التحصيل، وتقلل من تسرب المال العام مقارنة بالنسخة الورقية، تقود إلى نظام الخزانة الواحدة مما يتيح الرقابة ويقلل اختلاس وسرعة المال العام و"تجنيب" المؤسسات الحكومية للمال العام ويتيح للوزارة الالمام بحجم المبالغ حكومية التي تم تحصيلها والسيطرة عليها.

مما سبق ذكره نستنتج ان نظام التحصيل الالكتروني حقق العديد من المزايا لكل من وزارة المالية وجمهور المتعاملين المستفيدين من الخدمة على حد سواء فاصبح واقع جديد على مهنة المحاسبة تم فرضه بغرض اضعاف المصداقية والشفافية على التعاملات المالية الحكومية التي تستلزم السرعة والدقة وأهمية تغيير الأساليب التقليدية بالاعتماد على التقنية الحديثة في تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية يشمل ذلك كل الاوجه بما فيها المراجعة والتدقيق والدفع الالكتروني والتي تُعد اشكال مختلفة لتطبيقات الحكومة الالكترونية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## المبحث الاول

### نبذة تعريفية عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

#### النشأة والتاريخ:

جامعة سودانية تميزت بتخصصات الهندسة وتقنية المعلومات، مقرها مدينة الخرطوم. يرجع تأسيسها عميقاً في تاريخ السودان الحديث عبر مدرسة الخرطوم الفنية ومدرسة التجارة (1902) مروراً بمدرسة الأشعة (1932) ومدرسة الفنون (1946) ومعهد الخرطوم الفني (1950) ومعهد شمبات الزراعي (1954) ومعهد الموسيقى والمسرح والمعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين (دليل الجامعة 2010م).

بدمج هذه المعاهد تأسس معهد الكليات التكنولوجية (1975) كأكبر مؤسسة للتعليم التقني في السودان، تم ترفيعه إلى جامعة (1990)، تطورت فيها العملية التعليمية خلال عقد ونصف لعشرة إضعاف من حيث البرامج الدراسية وأعداد الطلاب.

تميزت الجامعة بعلاقات ثقافية وعلمية مع المؤسسات العالمية وتشارك في النشاطات العلمية مما اكسبها المكانة المرموقة ونالت العديد من الجوائز العالمية مثل التصنيف العالمي للجامعات (ويبوميتركس) والفهرس العربي الموحد.

تضم 22 كلية تقدم برامج على مستوى الدراسات العليا (الدكتوراه، الماجستير والدبلوم العالي) والبيكالوريوس والدبلوم التقني كما تقدم برامج التدريب والدراسات المستمرة.

يمتاز خريج الجامعة بامتلاكه لخاصية المعرفة والمهارة التطبيقية مما جعله مميّزاً في سوق العمل وقد حافظت الجامعة على هذه الميزة عبر تقاليدتها التعليمية ومكونات برامجها وامتلاكها لأحدث المعامل والورش والأطر التقنية والتدريب.

تقدم برامجها الدراسية عبر الطرق التقليدية وعن طريق الانتساب وتستعين بوسائط التعليم الإلكتروني حيث تمتلك الجامعة أحدث الشبكات واجهزة الحاسوب بالمنطقة.

## الموقع والمباني:

تقع الجامعة في ولاية الخرطوم وسط السودان وتتوزع مجتمعاتها على النحو الآتي:

**الجناح الغربي:** يعتبر حرم الجامعة الرئيسي ويقع في قلب الخرطوم في منطقة المقرن، حيث توجد به إدارة الجامعة ممثلة في مكتب مدير الجامعة، نائب المدير ومكتب الوكيل يضم أمانة الشؤون العلمية وعمادات شؤون الطلاب، شؤون المكتبات، القبول والتسجيل، البحث العلمي والتعليم عن بعد. وتوجد به إدارات الموارد البشرية، الشؤون المالية، الشؤون القانونية، الشؤون الادارية والخدمات والاحصاء والمعلومات. ويضم كليات الدراسات العليا، التجارية، الفنون الجميلة والتطبيقية، التربية، العلوم، علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، المختبرات الطبية. يضم معاهد الليزر، تنمية الاسرة والمجتمع، البحوث الإسلامية، مراكز التعليم عن بعد ومركز الحاسوب. كما توجد به وحدة علاجية تقدم خدماتها للعاملين والطلاب.

**الجناح الجنوبي:** يقع جنوب الخرطوم (شارع 61 العمارات) ويعتبر المجمع الثاني ويضم كليات:

1/ الهندسة بأقسامها (المساحة، الكهربائية، الالكترونية، الميكانيكية، الطبية، الطيران، المدنية والنوية).

2/ هندسة وتكنولوجيا النفط.

3/ التربية البدنية والرياضية.

4/ الادارة الهندسية (المسئولة عن الانشاءات بالجامعة).

**مجمع الوسط (مجمع الموسيقى والدراما):** يقع في وسط الخرطوم جوار شركة سك النقود ويضم كليات:

1/ الموسيقى والدراما وبها استديوهات ومسرح.

2/ علوم الاتصال بها اذاعة الجامعة.

3/ مركز دراسات وثقافة السلام.

**مجمع الأشعة:** يقع شرق الخرطوم (شارع الجيش)، يضم كلية علوم الاشعة الطبية ملحق بها عيادات

للموجات الصوتية والأشعة تقدم خدماتها للعاملين والطلاب والمواطنين.

**المجمع الشمالي:** ويقع في الخرطوم بحري (المنطقة الصناعية) يضم كلية هندسة وتكنولوجيا الصناعات التي تضم اقسام هندسة البلاستيك، هندسة الجلود وهندسة النسيج وتوجد به حاضنة الصناعات الجلدية.

**مجمع الطب البيطري والإنتاج الحيواني:** يقع في الخرطوم بحري (محلية شرق النيل) يضم كليتي الطب البيطري وعلوم وتكنولوجيا الانتاج الحيواني، ملحق به حديقة الحيوان وحاضنة الدواجن والالبان.

**مجمع شمبات:** يقع في الخرطوم بحري (شمبات) وتوجد به كلية الدراسات الزراعية ومركز للابحاث به معمل لفحص التربة يقوم بدوره تجاه المجتمع من خلال مشروع فحص تربة كنانة التابعة لسد مروي.

**مجمع ود المقبول:** يقع في بحري (الكدرو) كلية هندسة وتكنولوجيا المياه والبيئة به محطة أرساد جوية.

**مجمع الغابات:** يقع جنوب شرق الخرطوم (سوبا غرب) يضم كلية علوم الغابات والمراعي.

### **تخصصات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:**

تشمل الهندسة والتجارة والزراعة والطب البيطري والتربية والعلوم واللغات والأشعة والمختبرات الطبية وتكنولوجيا المياه والنفط والغابات والفنون والموسيقى والدراما والتربية الرياضية والحاسوب وعلوم الاتصال وتضم العديد من المعاهد والمراكز البحثية التي ترعي ارتباط الجامعة بالمجتمع مثل مركز الحاسوب ومركز ثقافة السلام ومعهد تنمية الأسرة والمجتمع ومعهد الليزر ومركز التعليم عن بعد ومركز الطيران.

تتوسع الجامعة في برامجها العلمية بخطى ثابتة بهدف نشر المعرفة وخدمة المجتمع واعداد الكوادر المتخصصة المؤهلة، يميزها التركيز على الجانب العملي دون اهمال للجانب النظري. ويشكل خريجوها ركيزة أساسية في المؤسسات والشركات السودانية والعالمية.

### **القبول والبيئة الأكاديمية:**

• **القبول العام:** يتم القبول العام بمؤسسات التعليم العالي بناءً على ترتيب الرغبات المسجلة في إستمارة التقديم من حيث الجامعة والبرامج والعدد المخطط للقبول.

• **القبول على النفقة الخاصة:** تقبل الجامعة أعداداً إضافية من الطلاب للدراسة على النفقة الخاصة على ان لا يزيد عدد المقاعد المخصصة عن 25% من العدد الكلي بنسبة لا تقل عن نسبة القبول العام 12%.

- **قبول طلاب التجسير:** يتم قبول طلاب التجسير، ويقصد بهم الطلاب حملة الدبلوم نظام الثلاث سنوات المؤهلين لنيل درجة البكالوريوس وفقاً للشروط الواردة في لائحة التجسير.
- **قبول طلاب الإنتساب:** يقصد بهم الطلاب الذين لم تتح لهم فرصة التعليم الجامعي. أو الذين نالوا دراسة مستوى جامعي يؤهلهم للقبول في فرقة أعلى وفقاً للشروط الواردة في لائحة الإنتساب.
- **قبول الطلاب الوافدين:** يتم قبول الطلاب الوافدين على المنح المخصصة للمنظمات الدولية والإقليمية.

**نبذة عن الادارة المالية:** هي الادارة المسئولة عن الشؤون المالية بالجامعة ووظائفها:

#### (1) التخطيط المالي:

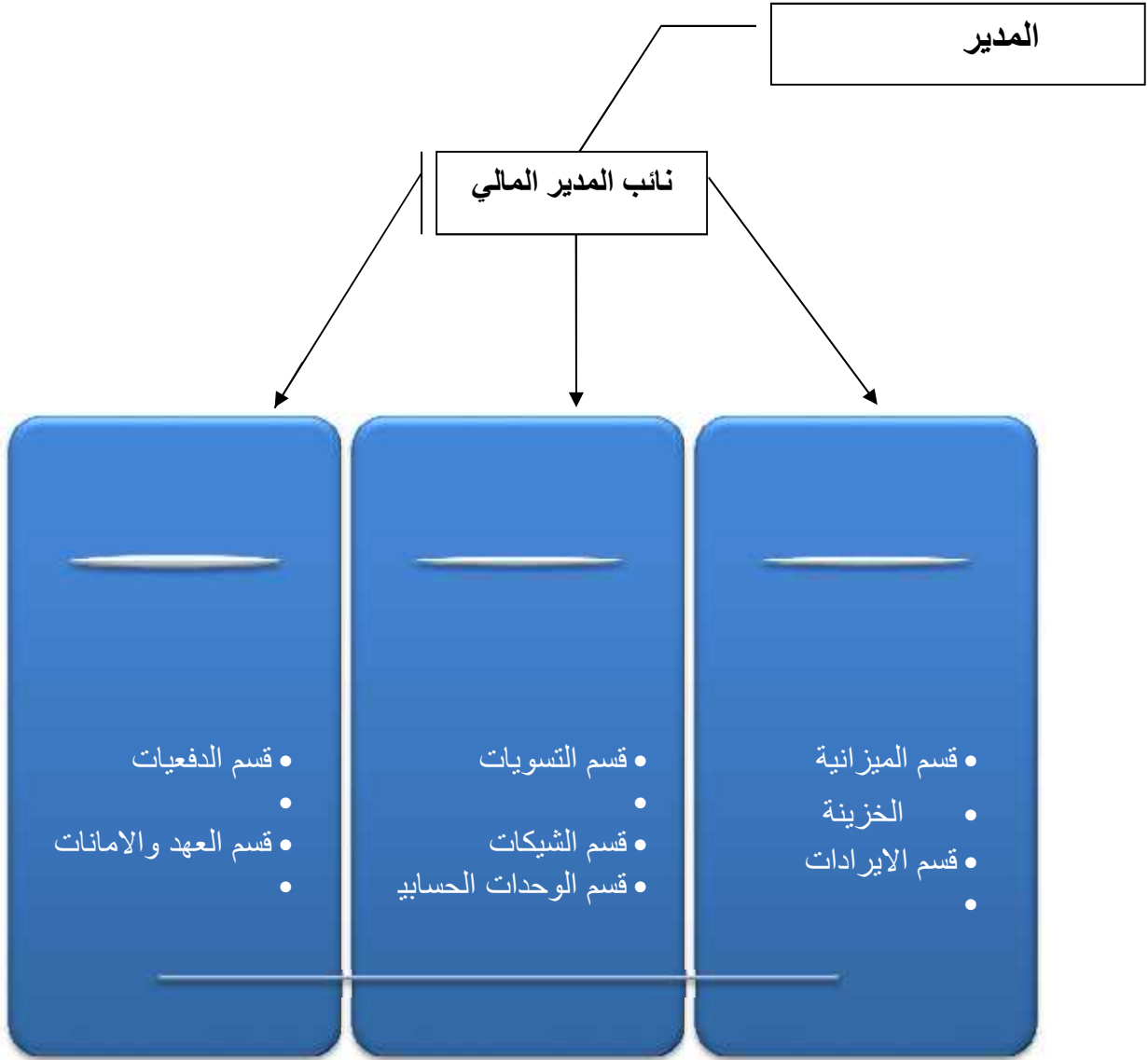
- تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية وتخطيط التدفقات النقدية.
  - تحديد الأهداف المالية على المدى القصير والمتوسط وطويل المدى.
  - رسم سياسات وقواعد موجهة واجراءات مالية.
- (2) التنظيم المالي: نشاط يهتم بتنظيم اولويات الصرف حسب البنود المصدقة أو المجازة.
- (3) التحليل المالي: تحديد الانحرافات - تحديد السلبيات - تحديد الايجابيات
- (4) الرقابة المالية: متابعة العمليات المالية حسب المخطط له.

#### مهام الادارة المالية:

- الحصول على التمويل: من مصادر ذاتية (الرسوم الدراسية) ومصادر خارجية (وزارة التعليم العالي).
- توزيع الموارد: الفصل الاول: يشمل المرتبات والاجور، السلع والخدمات (كتب، أدوات مكتبية، صيانة)، الفصل الثاني: يشمل المصروفات الرأسمالية (شراء ماكينات)، التنمية (انشاء وتأهيل المباني).
- اعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالايرادات والمصروفات، اعداد التقارير والحسابات الختامية.
- تطبيق السياسات والاجراءات المالية المعتمدة ومتابعتها.

## شكل رقم (2)

يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة المالية



## المبحث الثاني

### إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

ستتناول الباحثة في هذا الفصل الاجراءات الميدانية التي تمت متمثلة في منهج الدراسة، مجتمع البحث والعينة والاداة المستخدمة مع ايراد اساليب المعالجات الاحصائية التي تمت، ويتناول هذا المبحث اجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:

**منهج البحث:**

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه "التحليل" المعتمد على اداة الاستبانة بغرض عرض البيانات والمعلومات للتحقق من مدى صحة الفرضيات ثم تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها للتعبير عنها للوصول لاستنتاجات تساعد في تطوير ومواكبة التغييرات و"دراسة الحالة" الذي يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات والبيانات. المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة البحث.

من حيث جمع البيانات اعتمدت على اطارين أولهما النظري بالاطلاع على المصادر الثانوية التي يتم جمعها من خلال الأدبيات الواردة في الكتب والمراجع والاوراق والدوريات العلمية والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت وكل ما له علاقة بمجال البحث. أما فيما يتعلق بالاطار العملي لهذا البحث فيشتمل على المصادر الاولية لجمع البيانات وذلك من خلال استقراء لمنسوبي الشؤون المالية العاملين في التحصيل الالكتروني للايرادات حيث صُممت استبانة تم وتوزيعها على مجتمع البحث.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تتمثل في الفئات المعنية بتحصيل الايرادات (المحاسبون، المراجعون الداخليون والخارجيون والمراقبين الماليين) يضم مجتمع البحث 50 مفردة وهم العاملون في التحصيل الالكتروني بالادارة المالية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ونظراً لصغر حجم هذا المجتمع فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.



**جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع**

| نوع المؤهل | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| ذكر        | 16        | 32.0%          |
| انثى       | 34        | 68.0%          |
| المجموع    | 50        | 100.0%         |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

**جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر**

| العمر          | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| من 20 - 29 سنة | 5         | 10.0%          |
| من 30-39 سنة   | 20        | 40.0%          |
| من 40-49 سنة   | 18        | 36.0%          |
| اكثر من 50 سنة | 7         | 14.0%          |
| المجموع        | 50        | 100.0%         |

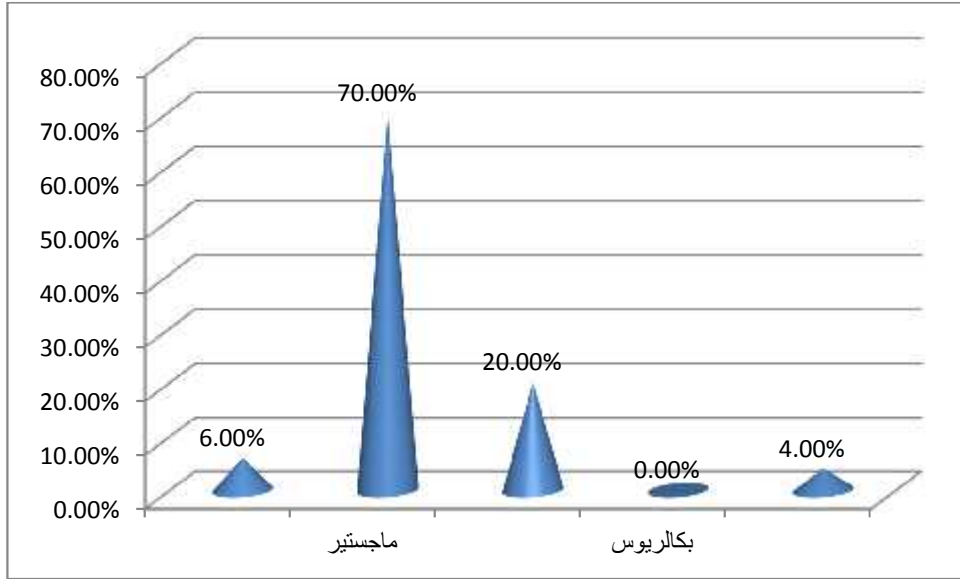
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

**جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي**

| نوع المؤهل | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| دكتوراة    | 3         | 6.0%           |
| ماجستير    | 35        | 70.0%          |
| دبلوم      | 10        | 20.0%          |
| بكالوريوس  | 0         | 0.0%           |
| اخرى       | 2         | 4.0%           |
| المجموع    | 50        | 100.0%         |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (3)



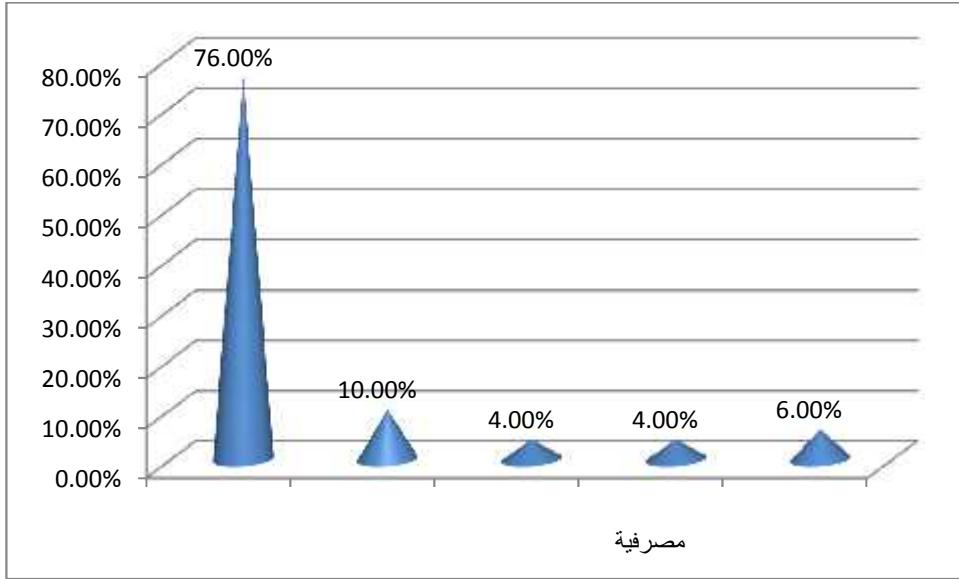
يتبين من الشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير نوع المؤهل العلمي كالاتي: دكتوراة بنسبة (6.0%) وماجستير بنسبة (70.0%) ودبلوم بنسبة (20.0%) وبكالوريوس بنسبة (0.0%) واخرى بنسبة (4.0%).

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | التخصص العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| 76.0%          | 38        | محاسبة        |
| 10.0%          | 5         | ادارة اعمال   |
| 4.0%           | 2         | اقتصاد        |
| 4.0%           | 2         | دراسات مصرفية |
| 6.0%           | 3         | اخرى          |
| 100.0%         | 50        | المجموع       |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### شكل رقم (4)



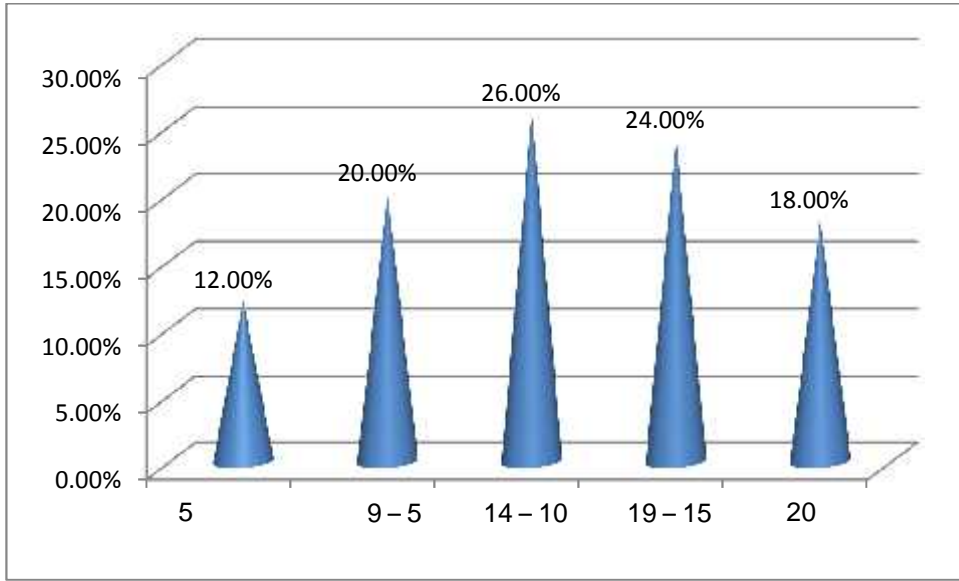
يتبين من الشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير التخصص العلمي كالآتي: محاسبة بنسبة (76.0%) وادارة اعمال بنسبة (10.0%) واقتصاد بنسبة (4.0%) ودراسات مصرفية بنسبة (4.0%) واخري بنسبة (0.0%).

#### جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرارات | عدد سنوات الخبرة |
|----------------|-----------|------------------|
| 12.0%          | 6         | اقل من 5 سنوات   |
| 20.0%          | 10        | 5 - 9 سنوات      |
| 26.0%          | 13        | 10 - 14 سنة      |
| 24.0%          | 12        | 15 - 19 سنة      |
| 18.0%          | 9         | من 20 سنة فاكثر  |
| 100.0%         | 50        | المجموع          |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (5)



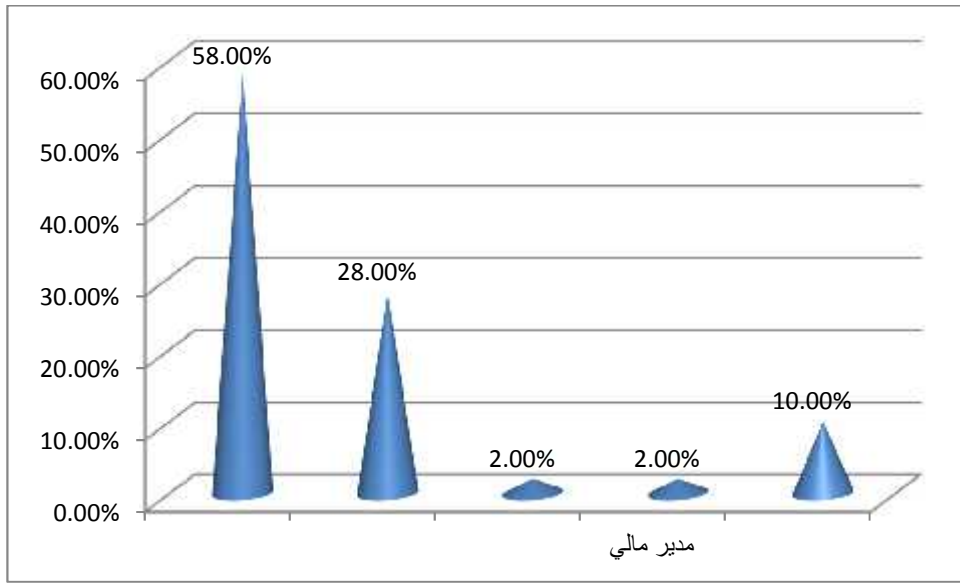
يتبين من الشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة كالاتي: اقل من 5 سنوات بنسبة (12.0%) و 5 - 9 سنوات بنسبة (20.0%) و 10 - 14 سنة بنسبة (26.0%) و 15 - 19 سنة بنسبة (24.0%) ومن 20 سنة فأكثر بنسبة (18.0%).

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة

| النسبة المئوية | التكرارات | الوظيفة     |
|----------------|-----------|-------------|
| 58.0%          | 29        | محاسب       |
| 28.0%          | 14        | مراجع داخلي |
| 2.0%           | 1         | مراجع خارجي |
| 2.0%           | 1         | مدير مالي   |
| 10.0%          | 5         | اخرى        |
| 100.0%         | 50        | المجموع     |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

## شكل رقم (6)



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير التخصص العلمي كالاتي: محاسبة بنسبة (58.0%) ومراجع داخلي بنسبة (28.0%) ومراجع خارجي (2.0%) ومدير مالي (2.0%) واخري (10.0%).

### اداة البحث:

استخدمت الباحثة اداة الاستبانة التي صُممت من جزئين رئيسيين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل النوع والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الاكاديمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وتم عرض الاستبانة بعد تصحيحها على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات وتعديل بعض العبارات حذفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1).

### صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.97) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة

ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.98) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

### طريقة ألفا كرونباخ :

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

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{N - 1} \frac{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث N = عدد عبارات القائمة.

### جدول رقم (7) يوضح صدق وثبات الاستبانة

| الرقم | الفرض  | الثبات | الصدق |
|-------|--|--------|-------|
| 1     | التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في التحصيل الإلكتروني للإيرادات | 0.95   | 0.97  |
| 2     | تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني  | 0.91   | 0.95  |
| 3     | مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني                                       | 0.93   | 0.96  |
| 4     | معوقات تطبيق معايير الجودة في إدارة التحصيل الإلكتروني                             | 0.83   | 0.91  |
| 5     | مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني                                    | 0.91   | 0.95  |
| 6     | التحصيل الإلكتروني   | 0.93   | 0.96  |
|       | الاستبيان  | 0.97   | 0.98  |

### الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة على عدد من الطرق الاحصائية منها الجداول التكرارية، النسب المئوية، الأشكال البيانية،

الوسيط، اختبار مربع كاي، معامل الفاكرونباخ.

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل البيانات

#### تمهيد

استخدمت الباحثة لتحليل بيانات الاستبانة برنامج التحليل الإحصائي الجاهز (SPSS) (Statistical Product and Service Solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قامت باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة. ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية:

#### جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور التزام الإدارة العليا

#### بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة

| م | العبارة   | درجة التحقق |       |       |          |               |
|---|---|-------------|-------|-------|----------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة  | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1 | تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل    | 15          | 21    | 11    | 2        | 1             |
|   |   | 30.0        | 42.0  | 22.0  | 4.0      | 2.0           |
| 2 | توجد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة       | 11          | 21    | 15    | 3        | 0             |
|   |   | 22.0        | 42.0  | 30.0  | 6.0      | 0.0           |
| 3 | يوجد لدى الإدارة العليا دائرة لأخذ الشكاوى الخاصة بالعاملين | 8           | 9     | 23    | 8        | 2             |
|   |   | 16.0        | 18.0  | 46.0  | 16.0     | 4.0           |
| 4 | توفر الإدارة العليا الحوافز اللازمة لعملية تحسين الأداء     | 13          | 18    | 11    | 5        | 3             |
|   |   | 26.0        | 36.0  | 22.0  | 10.0     | 6.0           |
| 5 | تمنح الإدارة العليا الصلاحيات كل حسب عمله                   | 12          | 23    | 9     | 6        | 0             |
|   |   | 24.0        | 56.0  | 18.0  | 12.0     | 0.0           |

|     |      |      |      |      |   |    |
|-----|------|------|------|------|---|----|
| 1   | 6    | 11   | 20   | 12   | تستخدم الإدارة العليا معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين | 6  |
| 2.0 | 12.0 | 22.0 | 40.0 | 24.0 |   |    |
| 1   | 6    | 17   | 15   | 11   | تقوم الإدارة العليا كافة الموظفين بصفة دورية                        | 7  |
| 2.0 | 12.0 | 34.0 | 30.0 | 22.0 |   |    |
| 0   | 9    | 19   | 7    | 15   | توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين   | 8  |
| 0.0 | 18.0 | 38.0 | 14.0 | 30.0 |   |    |
| 0   | 3    | 10   | 21   | 16   | توفر الإدارة العليا أحدث تكنولوجيا للتصصيل الإلكتروني للإيرادات     | 9  |
| 0.0 | 6.0  | 20.0 | 42.0 | 32.0 |   |    |
| 2   | 1    | 16   | 18   | 13   | تقوم الإدارة العليا بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء                   | 10 |
| 4.0 | 2.0  | 32.0 | 36.0 | 26.0 |   |    |
| 0   | 9    | 15   | 14   | 12   | تهتم الإدارة العليا بقياس رضا العاملين بإدارة التصصيل الإلكتروني    | 11 |
| 0.0 | 18.0 | 30.0 | 28.0 | 24.0 |   |    |
| 0   | 5    | 17   | 15   | 13   | تستجيب الإدارة العليا لمقترحات العاملين بإدارة التصصيل الإلكتروني   | 12 |
| 0.0 | 10.0 | 34.0 | 30.0 | 26.0 |   |    |

يتبين من الجدول أعلاه رقم (8) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد العينة فيما يخص المحور اعلاه:

تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل تبين ان (15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا

اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد

و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توجد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة تبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا

اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا محايد

و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يوجد لدى الإدارة العليا دائرة لأخذ الشكاوى الخاصة بالعاملين تبين ان (8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا

اوافق بشدة، بينما (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا اوافق و(23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا محايد و(8)

فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.



توفر الإدارة العليا الحوافز اللازمة لعملية تحسين الأداء تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تمنح الإدارة العليا الصلاحيات كل حسب عمله تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تستخدم الإدارة العليا معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم الإدارة العليا كافة الموظفين بصفة دورية تبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين تبين ان (15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا اوافق و(19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توفر الإدارة العليا أحدث تكنولوجيا للتحصيل الإلكتروني للإيرادات تبين ان (16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم الإدارة العليا بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا اوافق و(16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تهتم الإدارة العليا بقياس رضا العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني تبين ان (12) وبنسبة (24.0%) اجابوا  
 اوافق بشدة، بينما (14) وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا محايد و(9)  
 وبنسبة (18.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تستجيب الإدارة العليا لمقترحات العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%)  
 اجابوا اوافق بشدة، بينما (15) وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا محايد  
 و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (9) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة

| م  | العبارة   | درجة التحقق |              |                 |        |
|----|---|-------------|--------------|-----------------|--------|
|    |   | مربع كاي    | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
|    |   | القياس      | القياس       | القياس          | القياس |
| 1  | تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل            | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 2  | توجد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة               | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 3  | يوجد لدى الإدارة العليا دائرة لأخذ الشكاوى الخاصة بالعاملين         | محايد       | محايد        | 0.000           | 3.00   |
| 4  | توفر الإدارة العليا الحوافز اللازمة لعملية تحسين الأداء             | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 5  | تمنح الإدارة العليا الصلاحيات كل حسب عمله                           | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 6  | تستخدم الإدارة العليا معايير الأداء لتقييم سير العمل وأداء العاملين | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 7  | تقوم الإدارة العليا كافة الموظفين بصفة دورية                        | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 8  | توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين   | محايد       | محايد        | 0.000           | 3.00   |
| 9  | توفر الإدارة العليا أحدث تكنولوجيا للتحصيل الإلكتروني للإيرادات     | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 10 | تقوم الإدارة العليا بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء                   | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 11 | تهتم الإدارة العليا بقياس رضا العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني    | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.00   |
| 12 | تستجيب الإدارة العليا لمقترحات العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني   | اوافق       | اوافق        | 0.000           | 4.000  |

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (29.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

توجد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.68) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يوجد لدى الإدارة العليا دائرة لأخذ الشكاوى الخاصة بالعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (24.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق. توفر الإدارة العليا الحوافز اللازمة لعملية تحسين الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (14.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تمنح الإدارة العليا الصلاحيات كل حسب عمله حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تستخدم الإدارة العليا معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقوم الإدارة العليا كافة الموظفين بصفة دورية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.280) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

توفر الإدارة العليا أحدث تكنولوجيا للتعليم الإلكتروني للإيرادات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (14.480) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقوم الإدارة العليا بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تهتم الإدارة العليا بقياس رضا العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.680) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تستجيب الإدارة العليا لمقترحات العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.640) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

#### جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل

| م | العبارة                                | درجة التحقق |       |       |          |               |
|---|--|-------------|-------|-------|----------|---------------|
|   |  | أوافق بشدة  | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1 | التدريب يؤثر على مستوى الاداء في العمل | 38          | 12    | 0     | 0        | 0             |
|   |  | 76.0        | 24.0  | 0.0   | 0.0      | 0.0           |

|     |     |      |      |      |   |    |
|-----|-----|------|------|------|---|----|
| 0   | 1   | 2    | 17   | 30   | التدريب يساعد على تفهم أهداف المؤسسة                          | 2  |
| 0.0 | 2.0 | 4.0  | 34.0 | 60.0 |   |    |
| 0   | 0   | 5    | 21   | 24   | التدريب يخلق نوع من التجانس بين الزملاء                       | 3  |
| 0.0 | 0.0 | 10.0 | 42.0 | 48.0 |   |    |
| 1   | 1   | 1    | 20   | 27   | التدريب يؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز العمل                        | 4  |
| 2.0 | 2.0 | 2.0  | 40.0 | 54.0 |   |    |
| 0   | 0   | 3    | 21   | 26   | التدريب يساهم في الاحساس بالرضا الوظيفي                       | 5  |
| 0.0 | 0.0 | 6.0  | 42.0 | 52.0 |   |    |
| 0   | 0   | 3    | 24   | 23   | التدريب يساهم في خلق روح التعاون بين الزملاء                  | 6  |
| 0.0 | 0.0 | 6.0  | 48.0 | 46.0 |   |    |
| 0   | 0   | 0    | 22   | 28   | التدريب يساعد على استخدام للأساليب الحديثة في العمل           | 7  |
| 0.0 | 0.0 | 0.0  | 44.0 | 56.0 |   |    |
| 0   | 0   | 4    | 17   | 29   | التدريب يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء                          | 8  |
| 0.0 | 0.0 | 8.0  | 34.0 | 58.0 |   |    |
| 0   | 2   | 4    | 22   | 22   | التدريب يساهم في تحقيق الالتزام والانضباط في العمل            | 9  |
| 0.0 | 4.0 | 8.0  | 44.0 | 44.0 |   |    |
| 0   | 1   | 1    | 14   | 34   | التدريب يساعد على تطوير المهارات في العمل                     | 10 |
| 0.0 | 2.0 | 2.0  | 28.0 | 68.0 |   |    |
| 0   | 0   | 3    | 23   | 24   | التدريب يساعد على رفع القدرات وفهم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة | 11 |
| 0.0 | 0.0 | 6.0  | 46.0 | 48.0 |   |    |
| 0   | 0   | 3    | 20   | 27   | التدريب يساعد على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل | 12 |
| 0.0 | 0.0 | 6.0  | 40.0 | 54.0 |   |    |

يتبين من الجدول رقم (10) اعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي:

التدريب يؤثر على مستوى الاداء في العمل تبين ان (38) فرداً وبنسبة (76.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساعد على تفهم أهداف المؤسسة تبين ان (30) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يخلق نوع من التجانس بين الزملاء تبين ان (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز العمل تبين ان (27) فرداً وبنسبة (54.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساهم في الاحساس بالرضا الوظيفي تبين ان (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساهم في خلق روح التعاون بين الزملاء تبين ان (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساعد على استخدام للأساليب الحديثة في العمل تبين ان (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء تبين ان (29) فرداً وبنسبة (58.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساهم في تحقيق الالتزام والانضباط في العمل تبين ان (22) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساعد على تطوير المهارات في العمل تبين ان (34) فرداً وبنسبة (68.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساعد على رفع القدرات وفهم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تبين ان (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التدريب يساعد على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل تبين ان (27) فرداً وبنسبة (54.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (11) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني

| م  | العبارة   | درجة التحقق |              |                 |        |
|----|---|-------------|--------------|-----------------|--------|
|    |   | مربع كاي    | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| 1  | التدريب يؤثر على مستوى الاداء في العمل                  | 13.520      | 1            | 0.000           | 5.00   |
| 2  | التدريب يساعد على تفهم أهداف المؤسسة                    | 45.520      | 3            | 0.000           | 5.00   |
| 3  | التدريب يخلق نوع من التجانس بين الزملاء                 | 12.520      | 2            | 0.000           | 4.00   |
| 4  | التدريب يؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز العمل                  | 63.200      | 4            | 0.000           | 5.00   |
| 5  | التدريب يساهم في الاحساس بالرضا الوظيفي                 | 17.560      | 2            | 0.000           | 5.00   |
| 6  | التدريب يساهم في خلق روح التعاون بين الزملاء            | 16.840      | 1            | 0.000           | 4.00   |
| 7  | التدريب يساعد على استخدام للأساليب الحديثة في العمل     | 11.720      | 2            | 0.000           | 5.00   |
| 8  | التدريب يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء                    | 18.760      | 3            | 0.000           | 5.00   |
| 9  | التدريب يساهم في تحقيق الالتزام وانضباط العمل           | 29.040      | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 10 | التدريب يساعد على تطوير المهارات في العمل               | 58.320      | 2            | 0.000           | 5.00   |
| 11 | التدريب يساعد على رفع القدرات وفهم الخطط الاستراتيجية   | 16.840      | 2            | 0.000           | 4.00   |
| 12 | التدريب يساعد على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير | 18.280      | 2            | 0.000           | 5.00   |

من الجدول رقم (11) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

التدريب يؤثر على مستوى الاداء في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.520) بقيمة احتمالية

(0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة

لصالح الذين اجابوا اوافق.



التدريب يساعد على تفهم أهداف المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (45.520) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يخلق نوع من التجانس بين الزملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.520) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (63.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساهم في الاحساس بالرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.560) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساهم في خلق روح التعاون بين الزملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.840) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساعد على استخدام للأساليب الحديثة في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.720) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.760) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساهم في تحقيق الالتزام والانضباط في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (29.040) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساعد على تطوير المهارات في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (58.320) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساعد على رفع القدرات وفهم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.840) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

التدريب يساعد على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.280) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني

| م | العبارة   | درجة التحقق |       |       |          |               |
|---|---|-------------|-------|-------|----------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة  | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1 | يشارك المحاسبون في إعطاء اقتراحات لتحسين الأداء | 15          | 25    | 8     | 2        | 0             |
|   |   | 30.0        | 50.0  | 16.0  | 4.0      | 0.0           |
| 2 | تُعطى بعض الصلاحيات للمحاسبين داخل الجامعة      | 6           | 26    | 14    | 4        | 0             |
|   |   | 12.0        | 52.0  | 28.0  | 8.0      | 0.0           |
| 3 | تُنظم اجتماعات دورية داخل الجامعة               | 11          | 23    | 12    | 4        | 0             |

|     |      |      |      |      |  |   |
|-----|------|------|------|------|--|---|
| 0.0 | 8.0  | 24.0 | 46.0 | 22.0 |  |   |
| 1   | 6    | 10   | 23   | 10   | تقوم الجامعة بشكل دوري بتوزيع المهام على المحاسبين       | 4 |
| 2.0 | 12.0 | 20.0 | 46.0 | 20.0 |  |   |
| 1   | 5    | 9    | 24   | 11   | تقوم الإدارة بتكليفات المحاسبين بشكل دوري                | 5 |
| 2.0 | 10.0 | 18.0 | 48.0 | 22.0 |  |   |
| 2   | 9    | 14   | 13   | 12   | يتم إعداد أوراق بحثية لتقويم الأداء داخل الجامعة         | 6 |
| 4.0 | 18.0 | 28.0 | 26.0 | 24.0 |  |   |
| 2   | 9    | 11   | 14   | 14   | تقوم المؤسسة باشتراك المحاسبين في اتخاذ القرارات         | 7 |
| 4.0 | 18.0 | 22.0 | 28.0 | 28.0 |  |   |
| 1   | 9    | 16   | 17   | 7    | جميع المحاسبين ملمون بمعايير تقويم الأداء                | 8 |
| 2.0 | 18.0 | 32.0 | 34.0 | 14.0 |  |   |
| 0   | 10   | 12   | 15   | 13   | تقوم الإدارة بإبلاغ المحاسبين بتقارير أدائهم السنوية     | 9 |
| 0.0 | 20.0 | 24.0 | 30.0 | 26.0 |  |   |
| 3   | 10   | 13   | 10   | 14   | تقوم الإدارة العليا سنوياً بتنظيم برامج ترفيهية للعاملين | 1 |
| 6.0 | 20.0 | 26.0 | 20.0 | 24.0 |  | 0 |

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد العينة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي:

يشارك المحاسبون في إعطاء اقتراحات لتحسين الأداء تبين ان (15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا وافق

بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا وافق و(8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً

وبنسبة (4.0%) اجابوا لا وافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

تُعطى بعض الصلاحيات للمحاسبين داخل الجامعة تبين ان (6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا وافق بشدة،

بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا وافق و(14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة

(8.0%) اجابوا لا وافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

تُنظَّم اجتماعات دورية داخل الجامعة تبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.تقوم الجامعة بشكل دوري بتوزيع المهام على المحاسبين تبين ان (10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة. تقوم الإدارة بتكليفات المحاسبين بشكل دوري تبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يتم إعداد أوراق بحثية لتقويم الأداء داخل الجامعة تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم المؤسسة بإشراك المحاسبين في اتخاذ القرارات تبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

جميع المحاسبين ملمون بمعايير تقويم الأداء تبين ان (7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا اوافق و(16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم الإدارة بإبلاغ المحاسبين بتقارير أدائهم السنوية تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم الإدارة العليا سنوياً بتنظيم برامج ترفيهية للعاملين تبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا وافق بشدة، بينما (10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا وافق و(13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا لا وافق و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

الجدول رقم (13) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني

| م  | العبارة  | درجة التحقق |              |                 |        |
|----|--|-------------|--------------|-----------------|--------|
|    |  | مربع كاي    | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
|    |  | درجة القياس |              |                 |        |
| 1  | يشارك المحاسبون في إعطاء اقتراحات لتحسين الأداء          | وافق        | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 2  | تُعطي بعض الصلاحيات للمحاسبين داخل الجامعة               | وافق        | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 3  | تُنظم اجتماعات دورية داخل الجامعة                        | وافق        | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 4  | تقوم الجامعة بشكل دوري بتوزيع المهام للمحاسبين           | وافق        | 4            | 0.000           | 4.00   |
| 5  | تقوم الإدارة بتكليفات المحاسبين بشكل دوري                | وافق        | 4            | 0.000           | 4.00   |
| 6  | يتم إعداد أوراق بحثية لتقويم الأداء داخل الجامعة         | وافق        | 4            | 0.000           | 3.50   |
| 7  | تقوم المؤسسة باشتراك المحاسبين في اتخاذ القرارات         | وافق        | 4            | 0.000           | 4.00   |
| 8  | جميع المحاسبين ملمون بمعايير تقويم الأداء                | محايد       | 4            | 0.000           | 3.00   |
| 9  | تقوم الإدارة بإبلاغ المحاسبين بتقارير أدائهم السنوية     | وافق        | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 10 | تقوم الإدارة العليا سنوياً بتنظيم برامج ترفيهية للعاملين | محايد       | 4            | 0.000           | 3.00   |

الجدول أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يشارك المحاسبون في إعطاء اقتراحات لتحسين الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.440) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

تُعطى بعض الصلاحيات للمحاسبين بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.920) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء العينة لصالح الذين اجابوا وافق. تنظم اجتماعات دورية داخل الجامعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (14.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح وافق. تقوم الجامعة بشكل دوري بتوزيع المهام على المحاسبين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (26.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

تقوم الإدارة بتكليف المحاسبين دورياً بلغت قيمة اختبار مربع كأي (30.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء العينة لصالح الذين اجابوا وافق. يتم إعداد أوراق بحثية لتقويم الأداء داخل الجامعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.تقوم المؤسسة باشارك المحاسبين في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.جميع المحاسبين ملمون بمعايير تقويم الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

تبلغ الإدارة المحاسبين بتقارير أدائهم بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.040) بقيمة احتمالية (0.000) قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق. تقوم الإدارة العليا سنوياً بتنظيم برامج ترفيهية للعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني

| م | العبارة   | درجة التحقق |       |       |               |
|---|---|-------------|-------|-------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة  | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | المحاسبين بالادارة على وعي بمقترحات الإدارة لتطوير الخدمات التي يقدمونها                        | 12          | 21    | 15    | 1             |
|   |   | 24.0        | 42.0  | 30.0  | 2.0           |
| 2 | المحاسبين بالادارة على وعي بأن مستوى تكلفة الخدمة التي تقدمها إدارتهم منخفضة                    | 7           | 24    | 14    | 5             |
|   |   | 14.0        | 48.0  | 28.0  | 10.0          |
| 3 | المحاسبين بالادارة على وعي بأن جميع البيانات التي تقدمها إدارتهم تخضع لعملية التحسين المستمر    | 12          | 19    | 17    | 2             |
|   |   | 24.0        | 38.0  | 34.0  | 4.0           |
| 4 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم ملتزمة بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية     | 10          | 23    | 15    | 2             |
|   |   | 20.0        | 46.0  | 30.0  | 4.0           |
| 5 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن حل المشكلات التي تعترض نظام التحصيل الإلكتروني يتم في سهولة ويسر | 14          | 23    | 11    | 1             |
|   |   | 28.0        | 26.0  | 22.0  | 2.0           |
| 6 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم تحرص على التقييم الشامل والمستمر لجميع المخرجات          | 12          | 19    | 17    | 2             |
|   |   | 24.0        | 38.0  | 34.0  | 4.0           |
| 7 | المحاسبين على وعي بأنه يتم تشكيل لجان خاصة لمراجعة شكاويهم                                      | 6           | 19    | 17    | 7             |
|   |   | 12.0        | 38.0  | 34.0  | 14.0          |
| 8 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع أفراد الإدارة لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب         | 13          | 13    | 19    | 4             |
|   |   | 26.0        | 26.0  | 38.0  | 8.0           |
| 9 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم مهتمة بنظام تقييم مستوى الوعي لدى المحاسبين              | 13          | 18    | 13    | 5             |
|   |   | 26.0        | 36.0  | 26.0  | 10.0          |

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه:

المحاسبين بالإدارة على وعي بمقترحات الإدارة لتطوير الخدمات التي يقدمونها تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة. المحاسبين بالإدارة على وعي بأن مستوى تكلفة الخدمة التي تقدمها إدارتهم منخفضة تبين ان (7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع البيانات التي تقدمها إدارتهم تخضع لعملية التحسين المستمر تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم ملتزمة بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية تبين ان (10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن حل المشكلات التي تعترض نظام التحصيل الإلكتروني يتم في سهولة ويسر تبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (46.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم تحرص على التقويم الشامل والمستمر لجميع المخرجات تبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا اوافق و(17)



فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بتشكيل لجان خاصة لمراجعة شكاويهم تبين ان (6) فرداً وبنسبة (16%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع أفراد الإدارة لديهم القدرة على اتخاذ القرار تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق و(19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم مهتمة بتقويم مستوى الوعي لدى لديهم تبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا اوافق و(13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (15) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل

| م | العبارة   | درجة التحقق |              |                 |        |
|---|---|-------------|--------------|-----------------|--------|
|   |   | مربع كاي    | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| 1 | المحاسبين على وعي بمقترحات الإدارة لتطوير الخدمات التي يقدمونها                                 | 31.200      | 4            | 0.000           | 4.00   |
| 2 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن مستوى تكلفة الخدمة المقدمة منخفضة                                | 17.680      | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 3 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع البيانات التي تقدمها إدارتهم تخضع لعملية التحسين المستمر    | 13.840      | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 4 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم ملتزمة بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية     | 18.640      | 3            | 0.000           | 4.00   |
| 5 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن حل المشكلات التي تعترض نظام التحصيل الإلكتروني يتم في سهولة ويسر | 34.800      | 4            | 0.000           | 4.00   |

|   |   |        |   |       |      |       |
|---|---|--------|---|-------|------|-------|
| 6 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم تحرص على التقويم الشامل والمستمر لجميع المخرجات  | 13.840 | 3 | 0.000 | 4.00 | اوافق |
| 7 | المحاسبين على وعي بأنه يتم تشكيل لجان خاصة لمراجعة شكاويهم                              | 23.600 | 3 | 0.000 | 3.50 | اوافق |
| 8 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع أفراد الإدارة لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب | 21.600 | 4 | 0.000 | 4.00 | اوافق |
| 9 | المحاسبين على وعي بأن إدارتهم مهتمة بتقويم مستوى الوعي لديهم                            | 18.800 | 3 | 0.000 | 4.00 | اوافق |

الجدول رقم (15) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

المحاسبين بالإدارة على وعي بمقترحات الإدارة لتطوير الخدمات التي يقدمونها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (31.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن مستوى تكلفة الخدمة التي تقدمها إدارتهم منخفضة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.680) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع البيانات المقدمة تخضع لعملية التحسين المستمر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.840) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم ملتزمة بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.640) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن حل المشكلات التي تعترض نظام التحصيل الإلكتروني يتم في سهولة ويسر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (34.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم تحرص على التقويم الشامل والمستمر لجميع المخرجات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.840) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأنه يتم تشكيل لجان خاصة لمراجعة شكاويهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع أفراد الإدارة لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم مهتمة بنظام تقويم مستوى الوعي لدى المحاسبين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

### مناقشة فروض البحث:-

**1/ الفرضية الأولى:** التزام الادارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يعمل على زيادة كفاءة التحصيل: تشير النتيجة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التزام الادارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة وكفاءة التحصيل، اتفقت هذه الفرضية مع دراسة الكاشف (2000) تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يساهم في تطوير العمليات المحاسبية وكفاءة العمل، كما اتفقت مع دراسة أحمد (2003) أن التزام الادارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة يحسن الاداء المالي والعام.

### جدول رقم (16) يوضح نتائج الفرض الاول

| الدلالة الاحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | الحجم |
|-------------------|-----------------|--------------|----------|--------|-------|
| دالة احصائية      | 0.000           | 3            | 26.142   | 4.0    | 50    |

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (26.142) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) يعني ان الادارة العليا التزمت بتطبيق نظام الجودة الشاملة لصالح الذين اجابوا وافق.

## 2/ الفرضية الثانية: تدريب العاملين في نظام التحصيل يضمن سلامة الاجراءات المحاسبية:

تشير النتيجة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية لتدريب العاملين على نظام التحصيل يضمن سلامة الاجراءات وضبط العمليات. اتفقت الفرضية مع دراسة الكساسبة (2003) ان تبني ادارة الجودة الشاملة وتطبيق ابعادها (التدريب) يضمن سلامة الاجراءات ويحسن الاداء المالي، واتفقت مع دراسة خانم حمة (2016) تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على الخدمات المصرفية في تحسين الاداء العام والمالي للمصرف.

### جدول رقم (17) يوضح نتائج الفرض الثاني

| الدلالة الاحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | الحجم |
|-------------------|-----------------|--------------|----------|--------|-------|
| دالة احصائياً     | 0.000           | 3            | 11.241   | 4.0    | 50    |

من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (11.241) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) يعني ان التدريب في التحصيل يساعد على سلامة الاجراءات لصالح الذين اجابوا وافق.

## 3/ الفرضية الثالثة: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من الوسائل الفعالة في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة:

تشير النتيجة الى وجود علاقة مهمة وذات دلالة احصائية ايجابية لتأثير مشاركة المحاسبين في اتخاذ القرار يؤدي الى تحقيق الجودة وتحسين الخدمة. اتفقت نتيجة هذه الفرضية الثالثة مع دراسة ثمار، حميد (2017) ان استخدام نظام ضبط الجودة يحقق منافع ملموسة واخرى غير ملموسة ويساهم في تقديم خدمات مالية فاعلة. واتفقت مع دراسة خانم (2016) لمبادئ ادارة الجودة الشاملة أثر كبير على تحسين الاداء المالي للمؤسسة.

### جدول رقم (18) يوضح نتائج الفرض الثالث

| الدلالة الاحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | الحجم |
|-------------------|-----------------|--------------|----------|--------|-------|
| دالة احصائياً     | 0.000           | 4            | 21.430   | 4.0    | 50    |

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (21.430) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) يعتبر من الوسائل الفعالة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الانظمة المالية المتكاملة بجامعة السودان لصالح الذين اجابوا اوافق.

**4/ الفرضية الرابعة:** يعتبر مستوى وعي العاملين من العوامل الهامة في جودة وتطوير الاداء:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي العاملين وجودة وتطوير الاداء. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة على (2009) يعتبر مستوى وعي العاملين في نظام التحصيل من عوامل جودة الاداء، كما اتفقت النتيجة مع دراسة فاتن (2008) هناك علاقة ايجابية بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وسلامة النظام المحاسبي مما يضمن جودة الاداء والمعلومات المستخرجة.

**جدول رقم (19) يوضح نتائج الفرض الرابع**

| الحجم | الوسيط | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------|--------|----------|--------------|-----------------|-------------------|
| 50    | 4.0    | 14.812   | 3            | 0.000           | دالة احصائياً     |

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (14.812) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان مستوى وعي العاملين من العوامل الهامة في جودة وتطوير الاداء في التحصيل الالكتروني لصالح الذين اجابوا اوافق.

الخاتمة

## الخاتمة

أخيراً الخاتمة وقد شملت عرض ومناقشة اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومن ثم التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية اخرى بناءً على ما تقدم من نتائج هذه الدراسة.

### النتائج:

من خلال الإطار النظري، تحليل الدراسات السابقة، ونتائج التحليل الاحصائي للدراسة توصلت الباحث للنتائج التالية:

1. التزمت الادارة العليا بالجامعة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في نظام التحصيل الالكتروني (E-15) مما ساهم في تعزيز عمل البرامج الالكترونية الحديثة وهذا بدوره يوفر الآليات الكافية التي تتوافق مع مفاهيم إدارة الأموال وسيولتها ورفع كفاءة عملية التحصيل.
2. حرصت الادارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما ساهم في ترقية الاداء والاستجابة لمتطلباتهم عبر عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مما ادى الى التقليل من ارتكاب المخالفات.
3. اهتمت الادارة بتدريب العاملين في التحصيل وهو يُعد وسيلة فعالة في تحقيق الجودة الشاملة.
4. الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة كان له دور هام في توعية العاملين وبالتالي تحسن الاداء في التحصيل الالكتروني.
5. تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني (E-15) حقق ضبط التحصيل وزيادة حجم الإيرادات.
6. تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني عمل على تسهيل إجراءات المراجعة والتدقيق.
7. تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني يزيد من الثقة والاعتمادية في النظام.
8. توجد بعض التحديات التي واجهت تطبيق نظام التحصيل الالكتروني (E-15) مثل عدم توعية العاملين وتدريبهم في مجال ادارة الجودة الشاملة، ضعف شبكة الانترنت والانقطاع المتواصل للتيار الكهربائي مما يشكل تحدياً كبيراً يواجه العمل في تحصيل الايرادات.

## التوصيات:

استكمالاً لهذه الدراسة تُقدم الباحثة بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في ترقية اداء وفعالية نظام  
تحصيل الايرادات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ويمكن اجمالها في الآتي:

1- نوصي بالاهتمام بوضع الخطط والبرامج الاستراتيجية الواضحة باستصحاب ادارة الجودة الشاملة وهي  
منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق الحاجات والتوقعات ويعطي المرونة اللازمة في التعامل مع  
متطلبات ترقية الاداء والميزة التنافسية بين الجامعات.

2- نوصي بالاهتمام بمعالجة القصور وتلافي المعوقات التي واجهت تطبيق ادارة الجودة الشاملة.  
3- نقترح مواكبة التطور باستحداث التقنيات الحديثة في العمل والاستفادة من مواصفات الايزو التي توفر  
للإدارة نموذجاً يُحتذى في ادارة وتشغيل النظم (مثال: عائلة المواصفة الدولية ISO:27000) التي  
وضعت لمساعدة لمنظمات بكافة أنواعها وأحجامها في حماية انظمة المعلوماتية.

4- يُفضل الاهتمام بجانب تدريب العاملين وبناء قدراتهم واستمرارية دعم البحوث بالتركيز على الادوات  
والتقنيات التي تمتلكها ادارة الجودة الشاملة من اجل التحسين المستمر وتطوير الاداء.

5- يستحسن زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار للمساعدة في القضاء على بعض  
الممارسات (البيروقراطية وما يتبعها من جمود) التي تتعارض مع رسالة الجامعة في التطور العلمي  
والتكنولوجي والبحث العلمي التطبيقي الأصيل الذي يؤدي إلى التنمية المستدامة وخدمة للمجتمع.

6- يُفضل الاهتمام بزيادة الوعي لدى العاملين في التحصيل باهمية دورهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف  
الجامعة ودورها الاكاديمي والاجتماعي وذلك بتنقيفهم وزيادة الثقة في مهاراتهم لتحمل المسؤولية من  
خلال اقتناعهم باهمية الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح باقامة الورش والمؤتمرات.

7- نوصي بتوفير البنية الاساسية من تقوية شبكة الانترنت والتيار الكهربائي وتوفير وصيانة اجهزة  
الحاسب الآلي.



## الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- اهمية ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على البرامج الالكترونية المحاسبية الحديثة.
- 2- استخدام مواصفات الايزو في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التطور والتنمية.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

أولاً - القرآن الكريم

ثانياً - الكتب والمراجع

1. بطريق، يونس احمد، في اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعة، 1986م.
2. جابلونسكي، جوزيف، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، 2000م.
3. حلمي، جمعة احمد وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، طبعة 2003.
4. حمود، خضير كاظم إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
5. سعيد، هناء عبد الحميد، إدارة التسويق، جامعة القاهرة، مصر، 1996.
6. العسكري، أحمد شاكر، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
7. النعيمي وآخرون، محمد عبدالعال، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009م.
8. السروي، أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2013.
9. الزبون، عطا الله علي، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.
10. النجار، فريد، ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2007.
11. خالد ممدوح ابراهيم، أمن المعلومات الالكترونية، الدار الجامعية، 2008.
12. عبدالمقصود، ابتسام حسن، ادارة الجودة الشاملة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2015م.
13. السقاف، حامد عبدالله، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 2008م.
14. نجم، نجم عبده، الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر، ط1، 2010،

## ثالثاً - الرسائل الجامعية

1. الكاشف، محمود يوسف، دراسة بعنوان "مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة" ورقة علمية منشورة في "الادارة العامة" دورية علمية متخصصة ومحكمة، مج 40، ع 3، اكتوبر، 2000.
2. الكساسبه، أحمد عبدالغني، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2003م.
3. خليل، فاتن سمير جاد، أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.
4. دفع الله، احمد محمد احمد، التحصيل الالكتروني مدخل للولاية على المال العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
5. صالح، أسماء علي محمد وآخرون، دراسة بعنوان "نموذج مقترح للتحصيل المالي الالكتروني للإيرادات بالسودان" جامعة النيلين وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، pp، 2015م.
6. محمد، سعيدة حسن أحمد، الحكومة الالكترونية وجودة برمجية أورنيك 15 الالكتروني، بحث ماجستير منشور، جامعة النيلين، كلية تقانة المعلومات، 2016.
7. عبد الله، ياسر ادم ياسين، دور استخدام التقنية الحديثة في تحسين أداء الإيرادات العامة بالسودان 2008-2015 بالتركيز على التحصيل الالكتروني، ماجستير منشور، كلية الاقتصاد، ج النيلين، 2016.
8. حمه، خانم نوري كاكه، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية (2014-2015) جامعة السليمانية، كلية ادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 12 - العدد 34/2016.

9. إبراهيم، محمد المعتز المجتبي وآخرون، دراسة بعنوان "أثر تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني على الإيرادات العامة بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد ولاية النيل الأزرق 2014 – 2015" كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، دراسة منشورة، مجلة الدراسات العليا، المجلد، العدد: مج7، ع26، جامعة النيلين 2017م.

10. مهدي، منى ادريس رمضان، أثر التحصيل الإلكتروني على الإيرادات العامة بالسودان دراسة حالة ديوان الضرائب (2008-2016)، بحث ماجستير منشور في الاقتصاد، جامعة النيلين، 2017م.

11. ثمار، زينب قاسم – حميد، سارة قاسم، دراسة بعنوان "ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنظم المعلومات الادارية"، بحث لنيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال، بحث منشور، جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد، 2017م.

#### رابعاً – البحوث العلمية:

1. عبدالجبار، على عبدالستار والنعمي، أحمد هاني محمد، دور المواصفة (ISO 27001:2005) في تعزيز مفهوم إدارة دورة حياة المعلومات (أنموذج مقترح)، بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

2. على عبدالله الشاهين، نظم الدفع الالكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين)، بحث منشور، الجامعة الاسلامية، قسم المحاسبة، غزة، 2009م.

#### خامساً – المجالات والدوريات

1. على، عبد الوهاب نصر، "دراسة الآثار الحتمية للتجارة الإلكترونية على نموذج مراجعة الحسابات"، بحث منشور، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الأربعون، العدد الأول – مارس 2003، ص5.

2. التويجري، محمد بن ابراهيم وآخرون، المنظمة العربية للتنمية الادارية، التقرير السنوي لعام 2004م  
الحكومة الالكترونية في الوطن العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، دولة الامارات  
العربية المتحدة، 2005م.
  3. حسين، مريم خالص، الحكومة الالكترونية، ورقة علمية منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية  
الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م.
  4. دليل الجامعة لسنة 2010م، التقرير نصف السنوي 2017م.
  5. يس، محمد عبدالرحيم، مشاركة السودان، ورشة الابتكار الحكومي في البلدان العربية، التيار الرقمية  
تصدر عن المركز القومي للمعلومات 2018م.
- سادساً - المواقع الالكترونية.

1. [www.aicpa.org/pubs/jofa/sept2001/tucker.htm](http://www.aicpa.org/pubs/jofa/sept2001/tucker.htm)
2. <https://www.iso.org/home.html>
3. <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
4. [www.sapphire.net](http://www.sapphire.net)
5. <https://www.nctr.sd/ar/>
6. <http://www.mof.gov.sd/index.php>
7. <http://repository.sustech.edu>

الملاحق

(1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
عمادة التطوير والجودة  
مركز الجودة والامتياز

السيد / .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

\_\_\_\_\_

: دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل

الالكتروني (E-15) دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "2017".

على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز .

أرائكم حول عبارات الاستبانة، ونفيدكم بأن البيانات المقدمة سوف تستخدم فقط لغرض

البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتقبلوا وافر الشكر والتقدير،

ابنسام جعفر ابراهيم



## أولاً - البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة أمام الاجابة المناسبة:

1/ الجنس: ذكر  ، أنثى .

2/ العمر: من 20 - 29  ، من 30 - 39  من 40 - 49  ، من 50 سنة فأكثر .

3/ الحالة الاجتماعية: متزوج  ، أعزب  ، مطلق  ، أرمل .

4/ المؤهل العلمي: دكتوراه  ، ماجستير  ، دبلوم  ، بكالوريوس  ، أخرى .

5/ التخصص العلمي: محاسبة  ، إدارة أعمال  ، اقتصاد  ، دراسات مصرفية  ، أخرى .

6/ الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  ، من 5 - 9 سنة  ، من 10 - 14 سنة  ،

من 15 - 19 سنة  ، من 20 سنة فأكثر .

7/ الوظيفة: محاسب  ، مراجع داخلي  ، مراجع خارجي  ، مدير مالي  ، أخرى .

## ثانياً - عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة ( ) أمام مستوى الموافقة المناسب.

المحور الأول: التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في التحصيل الإلكتروني للإيرادات.

| م  | العِبارة  | مستوى الموافقة |       |       |          |               |
|----|---|----------------|-------|-------|----------|---------------|
|    |   | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1  | تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل            |                |       |       |          |               |
| 2  | توجد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة               |                |       |       |          |               |
| 3  | يوجد لدى الإدارة العليا دائرة لأخذ الشكاوى الخاصة بالعاملين         |                |       |       |          |               |
| 4  | توفر الإدارة العليا الحوافز اللازمة لعملية تحسين الأداء             |                |       |       |          |               |
| 5  | تمنح الإدارة العليا الصلاحيات كل حسب عمله                           |                |       |       |          |               |
| 6  | تستخدم الإدارة العليا معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين |                |       |       |          |               |
| 7  | تقوم الإدارة العليا كافة الموظفين بصفة دورية                        |                |       |       |          |               |
| 8  | توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين   |                |       |       |          |               |
| 9  | توفر الإدارة العليا أحدث تكنولوجيا للتحصيل الإلكتروني للإيرادات     |                |       |       |          |               |
| 10 | تقوم الإدارة العليا بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء                   |                |       |       |          |               |
| 11 | تهتم الإدارة العليا بقياس رضا العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني    |                |       |       |          |               |
| 12 | تستجيب الإدارة العليا لمقترحات العاملين بإدارة التحصيل الإلكتروني   |                |       |       |          |               |

المحور الثاني: تدريب المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني.

| م  | العبارة   | مستوى الموافقة |       |       |               |
|----|---|----------------|-------|-------|---------------|
|    |   | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1  | التدريب يؤثر على مستوى الاداء في العمل                        |                |       |       |               |
| 2  | التدريب يساعد على تفهم أهداف المؤسسة                          |                |       |       |               |
| 3  | التدريب يخلق نوع من التجانس بين الزملاء                       |                |       |       |               |
| 4  | التدريب يؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز العمل                        |                |       |       |               |
| 5  | التدريب يساهم في الاحساس بالرضا الوظيفي                       |                |       |       |               |
| 6  | التدريب يساهم في خلق روح التعاون بين الزملاء                  |                |       |       |               |
| 7  | التدريب يساعد على استخدام للأساليب الحديثة في العمل           |                |       |       |               |
| 8  | التدريب يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء                          |                |       |       |               |
| 9  | التدريب يساهم في تحقيق الالتزام والانضباط في العمل            |                |       |       |               |
| 10 | التدريب يساعد على تطوير المهارات في العمل                     |                |       |       |               |
| 11 | التدريب يساعد على رفع القدرات وفهم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة |                |       |       |               |
| 12 | التدريب يساعد على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل |                |       |       |               |

المحور الثالث: مشاركة المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني.

| م  | العبارة  | مستوى الموافقة |       |       |               |
|----|--|----------------|-------|-------|---------------|
|    |  | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1  | يشارك المحاسبون في إعطاء اقتراحات لتحسين الأداء          |                |       |       |               |
| 2  | تُعطى بعض الصلاحيات للمحاسبين داخل الجامعة               |                |       |       |               |
| 3  | تُنظّم اجتماعات دورية داخل الجامعة                       |                |       |       |               |
| 4  | تقوم الجامعة بشكل دوري بتوزيع المهام على المحاسبين       |                |       |       |               |
| 5  | تقوم الإدارة بتكليفات المحاسبين بشكل دوري                |                |       |       |               |
| 6  | يتم إعداد أوراق بحثية لتقويم الأداء داخل الجامعة         |                |       |       |               |
| 7  | تقوم المؤسسة بإشراك المحاسبين في اتخاذ القرارات          |                |       |       |               |
| 8  | جميع المحاسبين ملمون بمعايير تقويم الأداء                |                |       |       |               |
| 9  | تقوم الإدارة بإبلاغ المحاسبين بتقارير أدائهم السنوية     |                |       |       |               |
| 10 | تقوم الإدارة العليا سنوياً بتنظيم برامج ترفيهية للعاملين |                |       |       |               |

المحور الرابع: معوقات تطبيق معايير الجودة في إدارة التحصيل الإلكتروني.

| م  | العبارة   | الإجابة    |       |       |                |
|----|---|------------|-------|-------|----------------|
|    |   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق مطلقا |
| 1  | يؤثر المستوى التعليمي علي أداء المحاسبين                |            |       |       |                |
| 2  | يؤثر قلة الوعي على أداء المحاسبين                       |            |       |       |                |
| 3  | توجد مركزية في اتخاذ القرار                             |            |       |       |                |
| 4  | يوجد نظام حوافز داخل الجامعة                            |            |       |       |                |
| 5  | توجد برامج تدريبية داخل الجامعة                         |            |       |       |                |
| 6  | تُنظّم ندوات تثقيفية داخل الجامعة بشكل دوري             |            |       |       |                |
| 7  | يوجد تقييم للأداء داخل الجامعة                          |            |       |       |                |
| 8  | توجد وسائل اتصال داخل الجامعة                           |            |       |       |                |
| 9  | تتوفر إمكانيات مادية داخل الجامعة                       |            |       |       |                |
| 10 | المحاسبين الذين يحملون مؤهلات عالية قليلون داخل الجامعة |            |       |       |                |

المحور الخامس: مستوى وعي المحاسبين في إدارة التحصيل الإلكتروني.

| م | العبارة   | مستوى الموافقة |       |       |          |               |
|---|---|----------------|-------|-------|----------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1 | المحاسبين بالإدارة على وعي بمقترحات الإدارة لتطوير الخدمات التي يقدمونها                        |                |       |       |          |               |
| 2 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن مستوى تكلفة الخدمة التي تقدمها إدارتهم منخفضة                    |                |       |       |          |               |
| 3 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع البيانات التي تقدمها إدارتهم تخضع لعملية التحسين المستمر    |                |       |       |          |               |
| 4 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم ملتزمة بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية     |                |       |       |          |               |
| 5 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن حل المشكلات التي تعترض نظام التحصيل الإلكتروني يتم في سهولة ويسر |                |       |       |          |               |
| 6 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم تحرص على التقويم الشامل والمستمر لجميع المخرجات          |                |       |       |          |               |
| 7 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأنه يتم تشكيل لجان خاصة لمراجعة شكاويهم                             |                |       |       |          |               |
| 8 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن جميع أفراد الإدارة لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب         |                |       |       |          |               |
| 9 | المحاسبين بالإدارة على وعي بأن إدارتهم مهتمة بنظام تقويم مستوى الوعي لدى المحاسبين              |                |       |       |          |               |

المحور السادس: التحصيل الإلكتروني.

| م | العبارة  | مستوى الموافقة |       |       |               |
|---|--|----------------|-------|-------|---------------|
|   |  | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يزيد من حجم الإيرادات             |                |       |       |               |
| 2 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يحقق تحصيل الربط المخطط له        |                |       |       |               |
| 3 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يقلل من أخطاء العمل               |                |       |       |               |
| 4 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يقلل من ارتكاب المخالفات في العمل |                |       |       |               |
| 5 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يسهل إجراءات التحصيل              |                |       |       |               |
| 6 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يسهل إجراءات التدقيق              |                |       |       |               |
| 7 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يسهل إجراءات المراجعة             |                |       |       |               |
| 8 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يزيد من كفاءة النظام              |                |       |       |               |
| 9 | تطبيق التحصيل الإلكتروني يزيد من الاعتمادية في النظام      |                |       |       |               |

والله ولي التوفيق ،

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبيان:

| العنوان   | الاسم               | م |
|---|---------------------|---|
| استاذ مساعد كلية العلوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا           | د. اشرف حسن ادريس   | 1 |
| استاذ مساعد عمادة التطوير والجودة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا | د. هدى هاشم عبيد    | 2 |
| استاذ مشارك كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا          | نجدة محمد عبدالرحيم | 3 |



بموجب قرار الجمعية العمومية  
 الجمعية العمومية للمطبخ والمنتجعات السياحية  
 بحسب لوائح الحسابات والميزانية المرفقة

التقرير الشهري عن يناير حتى أكتوبر ٢٠١٧ م

| العملي   | الجملة    | ديسمبر | يناير | فبراير | مارس | أبريل | مايو      | يونيو     | يوليو     | أغسطس    | سبتمبر | أكتوبر    | نوفمبر | ديسمبر | الجملة    |
|----------|-----------|--------|-------|--------|------|-------|-----------|-----------|-----------|----------|--------|-----------|--------|--------|-----------|
| 3,310.00 | 1,890     |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        | 1,890.00  |        |        | 1,890.00  |
| -        | 5,000     |        |       |        |      |       | 5,000.00  |           |           |          |        |           |        |        | 5,000.00  |
| 1,000    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 5,951    | 1,985.75  |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | 1,985.75  |
| 3,000    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 1,200    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 28,289   | 17,071    |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        | 4,350.00  |        |        | 17,071.00 |
| 50,000   | -         |        |       |        |      |       | 1,200.00  |           |           |          |        |           |        |        | 1,200.00  |
| 7,200    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 3,630    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 5,336    | 1,664     |        |       |        |      |       | 165.00    |           |           |          | 189    | 312.00    |        |        | 1,664.00  |
| 28,688   | 48,889    |        |       |        |      |       | 7,545.50  | 4,783.00  | 4,483.00  | 3,711.50 | 5,820  | 5,670.00  |        |        | 48,889.00 |
| -        | 1,200     |        |       |        |      |       |           | 1,200.00  |           |          |        |           |        |        | 1,200.00  |
| 500      | 500       |        |       |        |      |       |           |           |           |          | 500    |           |        |        | 500.00    |
| 3,010    | -         |        |       |        |      |       |           |           |           |          |        |           |        |        | -         |
| 770      | 230       |        |       |        |      |       |           | 230.00    |           |          |        |           |        |        | 230.00    |
| 2,451    | 239       |        |       |        |      |       | 3.00      | 5.00      | 179.50    | 16.00    | 16     | 2,700.00  |        |        | 2,451.00  |
| 10,600   | 10,400    |        |       |        |      |       | 1,300.00  | 1,000.00  | 1,800.00  |          | 1,900  |           |        |        | 10,600.00 |
| 154,934  | 89,065.75 |        |       |        |      |       | 10,942.50 | 11,183.00 | 10,437.50 | 6,953.50 | 12,475 | 14,922.00 |        |        | 89,065.75 |

الإيرادات من يناير حتى أكتوبر ٢٠١٨ م

| البيان          | صافي    | يناير    | فبراير | مارس   | أبريل  | مايو   | يونيو  | يوليو  | أغسطس  | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | البيان          |
|-----------------|---------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| دولة كثرية      | 100000  |          | 0      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | دولة كثرية      |
| التغذية الشهرية | 144,000 | 12,000.0 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | -      | 24,000 |        |        | التغذية الشهرية |
| الجملة          | 244,000 | 12,000.0 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 24,000 |        |        | الجملة          |

رئيس الوحدة الحسابية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراما والموسيقى

تقرير المصروفات من يناير حتى أكتوبر ٢٠١٧م

| المتبقي    | الجملة       | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر   | سبتمبر   | أغسطس    | يوليو     | يونيو  | مايو      | أبريل     | مارس      | فبراير    | يناير | مصدق    | البيان               |
|------------|--------------|--------|--------|----------|----------|----------|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|---------|----------------------|
| 5,200.00   | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 5,200   | كتب دراسية           |
| 5,643.00   | 34,782.00    |        |        |          | 15,000   |          |           |        |           |           | 1,400     | 18,382.0  |       | 40,425  | الإمدادات المكتبية   |
| 1,000.00   | -            |        |        | 2,022.0  |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 1,000   | صفحة                 |
| 20,075.00  | 4,004.00     |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           | 1,982.00  |       | 24,079  | الوقود والزيوت       |
| -          | 18,000.00    |        |        |          | 18,000   |          |           |        |           |           |           |           |       | 18,000  | م وعينات البحث       |
| 500.00     | 16,000.00    |        |        | 3,000    |          |          | 10,000.00 |        | 1,000.00  |           |           | 2,000.0   |       | 16,500  | الإحتفالات والمعارض  |
| 1,200.00   | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 1,200   | الهاتف               |
| 68,165.00  | 13,000.00    |        |        |          | 3,150    | 5,000    |           |        |           | 4,850.0   |           |           |       | 81,165  | مخصصات مجلس          |
| 20,000.00  | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 20,000  | لجان فنية/اد كترينية |
| 20,100.00  | 10,500.00    |        |        |          | 10,500   |          |           |        |           |           |           |           |       | 30,600  | التدريب الداخلي      |
| 5,000.00   | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 5,000   | ترحيل الداخلي للطلاب |
| 2,700.00   | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 2,700   | ج الطلاب المتقرفين   |
| 4,000.00   | 900.00       |        | 900    |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 4,900   | مشاريع التخرج        |
| 2,500.00   | 1,500.00     |        |        |          |          |          | 1,500.00  |        |           |           |           |           |       | 4,000   | الجمعيات الطلابية    |
| 7,200.0    | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 7,200   | داره الطباخة         |
| 106,427.25 | 53,572.75    |        |        | 27,971.5 |          | 2,850    | 240.00    |        | 1,822.00  | 11,869.3  | 8,820     |           |       | 160,000 | الاسعادات الزائدة    |
| 20,189.50  | 28,770.50    |        |        |          |          |          | 25,837.50 |        | 2,933.00  |           |           |           |       | 48,960  | م امتحانات واخرى     |
| 13,541.17  | 197,113.83   |        |        | 25,028   | 21,981.3 | 23,048   | 24,123    |        | 24,040.00 | 27,225.0  | 31,593.50 |           |       | 210,655 | معارف اخرى           |
| 910.00     | 7,490.00     |        |        |          |          |          |           | 20,075 |           |           |           |           |       | 8,400   | مباني غير سكنية      |
| -          | 4,000.00     |        |        |          |          |          | 2,000     |        | 3,390.00  |           |           |           |       | 4,000   | معدات نقل            |
| 5,430      | 4,250.00     |        |        | 4,250    |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 9,680   | عربات                |
| 3,000.00   | 5,900.00     |        |        | 1,500    | 2,700    |          |           |        |           |           |           |           |       | 6,000   | المكينيات            |
| 30,250.00  | -            |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 13,250  | معدات المتاحف        |
| 2,950.00   | 300.00       |        |        |          |          |          |           |        |           |           |           |           |       | 3,000   | الاثاثات             |
| 2,550.00   | 3,450.00     |        |        |          |          | 450      | 3,000     |        |           |           |           |           |       | 6,000   | خنادق ومعدات         |
| 3,472.00   | 625.00       |        |        | 401      | 12       |          | 16.00     |        | 6.00      | 129.0     | 44        |           |       | 2,000   | عموله                |
| 7,982.00   | 33,980.00    |        |        | 5090     | 6060     | 1850     | 2500      |        | 3,150.0   | 1,156.00  | 1000      | 5770      | 1,400 | 34,800  | الضيافة              |
| 342,943.00 | 1,007,304.00 |        |        | 67,962.3 | 70,542.3 | 32,156.0 | 65,145.5  | 20,064 | 39,341.0  | 45,221.25 | 44,857.50 | 27,334.60 | 3,412 | 770,714 | الاجراء              |

| النسبة | الجملة | ديسمبر | تومبر | اكتوبر | سبتمبر | اغسطس | يوليو   | يونيو   | مايو  | أبريل | مارس  | فبراير | يناير | مصدق   | البيان       |
|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|---------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------------|
| 45%    | 147090 |        |       | 52974  | 19910  | 5437  | 31115.5 | 4263.5  | 15179 | 6253  | 6650  | 755    | 4553  | 327800 | راسية        |
| 32%    | 15750  |        |       |        |        |       | 15750   |         |       |       |       |        |       | 50000  | وراث تاريخية |
| 0%     | 1045   |        |       |        |        |       |         |         |       |       |       |        | 1045  |        | تسجيل        |
| 164%   | 6034   |        |       | 1753   | 1704   | 152   | 850     |         |       | 750   | 150   | 250    | 425   | 3675   | معدات        |
| 30%    | 15000  |        |       |        |        |       |         |         |       |       | 15000 |        |       | 50000  | تجار مسرح    |
| 99%    | 335976 |        |       | 41636  | 18260  | 18260 | 18260   | 18260   | 18260 | 28260 | 28260 | 118260 | 28260 | 339239 | تعدية        |
|        | 3745   |        |       |        |        |       | 3745    |         |       |       |       |        |       |        | مركز امانات  |
|        | 50000  |        |       |        | 50000  |       |         |         |       |       |       |        |       |        |              |
| 68%    | 524640 | 0      | 0     | 96363  | 89874  | 23849 | 69720.5 | 22523.5 | 33439 | 35263 | 50060 | 119265 | 34283 | 770714 | الجملة       |

رئيس الوحدة الحسابية