جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات السودانية بالقطاع الزراعي

Role of Appling Total Quality Management System In Developing Sudanese Exports in Agricultural Sector

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي(تمويل)

إعداد الدارس:

إيناس عبد الباقي أحمد عثمان

إشراف الدكتور:

علي أحمد الأمين

سبتمبر 2020م

الآيــة

(وَقُـلِ اعْمَـلُـواْ فَـسَيَـرَى ٱللّه عَمَـلَـكُمْ
وَرَسُولُـهُ وَالْـمُؤْمِـنُـونَ وَسَتُـرَدُّونَ إِلَـى
عَـالِـمِ الْـغَـيْـبِ وَالـشَّـهَـادَةِ فَـيُـنَـبِّـئُـكُم بِـمَـا
كُـنـتُـمْ تَـعْـمَـلُـونَ)

التوبة (105)

إهداء

أهدي هذا الجهد إلى
والدى الكريمين ... حباً وتقديراً
إلى كل من علمني حرفاً
إلى كل أخواني وأخواتي
إلى جميع الأقارب*** والأصدقاء *** والأحباب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله، بدءً الشكر لله الذي منّ عليّ إتمام الدراسة كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا لإتاحتهم لي هذه الفرصة التعليمية ولكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة وقدم يد العون والنصح والمعلومات، وأخص بالذكر الدكتور **علي أحمد الأمين** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ولم يبخل بنصائحه وتوجيهاته طوال مدة الدراسة.

وأيضاً الشكر لكل من استقطع من وقته الغالي لملء استمارة الاستبيان.

والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات السودانية بالتطبيق على القطاع الزراعي تمثلت مشكلة الدراسة في أنه إلى أي مدى يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية الصادرات وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفة الفوائد التي يكسبها قطاع الصادر من هذا التطبيق والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وافترضت الدراسة أن المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ، توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل علي تنمية الصادرات ولإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتتبع الظاهرة محل الدراسة ومنهج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب **SPSS** وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والاعتماد علي فائض الإنتاج المحلي في التصدير، عدم توفر المعلومات عن الأسواق المصدر الهيا وأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عنها في ذهن المستهلك الأجنبي وأهم التوصيات هي تطوير جودة المنتج الزراعي بما يتوافق مع المتطلبات الدولية لرفع مستوي تنافسيته في الأسواق وإجراء دراسات للأسواق بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالأصناف المرغوبة وتفضيلات المستهلكين ومواعيد ازدياد الطلب عليها وتمكين الباحثين من استصحابها في الدراسات المتعلقة بالإنتاج من أجل المحافظة على الحصة السوقية في تلك الأسواق ودخول أسواق جديدة.

Abstract

The study deals with Role of the Total quality Management system, Application in exports Sudanese development (in agricultural sector applying) The study problem is to what extent the implementing of the Total quality Management system can lead to the exports development The study aims to know if the institutions exporting agricultural sector commodities are applying the Total quality Management quality system, to what extent, and the benefits that the exporting sector can gain out of this and the obstacles that prevent the implementing of the Total quality management system The study hypotheses That the institutions exporting agricultural sector commodities are not applying the Total quality management system There are obstacles that prevent the applying of the Total quality management system ,To make this study the descriptive analytical and statistical method are used to follow the under study phenomenon, and statistical analysis method using spss Important Study results the lack of material and human resources to Implement The Total quality management system, Relance on surplus domestic production, lack of information on the source markets and The application of the Total quality management system lead to raising quality of exported goods and forming agood picture of the exported goods in the mind of foreign consumer and Important recommendations Developing the agricultural product quality according to the international requirements to raise the competition level in markets Conduct market studies to collect information related to the desired items, consumers preference, the terms of the demand increasing, and to enable the researchers to accompany this information in order to maintain the market share in those markets and to enter new ones .

قائـمة الموضوعـات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
شكر وعرفان	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
قائمة الموضوعات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ك
الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة	1
المبحث الأول:الإطار المنهجي للدراسة	2
المبحث الثاني:الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني :إدارة الجودة الشاملة	10
المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة	11
المبحث الثاني : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	20
الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات	28
المبحث الأول: مفهوم التصدير وتنمية الصادرات	29
المبحث الثاني : مساهمة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات	38
الفصل الرابع: الصادرات السودانية	43
المبحث الأول:الصادرات السودانية السياسات والتحديات	44
المبحث الثاني: تحليل أداء صادرات القطاع الزراعي للفترة 2012م-2019م	54
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	72
المبحث الأول : منهجية إجراء الدراسة التطبيقية	73

الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثاني: تحليل المعلومات الأساسية ومناقشة الفرضيات.	81
النتائج	105
التوصيات	105
قائمة المصادر والمراجع	108
الملاحق	112

قائـمة الجـداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
3-1	نسب مساهمة صادرات الذهب والبترول ومنتجاته من جملة الصادرات للفترة 2012م -2019م.	47
3-2	النسبة المئوية لاتجاه الصادرات في الفترة 2012م-2019م.	49
3-3	الصادرات السودانية حسب القطاعات للفترة 2012م-2019م . بالمليون دولار.	50
3-4	مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي بالأسعار الثابتة	54
3-5	نسبة الأداء الفعلي بالنسبة للاعتماد المصدق للصرف على مشروعات التنمية للقطاع الزراعي في الموازنة العامة الفترة 2012م-2019م	56
3-6	قيمة صادرات القطاع الزراعي حسب السلع للفترة 2012م-2019م بآلاف الدولارات	57
4-1	الاستبانات الموزعة والمعادة	73
4-2	خصائص العينة حسب نوع النشاط	75
4-3	يوضح خصائص العينة حسب القسم	76
4-4	خصائص العينة حسب النوع	77
4-5	خصائص العينة حسب العمر	78
4-6	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	79
4-7	خصائص العينة حسب المستوي التعليمي.	80
4-8	عبارات التوافق وأوزانها.	81
4-9	درجة أهمية كل عبارة من عبارات التوافق.	82
4-10	تحليل ألفاكرونباخ لمحاور الدراسي	83
4-11	قيمة الفاكرونباخ لكل محور	84
4-12	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الأول للفرضية الأولى	85
4-13	تحليل عبارات المحور الأول للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الدلالة	86
4-14	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثاني للفرضية الأولى	87

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
4-15	تحليل عبارات المحور الثاني للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الدلالة	88
4-16	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثالث للفرضية الأولى	89
4-17	تحليل عبارات المحور الثالث للفرضية الأولى حسب الانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة.	89
4-18	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الرابع للفرضية الأولى المعياري والترتيب ومستوي الدلالة.	90
4-19	تحليل عبارات المحور الرابع للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الدلالة	91
4-20	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الخامس للفرضية الأولى	92
4-21	تحليل عبارات المحور الخامس للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الدلالة.	92
4-22	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الأول للفرضية الثانية	93
4 -23	تحليل عبارات المحور الأول للفرضية الثانية حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة.	94
4 -24	تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثاني للفرضية الثانية	95
4-25	تحليل عبارات المحور الثاني للفرضية الثانية حسب المتوسط والانحراف المعياري ومستوي الدلالة.	96
4 -26	تحليل درجة موافقة المستبينين للفرضية الثالثة	97
4 -27	تحليل عبارات الفرضية الثالثة حسب المتوسط والانحراف	98
4 - 28	درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الأولى	99
4 - 29	نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الأولي	100
4 -30	درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الثانية	100
4 - 31	نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الثانية	101
4 - 32	درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الثالثة	101
4 - 33	نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الثالثة	102

قائـمة الأشـكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
2-1	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة	14
2-2	أهداف إدارة الجودة الشاملة	24
4-1	خصائص العينة حسب نوع النشاط	75
4-2	خصائص العينة حسب القسم	76
4-3	خصائص العينة حسب النوع	77
4-4	خصائص العينة حسب العمر	78
4-5	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	79
4-6	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	80

الفصل الأول

الإطار المنـهجي للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنـهجي للدراسة.

المبحث الثانـي: الدراسـات السـابقة.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمـة :

تعتبر الصادرات ذات أهمية كبرى في مختلف اقتصاديات الدول متقدمة أو نامية على حد السواء وهي احد العوامل الأساسية للتنمية الاقتصادية لذا تسعي إلى تنمية صادرتها بدخول أسواق جديدة والمحافظة على أسواقها عن طريق الاهتمام بالجودة العالية والأسعار التنافسية وتنوع المنتجات

ينبع الاهتمام بالصادرات السودانية لا سيما صادرات القطاع الزراعي الذي يعتبر أحد القطاعات الهامة ويمكن الاعتماد عليها في إعادة التوازن والاستقرار الاقتصادي لما يزخر به من ثروة حيوانية وميزة نسبية في إنتاج الكثير من المحاصيل الزراعية التي يمكن أن تكون بديل مثالي لصادرات النفط بعد انفصال جنوب السودان وذهاب معظم عائداته في عمل وإصلاح العجز في ميزان المدفوعات وجذب الاستثمار المحلي والأجنبي من وجود تحد رئيسي وهام ألا وهو تحقيق معدلات نمو اقتصادي مضطردة قادرة على خلق فرص عمل وتوفير النقد الأجنبي للتحكم في أسعار الصرف .

تتطلب تنمية الصادرات الاهتمام بالجودة الشاملة التي صارت من القضايا التي توليها الدول والمؤسسات الخدمية والإنتاجية العامة والخاصة على حد سواء اهتماماً كبيراً وموضع تنفيذ في الوصول لأهدافها والمحافظة عليها والدفع بنشاطاتها في الاتجاه الصحيح وتقليل الفاقد والتكلفة وزيادة الإنتاجية وكسب رضا العميل الداخلي والخارجي، كما أصبحت مطلب عالمي لانسياب التجارة الدولية وتعتبر من الأولويات الأساسية للتصدير لضمان تطابق المنتجات السائدة في أسواق التصدير .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أنه إلى أي مدى يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية الصادرات السودانية خصوصاً صادرات القطاع الزراعي

ويمكن استعراض مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

1 – هل تطبق المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي نظام إدارة الجودة الشاملة؟

2 – ما هي الفوائد التي يكسبها قطاع الصادر من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

3 – ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

أهمية البحث :

تلعب الصادرات دور مهم في الاقتصاد بالنسبة لدول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء وهي التي من خلالها يتم الحصول على النقد الأجنبي الذي من خلاله تتم تغطية فاتورة الواردات ودعم أسعار صرف عملاتها وتخفيف عبء المديونية وجذب الاستثمارات الأجنبية وبالتالي توفير فرص عمل ، حيث أن أزمة النقد الأجنبي في تلك الفترة ألقت بظلالها على الاقتصاد السوداني في جميع جوانبه وبما أن الجودة أصبحت شرط مسبق لدخول الأسواق كان لابد من إلقاء الضوء على الفوائد التي يمكن أن يكسبها قطاع الصادر بتطبيق الجودة الشاملة خصوصاً صادرات القطاع الزراعي التي يمكن أن تكون بديل مثالي لتعويض جزء مقدر من عائدات النفط التي كانت أهم مصادر الإيرادات ، خاصة وأن السودان يمتلك ميزة نسبية في إنتاج الكثير من المحاصيل ويزخر بثروة حيوانية كبيرة لذا تكمن أهمية هذا البحث في الآتي:

1- إبراز قدرة الجودة الشاملة على تنمية الصادرات .
2- لفت انتباه المصدرين نحو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة للرفع من جودة الصادرات لتحقيق رضي متلقي هذه الصادرات ومواجهة التحديات المستقبلية المتمثلة في زيادة الصادرات وبالتالي تحسين الموقف الاقتصادي للدولة .
3- كذلك إثراء المكتبة الجامعية بمرجع حول أهمية الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المحلية.

أهداف البحث :

1– التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومهامها.
2– معرفة مدى تطبيق المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي لنظام إدارة الجودة الشاملة.
3– التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصدرة .

4- بيان الفوائد التي يمكن أن يكسبها قطاع الصادر من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

فروض البحث :

1- المؤسسات المصدرة **لا** تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2- توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصدرة.
3- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات.

منهجية البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة محل الدراسة بجانب المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة محل الدراسة ،أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب **SPSS**.

مصادر جمع البيانات :

مصادر أولية : تتمثل في استخدام أسلوب الاستبانة للحصول على المعلومات من المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي.

مصادر ثانوية : تتمثل في مجموعة من المراجع والمجلات والدوريات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

حدود البحث :

جمهورية السودان.

هيكل البحث :

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول الفصل الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة ويتكون من مبحثين يحتوي المبحث الأول على الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني على الدراسات السابقة أما الفصل الثاني بعنوان إدارة الجودة الشاملة . ويتكون من مبحثين المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، المبحث الثاني أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة أما الفصل الثالث مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات ويتكون من مبحثين المبحث الأول مفهوم وأهمية التصدير وتنمية الصادرات

والمبحث الثاني الأبعاد الدولية لإدارة الجودة الشاملة أما الفصل الرابع الصادرات السودانية ويتكون من مبحثين المبحث الأول الصادرات السودانية السياسات والتحديات والمبحث الثاني تحليل أداء صادرات القطاع الزراعي للفترة 2012 – 2019م أما الفصل الخامس وهو الدراسة التطبيقية ويتكون من مبحثين الأول منهجية إجراء الدراسة التطبيقية والمبحث الثاني مناقشة النتائج والفرضيات .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1- دراسة موسى عبد الله محمد 2003م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان اقتصاديات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير 2003م، مشكلة البحث تمثلت في أن ضعف هيكل الإنتاج وتشابكه أثر على نوعية الإنتاج وجودته وذلك لعدم الالتزام بمعايير الجودة العالمية وبالتالي ضعف القدرة التصديرية والتنافسية في الأسواق العالمية وكذلك عدم الوعي بالجودة وأهميتها مما أثر على مستوى الاستهلاك والإنتاج وكيفية مواجهة السلع الأجنبية ذات الجودة العالمية والسعر المناسب والتي غزت السوق المحلي، والهدف من الدراسة هو إبراز الأهمية الاستراتيجية للجودة الشاملة ودورها في الاقتصاد والعمالة وزيادة حصيلة الصادرات ودورها في تحرير التجارة الدولية وإبراز دور المواصفات والمقاييس السودانية في الرقابة على الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم وضع فرضيات وهي مراعاة التحسين والتطوير في الجودة يساعد في ارتياد الأسواق العالمية ،المواصفات والمقاييس السودانية تحمي المستهلك، الرقابة الإدارية وسيلة فاعلة لدعم نظم الجودة الشاملة ، والالتزام بمعايير الأنظمة الدولية الجودة (الآيزو) يساعد على تسويق المنتجات وتوصلت إلى نتائج أهمها ضعف الرقابة على السلع الاستهلاكية وعدم مطابقتها للمواصفات والجودة ،وإمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية لبعض المنتجات خاصة صادرات الثروة الحيوانية وأوصت الدراسة بضرورة دعم هيئة المواصفات والمقاييس السودانية مادياً ومعنوياً.

تتفق هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي في المنهج وفي تعرض هذه الدراسة للخلفية النظرية للجودة الشاملة.

وتختلف عنها في أنها تبرز الأهمية الاقتصادية للجودة الشاملة ككل دون التركيز على قطاع معين ودون إبراز أهميتها في تنمية تلك القطاعات [1].

---

(1) محمد عبدالله موسي"اقتصاديات الجودة الشاملة"رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم ،جامعة النيلين، 2003م

2- دراسة داليا عادل رمضان الزيادي2006م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير 2006م، تمثلت مشكلة البحث في أن قطاع الصادرات بمصر يواجه العديد من المشكلات التي تحد من القدرة التنافسية مما ينعكس على تنمية الصادرات ويمكن حل تلك المشكلات عن طريق الاهتمام بالجودة الشاملة والهدف من الدراسة هو التعرف على ملامح وأدوات نظام الجودة الشاملة وسلسلة مواصفات الآيزو 90000 ومعرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنمية صادرات قطاع الغزل والنسيج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم وضع فرضيات هي توجد علاقة ارتباط جوهرية بين جودة المنتجات المعدة للتصدير والاهتمام بتطبيق أدوات الجودة الشاملة وتوجد علاقة ارتباط جوهرية بين تنمية الصادرات المصرية في الأسواق العالمية والجودة الشاملة وتوصلت إلى نتائج أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى جودة كل جزء من أجزاء الشركة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة النشاط التصديري في الأسواق العالمية وأهم التوصيات هي إن الاستمرار في تطبيق الجودة الشاملة لكل جزء من أجزاء الشركة والاهتمام بتعبئة وتغليف المنتجات بما يتناسب وأذواق المستهلكين .

تتفق هذه الدراسة مع موضوع البحث من حيث استخدام المنهج والتعرض للخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة وهدفها في معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية الصادرات

وتختلف معها في أن هذه الدراسة تم تطبقها على صادرات الغزل والنسيج بجمهورية مصر بينما تطبق هذه الدراسة على صادرات القطاع الزراعي في السودان وفي معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلع الصادر السوداني [1].

3- دراسة عبد الرحيم حسان عبد الرحمن2010م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان مدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وخدمة العملاء دراسة تطبيقية للحوم الحمراء السودانية في المملكة العربية السعودية (2000 – 2007م) رسالة دكتوراه 2010م ،تمثلت مشكلة الدراسة في أن اللحوم الحمراء(الضأن) تعاني من

---

(1) داليا عادل رمضان الزيادي" دور الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج"رسالة ماجستير منشورة ،مصر ،جامعة عين شمس 2006م .

مشكلة تسويق المنتج عالمياً وأنه في المملكة العربية السعودية لحوم من دول منافسة لا تملك ما يملكه السودان من ثروة حيوانية ومن هنا نبعت فكرة دراسة فكرة رضا العملاء في المملكة العربية السعودية **عن** لحوم الضأن السوداني ودراسة الجوانب الإدارية المتعلقة بتصدير لحوم الضأن (تغذية عكسية) والهدف منها التعريف بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء وأهمية تطبيقها في صادرات الضأن وقياس مدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وخدمة العملاء في تصدير لحوم الضأن للملكة العربية السعودية ودراسة اتجاهات السعوديين وغيرهم بالمملكة العربية السعودية مما يؤهل صناع القرار في وضع القرار ووضع سياسة اقتصادية تلبي متطلبات العصر تم وضع فرضيات وهي أن لحوم الضأن تنال رضا العملاء في المملكة العربية السعودية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الجنس ،التعليم ،العمر، الدخل ، والموقع الجغرافي) ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها عدم التزام صادرات الضأن بتحقيق رضا العملاء في المملكة العربية السعودية وأهم التوصيات هي العمل على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة فيما يتعلق بلحوم الضأن في المملكة.

يتفق موضوع بحثنا مع هذه الدراسة في أهمية دراسة خدمة العملاء حيث يؤدي إلى رضا العميل وتحقيق رغبته وضمانه في المستقبل.

ويختلف معه في أن هذه الدراسة تناولت معيار (مبدأ) واحد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة واقتصرت على سلعة واحدة هي لحوم الضأن وسوق واحد هو المملكة العربية السعودية فقط بينما تناولت هذه الدراسة صادرات القطاع الزراعي ككل ودون تحديد سوق معين[1].

4- دراسة حمزة العوادي 2018 م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، رسالة دكتوراه 2018م ، تتلخص مشكلة البحث حول هل تعتبر الإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات إدارة الجودة الشاملة كمصدر أساسي لترقية الصادرات، والهدف من الدراسة

---

(1) دال عبد الرحيم حسان عبد الرحمن" (مدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وخدمة العملاء دراسة تطبيقية للحوم الحمراء السودانية في المملكة العربية السعودية (2000 – 2007م) "رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م ..

هو إبراز أهمية الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية خارج المحروقات مع محاولة ورسم تصور مستقبلي لها والعمل على التعبئة والإعداد لها بما يعزز القدرات التصديرية للاقتصاد الوطني وتنافسية منتجاته في الأسواق واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم وضع فرضية هي لا تعتبر الإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إدارة الجودة الشاملة محدداً أساسياً لترقية الصادرات وتوصلت إلى نتائج أهمها توفر مستوي مقبول لدى الإطارات الإدارية للمؤسسات المصدرة لثقافة الجودة الشاملة ومن أهم التوصيات تعبئة جميع أفراد المؤسسة حول الجودة الشاملة واعتبارها عملية مستمرة وشاملة موجهة باحتياجات ورغبات العميل الداخلي والخارجي وعلي المدى البعيد[1].

تتفق هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في إبراز أهمية الاعتماد على الجودة الشاملة في ترقية الصادرات من خلال شرح ماهية الجودة الشاملة .

تختلف معها في أن هذه الدراسة تم تطبيقها على صادرات الإنتاج الصناعي في الجمهورية الجزائرية بينما تطبق هذه الدراسة على صادرات القطاع الزراعي في السودان.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1- معرفة مدى تطبيق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وليس مبدأ واحد .

2- التطبيق على صادرات القطاع الزراعي ككل.

3- عدم تحديد سوق معين.

4- معرفة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات.

5- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصدرة .

6- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة .

---

(1) حمزة العوادي" الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات"رسالة دكتوراه منشورة ، الجزائر ،جامعة خضير بسكرة ، 2017م.

الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً : تعريف الجودة :

إن تحديد مفهوم الجودة بكثير من الدقة سيؤدي بالضرورة إلى الفهم الشامل لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لذا نورد فيما يلي تعاريف مختلفة للجودة وفقاً لمن يعرفها وبما تتعلق به السلعة أو الخدمة وذلك كالآتي:

1- قاموس أكسفورد الأمريكي يعرفها على أنها درجة أو مستوى التميز.

2- جمعية ضبط الجودة الأمريكية **ASQC** ومعهد المعايير الوطنية الأمريكي **ANSI** تعرفانها على أنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل قدرتها على تلبية الاحتياجات (راتب جليل، غالب جليل، 2009م ،ص33) .

3- هيئة الخدمات العامة للجودة تعرفها على أنها مطابقة وتلبية احتياجات العملاء منذ أول مرة وفي كل مرة.

4- شركة بوينغ : هي تزويد العملاء ببضائع وخدمات تفوق توقعاتهم واحتياجاتهم.

5- فريد سميث: هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.

6- جوران: هي قابلية السلعة أو الخدمة للاستعمال.

7- كروسبي: هي قدرة السلعة على مطابقة المواصفات.

8. ديمنج يرى أن مفهوم الجودة يحتوي على عوامل عديدة وأن مثل هذه العوامل قد تتغير بشكل دوري ومستمر لذا فإنه من الضروري قياس تفضيلات المستهلكين بشكل دائم حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملاً متغيراً يستطيع المنتج أن يقيسه ويستخدمه بشكل مستمر من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار .

وبالرغم من عدم وجود تعريف عالمي موحد للجودة إلا أن معظم التعاريف اشتركت في النقاط التالية:

1- الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدي توقعات الزبائن .
2- الجودة تنطبق على الخدمات، العمليات، الأشخاص القائمين على العمليات وعلى البيئة.
3- الجودة في حالة تغيير مستمر مثلاً ما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غداً .

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو أن تتعداها. (خضير كاظم، روان منير، 2010م، ص 20-22)

ثانياً: أبعاد الجودة

هنالك أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين وهي:

1- الأداء: وهو مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة.
2- الصلاحية: هي أقصى مدة للمنتج يمكن أن يكون خلالها صالح للاستخدام.
3- جمود المنتج: أقصى مدة يمكن أن يعيشها المنتج.
4- شكل وجمال المنتج.
5- خدمة المنتج أي مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية.
6- مزايا وخصائص المنتج.
7- سمعة المنتج.
8- التقيّد بالمواصفات المطلوبة .(محمود عبد الفتاح، 2012م، ص 22).

ثالثاً: مراحل تطور مفهوم الجودة

1- مرحلة الفحص : كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعة.

2- ضبط الجودة : يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تتضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة.

3- تأكيد الجودة : تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية وأن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام الجودة.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى

جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.(محفوظ أحمد جودة، 2009م، ص 25-26).

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

وقد عرفها عدد من العلماء والمؤسسات على النحو التالي :

أ/ فيجينيوم: هي نظام دمج كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على المنتجات أو الخدمات وذلك بإرضاء تام للعميل. (فداء محمود، 2012م،ص58) .

ب/ إدوارد ديمنج: هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.(مدحت محمود أبو النصر، 2017م، ص45)

ج/ جابلونسكي: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل . (توفيق محمد عبد المحسن، ص 262)

د/ الصوفي : مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم .(يوسف حجيم الطائي وآخرون ،2009م، ص 195)

ه/ المنظمة الدولية للتوحد القياسي :**ISO** هي مدخل للإدارة في المنظمة، يرتكز على الجودة ويبنى على مشاركة أعضائها ويستهدف النجاح في الأجل الطويل ومن خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. (فداء محمود ،مرجع سابق ص 55)

و/ ستيفن ورونالد كالير (**Steven & Ronald , Bounds , et , al**) تعريف الكلمات الثلاث المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي:

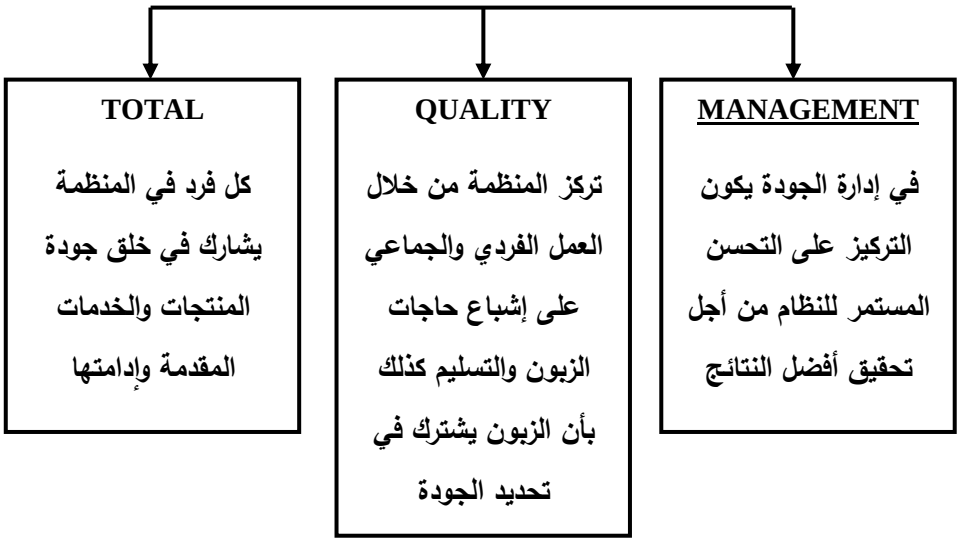
– الإدارة : **Management** وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء .

– الجودة **Quality** المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بل تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات .

– الشاملة **Total** المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته في سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات .

الشكل (1 – 2)

يوضح الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر : (يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 195) .

رابعاً: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة :

قبل التعرف على أهمية الجودة الشاملة لابد من التعرف على العوامل والأسباب التي ساهمت في نشأة وظهور الجودة الشاملة واعتمادها وتبنيها من قبل المؤسسات ونذكر منها:

1- زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال وما ترتب على ذلك من ضرورة تطوير سلع بأقل الأسعار فكل منظمة أخذت تسعى للاستحواذ على أجزاء جديدة في الأسواق أو الإبقاء على العملاء الحاليين في سبيل البقاء في السوق والتوسع والسيطرة عليه أو على أجزاء منه وقد أدت سهولة المواصلات إلى زيادة التنافس على مستوى الصعيد العالمي إذ أدت العولمة إلى تحول المنافسة من محلية إلى عالمية ودخلت المنظمات العالمية لا بل الدول في شراكات تجارية سهلت من العمليات التجارية بها خصوصاً بعد إزالة القيود التجارية وتوسع عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت من السياسة الدولية .

2- الاتجاه نحو الخصخصة فقد عجز القطاع العام في الكثير من الدول بسبب الترهل الإداري والتركيز على النوعية وضعف العمل الرقابي الأمر الذي أدى إلى إيجاد فوارق بين القطاع الخاص والعام ومن ثم أدركت الحكومات ضرورة التحول إلى عمليات الخصخصة والتي تولى الجوانب المهملة في القطاع العام الاهتمام الكبير مما أنعكس على الإنتاج وتطوير التعامل مع العملاء وزيادة الانتماء والولاء في المنظمة .

3- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً مثل دول جنوب غرب آسيا والتي سميت بالنمور الآسيوية فقد غزت سلع تلك الدول الأسواق العالمية مما أثر على كميات التسويق في الدول الصناعية مما جعلها تركز على النوعية والتعامل مع العملاء من خلال تطوير أساليب الجودة الشاملة ووضع المعايير التي تخدم الصناعات في الدول الآسيوية وأضعافها حتى أجهزت عليها في أواخر الثمانينات.

4- العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة الذي أدى إلى وضع استراتيجيات للجودة الشاملة وينتج ذلك العجز عن زيادة الواردات على المدفوعات وضعف الصناعات مما اضطر تلك الدول إلى معالجة تلك الأوضاع من خلال الجودة الشاملة ومما ساعد على ذلك سعي المستهلك في الأسواق المحلية والعالمية إلى البحث عن النوعية لا عن الكمية التي غرقت بها الدول في السنوات السابقة (خالد بن حمدان، عطا الله الزبون، 2015 ص 53).

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق نجاح الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها ذلك يتوقف على بعض المتطلبات نذكر منها:

1- وضع مواصفات للمنتج بما يلبي احتياجات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية.

2- توحيد جودة المواد والمدخلات التي تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة.

3- توكيد الجودة أثناء التحضير والإنتاج وتلافي الأخطاء قبل الوقوع فيها.

4- توكيد جودة المنتج النهائي متضمناً عمليات الفرز والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل وضبط جودة الأجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة.

5- تحليل المعلومات التي ترد من الأسواق والمستهلكين والعملاء للاستفادة منها في تحسين الأداء وتلافي الأخطاء.

6- تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجيهاتها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين (فداء محمود، المرجع السابق، ص29) .

7- الاهتمام بالبني الداعمة للجودة والتي تتمثل في:

أ/ تطوير ثقافة الجودة: أكد كروسبي وديمنج في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لابد منه، والمقصود بثقافة الجودة مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة والتي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شئونها الداخلية ومن الأمثلة للقيم العامة للجودة ما يلي:

- قيم الإدارة: وهي الإيمان بالتحسين المستمر للجودة واعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة والاهتمام بمساعدة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها وهي أن كل عامل مسئول عن جودة ما ينتجه.

- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى: وللوصول إلى هذه القيم لابد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد

الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

ب/ تأهيل هيئات ومؤسسات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة.

ج/ توفير البنية التحتية للجودة:لقد أصبح توفير البيئة التحتية للجودة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج وإزالة العوائق الفتية التي تحول دون دخول المنتج للأسواق الخارجية ومع أن حصول المؤسسة على شهادة 9000 **ISO** أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة أمر هام إلا إنه غير كافي، وذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد الصحة والسلامة وحماية البيئة وتتطلب تحقيق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام الجدي بتطوير البنية التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار والتفتيش (أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 29 – 28)

سادساً : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالآيزو9000 :

الآيزو **ISO** : هي المنظمة العالمية للتقييس (**International Origination Standardization**) وهي اتحاد عالمي مقره جنيف في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس جاء اختصارها **ISO** اعتماداً على الكلمة اليونانية **ISOS** والتي تعني (**Equal**) التساوي. وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوي العالمي حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات وتطوير التداول بين دول العالم.أما الرقم 9000 فهو معبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وهنا تم تطبيق هذه المواصفات على العملية التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة .

ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوربية شرط دخول بعض الخدمات والسلع أسواقها بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات الآيزو (9000) مع مراعاة عدم الخلط أو الدمج بين مواصفات الآيزو (9000) لنظام إدارة الجودة الشاملة وبين المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة فقد كان لابد من إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية تتطابق مع مواصفات محددة ولذا

فـان مواصـفات (9000) هـي مكملـة وليسـت بـديلاً للمواصـفات الفنيـة للسـلع والخـدمات المنتجة .(سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيات، 2007م،ص 139 – 140).

والأسباب التي أدت إلى شيوع الآيزو كثيرة منها:

- انهيار الاتحاد السوفيتي ونظام الاقتصاد الموجه.
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الآيزو وشيوعها على المستوي العالمي.
- انعكاسات تطبيق الآيزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة الشركة (فداء محمود، مرجع سابق، ص 79) .

إن الربط بين الحصول على شهادة الآيزو وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، فالجودة الشاملة هي أكثر شمولاً من الآيزو فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل وبمفاهيم العمل الجماعي وهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى للتحسين المستمر بينما تركز الآيزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها فهي ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها.

إن شهادة الآيزو هي بمثابة الخلو من الأمراض أو شهادة حسن السير والسلوك أيّ إنها تساعد على مرور المنتجات وهي تعتبر أداة تسويقية فعالة وتخفف من الضغوط التنافسية ومتطلبات العبور إلى الأسواق العالمية وبشكل عام فإن مواصفات الآيزو وإدارة الجودة الشاملة تهدفان إلى تحسين إدارة المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية (على بوكميش، 2012م، ص 97 – 130) .

ويمكن للجودة أن تتحقق دون الحاجة إلى الآيزو فيكفي وجود قواعد ومواصفات محلية لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أن الآيزو هو سبب للجودة سواء كان محلياً أو دولياً ومن الناحية الموضوعية فإن الآيزو هي مجموعة من المواصفات والمقاييس المتفق عليها دولياً لتحقيق الجودة الشاملة في كافة المجالات .(حسين عبد العال، 2008م، ص 105).

الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة :

يعتبر الآيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير ويسعي هذا النظام إلى توفير مستوي جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصا بمنظمة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعي إلى إحداث تغيير جزري في مكونات المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبني عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة تسعي إلى تحقيق رسالتها واستراتيجياتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا، على الرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الآيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .(عزون فاروق،2015،ص60)

المبحث الثاني

أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تدخل إدارة الجودة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان بأقل جهد وأقل تكلفة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة ويمكن إيضاح الجودة بالنسبة للعملاء والمنظمات الإنتاجية والموظفين والعاملين فيما يلي :

1- أهمية الجودة بالنسبة للزبائن : لقد أصبح الزبون أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة ولعل هذا الوعي لا يدل على أمر إيجابي إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضروري لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والردي فازدادت عمليات الشراء تعقيداً وتغيرت العادات الاستهلاكية وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلة تعاني منها الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجاً في تبني أنظمة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكذلك تحول نظر الزبون لانتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها .(مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 64) .

2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة: نظراً لأهمية الجودة في السلع والخدمات فإن المؤسسة المنتجة تبذل جهوداً حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها في الآتي:

أ/ يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر على حجم المبيعات وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل يكرر شراءها.

ب/ تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق وتعطيها الجودة ميزة خاصة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة .

ج/ تعمل الجودة على تقليص التكاليف النوعية والقضاء عليها.

د/ استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية من أجل الحصول على زبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة لذا تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصميم بما يلاءم الاحتياجات والتطلعات.

3- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين والموظفين: تكمن أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين والموظفين فيما يلي :

أ/ توفر بيئة عمل تشجع الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية وطرح الأفكار والرؤى وتطوير إجراءات العمل.

ب/ ارتفاع معدلات الرضاء الوظيفي للعاملين.

ج/ اختصار الوقت اللازم لإنجاز العمل.

د/ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

هـ/ رفع مستوي التعاون بين الإدارات.

و/ استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمتكررة .(مزغيش عبد الحليم، 2012، ص64) .

إن أهمية الجودة تظهر من خلال المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة كزيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم ،تأثر سمعة المؤسسة في السوق ، تراجع حجم الطلب على منتجاتها ، زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها وتراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق (محمود داؤودي الربيعي ،2015).

كما تظهر لنا أهمية الجودة من خلال المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال تطبيق الجودة الشاملة مثل تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم وإرضائهم، تحسين سمعة المؤسسة في السوق ،جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن وانخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها .(مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 54) .

ثانياً: تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة الخدمات والمنتجات مع إحداث تخفيض في التكاليف، وتكاليف الجودة لا تختلف عن التكاليف الأخرى إذ يمكن برمجتها ووصفها في ميزانية بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل ورضا للعميل بأقل تكاليف. إذ أن تقليل التكاليف يقود إلى زيادة الأرباح كما أن قيمة الجودة يجب أن تعتمد على مقدرتها على المساهمة في الأرباح وذلك لأن كفاءة العمل تتم بمردوده المادي.

لذلك لتحقيق أهداف إدارة الجودة لابد من دراسة ومعرفة التكاليف المتعلقة بالجودة حتى تتم مقارنتها بالفوائد التي يمكن تحصيلها من تطبيق نظام الجودة الشاملة وتعرف تكاليف الجودة بأنها التكاليف المرتبطة بعدم الجودة للخدمة أو المنتج كما هو محدد بالمواصفات من قبل المنظمة وعقودها مع العملاء والمجتمع أو هي تكاليف تدني مستوى الخدمة أو السلعة. (أحمد يوسف دودين، **2012**م، ص 161 – 163) .

تصنف تكاليف الجودة إلى :

- تكاليف الفشل الداخلية وتشمل تكلفة الخردة ،تكلفة العمل المعاد وتكلفة خفض سعر البيع والهدف منها التحقق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية مطابق للمواصفات الموضوعة.
- تكاليف الفشل الخارجي وتشمل تكلفة اعتراض المستهلك، تكلفة إعادة المنتج، تكلفة الطلبات التحذيرية تكلفة المساءلة القانونية وتكلفة فقدان المبيعات والهدف منها تقليل حالات عدم رضا المستهلك عن المنتجات المعيبة وغير المطابقة لاحتياجاته.
- تكاليف الوقاية وتشمل تكاليف تخطيط الجودة، تصميم المنتج، العمليات، التدريب والعمليات والهدف منها الوقاية من حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتكون قبل اكتشاف العيوب في المواصفات.
- تكاليف الأداء وتشمل تكاليف الفحص والتفتيش، أجهزة الفحص والتفتيش وتكلفة المشغلين والهدف منها التحقق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية مطابق للمواصفات الموضوعة.

ثالثاً: أهداف الجودة الشاملة :

1- تحقيق أعلى عائد من المبيعات من خلال رضا العملاء.
2- زيادة العائد على رأس المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة.
3- مضاعفة صافي الربح من خلال تزايد إقبال العملاء على منتجات المنظمة.
4- تخفيض التكاليف من خلال منع حدوث الأخطاء.
5- تقلل شكاوى العملاء.
6- زيادة كفاءة فرق تحسين الجودة.
7- تحسين جودة الموردين.
8- تحسين نظرة العاملين وإقناعهم بنظام الجودة الشاملة.
9- تحقيق نتائج طيبة نتيجة لاستطلاعات رأي العملاء.
10- سرعة القضاء على شكاوى العملاء .(محمد الصيرفي، 2011، ص 129)
11- ويرى ريتشارد فرمان أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

أ/التركيز على احتياجات السوق والعميل والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة قابلة للتنفيذ.

ب/ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

ج/ وضع إجراءات بسيطة لإدارة الجودة.

د/ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.

هـ/ ابتكار مقاييس الأداء ووضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

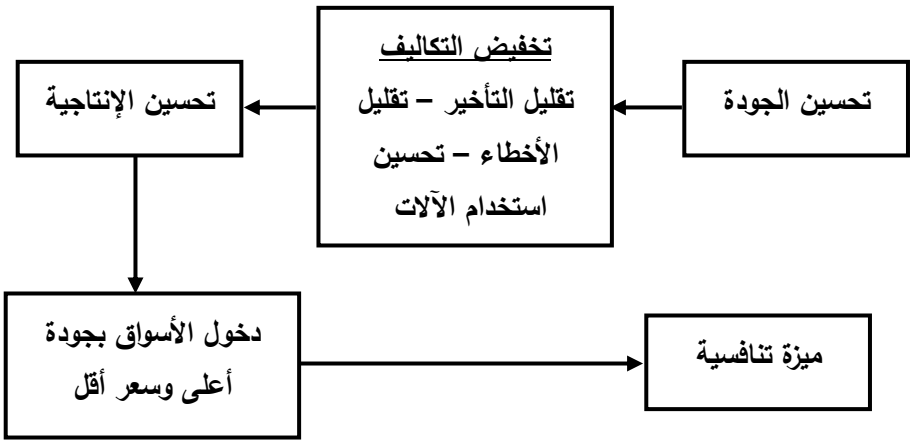
و/ إدراك المناقشة ووضع استراتيجية لها.

باختصار أن الجودة تهدف إلى تجويد كل شيء في أي مستوى وفي كل وقت . (مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 56 – 57).

ويمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة بالشكل التالي:

الشكل (2 – 2)

يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : http//www.mothakirattakharoj.com، محمد داوودي الربيعي إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات سنة 2015م تم الحصول على المعلومة في 2018/11/10

رابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة :

إن الهدف من تطبيق الجودة الشاملة هو تحقيق فوائد تتمثل في:

1 – تحسين الربحية والقدرة على المنافسة : وذلك أن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث ردة فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من المبيعات وبالتالي الربحية والقدرة على المنافسة وبالتالي تحقيق شعار إدارة الجودة الشاملة أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وهو حتماً يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

2 – زيادة الفعالية التنظيمية : وذلك من خلال ما تفرزه من قدرة أكبر على العمل الجماعي في حل المشاكل والمعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال مما يقلل من دوران العمالة وزيادة ولاء العاملين.

3 – كسب رضا المجتمع : من خلال كسب رضا الزبائن والمحافظة على البيئة والصحة العامة.

4 – تقوية المركز التنافسي للمنظمة : وذلك من خلال تقديم منتج ذات جودة عالية وفقاً لطلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم في الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بالمنتوج وأكثر تميزاً من المنافسين وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر .

5 – المحافظة على حيوية المنظمة:باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة رحلة وليست محطة، مما يتطلب دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية أما بإضافة خصائص جديدة أو منتجات جديدة وغير تقليدية مما يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة (يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 205 – 206) .

خامساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المبادئ تساعدها على تحقيق أفضل أداء ممكن ومثلما تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة فإنهم لم يتفقوا على المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة أو حتى في تسميتها فقد سماها البعض بالعناصر والبعض الأخر بالعوامل وبعضهم حددها في خمسة عناصر والبعض الأخر سبعة أو عشرة وبالرغم من تعدد وجهات النظر حول هذه المبادئ إلا أن معظمها تتفق حول المضمون العام وسنتناول منها بعض ما أُتفق عليه بشيء من التفصيل وهي:

1– التخطيط الاستراتيجي: وذلك لوصفه وسيلة لتحديد أنشطة المنظمة تجاه أهداف واحدة والخطة الاستراتيجية لابد أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية من خلال التجديد والابتكار.

2– التركيز على الزبون: وذلك من خلال الاستماع للزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل تكلفة وأن التزام القيادة العليا بتحقيق رضا الزبون هو النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها (أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 198 – 199) .

3– التحسين المستمر: تمر عملية إنتاج البضائع والخدمات بعدة عمليات بالتعاون مع عدد كبير من الأشخاص وفي بيئات عمل محددة وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأنظمة والعمليات التي تعمل من خلالها (خضير كاظم، روان منير، ص 31) .

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

أ/ تنميط وتوثيق الإجراءات.

ب/ تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

ج/ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

د/ استخدام دائرة خطط، طبق، افحص، نفذ التحسين.

هـ/ توثيق إجراءات التحسين .(فداء محمود، مرجع سابق، ص 62) .

والتحسينات التي تجرى بأنواعها عديدة منها:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال خدمات ومنتجات جيدة ومجربة.
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها .(أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 200) .

4- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق :يعتبر مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق أحد الركائز التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد لتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة (محمد عبدالوهاب العزاوي ، 2005 ، ص 62) .

إن القرارات المؤثرة ذات المردود الإيجابي تبني على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية ولتطبيق ذلك فان الأمر يتطلب :

أ/وضع أساليب علمية لعملية جمع البيانات المتعلقة بفعالية المؤسسة ومقاييس الاحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها

ب/ التأكد التام من دقة البيانات المجمعة قبل المباشرة بعملية تحليلها.

ج/ استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها (عزون فاروق ،مرجع سابق ،ص 68) .

5- التعاون والمشاركة الجماعية : إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال سواء في نفس المستوى الإداري أو بين الإدارات المختلفة وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية عن بعضها البعض ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني وتتضمن مجالات التعاون ما يلي:

أ/ تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء.

ب/ تشجيع العمل الجماعي.

ج/ احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به .(قاسم نايف المحياوي ، 2006 ، ص147) .

6- التزام الإدارة العليا: أن القرارات المتعلقة بالإدارة العليا تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها ويتمثل الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة

وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تطوير إمكانيات العاملين والالتزام بالتحسين المستمر. (فداء محمود، مرجع سابق، ص 65) .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تعاريف الجودة وضح أنها تعتمد على الفلسفة التي يصنفها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضى العميل وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة حتى وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتِ دفعة واحدة بل استلزم وقتاً لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وأن تعدد المعاني التي يحملها مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبينة على أساس رضا العميل من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة وباستمرار من خلال تطبيق أسلوب منهجي يقوم على مبادئ يستلزم تطبيقها وكذلك إعداد قاعدة للجودة والمشاركة الجماعية لكل إطارات المؤسسة واعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة والتزام الإدارة العليا بالجودة ولابد من توفر العديد من المتطلبات من أجل التطبيق الفعال والجيد لإدارة الجودة الشاملة ومحاولة تجنب بعض المعوقات التي من شأنها أن تعرقل تحقيق الهدف الأساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكانياتها الهادفة في تحسين الإدارة والتحسين المستمر في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين كما أنها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني وكذلك المساهمة في تحقيق مؤشرات اقتصادية أساسية كتحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع، نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وتطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها وزيادة الإنتاجية كمدخل أساسي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.

الفصل الثالث

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات

المبحث الأول: مفهوم التصدير وتنمية الصادرات .

المبحث الثانـي: الأبعاد الدولية لإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول

مفهوم التصدير وتنمية الصادرات

أولاً : مفهوم التصدير :

يمكن توضيح مفهوم التصدير من خلال التعريفات التالية:

- فؤاد مصطفى محمود عرفه ببيع سلعة معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها أو بتعبير آخر من أحد الأسواق التي تمثل السلعة فائض من إنتاجها إلى سوق آخر تمثل نفس السلع جزء من احتياجاتها.
- المهدي عادل عرفه بأنه عمليه تقوم على بيع السلع والخدمات من دول أخرى.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا التعريف الشامل للتصدير هو أنه عبارة عن العملية التي تشمل بيع مختلف السلع المنظورة وغير المنظورة من الأسواق الوطنية إلى الأسواق الخارجية.

1 - **أهمية التصدير :**

يعتبر التصدير ذا أهمية كبرى في اقتصاديات مختلف الدول وهو أحد العوامل الأساسية للتنمية الاقتصادية فلمدة طويلة من الزمن اعتبره أصحاب النظرية التجارية وسيلة فعالة لتحقيق معدلات النمو المرجوة كما أُعتبر طريقة ناجحة لجمع أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة وأهميته تتمثل في كونه مورد هام من موارد العملة الصعبة وهناك من يرى أن التصدير مرتبط بحجم سوق الإنتاج الذي كلما زاد اضطرت مختلف المؤسسات والشركات إلى مضاعفة الإنتاج بقصد تغطية هذه الزيادة في السوق ثم بعد ذلك يتم تصريف الفائض إلى الخارج عن طريق التصدير.

إن معدل ارتفاع النمو الاقتصادي الناتج عن زيادة الصادرات يصاحبه تغيرات في أنماط الاستهلاك التكنولوجي وغير ذلك من التغيرات التي تؤدي بدورها إلى إمكانية زيادة ونمو معدل الصادرات وهذا ما يبين العلاقة التبادلية والمتداخلة بين معدل نمو الصادرات ومعدل نمو الدخل الوطني وهو ما يؤثر على نمو الصادرات التي كثيراً ما ينعكس ضعفها بعدم توازن ميزان المدفوعات لكثير من الدول النامية، لهذا يجب على الدول النامية أن تضع الصادرات وتنميتها في مقدمة الأهداف الاقتصادية الأساسية في هذه الدول (بن طيرش عطأ الله، 2017 ، ص 73).

2 - **دوافع التصدير وعوامل نجاحه**:

يتم تلخيص دوافع التصدير في الآتي:

أ/عجز السوق المحلية عن تحقيق هدف النمو المتواصل أي أن إيجاد قطاع تصديري يمكن أن يشكل النواة الاستراتيجية لتنمية أشمل.

ب/ يعتبر التصدير مخرج لما تعاني منه بعض المؤسسات من فائض طاقتها الإنتاجية.

ج/ نمو الطلب في السوق الأجنبي وكذا ضعف التنافسية فيه وهو عامل مهم لاقتحام السوق التجارية.

3 - **عوامل نجام عملية التصدير**:

باعتبار أن التصدير عملية حيوية وضرورية في اقتصاديات دول العالم فهو يحتاج ويرتبط بعوامل مختلفة لتشجيعه ودعمه، وهذه العوامل تختلف حسب الأهداف في المدى الطويل والقصير، وهي :

أ/ الموارد المتاحة والجاهزة لنجاح عملية التصدير: وهذه العوامل متنوعة منها ما هو متعلق بموارد المؤسسة التصديرية ومنها ما يتعلق بالموارد الوطنية وأهم**ها** المقدرة في القيام بدراسات وأبحاث السوق والوصول للمعلومات المناسبة واقتناء الموارد البشرية الماهرة.

ب/ طرق ومنهجية التسويق وهناك بنود متعددة في هذا العامل ولكن أهمها عاملين الأول يتعلق بدراسة السوق والمقدرة للوصول إلى المعلومات والاستنتاجات والتحليلات الصحيحة وهذا مرتبط بالعامل الأول أما الثاني فيتعلق بوجود قنوات التوزيع في الأسواق الخارجية وهي حساسة لكونها تؤثر مباشرة في عملية التصدير.

ج/ التزام الإدارة العليا: التزام الإدارة المشرفة على التصدير هو هام جداً وأكثر حساسية من البنود الأخرى لأنه متصل بالقدرة على التخطيط ووضع الاستراتيجيات والخطط وتطبيق أنظمة توكيد الجودة الرقابة والتدقيق والمراجعة والإشراف ورسم الأطر الزمنية وتصميم مسار عملية التصدير من خلال الطرق العادية والحرجة وأهم مبدأ في ذلك العامل هو مقدرة الإدارة في وضع الأهداف والغايات المترابطة والمتصلة بعملية التصدير بحيث تعكس كل سوق تصديري على حده.

د/متطلبات جودة السلعة ليس غريبا الربط بين المواصفات السلعة أو الخدمة القابلة للتصدير مع عوامل التنافسية وهنالك ثلاثة أسس تتحكم في جودة السلعة أو الخدمة وهي جودتها من حيث النوع، السعر، الكم والخدمة التي يقدمها المصدر قبل وبعد البيع.

هذا العامل يختلف عن العوامل الثلاثة الأخرى في أنه يتعلق في المقدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية .(زيرريان، 2015 ، ص 58 – 59).

4 – **دور الصادرات في التنمية الاقتصادية**:

تلعب الصادرات دوراً هاماً في تمويل التنمية الاقتصادية خاصة الدول النامية وهذا لعجز الموارد المحلية في تمويل التنمية ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الآتي:

أ/ توسيع القاعدة الاقتصادية : من المعروف أن ضيق السوق المحلي نظراً لضعف القوة الشرائية لدى أفراد المجتمع هو أحد أسباب التخلف وضيق النشاط الاقتصادي ولذلك تعمل الدولة على توسيع السوق المحلي بمختلف الوسائل من إعادة وتوزيع وتخفيض الضرائب وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن الأسواق العالمية تمثل مجالاً لتصريف المزيد من الإنتاج المحلي وبالتالي تعتبر هذه الأسواق العالمية عاملاً أساسياً توسيع القاعدة الاقتصادية في المجتمع فبالإضافة إلى جلب العديد من العملات الأجنبية، تؤدي تنمية الصادرات إلى فتح مجالات جديدة للإنتاج الذي يخصص كلياً أو جزئياً لمقابلة الطلب الخارجي وينتج عن ذلك زيادة في الدخل القومي وزيادة فرص العمالة.

ب/ توفير رؤوس الأموال: تسهم التجارة الخارجية في توفير رؤوس الأموال الإنتاجية من آلات ومعدات ومكاتب... إلخ ، وكذلك المنتجات نصف المصنعة التي تستعمل في إقامة هذه المشروعات والتي تؤدي إلى ارتفاع الدخل الوطني كما تسهم التجارة الخارجية في توفير السلع الاستهلاكية من خلال الاستيراد كنتيجة للنمو الحاصل في حجم الإنتاج والدخول والذي يتمخض عن زيادة في فرص العمل خاصة وأن الطاقة الإنتاجية في الدول النامية غير قادرة على توفير المتطلبات الاستهلاكية.

ج/ تخفيض أثر التقلبات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني : يلاحظ أن كل من الدول النامية تقوم بتصدير عدد محدود من السلع التي تتركز غالباً في الخدمات والمنتجات الزراعية وتعتمد الدول النامية اعتماداً كبيراً في صادراتها على مواد خام كالبترول والمنتجات الزراعية، وما يلاحظ أن الطلب العالمي على هذا النوع من المنتجات عموماً هو طلب يتميز بتقلبه مقارنة بالطلب على المنتجات الصناعية ، ونتيجة لهذه

العوامل فإن الدول المنتجة والمصدرة للسلع الزراعية والخامات كانت ولا زالت تعاني من تقلب كبير في حصيلتها من العملات الأجنبية مما ينعكس سلباً على الاستقرار الاقتصادي. وقد كانت تقلبات التجارة الخارجية في مجال الخامات والمنتجات الزراعية مسار اهتمام ودراسة الاقتصاديين والدول المنتجة والهيئات الدولية ووضعت اقتراحات كثيرة تهدف إلى الحد من هذه التقلبات منها إنشاء صناديق موازنة الأسعار وإبرام اتفاقيات دولية للتحكم في السوق .... إلخ ، إلا أن الدراسات تشير إلى أن الحل الفعال لهذه المشكلة يكون في مدى قدرة الدول المصدرة لهذه المنتجات على توزيع صادراتها وتقليل شدة الاعتماد على سلعة أو سلعتين من هذا النوع من المنتجات، أي أن تنمية الصادرات من الوجهة النوعية تعد أحد الأبعاد الأساسية التي يجب أن يبنى عليها أي برنامج ناجح لتطوير التصدير.

د/ تدعيم قوة مساومة الدول في المجال الدولي: بدراسة شروط التجارة وتطويرها بالنسبة للدول المصدرة للخامات والمنتجات الزراعية على مدى العقود الماضية يتبين بوضوح أن هذه الشروط تتجه تدريجياً، بحيث أصبحت ضد الدول النامية وفي صالح الدول المتقدمة التي تصدر المنتجات الصناعية ويعزى هذا الاتجاه إلى أسباب متعددة منها، زيادة الطلب على المنتجات المصنعة بمعدل أكبر من المنتجات الخام والزراعية ،ضعف مرونة العرض من المنتجات الخام مقارنة مع المصنعة والتطور التكنولوجي الذي بفضله تمكنت من إنتاج سلع صناعية تحل محل الخامات الطبيعية والمنتجات الزراعية فعلى سبيل المثال المطاط الصناعي والألياف الصناعية وغيرها وقد بدأت الدول النامية في اتخاذ عدد من الإجراءات لمعالجة ذلك الموقف منها محاولة تنظيم المعروض من السلع الزراعية والمواد الخام.

هـ/ تدعيم النمو الاقتصادي: أن تشجيع الصادرات يؤدي إلى دعم النمو الاقتصادي في البلد من خلال التحسن في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني وبالتالي تحسين المستويات المعيشية في مختلف جوانبها ولكن هذا التحسين في الدخل قد يؤدي إلى خطورة أنماط ذات نزعة استهلاكية أكثر من تلك السائدة من قبل وهذا يكون كنتيجة للتطور الكمي والنوعي في الإعلان، وأمام هذا التوجه في الاستهلاك تسعى الدول المتقدمة لفتح أسواق الدول النامية أمام منتجاتها وهنا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه التجارة الخارجية في التعامل بكامل الحيطة والحذر لأن انكشاف السوق المحلي مع ضعف منافسة المنتوج

المحلي يؤدي إلى إغراق السوق بشتى السلع مما يؤثر سلباً على الأرصدة النقدية المتاحة للادخار والاستثمار وبالتالي تراجع معدلات النمو.

و/ تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات وتدعيم مركز العملات المحلية بين العملات الأجنبية صاحب زيادة إيرادات الدول النامية بمعدل أكبر من زيادة صادراتها ظهور عجز في موازين مدفوعاتها واتخذ العجز في ميزان المدفوعات إلى إضعاف مركز العملة المحلية من حيث قابليتها للتحويل إلى العملات الأجنبية خاصة العملات الدولية، ويرجع السبب في تدهور القيم النسبية للعملة المحلية في السوق العالمي إلى أن الطلب عليها من جانب الدول الأجنبية، لتمويل طلب هذه الدول على المنتجات المحلية يكون أقل بكثير من مجموع الطلب المحلي على العملات الأجنبية لتمويل الواردات ، إن تدعيم مركز العملة المحلية لا يمكن أن يتم بصفة حاسمة إلا بمعالجة أسباب تدهور القيمة الفعلية لها في أسواق العالم، تلك المسببات التي تتمثل في اختلال ميزان المدفوعات، ولذا فإن تنمية الصادرات هي في الواقع أهم وسائل إعادة التوازن إلى ميزان المدفوعات وإيقاف تدهور قيمة العملة في المجال الدولي خاصة وأنه أصبح من العسير تخفيض حجم الواردات كوسيلة لعلاج عجز ميزان المدفوعات أمام تنامي الطلب الإنتاجي والاقتصادي للمجتمع (سلمان دحو، 2016 ، ص 41 – 43).

ثانياً : تنمية الصادرات:

تُعرف تنمية الصادرات على أنها تنفيذ مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة على مستوى الدولة بهدف التأثير على كمية وقيمة صادراتها بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات في الأسواق العالمية.

كما أن الحكومة تتدخل من خلال إجراءات تنمية الصادرات بحيث تقوم بتقديم الدعم للصادرات في شكل مساعدات نقدية أو إعفاءات ضريبية أو تقديم أشكال أخرى من التسهيلات لمنتجي السلع المخصصة للتصدير ويمكن هذا الدعم المصدرين من عرض منتجاتهم في الأسواق الخارجية بأسعار منخفضة نسبياً مما يؤهلها إلى المنافسة بهذه الأسواق هذه الإجراءات تعمل على زيادة قدرة المنتج المحلي في منافسة المنتجات الأجنبية في الخارج، ويشترط لنجاح هذه الإجراءات تحفيز التوسع في الاستثمار الإنتاجي بغرض الصادر خاصة بإعفاء السلع الوسيطة الداخلة في إنتاج سلع الصادر من الرسوم الجمركية والضرائب المختلفة وتأمين عمليات الصادر والمصدرين.

قد يساهم تنوع الصادرات بنسبة كبيرة في ارتفاع وزيادة عروض الصادرات لأن الطلب الخارجي سيكون متميزاً بمرونة في الأسعار ومرونة داخلية وهو ما يكسب اقتصاد الدولة نوعاً من الثبات في مواجهة تذبذبات الأسعار العالمية والتقلبات في الأسواق الدولية ومن الأسباب التي تساعد الدول في الوصول إلى مستويات التنمية المتسارعة نجد القاسم المشترك هو اتجاهها نحو الصادر وكذلك الاستقرار السياسي وكذلك البحث العلمي ولما كانت برامج تنمية الصادرات لا تعني فقط بالترويج للصادرات بل أصبحت أيضا تشمل الإنتاج من أجل التصدير ثم التسويق ثم الترويج كان لابد للدولة وهي تضع نصب عينيها تنمية الصادرات أن تضع الإنتاج من أجل التصدير هدف تسعى لتحقيقه ثم توفير الخدمات المساعدة لإتمام عمليات التسويق وفتح أسواق جديدة والترويج لها، ولذلك تصبح عملية تنمية الصادرات عملية متكاملة تبدأ بوضع هدف التصدير ثم تخطيط الإنتاج من أجل التصدير وبذلك تنتقل من مرحلة تصدير الفائض من الإنتاج المحلي إلى الإنتاج من اجل التصدير .(قمر طيبة، 2016، ص 31 – 32).

للقيام بعملية تنمية الصادرات يتطلب وضع استراتيجية على أعلى مستوى للوصول إلى أهداف معينة للنمو بالصادرات على مدى فترة زمنية محددة ولهذه الاستراتيجية عناصر مهمة وأساليب تتمثل في:

1 – **عناصر تنمية الصادرات** :

أ/وضع الأهداف : الأهداف الاستراتيجية لتنمية الصادرات يجب أن توضع في صورة كمية ويجب أن تكون هذه الأهداف معقولة وتتلاءم مع توقعات المستقبل والوظيفة الأساسية للأهداف في استراتيجية تنمية الصادرات هي تحديد ما يمكن أن يدفع الموارد إلى الالتزام بتحقيق تنمية الصادرات على المستوى القومي وأن الأهداف المبالغ فيها لا يمكن أن تخدم معدلات الأداء ويمكن أن ينشأ بسببها شعور بالإحباط، ووضع الأهداف القومية للتصدير يمكن تحقيقها فقط من خلال الجهود المكثفة من جانب جميع الأجهزة الحكومية التي تلعب دوراً هاماً في استراتيجية تنمية الصادرات القومية وقد يتطلب الأمر تكوين لجنة عليا لتنمية الصادرات للوصول لدرجة كبيرة من التعاون بين جميع الأجهزة المعنية بأمر الصادرات.

ب/ تعبئة الموارد : إن سياسات تنمية الصادرات تغلق الفجوة بين الأهداف والأداء والتحقيق الفعلي للخطة والخطوة الأولى لتعبئة الموارد هي حصر وتقييم الموارد التي تمنع

تحقيق الأهداف لصادرات معينة عند مستوى المنشأة إذ يتضح أن هناك نوع من أنواع القصور عند البحث مثل القصور في الوقت أو المعلومات أو غيرها فإن بعضها قد يكون أكثر خطراً على تحقيق الأهداف، والخطوة الثانية هي البحث عما يمكن أن تقوم به الدولة نحو إزالة العقبات.

ج/ برامج تنمية الصادرات : توجه أهداف وسياسات الصادر للابتكار في برنامج تنمية الصادرات القومية التي توفر المعونة للمنتجين لتحقيق أهداف التصدير، وتحول برنامج تنمية الصادرات استراتيجية التصدير القومية إلى مجموعة من النشاطات اللازمة لتحقيقها في إطار الخطوط الإرشادية التي تصنعها سياسة تنمية الصادرات وتقرر كيفية تأدية كل نشاط ومن سيؤديه وعلاقته الوظيفية والزمنية بأنواع نشاطات تنمية الصادرات الأخرى، والجهود المبذولة بإصرار والمدعمة من قبل أعلى القيادات الحكومية هي فقط يمكن أن تتحقق تنظيم أنواع النشاط لتنمية الصادرات كما يمكن تزويد برنامج تنمية الصادرات بالأفراد العاملين والإداريين الأكفاء.

د/ الرقابة : تعتبر الرقابة وظيفة أساسية لاستراتيجية تنمية الصادرات وهي تعبر عن النظام الذي يكشف ويحدد أوجه الشبه والاختلاف بين النتائج المرتقبة للأهداف في الخطة ونتائجها الفعلية المحققة ، وهذه الاختلافات يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية ، وقد تنشأ بسبب الإدارة السيئة أو الموارد القاصرة أو تنشأ عن التغيرات الخارجية والتي تشمل الطلب في السوق والمنافسة التي تعتبر من مفترضات استراتيجية الخطة أو كليهما. ونظام الرقابة يبدأ بتدفق المعلومات من المنتجين ومنظماتهم إلى أجهزة الحكومة التي تخدمهم مباشرة ومن هذه الأجهزة تدفق معلومات الرقابة على المستويات الحكومية الأعلى والمسئولة عن وضع أهداف وسياسات التصدير والعاملون عند المستويات الأعلى يجب أن يحددوا ما إذا كان الواجب اتخاذ إجراء وسياسات لعلاجها بالنسبة للأهداف أو السياسات والبرامج .(فؤاد مصطفي محمود، 2005، ص 92 – 94) .

2 – أساليب وأنشطة تنمية الصادرات :

هنالك أساليب وأنشطة يمكن أن تساعد في تنمية الصادرات وهي :

أ/تنظيم الإنتاج: نجحت كثير من الدول في زيادة صادراتها بتنظيم الإنتاج في جميع القطاعات المختلفة فمثلا القطاع الزراعي لابد من تخصيص مساحات مستقلة للتصدير وإنشاء مجمعات زراعية صناعية في هذه المساحات على أن تخصص جزء منها إنتاجها

للتصدير المنظم الذي يتناسب زمنيا مع احتياجات الأسواق العالمية أما بالنسبة للإنتاج الصناعي فلا بد من تخصيص خطوط إنتاج لأغراض الصادر دون إنقاص الإنتاج المخصص للسوق المحلي وتشجيع الشركات الوطنية للاستفادة من الامتيازات التي من شأنها الإسهام في تنمية الصادرات.

ب/ المعارض والأسواق الدولية: تعتبر المعارض والأسواق الدولية واجهة عرض لمنتجات الدول إذ أنها إحدى الوسائل المتعددة لتنمية صادرات الدول إلى أسواق الدول الأخرى وتوجد أنواع كثيرة من الأسواق التجارية وإن كان هدفها واحد هو تنمية التجارة بين الدول وكذلك المعارض، وهي:

- الأسواق والمعارض العامة.
- المعارض المتخصصة.
- المعارض الفردية.

ج/ البعثات التجارية: ويتم ذلك عبر الآتي:

- تنظيم بعثات مشتركة من ممثلين القطاع العام والخاص الاكتشاف وتوضيح فرص التغيير في دول العالم الخارجي.
- دعوة المسئولين عن الاستيراد والشركات المستوردة بالدول المختلفة لزيارة السودان والاطلاع على مختلف الأنشطة في كافة مجالات التوظيف ولقاءات بين المصدرين.
- البحوث:وتشمل:

- بحوث التسويق فيها تحليل اتجاهات السوق مع تحديد الفرص المتاحة في تلك الأسواق ودراسة كيفية اقتحام تلك الأسواق.
- إجراء بحوث للتعرف على إمكانيات التغيير والمشاكل التي تعترضها واقتراح حلول لها.

د/ التمثيل التجاري في الخارج:ويساعد في :

- اكتشاف الفرص المتاحة في السوق.
- المساعدة في التخطيط والترتيب لحالات المبيعات.
- المساعدة في تسوية المنازعات التجارية.
- توفير خدمات في الموقع في كثير من المجالات الأخرى.

هـ/ الحوافز المالية: وذلك بتقديم إعفاءات ضريبية وحوافز مادية للمصدرين مثل تحديد سعر صرف تشجيعي خاص بالصادر.

3 - **آليات تنمية الصادرات على المستوى القومي :**

أ/ تشجيع الصادرات أو الإحلال للواردات يتم ذلك عن طريق المصادر التمويلية لأجل تحقيق هذه الأهداف والعمل على تطوير كل من القطاع العام وقطاع الأعمال حيث أن تنمية الصادرات هي أفضل وسيلة للنمو الاقتصادي . أما سياسة إحلال الواردات وعلى الرغم من فوائدها المتصلة في تشغيل العمالة وتنشيط القطاع الصناعي وتوفير العملة الصعبة إلا أنه يؤخذ عليها أنها عادة ما تصاحبها إجراءات حماية جمركية عالية ، وهذه تؤدي إلى خفض الدرجة التنافسية في السوق المحلي بما لا يتوفر مع الحافز لتحسين الإنتاج وبالتالي يختلف مستوى الإنتاج عن المستوى العالمي.

ب/ تنظيم قطاع التجارة الخارجية : لا بد من تخطيط قطاع التجارة الخارجية على أن يشمل هذا التخطيط كل الأجهزة الحكومية المسئولة عن تنمية الصادرات والتجارة بوجه عام وكذلك يجب أن يشمل كل القطاع الإنتاجي وقطاع الأعمال بصفة عامة بجانب القطاع الحكومي بحيث لا تصدر منتجات لم تنتج أصلاً للتصدير.

ج/ تأسيس برنامج تأمين الصادرات ضد المخاطر غير المتوقعة: مثل مخاطر إفلاس المشتري أو المخاطر السياسية مثل الحروب في الدول التي يتم التصدير إليها والذي يسمح للمصدر بزيادة صادراته من خلال تقليل المخاطر الدولية التي تواجههم في الأسواق الخارجية وبالتالي دخول أسواق جديدة بثقة أكبر، وقد قامت حكومة السودان بإنشاء الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات .(قمر طيبة، مرجع سابق، ص 36 – 37) .

المبحث الثاني

مساهمة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات

أولاً: الأبعاد الدولية للجودة الشاملة :

إن موضوع الجودة يحتل مكانة واهتماماً كبيراً في الأسواق والتجارة الدولية ففي السوق الدولي الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص السلعة هي الأساس الرئيسي في المفاوضات بحيث سيكون لدى كل المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لسلعة ما، ويمكن أن نحدد أهم الأبعاد الدولية للجودة:

1 - **بعد المنافسة الدولية:**

إن التغيرات السياسية والاقتصادية التي تجتاح العالم ستؤثر في توقيت وتبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق تنافس دولي وستكون جودة السلعة هي الأساس الشائع للاتصالات التجارية ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات والشركات بالتالي:

أ/ تحول بعض الدول من كونها دولاً أعضاء وتحالفاً تجارياً إلى دول متنافسة تجارياً.

ب/ تخفيض زمن دورة الإنتاج لمواجهة مسيرة الإنتاج الدولي المتعدد.

ج/ زيادة الجهود لمسايرة ظاهرة تقليل طول دورة حياة السلع.

د/ زيادة التجاوب بهدف مواجهة الحاجة إلى العمل المشترك للقوى البشرية.

هـ/ مواجهة المشاكل المصاحبة لتخطئ الحواجز الثقافية المتعارضة.

و/ الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات والتعاون الدولي.

ز/ الحاجة إلى التنسيق بين الشركات المتعددة الجنسية والتعاون فيما بينها.

ح/ تخفيض القيود التجارية .(مصطفي يوسف كافي ،2017 ، ص388).

2 - **بعد المواصفات المعيارية الدولية:**

تضع المواصفات القياسية المعيارية الأسس اللازمة للتطابق الدولي إذ يشكل الاختلاف في المواصفات القياسية وإجراءات المطابقة والتصديق عوائق فنية أمام انسياب السلع بين الدول لذا ازداد الاهتمام على المستوى الدولي بمعالجة هذا الموضوع وحظي بعناية خاصة في الاتفاقيات الدولية التي تمت في إطار منظمة التجارة العالمية، أما على المستوى الإقليمي فإن توحيد المواصفات والمقاييس وإجراءات المطابقة والتصديق أحد

الشروط الأساسية لقيام سوق إقليمي مشترك وتكوين كتلة اقتصادية موحدة، أما بالنسبة للتجارة تعتبر المواصفات القياسية الحكم المحايد الذي يمكن بواسطة تقرير مدى صلاحية المنتجات المعروضة للتداول، كما تحدد المواصفات القياسية أساليب فحصها واختبارها للتأكد من مطابقتها كما تؤدي وسائل تأكيد الجودة كعلامات الجودة وشهادة المطابقة من تيسير بالنسبة للتاجر والمستهلك حيث ترشدهما إلى السلع التي تحقق استعماله .(خالد بن يوسف الخلف ، 2001 ، ص 85).

3 - **بعد الاتفاقيات الدولية :**

إن الاتفاقيات الدولية التي تعقد في أجزاء مختلفة سيكون لها أثرها في المواصفات القياسية الدولية فاتفاقيات النافتا واتفاقيات منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال لا الحصر ستفرض الكيفية التي ستعالج بها قرارات جودة السلعة في السوق الدولي وأن منظمة التجارة العالمية تتضمن اتفاقاً بالفحص قبل الشحن فالشركات والمنظمات داخل وخارج الحدود الاقتصادية ستتأثر بالتغيرات في العمليات الاقتصادية والمواصفات القياسية للصناعة.

4 - **بعد التغيير:**

تتطلب المنافسة الدولية القدرة على مواجهة التغيير وعلى كافة المنظمات والشركات أن تعد نفسها الإعداد الجيد لهذا التغيير الضروري ويجب أن يتم هذا التغيير بهدف :

أ/ إخبار كل مستهلك وزبون في أيّ سوق دولي بالتغيرات المتوقعة.

ب/ إشراك كافة العاملين في التغييرات.

ج/ إيضاح الفوائد الناتجة في تحسين الجودة والتغيير في الأسواق الدولية.

د/ إحداث التغيير في الأسواق الدولية بفترات متقطعة وتطوير التغيرات الدولية واعتبارها مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل ولأشياء أفضل. (مصطفي يوسف كافي، مرجع سابق ، ص287).

ثانياً:التنمية الاقتصادية والجودة:

إن المجالات التي تشملها التنمية متعددة منها التنمية الصناعية والتنمية الزراعية وتنمية الموارد الطبيعية وتنمية الصناعات الخدمية والتي تدخل منها تنمية البنى التحتية

وتنمية الموارد البشرية ... إلخ. ومما لا شك فيه أن التنمية الشاملة والمتطورة في أي بلد هي إحدى الدعائم الأساسية للقوة الاقتصادية في كل بلد.

وما ينطبق على علاقة التنمية الصناعية بالجودة ينحسب بدون أي تعديل يذكر على بقية المجالات. إن الصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقايسة والمعايرة والمواصفات والاختبارات والتحاليل والجودة من جهة، وإلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى . فالتطور الصناعي، يتطلب في الوقت الحاضر الاهتمام بكافة الدعائم التي ترتكز عليها الجودة ، وهي الآتية:

1- المواصفات.
2- المترولوجيا (المقايسة القانونية والصناعية ومعايرة أجهزة القياس والاختبار والتحليل).
3- أنظمة إدارة الجودة.
4- المطابقة (شهادة المطابقة للمنتج أو لنظام إدارة الجودة).
5- الاعتماد (الاعتراف المتبادل بأنظمة إدارة الجودة بين المنشآت أو المخابر).

ثالثاً : مساهمة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات:

تشير الدراسات إلى أن التركيز على الجودة هو الطريقة الفعالة للنجاح في نشاط التصدير على المدى الطويل ويمكن إبراز مزايا الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات المصدرة من خلال الآثار التي تتركها عملية تطبيق هذه الفلسفة الإدارية على كل من الأداء التصديري وتنافسية منتجات المؤسسة المصدرة وقبل ذلك لابد من التطرق إلى طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة ونشاط التصدير.

تماشياً مع الأبحاث السابقة **(Crosby etal , 1990 , Dwyer and oh 1987, kumaretal 1995)** و على عكس الباحثين الذين درسوا نوعية العلاقة كما يراها الزبون سوف يتم النظر في نوعية العلاقة من منظور الشركة المصدرة وبالتالي اعتماد السلوك التنظيمي بدلاً من سلوك المستهلك للحصول على تقييم شامل لطبيعة العلاقة بين المصدر والمستورد وهذا في سياق عالمي يتجاوز الحدود الوطنية أن تكون الأوضاع السائدة في الأسواق المحلية سواء من حيث الجوانب الاجتماعية والثقافية والبيئية.

والجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه المستهلك دائماً وتعد من أكثر أنواع القوة الدافعة للشراء فالمستهلك يسعى دوماً وراء الأجور ولقد ساهمت اليابان إسهاماً فاعلاً في تصعيد وترقية النهوض في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام وأنشطة التصدير بشكل خاص، وهي أول من لفت انتباه العالم إلى تطبيق مدخل جديد من مداخل إدارة الجودة بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطور مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة وقد أصبحت اليوم متطلباً أساسياً لتصدير مستدام إلى الأسواق الدولية فقد أثبتت نتائج الدراسات التي قام **Carmen Lages** وآخرون أن نوعية العلاقة قويه ذات تأثير ذو دلالة على مختلف أبعاد الأداء التصديري للمؤسسة إذ أن اعتماد الجودة الشاملة عند دخول الأسواق الدولية يقود إلى فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات المستهلك وتجنب الأخطاء المكلفة الأمر الذي سمح بتحديد الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة التي تعالج المشاكل المتعلقة بالجودة والإنتاجية والتي تحول دون الاستمرار في الأسواق العالمية، أي يمكن تحقيق مبيعات في تلك الأسواق فقط على أساس نوعية جيده وبسعر معقول فالاستجابة السليمة والسريعة لاحتياجات المستهلك هي التي سمحت بتحقيق رضاهم وأدت إلى اكتساب حصة سوقية متنامية وأيضا مكانة دائمة في الأسواق الدولية للعديد من الشركات وأن جملة القيم والأفكار والفلسفة المستندة إلى الجودة المرتكزة على محاربة الهدر وإشباع رغبات المستهلك من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب هو ما يشكل إطار الجودة الشاملة ويمكن القول أن هذه الفلسفة تشكل ثقافة التعاون والتغيير والتحسين المستمر وهي السبب في نجاح الشركات اليابانية على مستوى الأسواق الدولية وبذلك تطور الاقتصاد الياباني فاليابان بلد يتحمل تكاليف إضافية في استيراد المواد الأولية والوقود وتكاليف إضافية في نقل منتجات إلى آلاف الأميال إلى الأسواق الأمريكية والأوروبية بالرغم من كونها تخضع لأنظمة السلامة المهنية والحد من التلوث ومواصفات الجودة في الأسواق والتي تعتبر أكثر المعايير تشدداً في العالم تظل بأسعار تنافسية ومنتجاته أكثر اجتذاباً للزبون من حيث الجودة والأداء، ولعل ما يزيد الحيرة والغرابة هو أن اليابانيين قبل حوالي أربعة عقود فقط كانت سلعهم تقابل بالازدراء في الأسواق الغربية وكانت ميزاتها فقط تتمثل في رخصها أما الآن فإن المنتجات اليابانية ليست رخيصة فقط في الأسواق الغربية بل أنها تجذب الزبائن بجودتها العالية، كما تسهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء والارتقاء وينعكس أثر ذلك على الحصة السوقية والربحية والتكلفة وذلك كالآتي :

1- الجودة الشاملة والحصة السوقية: أن المؤسسات المتبنية في عملياتها وإنتاجها لمدخل إدارة الجودة الشاملة هي بذلك تضمنت التحسين المستمر لأنشطتها ومنتجاتها أو تقديم منتجات وخدمات مرتبطة برغبة واحتياجات الزبائن وهو ما يفرز الثقة لدى المستهلكين والزبائن مما يجعل ولاء الزبائن مختلفاً لمنتجات المؤسسة نتيجة للتميز في تقديم السلع والخدمات مما ينتج عن توسيع حقها وأحياناً بسط سيطرتها على إجمالي السوق.

2- الجودة الشاملة والتكلفة: في السابق كانت الجودة العالية مرادفة للتكلفة العالية والأسعار المرتفعة لكن المفهوم الحديث الذي قدمته المؤسسات اليابانية الذي ينص على أن التكلفة المرتفعة هي المرادفة للمنتجات الرديئة خاصة عندما تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة التصحيحات لأخطاء المنتج وعمليات الفحص المتكرر والدوري أما التكلفة الأقل فهي نتاج عمليات وأنشطة عالية الجودة وقدرات بشرية ذات مهام عالية وهو ما يمكن من أداء الأعمال بأسهل وأقل الطرق الإنتاجية تكلفة مما يزيد الإنتاج ويقلل التكلفة مع ضمان منتجات عالية وهو مضمون الجودة الشاملة.

3- الجودة الشاملة والأرباح: بإتباع الجودة الشاملة فإن المؤسسة تضمن تقديم منتجات ذات جودة عالية واستثنائية بأسعار معقولة وهو ما يزيد من ثقة الزبائن وإقبالهم على منتجات المؤسسة والأسعار المقبولة تكون نتيجة التخفيض في التكاليف ذلك ما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتوسيع طاقتها الإنتاجية بسبب رفع المهارات البشرية من قدراتها الإنتاجية والإدارية واستخدام التكنولوجيا مما يساهم في زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح نتيجة ارتفاع الهامش بين التكاليف والإيرادات .(حمزة العوادي ، 2018 ، ص 98 – 99) .

خلاصة الفصل الثالث

إن تنمية الصادرات ليست بالأمر السهل وإنما يستلزمه الكثير من الجهد والتخطيط في كافة المجالات المتعلقة بالصادر فيما يخص الإنتاجية والتسويق والترويج والتنسيق بين الجهات ذات الصلة نجد أن تبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عند دخول الأسواق الدولية يقود إلى فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات المستهلك وتوفير المعلومات عن الأسواق وتجنب الأخطاء المكلفة الأمر الذي يسمح بتحديد الإجراءات والوسائل المناسبة بهدف زيادة كمية ونوعية الصادرات وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية .

الفصل الرابع

الصادرات السودانية

المبحث الأول: الصادرات السودانية السياسات والتحديات .

المبحث الثاني: تحليل أداء صادرات القطاع الزراعي للفترة (2012 – 2019م)

المبحث الأول

الصادرات السودانية السياسات والتحديات

أولاً: خلفية عن الاقتصاد السوداني:

لقد مر الاقتصاد السوداني منذ الاستقلال بمراحل عديدة تطور من خلالها وقد تم تطبيق نظم اقتصادية مختلفة عبر تلك المراحل كان لها الأثر الواضح في صياغة ملامح الاقتصاد وذلك بفضل الإصلاحات التي جرت في السياسات الاقتصادية في يوليو 1969 في إطار استراتيجية الإصلاح الهيكلي الاقتصادي الشاملة خلال الفترة 1996 – 2002م ومن مظاهر ذلك التحسن الاستقرار النسبي الواضح الذي حدث في الاقتصاد السوداني خلال تلك الفترة وما بعدها حيث أظهرت مؤشرات الاقتصاد والأداء الكلي تطورا ملحوظاً حيث انخفضت معدلات التضخم إلى مستويات متدنية جدا بلغت 8% في عام 2000 بعد أن كانت 166% في أحد أشهر 1996م.

كما شهد سعر الصرف استقراراً كبيراً ولمدة تزيد عن ثلاث سنوات فيما عاد معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى الارتفاع حيث بلغ المتوسط حوالي 6% خلال السنوات 1997 – 2002م ، وقد ساعد في ذلك التحسن دخول النفط عام 1998م ضمن المكونات القطاعية للاقتصاد السوداني فضلاً عن دخوله ضمن هيكل الصادرات السودانية عام 1999م، وقد ضمن هذا الوضع المتحسن نوعاً من الاستقرار النسبي في الاقتصاد حتى 2008م، على الرغم من حدوث بعض الأزمات السياسية أبرزها أزمة دارفور.

إن الاستقرار النسبي الذي تمتع به الاقتصاد السوداني أخذ في التراجع منذ العام 2009م تحت تأثير عوامل عديدة أبرزها التوسع الكبير في الإنفاق الحكومي الجاري (غير التنموي) بسبب العديد من الاستحقاقات التي فرضتها الظروف السياسية منذ توقيع اتفاقية السلام الشامل في العام 2005م ، وكذلك متطلبات مواجهة أزمة دارفور واحتواء شرق السودان فضلا عن تداعيات الأزمة المالية العالمية التي ظهرت في 2008 وامتدت إلى ما بعد ذلك حيث كان لانخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية عام 2009م جراء تلك الأزمة وانعكاساتها على الموازنة العامة في السودان بالإضافة إلى تأثر الواردات السودانية بحكم تأثير تلك الأزمة على الدول التي يستورد منها إضافة إلى انفصال الجنوب من السودان في العام 2011م وخروج عائدات البترول من الموازنة إلا من نزر يسير هو إيجار الخط الناقل الذي تناقص بدوره لانخفاض إنتاج النفط بسبب النزاع المسلح بدولة

جنوب السودان وقد شكلت تلك الآثار ضغطاً كبيراً على الإيرادات العامة للبلاد مما اضطر الحكومة إلى زيادة فئات ضريبة القيمة المضافة وفرض رسوم إضافية على الواردات مع إضافة رسوم وجبايات جديدة على المستويين الاتحادي والولائي، الأمر الذي أدى إلى زيادة تكاليف الإنتاج وبالتالي إحداث حالة من الركود الاقتصادي (سالي عبدالله، 2018م، ص 18).

وقد عانى الاقتصاد السوداني كثيرا من العقوبات الاقتصادية التي أدت إلى حدوث تقلبات في مستوى مؤشرات أداء الاقتصاد السوداني وما تبعه من عدم استقرار في السياسات الاقتصادية الكلية وقد تم رفعها في العام 2017م، ومن المتوقع أن يساعد رفع العقوبات في فك تجميد الأصول السودانية بالخارج كما أنه يعني عودة الجهاز المصرفي للاندماج في النظام المصرفي العالمي مما يساعد على تسهيل المعاملات المصرفية التجارية أما في العام 2018م هدفت السياسات من خلال برنامج إصلاح الدولة ومخرجات الحوار الوطني (2017– 2021م) إلى تحقيق الاستقرار النقدي والمالي للمساهمة في النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة من خلال استقرار المستوي العام للأسعار وسعر الصرف ، ومن ابرز التحديات التي صاحبت الأداء الاقتصادي هي مشكلة شح الأوراق النقدية والتغيرات الكبيرة التي صاحبت سعر الصرف خلال العام ، في العام 2019م سيطرت أجواء الاحتجاجات على الأوضاع الاقتصادية التي بدأت في ديسمبر 2018م والتي أدت إلى سقوط نظام الإنقاذ على مجمل الأوضاع في السودان بما في ذلك الأداء الاقتصادي والذي هيمنت عليه أجواء عدم اليقين مما ساهم في تباطؤ الأداء الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم واتساع الفجوة بين سعر الصرف الرسمي والموازي ، في الجانب المقابل منحت الثورة طاقة إيجابية ساهمت في إعادة الثقة في الجهاز المصرفي وتحسن في علاقات السودان الخارجية إلا إن ذلك لم يكن كافياً لمعالجة التدهور الاقتصادي .

ثانياً : هيكل الصادرات السودانية:

يعتبر السودان بلد شاسع غني بالموارد الطبيعية من أراضي خصبة ومياه وفيرة وثروة حيوانية وتشكل المحاصيل الزراعية النقدية كالقطن والسمسم والصمغ العربي مصدر رئيسي للصادرات السودانية حيث كانت مصانع القطن في مشروع الجزيرة تغذي مصانع لانكشير في بريطانيا العظمى، وقد كان حصاد الصمغ العربي حوالي 80% من السوق العالمية وكانت هذه المحاصيل تشكل المصدر الرئيسي للصادرات السودانية حتى عام

1999م وهو العام الذي بدأ فيه تصدير النفط السوداني ومن ثم شهدت صادرات السودان الزراعية تدهور ملحوظ بالسودان.

خلال الأعوام 2001 – 2010م حصل تغير في هيكل الصادرات السلعية وكذلك دخول بعض السلع المصنعة في القيمة الكلية للصادرات بنسبة ضعيفة كما تم تغيير في نسب مساهمات السلع الزراعية بتراجع مساهمة القطن وتزايد مساهمة السمسم وظهر ذلك بوضوح في عام 2010م، شهدت الفترة من العام 2011 – 2019م عدد من المتغيرات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وكانت أهم المتغيرات المحلية انفصال جنوب السودان وذهاب معظم عائدات النفط إلى دولة جنوب السودان ورفع العقوبات وعلى المستوى الإقليمي شهدت المنطقة العربية تغيرات سياسية في كل من مصر وليبيا واليمن وسوريا وبصفة عامة العديد من البلدان العربية كنتيجة لثورات الربيع العربي وكذلك انخفاض أسعار البترول والأزمة العالمية المالية والأزمة الغذائية.

أهم التحولات التي حدثت للصادرات السلعية خلال الفترة من 2012 – 2019م نتيجة للتغيرات أعلاه:

1- تراجع صادرات البترول.
2- وتزايد سلعة السمسم ودخول الخضروات في قائمة الصادر.
3- تزايد صادرات الثروة الحيوانية (مصطفى السيد محمد،2017، ص 41–42) .
4- دخول الذهب في الصادرات السودانية وبنسبة مساهمة حيث كثفت الدولة اهتمامها بالذهب من حيث السياسات المرنة للمستثمرين وتوفير الأجهزة والمعدات وخدمات الطرق والكهرباء للعاملين في مناطق التعدين البلدي مما شجع المواطنين للتوجه نحو التعدين وكان لذلك الأثر الإيجابي في العائد المرتفع من حصيلة صادرات الذهب عاما بعد عام منذ ظهوره عام 2009 حيث يحتل مركز متقدم في قائمة الصادرات غير البترولية (أحمد التجاني وآخرون، ص 29).

جدول (3 – 1)

يوضح نسب مساهمة صادرات الذهب والبترول ومنتجاته من جملة الصادرات للفترة (2012م –2019م)

السلعة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
البترول ومنتجاته	23.5	35.8	28	19.8	10.9	10.3	14.8	14.2
الذهب	53	21	29.6	22	33.7	37.4	23.9	26.5

المصدر التقرير السنوي لبنك السودان أعداد مختلفة

ثالثاً : سياسة ترقية الصادرات:

هدفت السياسة في مجال التجارة الخارجية في قطاع الصادرات في الفترة (2012 – 2019م) إلى ترقية الصادرات غير البترولية مثل الذهب، المعادن ، الثروة الحيوانية والزراعة مثل الحبوب الزيتية والصمغ العربي والأعلاف والصادرات الصناعية ، بجانب تحسين تنافسية الصادرات بوجه عام وفتح أسواق جديدة، كما سعت إلى تفعيل التعاون الاقتصادي في إطار السوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا (الكوميسا) ومنطقة التجارة العربية (قافتا) بهدف فتح مزيد من الأسواق للصادر الأمر الذي يؤدي إلى دعم وتحفيز المنتج وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية لذلك سعت الدولة للاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة للحصول على إنتاجية قصوى من السلع والمحاصيل والخدمات القابلة للتصدير للحصول على العملات الأجنبية لدفع عجلة النمو والتنمية في الدولة.

كما هدفت سياسة ترقية الصادرات إلى الآتي:

1- تنظيم حركة التصدير ومتابعتها بهدف حل المشاكل التي تواجه الصادرات ورصدها وتقييمها.

2- التنسيق مع الجهات ذات الصلة بزيادة الثروة الحيوانية، الصمغ العربي، المعادن، القطن والحبوب الزيتية بالإضافة إلى تأهيل البنيات التحتية الضرورية لأغراض الصادرات الميزة النسبية والتي تحقق القيمة المضافة والعمل على تقليل تكلفة الصادرات السودانية بما يمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية.

3- مواكبة الأسواق العالمية وإتباع سياسة مريحة في وسائل الدفع تمكن الصادرات من النفاذ للأسواق العالمية.

4- البرنامج الإسعاف الثلاثي والذي يهدف إلى زيادة إنتاج السلع من السكر، المحروقات، الحبوب الزيتية ومنتجاتها، القمح، الأدوية والثروة الحيوانية، القطن، الصمغ العربي، الذهب وذلك لإحلال الواردات لهذه السلع. (مصعب معتصم ارياب، 2017 ، ص 350) .

رابعاً: تطور السياسات والأجهزة الخاصة بالتصدير :

تعرضت سياسات الصادر وأجهزته للعديد من المداخلات التحسينية للسياسات وتطوير أداء الأجهزة فلقد شهدت وزارة التجارة الآتي:

1- إنشاء المجالس السلعية والتي عنيت بإنتاج الصادر من حيث جودتها، تعبئتها وتغليفها وتصديرها مع مراعاة أسعار الصادر مما يعزي ويدعو لتصدير كميات كبيرة من عائدات مجزية لكل الصادرات.

2- كما شهدت الأجهزة والسياسات خدمات نوعية ممتازة من نقطة التجارة فيما يختص بأسواق المحاصيل وتوافر الكميات بالإضافة إلى تعدد وتنوع الفرص التجارية للراغبين في الاستيراد والتصدير من السودان.

3- كما شهد قطاع النقل تطور ملحوظ في زيادة ونوعية وسائط النقل التي وفرت خدماتها المتعددة في سلع الصادر وتلبية احتياجات المستوردين بالخارج للصادرات السودانية.

4- في مجال التمويل وسياسته فقد تم إنشاء عدد من المحافظ والمؤسسات شاركت فيها بنوك بعينها أنشئت خصيصاً للصادرات وصادرات الثروة الحيوانية وتطوير وتنمية الصادرات وتنويعها وزيادة حصيلتها وقد انعكس ذلك في الزيادة السنوية المضطرة لعائدات الصادرات السودانية.

5- إنشاء الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات والتي منذ إنشائها ظلت تغطي فجوات كبيرة من حيث توفير التمويل اللازم للصادرات بالرغم من العجوزات التي صاحبت الميزانية العامة للدولة والموازنة التجارية من سنة لأخرى وكذلك الحساب الجاري إلا أن تعدد وتنوع السياسات ودور الوكالة الوطنية كان له الأثر الإيجابي على حصائل الصادرات وتشجيع المصدرين لتحفيزهم للمضي قدماً في زيادة جهودهم لتحقيق المزيد من حصائل الصادرات. وعائدات الصادرات وخاصة الزراعية والحيوانية.

6- في الخمس سنوات الأخيرة اهتمت الدولة بقطاع التعدين وخصص له وزارة واحتل الذهب المكانة الأولي في قائمة الصادرات من حيث الحصيلة من العملات الصعبة، كما أن المعادن الأخرى مثل خردة الحديد والنحاس والكروم دور لكل منهما في زيادة حصيلة صادرات المعادن والسلع الاستخراجية والتعدينية .(أحمد التجاني، 2016، ص 28 – 29).

خامساً : اتجاه الصادرات السودانية:

تأتي اتجاهات الصادرات كمحور مهم من محاور تحليل الصادرات السودانية ومن خلاله يمكن الوقوف على أكبر المناطق والدول المستوردة للسلع السودانية.

نلاحظ في الفترة الأخيرة أن اتجاه الصادرات السودانية إلى أربعة دول فقط هي الصين والإمارات والسعودية ومصر.

جدول (3 – 2)

يوضح النسبة المئوية لاتجاه الصادرات في الفترة 2012 – 2019م

الدولة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
الصين	18.5	35.9	30.20	23.3	14.9	14.3	21.6	20
الإمارات	52.3	22.9	30.6	23.4	36.1	40.3	27.2	28.6
السعودية	7.6	9.27	14.6	20.8	16.4	14.8	15.8	13.7
مصر	3.3	2.01	4.90	9.6	13.3	10.3	13.5	9.6

المصدر : التقرير السنوي لبنك السودان أعداد مختلفة :

حيث يمثل الذهب أكبر صادرات دولة الإمارات والحيوانات الحية والسمسم والجلود أكثر صادرات المملكة العربية السعودية بينما أكثر صادرات الصين من البترول الخام والسمسم والأمباز فيما يمثل القطن والحيوانات الحية صادرات مصر (التقرير السنوي لبنك السودان 2017، 2019).

عموما يمكن القول بأن التركيز على دول محددة ومناطق محددة للتصدير يكون محفوف بمخاطر اقتصادية وسياسية واجتماعية وأهم المخاطر الاقتصادية هو الارتباط الاقتصادي بالدول المستوردة وبالتالي التأثر بحالات الانكماش والركود التي تحدث في الدول المستوردة ويلاحظ اتجاه الصادرات السودانية تتركز أكثر في الصين والإمارات

فالبورصة المالية في الإمارات والصين تعتبر من أكبر البورصات العالمية وبالتالي فإن الصادرات السودانية تكون أكثر مرونة وحساسية لأي تغيرات تحدث .(مهدي عثمان الركابي،2018 ، ص 35) .

سادساً : معوقات الصادرات السودانية:

1- معظم الصادرات السودانية مواد خام وهي البترول ومشتقاته والسلع المعدنية وفيما يخص صادرات الإنتاج الزراعي هي أيضا مواد خام.

جدول (3 – 3)

قيمة الصادرات السودانية حسب القطاعات للفترة من (2012 – 2013م)

بالمليون دولار

السنة	سلع زراعية	ثروة حيوانية	بترول ومنتجاته	سلع معدنية	سلع مصنعة	أخرى	الإجمالي
2012	352.9	446.6	256.6	158،2	_	154	367.7،3
2013	862.8	682.1	716.6،1	067.3،1	154.7	306.2	789.7،4
2014	663.5	856.3	1254.60	288.6،1	57.4	230.3	350.2،4
2015	748.5	908.6	627.2	752.7	109.8	22	169.0،3
2016	750.4	762.9	335.7	071.6،1	112.9	60.1	093.6،3
2017	039،1	833.9	417.2	555.5،1	70.1	36	060.8،4
2018	192.9،1	855.8	519.6	857.3	37.4	15.3	478.3،3
2019	491.5،1	645.3	532.2	010.5،1	35.2	19.9	734.7،3

إعداد الباحث بالرجوع إلى التقرير السنوي لبنك السودان (2012 – 2019) .

2- ارتفاع تكاليف الإنتاج وزيادة الرسوم والضرائب وذلك لعدة أسباب أهمها ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة في صناعة السلع وانخفاض الكفاءة الإدارية وارتفاع تكلفة التمويل وكذلك ارتفاع الضرائب والازدواج الضريبي عبء آخر لتكلفة الإنتاج.

3- ضعف المنافسة الخارجية : تسعى معظم الدول أن يكون لها دور محوري ومهم في التجارة العالمية ويعتبر عنصر المنافسة الخارجية من أهم العوائق التي أثرت سلبا في تدني الصادرات السودانية وهنالك عدد من السلع تخطت مرحلة المنافسة الاقتصادية ووصلت مرحلة الإغراق في السوق العالمية.

ولإغراء المستهلك العالمي تحاول الدول إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة بالإضافة إلى استخدام أساليب الترويج الجاذبة، وفي عالم التسويق ترى كثير من النظريات أن السلع الزراعية تكون غير صالحة للتسليم النهائي للمستهلك إلا بعد إجراء بعض التعديلات وعليه فإن السلع الزراعية بعد الحصاد تحتاج إلى أساليب معينة في التعبئة والتغليف والعرض وغيرها لإغراء المستهلك للشراء وإعادة الشراء وفي محور جودة السلعة تحاول الدول تطوير تقنياتها الإنتاجية لإنتاج سلع تكون أكثر جودة وأقل سعراً.

4- ضعف التسويق : نجد أن الاقتصاد السوداني غني بالموارد الطبيعية والمعدنية بالإضافة إلى الموارد الغذائية والغابية والثروة الحيوانية والمستقل من هذه الموارد سواء للاستهلاك المحلي أو التصدير ضعيف وإذا أخذنا مثال للموارد الزراعية المستقلة يمكن القول بأنها لا تتعدى 0.5% من جملة الأراضي الصالحة .

وهناك عدة أسباب أدت إلى انخفاض نسبة استقلال الموارد في السودان يتمثل أهمها في الآتي:

أ/ ضعف الموارد المالية المتاحة لتمويل الاستثمارات.

ب/ ضعف التمويل الخارجي.

ج/ عدم وجود خطط استراتيجية واضحة لاستقلال الموارد.

ويعتبر التسويق مهم لجذب المستثمرين المحليين والأجانب لاستغلال الموارد وتحويلها إلى سلع للاستهلاك المحلي والصادر لذلك لابد من ضرورة تحديث طريقة التسويق الممثلة الآن للصادرات بغرض زيادتها وتعظيم العائد منها وخاصة أنه توجد فرص كبيرة لزيادة الصادرات، وهنالك حاجة ماسة لزيادة حصة السوق العالمية من الصادرات السودانية ولتحقيق ذلك نحتاج إلى خطة علمية واستراتيجية لتسويق الصادرات.

وخلاصة لما سبق أن المنافسة الخارجية وفي إطار العولمة وحرية التجارة الخارجية تعتبر تحدي لكنه حتمي ويمكن تجاوزه وعليه يجب الأخذ بالأسباب التي ترفع من القدرات التنافسية للصادرات الصناعية بالإضافة لتعزيز الحزم الترويجية (مهدي عثمان الركابي، مرجع سابق، ص 33).

سابعاً : تحديات الصادرات السودانية في الأسواق الخارجية:

هنالك الكثير من التحديات التي تواجه الصادرات السودانية والتي تتفق مع تحديات التصدير في العالم العربي في الأسواق الدولية وذلك لأن عملية التصدير عملية منظومة

مركبة ذات تشعبات وفروع تخضع لتغييرات دائمة بسبب التفاعلات والتعاملات بين البيئات الدولية ومن ضمن تلك التحديات:

1- تحديات البنية التحتية في التصدير : إن وجود وتوفر شبكة من الطرق وسائل النقل البري والجوي وموانئ للتخزين ذات السعة العالية ووسائل الاتصال السريعة من العوامل الأساسية والمحددة لمدى نشاط حركة التصدير وتوفير الكميات الكبيرة من السلع وبمواصفات مطلوبة من السوق العالمي لن يكون مجدياً حيال غياب البيئة التحتية.

2- التحديات التكنولوجية في التصدير:لازالت الفجوة التكنولوجية في التصدير واسعة بين الدول الصناعية والدول النامية مما يقلل من القدرة التنافسية لصادرات الدول النامية وذلك لعدم وجود نقاط تجارية واسعة تساعد على توفير المعلومات بشأن ما هو جديد في أسواق العالم الخارجية ومتطلبات المستهلكين وثقافتهم ... الخ .

3- التحديات المعلوماتية في التصدير: يؤدي نقص المعلومات التصديرية إلى التخمين والارتجال في القرارات التصديرية لذلك يجب الاهتمام بالمعلومات التصديرية الدقيقة والدورية بصورة تدعم القرارات التصديرية وذلك من خلال التعامل مع نقاط تجاره دولية والإنترنت وبحوث التسويق الثانوية والأولية وبناء قاعدة بيانات وغيرها من الإجراءات.

4- التحديات التسويقية في التصدير: قد يفشل التصدير بسبب عدم اختيار السلع المناسبة للسوق التصديري المناسب أو الخطأ في أسلوب الترويج أو التسعير والتوزيع لذلك من الضروري حل تلك المشكلات وعدم الاكتفاء بتصدير الفائض للأسواق العالمية.

5- تحديات التنافسية التصديرية.هنالك صعوبة في دخول أسواق التصدير بسبب المنافسة الشرسة وذلك لوجود بدائل للمنتجات المصدرة وبالتالي يكون التنافس من حيث الجودة والابتكار ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق المواصفات الدولية وتطبيق أساليب الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية ، الفاعلية، الكفاءة والربحية.

6- التحديات الإدارية في التصدير: تلعب الإدارة دوراً خطيراً في تأكيد النجاح التصديري وأهم التحديات التي تواجه التصدير هو نقص المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف التصدير وذلك بالتخطيط السليم للتصدير والتنبؤ بالطلب العالمي وتقييم إدارة التصدير دورياً.

7- التخزين هنالك سلع ومنتجات تحتاج إلى أوعية تخزينية ذات مواصفات عالية وعدم توفرها يؤدي إلى تلف تلك المنتجات.

8- التغليف حيث أن التكلفة العالية لأسعار الكرتون تجعل المصدرين يستخدمون بدائل أخرى مما يضر بالسلعة.

9- التوزيع لا تتوافر أسواق كثيرة لاستقبال المنتجات والسلع السودانية وذلك إما لوجود القوانين والاتفاقيات التجارية التي تأتي في غير مصلحة السلع السودانية أو بسبب الخلافات الدولية والمنافسة العالمية.

10- مشاكل النقل وارتفاع تكلفته. (أماني بابكر، 2015 ، ص 41 – 42).

المبحث الثاني

تحليل أداء صادرات القطاع الزراعي للفترة 2012 – 2019

أولاً: الأهمية الاقتصادية للقطاع الزراعي:

يتمتع السودان بثروات طبيعية وموارد زراعية متنوعة وظروف مناخية مواتية لتنوع القطاع الزراعي ويعتبر القطاع الزراعي العمود الفقري للاقتصاد السوداني بشقيه الحيواني والنباتي وهو مصدر للمواد الخام للصناعات التحويلية ويوفر 95% من الغذاء ويساهم بـ 60% من قيمة الصادرات غير البترولية ويستوعب 65% من القوى العاملة (خنساء احمد، 2018م، ص40).

ويساهم بنسبة مقدرة في الناتج الإجمالي المحلي، حيث بلغت نسبة مساهمته في الأعوام **2017 _2012** كالآتي:

جدول (3 – 4)

يوضح مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي (بالأسعار الثابتة)

السنة	المساهمة %
2012	4.30
2013	5.30
2014	2.028
2015	9.29
2016	1.30
2017	27.6
2018	28.1
2019	28.1

التقرير السنوي لبنك السودان للأعوام (2012 ، 2014 ، 2017 ، 2019) .

وتقدر المساحة المستغلة من الأرض الزراعية بنسبة 23% من جملة في الأراضي الزراعية والتي تقدر بـ 200 مليون فدان بينما تقدر الثروة الحيوانية حوالي 132 مليون رأس إضافة إلى مليون رأس من الفصيلة الخيلية و45 مليون من الدواجن وثروة سمكية تقدر بحوالي 100 ألف من المصائد الداخلية و10 ألف طن من المصائد البحرية إلى جانب أعداد كبيرة مقدرة من الحيوانات البرية (انتصار عوض، 2018م ، ص 44).

تحتل الثروة الحيوانية مرتبة عالية من القطاع الزراعي فالسودان مكتفي ذاتياً من اللحوم ومن الجلود وهناك فائض منها للتصدير وتتمتع المواشي واللحوم السودانية بسمعة طيبة في الأسواق الخارجية كما هو معلوم في إطار الزيادة السكانية التي تشهدها معظم دول العالم وما يترتب عليها من زيادة في الطلب على المواد الغذائية، تشهد صناعة اللحوم في معظم أنحاء العالم مرحلة جديدة كماً ونوعاً لسد الطلب المتزايد مما دفع القائمين على الأمر إلى ابتكار وتطوير تقنيات علمية جديدة لزيادة الإنتاج يطلق عليها اسم محفزات النمو وهي مضادات حيوية أو هرمونات صناعية تعمل على زيادة سريعة في وزن الحيوان حيث تجعل هذه الهرمونات سرعة النمو بمعدل (8 – 25%) وتوفر نسبة (70.15%) من الغذاء المتناول يومياً من قبل الحيوان ويعطي ذلك لحوم بأقل تكلفة ولكن لاستخدام هذه الهرمونات آثار سلبية على الإنسان، ولكن اللحوم السودانية تخلو من هذه المحفزات السابقة وتعتمد في غذائها على المراعي الطبيعية التي تخلو من أي مواد عضوية وكيميائية). انتصار، المرجع السابق، ص 23 .

ثانياً : أهداف القطاع الزراعي:

أوجزت وثيقة الاستراتيجية الشاملة وربع القرنية كل منهما أهداف القطاع الزراعي في الآتي:

1- تحقيق الأمن الغذائي.
2- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
3- زيادة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الإجمالي وزيادة العائد من الزراعة.
4- زيادة حصيلة صادرات القطاع الزراعي وتخفيف العبء على ميزان المدفوعات.
5- تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة.

هذه الأهداف جديرة بأن تعطي القطاع الزراعي أولوية قصوى عند إعداد السياسات وتخصيص الموارد حتى يقوم بدوره في تحرير وتطوير كافة الأنشطة الاقتصادية التي يقوم عليها الأمن القومي الاستراتيجي (خنساء احمد، مرجع سابق، ص 40).

يتمتع السودان بميزات نسبية في إنتاج كثير من المحاصيل الزراعية وكذلك يذخر بثروة حيوانية كبيرة إلا أن الجهود المبذولة المستمرة لم تفلح لتنمية الصادرات الزراعية بالقدر المطلوب وما تحقق دون الإمكانيات التي تزخر بها البلاد والتي تشكل قاعدة كبيرة

لإنتاج العديد من سلع الصادرات، يظهر ذلك من خلال نسبة الأداء الفعلي بالنسبة للاعتماد المصدق في الموازنة العامة بالصرف على مشروعات التنمية في القطاع الزراعي.

جدول (3 – 5)

يوضح نسبة الأداء الفعلي بالنسبة للاعتماد المصدق للصرف على مشروعات التنمية للقطاع الزراعي في الموازنة العامة الفترة (2019 – 2019)

السنة	نسبة الأداء %
2012	76
2013	25
2014	58
2015	64
2016	49
2017	28
2018	40.9
2019	10.9

المصدر :إعداد الباحث بالجوع للتقرير السنوي لبنك السودان للأعوام (2014 – 2019م) .

إن صادرات الثروة الحيوانية والزراعية يمكن أن تكون بديلاً مثالياً لتعويض جزء مقدر من عائدات النفط التي كانت أهم مصادر الإيرادات العامة للنقد الأجنبي ممثلاً في حصيلة الصادرات كما نلاحظ أنه في العقدين الأخيرين قد تدهور موقف الصادرات السودانية التقليدية وأبعدت العديد من المنتجات بفعل السياسات الحكومية غير المستقرة والتي لا تتلاءم مع ظروف الإنتاج من ناحية وتقلبات السوق العالمية من ناحية أخرى ونعني بظروف الإنتاج حرب الجنوب والنهب المسلح والجفاف والتصحر والنزوح وما ترتب على ذلك من هجرة الأيدي العاملة بالزراعة والرعي بمناطق الإنتاج في ولايات كردفان ودارفور الكبرى جل هذه العوامل كانت وراء التدهور المخيف في الإنتاج الزراعي خاصة المشاريع الزراعية الكبرى(مشروع الجزيرة، الرهد، النيل الأزرق، كردفان ودارفور، حيث الثروة الحيوانية بأنواعها أضف إلى ذلك عدم انتهاج الحكومة سياسات لتشجيع الأهالي في مناطق هذه المشروعات وغيرها على التعاون معها أو مع مستثمرين بسبب عدم العدالة في

تحديد علاقات الإنتاج وريع الأرض بين أصحاب الأرض والمستثمرين مما زاد في تدهور موقف الصادرات التقليدية والاعتماد كلياً على صادرات النفط فقد أضر ذلك كثيراً بتنمية وتطوير القطاعات الإنتاجية الرئيسية للاقتصاد الوطني، فتدهورت إنتاجية قطاعي الزراعة فعجزا ليس فقط عن المساهمة الفعالة في تحسين موقف الموازين الخارجية بل حتى عن الوفاء باحتياجات الاستهلاك المحلي وإسهامهما في عدم توافر واستدامة التوازن الاجتماعي (أحمد التجاني وآخرون، مرجع سابق، ص 30 – 31).

ثالثاً : تحليل أداء الصادرات الزراعية للفترة (2012 – 2019م) :

جدول (3 – 6)

يوضح قيمة صادرات القطاع الزراعي حسب السلع للفترة (2012 – 2019)

بآلاف الدولارات

السلع	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
سمسم	540،223	363،472	338،446	478،453	347،379	715،412	155،576	64،771
صمغ عربي	102،67	773،134	976،96	687،111	293،98	689،114	313،117	502،109
قطن	769،11	736،102	028،34	365،39	001،80	054،139	481،159	761،160
حب بطيخ	450،8	470،3	548،16	650،30	670،20	835،32	324،61	061،42
ذرة	970،13	916،77	036،6	169،28	180،28	225،103	149،27	507،37
برسيم	-	503،32	284،66	318،30	037،36	622،69	-	-
كركدي	090،14	280،17	485،18	740،18	491،16	651،10	-	-
خضروات	061،4	413،2	809،30	690،19	120،50	945،57	-	-
فواكه	643	125،6	309،6	756،9	507،10	098،8	-	-
فول سوداني	3400	837،42	123،6	994،2	693،26	421،80	846،59	696،205
حنة	062،2	785،2	419،1	803،2	933	828	-	-
سنمكة	070،2	040،3	226،3	013،2	576،1	453،1	-	-
لبان	333	430،2	675،2	623،1	458،2	738،3	-	-

السلع	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
بذور زهرة الشمس	-	-	-	102	-	300	-	-
أعلاف	-	-	-	-	-	-	039،92	693،111
كبكبي	-	-	-	-	-	-	158،49	874،13
سلع زراعية أخرى	-	-	-	-	-	-	158،50	754،38
ضان	551،285	455،477	549.782	794،492	699،363	415،457	129،467	370،396
جمال	211،62	430،98	850،207	009،260	898،271	025،302	843،216	910،121
ماعز	120،9	684،10	302،22	409،30	391،18	350،19	987،16	014،13
أبقار	611،14	666،6	474،10	843،13	54.889	753،51	426،63	576،56
حيوانات حية أخرى	-	724	550،2	427،5	264،2	393،3	340،1	92
لحوم	106،38	500،15	840،19	081،70	074،37	094،61	607،66	733،46
جلود	029،37	602،72	43.510	197،34	719،14	851،24	905،15	474،9
اسماك	346	549	424	348،2	827،1	114،3	596،7	178،1
المجموع الكلي	464،798	281،583،1	952،611،1	662314،1	1516067	568،958،1	765،048،2	826،136،2

فيما يلي تحليل لأداء الصادرات الزراعية للفترة (2012 – 2019م) :

عـــام 2021**م:**

ارتفعت قيمة صادرات الثروة الحيوانية في العام 2012 عن العام 2011 من323.2 إلى 409.6 مليون دولار بمعدل 26.7% وذلك بسبب ارتفاع قيمة صادرات الضأن من 249.9 مليون دولار إلى 285.6 مليون دولار بمعدل 14.3% وارتفاع قيمة صادرات اللحوم من 17.9 إلى 38.1 مليون دولار بمعدل 112.6% .

وانخفضت صادرات المنتجات الزراعية في العام 2012 عن العام 2011 نتيجة لانخفاض قيمة صادرات السمسم من 231.0 مليون دولار إلى 223.5 مليون دولار بمعدل3.2% وانخفاض قيمة صادرات الصمغ العربي من 82.0 مليون دولار إلى 67.1

مليـون دولار بمعـدل 18.2% لانخفـاض الكميـات المصـدرة ،وانخفضـت قيمـة صـادرات القطن من 27.0 مليون دولار إلى 11.8 مليون دولار 56.5% .

عام 2013:

ارتفعت قيمـة صـادرات الثروة الحيوانيـة فـي العام 2013 عن العام 2012 لارتفـاع قيمة صادرات الضأن من 285.6 مليون دولار إلى 477.5 مليون دولار بمعدل 67.2% لارتفـاع الكميـات المصـدرة وارتفعـت قيمـة صـادرات الجمـال مـن 62.2 مليـون دولار إلـى 98.4 مليـون دولار بمعـدل 58.2% وارتفـاع قيمـة صـادرات المـاعز مـن9.1 مليـون دولار إلـى10.7 مليون دولار بمعدل 17.1% وانخفاض قيمة صادرات اللحوم من 38.1 مليون دولار إلى 15.5 مليون دولار بمعدل 59.3% لانخفاض الكميات المصدرة.

وارتفعت قيمة صادرات الإنتاج الزراعي لارتفاع قيمة صادرات السمسم من 223.5 مليون دولار إلى 472.4 مليون دولار بمعدل 111.4% نتيجة لارتفاع الكميات المصدرة والأسعار العالمية وارتفاع قيمة صادرات الصمغ العربي من67.1 مليون دولار إلى 134.8 مليون دولار بمعدل 100.8% لارتفاع الأسعار العالمية والكميات المصدرة وارتفاع قيمة صـادرات القطـن مـن 11.8 مليـون دولار إلـى 102.7 مليـون دولار بمعـدل 772.9% لارتفاع الكميات المصدرة وارتفاع قيمة صادرات الذرة من14.0 مليون دولار إلى 77.9 مليون دولار بمعدل457.7% لارتفاع الكميات المصدرة.

عـام 2014:

ارتفعت قيمـة صـادرات الثروة الحيوانيـة عن العام 2013 مـن 682.1 مليـون دولار إلى 856.3 مليون دولار بمعدل 25.5 لارتفاع قيمة صادرات الضأن من 477.5 مليون دولار إلـى 549.8 بمعـدل 15.1% لارتفـاع الكميـات المصـدرة وارتفـاع قيمـة صـادرات الجمال من 98.4 مليون دولار إلى 207.9 مليون دولار بمعدل 111.2% وقيمة صادرات المـاعز مـن10.7 مليـون دولار إلـى 22.3 مليـون دولار بمعـدل 108% لارتفـاع الأسـعار والكميـات المصـدرة إضـافة إلـى سياسـة بنـك السـودان المركـزي القاضـية بـأن يـتم تصـدير المواشـي الحيـة وفـق طريقـة الـدفع المقـدم والاعتمـادات المسـتندية وارتفـاع قيمـة صـادرات اللحوم من 15.5 مليون دولار إلى 19.8 مليون دولار بمعدل27.7% .

وانخفضت قيمة صادرات الإنتاج الزراعي عن العام 2013 من 862.8 مليون دولار إلى 66.3.5 مليون دولار بمعدل 23.1% نتيجة انخفاض قيمة صادرات الذرة من 77.9 مليون دولار إلـى 6.0 مليـون دولار بمعدل 92.3% لانخفـاض الكميـات المصـدرة ويعزى

ذلك إلى السياسات التجارية الخاصة بحظر صادر الذرة أما الفول السوداني انخفضت قيمته من42.8 مليون دولار إلى 6.1 مليون دولار بمعدل 85.7% وانخفاض الكميات المصدرة ، وانخفضت قيمة القطن 102.7 مليون دولار إلى 34.0 بمعدل 66.9% لانخفاض الأسعار والكميات المصدرة، والصمغ العربي انخفضت قيمته من 134.8 مليون دولار إلى 97.0 بمعدل 28% بانخفاض الكميات المصدرة من صمغ الهشاب أما السمسم فانخفضت قيمته من 472.4 مليون دولار إلى 466.3 مليون دولار بمعدل 1.3% ويعزى ذلك إلى انخفاض الأسعار العالمية بالرغم من ارتفاع الكميات المصدرة أما حب البطيخ ارتفعت قيمته من 3.5 مليون دولار إلى 16.6 مليون دولار بمعدل 374.3% وذلك لارتفاع الكميات المصدرة.

عام 2015**:**

ارتفعت قيمة صادرات الثروة الحيوانية عن العام 2014 من 856 مليون دولار إلى 910 مليون دولار بمعدل 6.3% بارتفاع قيمة صادرات اللحوم من 20 مليون دولار إلى 72 مليون دولار بمعدل 260% نتيجة ارتفاع الكميات المصدرة، وكذلك ارتفاع قيمة صادرات الأبقار من 10 مليون دولار إلى 72 مليون دولار بمعدل40% وقيمة الماعز من 22 مليون دولار إلى 30 مليون دولار بمعدل 36.4% بالرغم من انخفاض قيمة صادرات الضأن من 550 مليون دولار إلى 493 مليون دولار بمعدل 10.41% .

أما قيمة صادرات الإنتاج الزراعي فانخفضت من 862 مليون دولار إلى 834 مليون دولار بمعدل 3.2% لانخفاض قيمة صادرات الفول السوداني من 6 مليون دولار إلى 3 مليون دولار بمعدل 50% لانخفاض الكميات المصدرة وارتفاع قيمة صادرات الذرة من 6 مليون دولار إلى 28 مليون دولار بمعدل 366.7% ويعزى ذلك بسبب السياسات التجارية الخاصة بفك حظر صادرات الذرة ، وارتفاع قيمة صادرات الصمغ العربي من 97 مليون دولار إلى 112 مليون دولار بمعدل 15.5% نتيجة ارتفاع الكميات المصدرة، وارتفاع قيمة صادرات القطن من 34 مليون دولار إلى 39 مليون دولار بمعدل 14.7 وذلك لارتفاع الأسعار، وارتفاع قيمة صادرات حب البطيخ من 16 مليون دولار إلى 31 مليون دولار صادراته بمعدل 93.8 لارتفاع كميات المصدر بينما انخفضت قيمة صادر سلع زراعية أخرى (سنمكة، حنة، كمون، زهرة شمس، قصب ، خام ، امباز ، بصل ، خضروات ولبان) من 219 مليون دولار إلى 149 مليون دولار بمعدل 3.2% .

عام 2016:

انخفضت قيمة صادرات الثروة الحيوانية عن العام 2015 من 908.6 مليون دولار إلى 762.9 مليون دولار بمعدل 16% نتيجة لانخفاض قيمة صادر كل من الماعز من 30.4 مليون دولار مليون دولار إلى 18.4 مليون دولار بمعدل 39.15% والضأن من 492.8 مليون دولار إلى 363.7 بمعدل 26.2%على التوالي لانخفاض الكميات المصدرة.

أما صادرات الإنتاج الزراعي ارتفعت من 748.5 مليون دولار إلى 750.4 مليون دولار المعدل 0.3% نتيجة ارتفاع صادرات القطن من 39.4 مليون دولار إلى 80 مليون دولار مليون دولار بمعدل 103% بالرغم من انخفاض قيمة صادرات السمسم من 453.5 مليون دولار إلى 379.3 مليون دولار بمعدل 16.4%وانخفاض قيمة صادرات الصمغ العربي من 111.7 مليون دولار إلى 98.3 مليون دولار بمعدل 12% بسبب انخفاض الكميات المصدرة.

عام 2017:

ارتفعت قيمة صادرات السلع الزراعية من 750.4 مليون دولار إلى 1039.0 مليون دولار بمعدل 38.5% لارتفاع قيمة صادرات القطن من 80 مليون دولار إلى 139.1 مليون دولار بمعدل 73.9% والصمغ العربي من 89.3 مليون دولار إلى 114.7 مليون دولار بمعدل 16.7% والسمسم من 379.3 مليون دولار إلى 412.7 مليون دولار بمعدل 8.8% على التوالي بعد أن ارتفعت الكميات المصدرة.

ارتفعت قيمة صادرات الثروة الحيوانية من 762 مليون دولار إلى 833.9 مليون دولار بمعدل 9.3% لارتفاع قيمة صادر الضأن من 363.7 مليون دولار إلى 475.4 مليون دولار بمعدل25.8% (بالرغم من انخفاض الكميات المصدرة بنسبة 7% وذلك لارتفاع الأسعار) كما ارتفعت صادرات الجمال من 271.9 مليون دولار إلى 302.0 مليون دولار بمعدل 11.1% والماعز من 18.4 مليون دولار إلى 19.4 مليون دولار بمعدل 5.4% على التوالي وذلك لارتفاع الكميات المصدرة (تقارير بنك السودان المركزي للأعوام 2012 ، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016 ، 2017) .

عام 2018

ارتفعت قيمة صادرات السلع الزراعية من 991.2 مليون دولار إلى 114.6 مليون دولار بمعدل 12.4% لارتفاع قيمة صادرات القطن بمعدل 14.7% دولار والسمسم بمعدل**39.6%** على لارتفاع الكميات المصدرة بالرغم من انخفاض قيمة صادرات الصمغ العربي بمعدل 0.9% والسلع الزراعية الأخرى بمعدل18.5% .

انخفضت قيمة صادرات الثروة الحيوانية من9.922 مليون دولار إلى 855.8 مليون دولار بمعدل 7.3% لانخفاض قيمة صادرات الجمال بمعدل 28.8% والماعز بمعدل 12.2% نتيجة لانخفاض الكميات المصدرة بالرغم من ارتفاع قيمة صادرات الضأن بمعدل 2.1% والأبقار بمعدل 22.6% لارتفاع الكميات المصدرة.

عام 2019

ارتفعت قيمة صادرات السلع الزراعية من 192.9.1 مليون دولار إلى 491.5.1 مليون دولار نتيجة لارتفاع قيمة صادرات السلع الزراعية الأخرى بمعدل 36.3% وصادرات السمسم بمعدل 33.9% والأعلاف بمعدل 21.4% نتيجة لارتفاع الكميات المصدرة بالرغم من انخفاض قيمة صادرات الصمغ العربي بمعدل 6.7% لانخفاض الكميات المصدرة.

وأيضا انخفضت صادرات الثروة الحيوانية من 855.8 مليون دولار إلى 645.33 مليون دولار بمعدل 24.6% نتيجة لانخفاض قيمة صادرات الجمال بمعدل 43.8% والماعز بمعدل 23.4% والضأن بمعدل 15.1% والأبقار بمعدل 10.7% نتيجة لانخفاض الكميات المصدرة.

رابعاً: معوقات الصادرات الزراعية :

من التحليل السابق نلاحظ تذبذب مساهمة القطاع الزراعي في الصادرات والإنتاج المحلي بين الارتفاع والانخفاض ويرجع ذلك إلى:

1- الخصائص التي يتسم بها الإنتاج الزراعي ككل وتتعلق بصفة أساسية بمدى استجابة الكميات المعروضة من السلع الزراعية للتغيرات التي تطرأ على أسعارها التي تتسم بصفة عامة بضعف مرونة عرضها السعرية ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تمثل في مجموعها خصائص العرض الزراعي وهي:

أ/ صعوبة التحكم في الكميات المنتجة من السلع الزراعية ويرجع إلى مجموعة من العوامل العشوائية البيولوجية والمناخية التي لا يمكن التحكم فيها من قبل المزارعين ومع تقدم الزراعة انخفضت حدة هذه العوامل وذلك عن طريق استخدام البذور والتقاوي المقاومة للآفات واستخدام الماكينة الزراعية لأداء العمليات الزراعية.

ب/ التغيرات والتحسينات التكنولوجية وإتباع الفن الإنتاجي المتطور: يؤدي إتباع هذه التغيرات إلى إمكانية إحداث زيادة سريعة في الإنتاجية الزراعية وكذلك تغيير طرق ومواعيد زراعتها وانتخاب الأنواع من نسل سلالات الحيوانات وتطوير طرق تعزيزها وتبادل الدورات الزراعية المتعلقة ،أي إحداث تغيرات في التركيب الهيكلي للإنتاج الزراعي.

ج/ التركيب الاقتصادي لتكاليف الإنتاج الزراعي: المقصود به نسبة التكاليف الثابتة والمتغيرة وتتسم صناعة الزراعة بارتفاع نسبة التكاليف الثابتة بالمقارنة مع المتغيرة ويعزى ذلك إلى مصدر التكاليف الثابتة(أرض، مباني، الآلات ...الخ ، (ويعتبر تركيب التكاليف ذو تأثير مهم جداً على استجابة الكمية المعروضة من سلعة للتغيير في أسعارها أي أن مرونة العرض تكون منخفضة.

د/ اعتماد الإنتاج الزراعي على الدورات الحياتية للنبات والحيوان:

هـ/ وهذا يؤدي إلى ضرورة الانتظار فتره زمنيه كافيه لإتمام دورة حياة النبات أو الحيوان لذلك إذا أرتفع السعر أو انخفض أثناء هذه الدورات فإنه لا يستطيع أن يوسع أو يقلل من حجم إنتاجه بل يضطر إلى الاستمرار في الإنتاج وبيعه بالسعر السائدة في السوق .(مبارك برعي، 2018م، ص 360).

2- معوقات محلية وتشمل :

أ/ عدم وجود سياسة زراعية واضحة في تنظيم القطاع تؤدي إلى رفع الإنتاجية بصورة مستدامة.

ب/ مشاكل التمويل حيث يتميز التمويل في القطاع الزراعي بالمخاطر العالية .

ج/ تدهور البنيات التحتية للمشاريع الزراعية .

د/ ضعف الهياكل والخدمات المساعدة في نقل وتعبئة الصادر

هـ/ ضعف القدرات البشرية والمؤسسية المرتبطة بعملية التصدير .

و/ ضعف الاستثمارات بمجال الزراعة (مصعب معتصم ارياب، مرجع سابق، ص 360).

خلاصة الفصل الرابع

إن قطاع الصادرات الغير نفطية في السودان هو القطاع الحقيقي الذي يمكن الاعتماد عليه في إعادة التوازن والاستقرار للاقتصاد الوطني لذلك يجب بذل جهود حثيثة وخطط مدروسة لتنمية وتطوير قطاع الصادرات غير النفطية خاصة القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني الذي يتسم إنتاجه بالتقلبات والتذبذبات لاعتماده على ظروف طبيعية يصعب التحكم فيها لذلك يتطلب مزيد من الجهد لا سيما أن الفرص متاحة للاستفادة من هذا القطاع في زيادة التدفقات من النقد الأجنبي لسد العجز في ميزان المدفوعات ولدعم استقرار أسعار الصرف.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة التطبيقية .

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والفرضيات

المبحث الأول
منهجية إجراء الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة التطبيقية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من المؤسسات المصدرة لسلع القطاع الزراعي.

2- عينة الدراسة تمَّ اختيار عينة عشوائية وزع عليها الاستبيان وعلى مستوى واسع تم توزيع عدد 130 استمارة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد 110 استمارة 5 منها غير صالحة للتحليل تبقي منها 105 بنسبة استرداد بلغت 94% .

جدول (4 – 1)

الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة%
الاستبانات الموزعة	130	100%
الاستبانات التي تم إرجاعها	110	84.6%
الاستبانات التي لم يتم إرجاعها	20	15.4%
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	50	03.8%
الاستبانات الصالحة للتحليل	105	80.8%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة التطبيقية

ثانياً : أداة الدراسـة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات وتم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى قسمين:

1- القسم الأول يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتمثل المعلومات العامة المتعلقة بوصف عينة الدراسة وشمل عدد (8) محاور.

2- القسم الثاني يشمل العبارات الأساسية للدراسة وهى المحاور والتي من خلالها يتم اختبار فروض الدراسة وشمل عدد (32) عبارة تمثل محاور البحث.

3- اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

تم استخدام معامل(ألفا كرو نباخ **Cronbach Alpha**) والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. وقد أظهرت نتائج التحليل للاستبيان أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت أكبر من 0.899 مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة :

تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية:

1 – **نوع النشاط:**

الجدول (4 – 2)

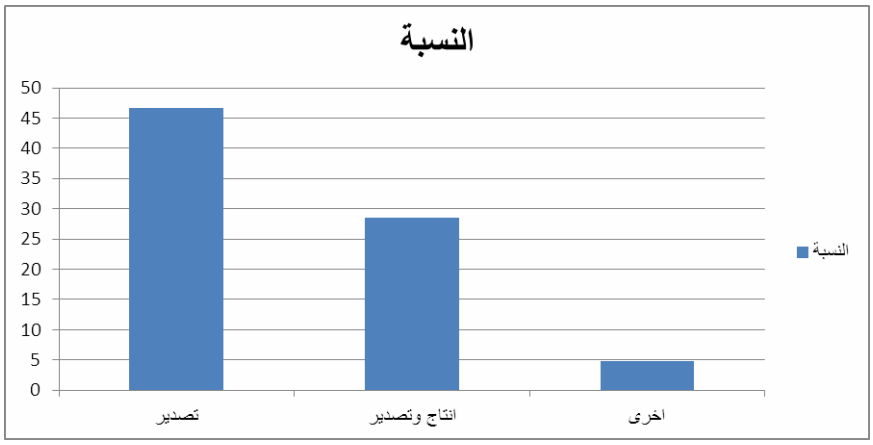
يوضح خصائص العينة حسب نوع النشاط

البيان	التكرار	النسبة %
تصدير	49	46.7
إنتاج وتصدير	30	28.6
أخرى	5	4.8
مفقود	21	20.0
المجموع	105	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 1)

يوضح خصائص العينة حسب نوع النشاط



يتضح من الجدول رقم (4 – 2) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من نشاطات تصدير حيث بلغ عددهم 49 شخصاً بنسبة (46.7%) من أفراد العينة، تليهم الإنتاج والتصدير بنسبة (28.6%) ، أما أقل نسبة هي الأخرى بنسبة (4.8%) ،

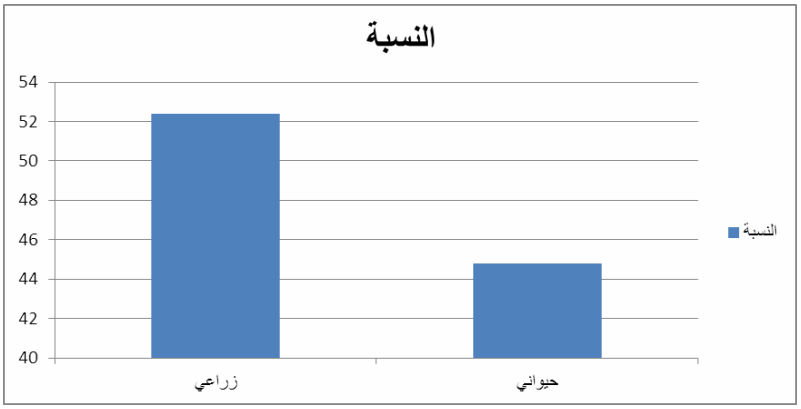
2- **القسم**

الجدول رقم (4 – 3)
يوضح خصائص العينة حسب القسم

البيان	التكرار	النسبة %
زراعي	55	52.4
حيواني	47	44.8
مفقود	3	2.9
المجموع	105	100

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 2)
يوضح خصائص العينة حسب القسم



يتضح من الجدول رقم (4 – 3) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من القسم الزراعي حيث بلغ عددهم 55 شخصاً بنسبة (52.4%) من أفراد العينة، أما القسم الحيواني بنسبة (44.8) .

3- النوع

الجدول رقم (4 – 4)

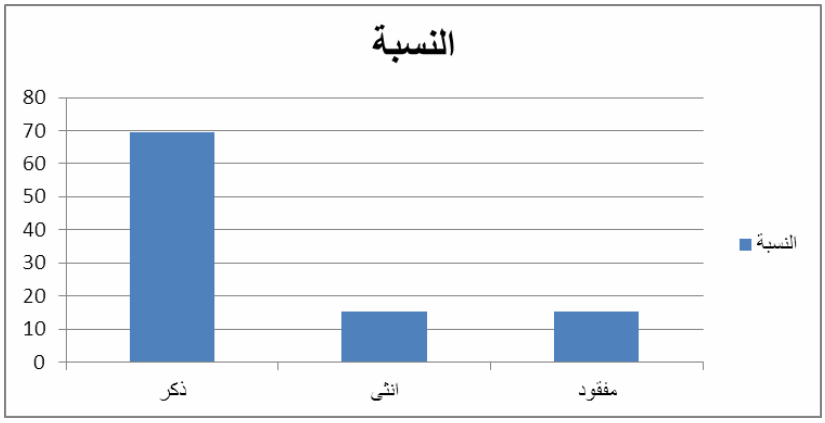
يوضح خصائص العينة حسب النوع

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	73	69.5
أُنثى	16	15.2
مفقود	16	15.2
المجموع	105	100

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 3)

خصائص العينة حسب النوع



يتضح من الجدول رقم (4 – 4) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم 73 شخصاً بنسبة (69.5%) من أفراد العينة، تليهم الإناث بنسبة (15.5%) ، يلاحظ أنه توجد قيم مفقودة بلغ عددهم 6 أشخاص بنسبة (15.2%) .

4- العمر

الجدول رقم (4 – 5)

يوضح خصائص العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
من 18 إلى 45 سنة	70	66.7
من46 ال60 سنة	33	31.4
61 سنة فأكثر	2	1.9
المجموع	105	100

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 4)

يوضح خصائص العينة حسب العمر

يتضح من الجدول رقم (4 – 5) والشكل أعلاه والخاص بالعمر، أن غالبية أفراد العينة من الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 45 سنة، حيث بلغ عددهم 70 شخصاً بنسبة (66.7%) من أفراد العينة، تليهم فئة من 46 إلى 60 سنة بنسبة (31.4%) ، ثم الذين أعمارهم 61 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 2 شخص بنسبة (2.9%) .

5- عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (4 – 6)

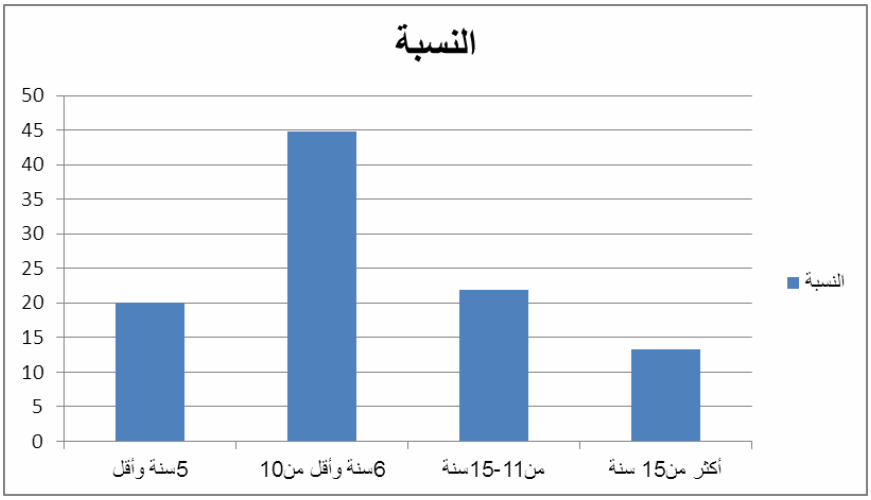
يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من سنة إلى 5 سنة	21	20.0
6 سنوات إلى 10 سنوات	47	44.8
من 11 سنة إلى15 سنة	23	21.9
أكثر من 15سنة	14	13.3
المجموع	105	100

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 5)

يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة



يتضح من الجدول رقم (4 – 6) والشكل أعلاه والخاص بعدد سنوات الخبرة التي نالها أفراد العينة، تين أن غالبية أفراد العينة ممن 6 سنوات إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 47 شخصاً بنسبة (44.8%) من أفراد العينة، تليهم فئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة (21.9%) .

6- المستوى التعليمي

الجدول رقم (4 – 7)

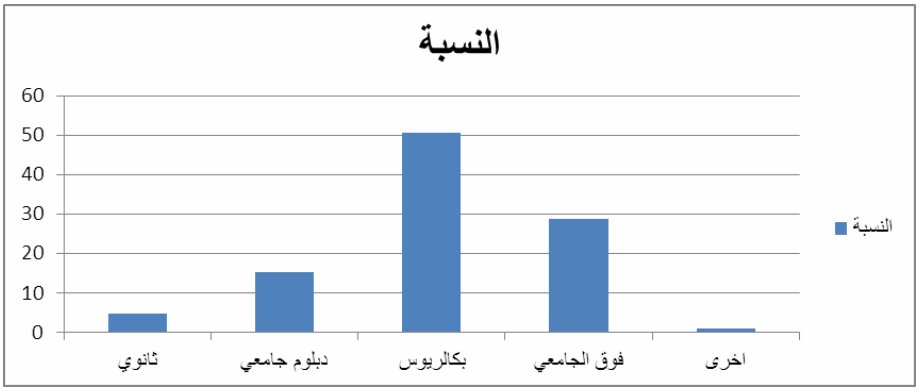
يوضح خصائص العينة حسب المستوي التعليمي

البيان	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	4.8
دبلوم جامعي	16	15.2
بكالوريوس	53	50.5
فوق الجامعي	30	28.6
أخرى	1	1.0
المجموع	105	100

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (4 – 6)

يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة



يتضح من الجدول رقم (4 – 7) والشكل أعلاه والخاص بالمستوى التعليمي لدى أفراد العينة، تين أن غالبية أفراد العينة ممن لديهم شهادة بكالوريوس، حيث بلغ عددهم 53 شخصاً بنسبة (50.5%) من أفراد العينة، تليهم فئة الذين يحملون شهادة فوق الجامعي بنسبة (25.6%) .

المبحث الثاني
تحليل البيانات الأساسية ومناقشة النتائج

يشمل هذا الجزء تحليل البيانات الأساسية والتي تجاوب على فرضيات الدراسة من خلال ثلاثة فرضيات حيث أن الفرضية الأولى تنص على أن المؤسسات المصدرة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة يقابلها خمسة محاور والتي تتمثل في مبادئ الجودة الشاملة والفرضية الثانية والتي كانت حول المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، يقابلها محورين تناول المحور الأول منها المعوقات البشرية والمحور الثاني المعوقات الإدارية أما الفرضية الثالثة فقد كانت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات وجاءت من خلال محور واحد.

أولاً : قياس أهمية كل محور وعبارة :

تم تصميم الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي والتي تبدأ بدرجة التوافق التام إلى الرفض التام أو عدم الموافقة التامة. وتم إعطاء وزن معين لكل عبارة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4 – 8)
يوضح عبارات التوافق وأوزانها

عبارة التوافق	وزن العبارة
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1
الوسط الحسابي	15/5= 3

المصدر التحليل الإحصائي ،جودة محفوظ ،SPSS: ص،2009م ،الطبعة الثانية ،23.

وقد تم تفسير درجة الاتفاق بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس والمدى وبما أن أعلى قيمة هي 5 وأدنى قيمة هي 1 ومن ثم فإن المدى يساوي 4 ، أما حساب طول الفئة فقد تم بتقسيم المدى على عدد الفئات أو الخيارات 0.80 = 5/4 .

ويمكن توضيح درجة أهمية كل مقياس من مقاييس ليكرت في الجدول التالي:

جدول رقم (4 – 9)

يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات التوافق

درجة الأهمية	المتوسط المرجح
موافق عالية جداً	5 – 4.21
موافقة عالية	4.20 – 3.41
موافقة متوسطة	3.40 – 2.61
موافقة ضعيفة	2.60 – 1.81
موافقة ضعيفة جداً	1.80 -1

المصدر: عبد الفتاح، عز حسن، مقدمة في الإحصاء SPSS ،الطبعة الأولى2017 ص541.

سوف يتم تقييم العبارات وفقاً للمتوسط المرجح الوارد في الجدول أعلاه.

ثانياً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بتقييم أدوات القياس قياس صدق أو صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس ما صممت من أجله والصلاحية التامة تعني خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة العبارات المستخدمة في التعبير عن فرضيات الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى .وفيما يلي عرض نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1- اختبار صدق محتوى المقياس :تم إجراء اختبار صدق المحتوى للعبارات الواردة في الاستبيان من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع وعينة الدراسة. وبداية تم عرض الاستبيان على عدد (4) من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة للتأكد من ملائمتها لموضوع الدراسة ومجتمع الدراسة

وكذلك لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين العبارات المعبرة عن كل سؤال ووفقاً لرأي المحكمين فقد تم قبول بعض العبارات واقتراح تعديل البعض الآخر وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه وقد ساهم تنوع تخصصات المحكمين في الإضافة العلمية للاستبيان وبذلك تمَّ تصميم الاستبيان في صورته النهائية.

2- اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة وبالتالي فهو يؤدى إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفاكرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات بما يعزز من استخدام النتائج المستنبطة من العينة على مجتمع الدراسة كما أن انخفاض القيمة عن دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

الجدول التالي يوضح تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا" قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

جدول رقم (4 – 10)

يوضح تحليل ألفاكرونباخ لمحاور الدراسة

Cronbach's Alpha	No. of Items
.899	32

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ والتي تساوي 0.899 مما يؤكد درجة ثبات عالية للاستبانة وعند اختبار أثر حذف كل عبارة من العبارات الداخلية على الثبات والاستقرار للمقياس فقد أثبت التحليل عدم تأثر المقياس بحذف أي من العبارات الفرعية للاستبيان فهي أعلى من القيمة الحدية 0.62،

جدول رقم (4 – 11)
يوضح قيمة الفا كرونباخ لكل محور

م	المحاور	الفا كرونباخ
الفرضية الأولى		
1	المحور الأول : مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة	.859
2	المحور الثاني: مبدأ رضا العملاء	.931
3	المحور الثالث : مبدأ التحسين المستمر	.882
4	المحور الرابع: مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق	.838
5	المحور الخامس: مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية	.898
الفرضية الثانية		
1	المحور الأول :المعوقات البشرية	.856
2	المحور الثاني :المعوقات الإدارية	.771
الفرضية الثالثة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات		.838

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً : التحليل الوصفي لدرجة الموافقة لمحاور البحث :

سيتم فيما يلي تحليل درجة موافقة المستبينين على العبارات المقابلة لكل محور

الفرضية الأولى: المؤسسات المصدرة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول: مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة

جدول رقم (4 – 12)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الأول للفرضية الأولى

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا توفر الإدارة العليا إمكانيات بشرية ومادية لإنتاج وتصدير سلع بجودة عالية	31	48	7	16	3
		29.5	45.7	6.7	15.2	2.9
2	لا تطبق الإدارة العليا مواصفات خاصة للسلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار مواصفات الأسواق المصدر الهيا	41	44	7	12	1
		39.0	41.9	6.7	11.4	1.0
3	لا تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية لضبط جودة السلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار أنظمة الجودة العالمية في مواصفات السلع المصدرة	31	47	5	21	1
		29.5	44.8	4.8	20.0	1.0
4	لا تقوم الإدارة العليا بالمراقبة والتفتيش والمراجعة الدورية لمواصفات السلع المعدة للتصدير لتواكب المواصفات والمعايير الدولية	26	54	7	16	2
		24.8	51.4	6.7	15.2	1.9

المصدر: إعداد الباحث من التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 13)

تحليل عبارات المحور الأول للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	لا توفر الإدارة العليا إمكانيات بشرية ومادية لا نتاج وتصدير سلع بجودة عالية.	3.84	1.102	2	عالية
2	لا تطبق الإدارة العليا مواصفات خاصة للسلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار مواصفات الأسواق المصدر الهيا.	4.07	1.003	1	عالية
3	لا تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية لضبط جودة السلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار أنظمة الجودة العالمية في مواصفات السلع المصدرة.	3.82	1.099	3.5	عالية
4	لا تقوم الإدارة العليا بالمراقبة والتفتيش والمراجعة الدورية لمواصفات السلع المعدة للتصدير لتواكب المواصفات والمعايير الدولية.	3.82	1.036	3.5	عالية

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.

2- العبارتان اللتان حصلتا على أعلى وسط حسابي هي لا تطبق الإدارة العليا مواصفات خاصة للسلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار مواصفات الأسواق المصدر إليها وتليها العبارة لا توفر الإدارة العليا إمكانيات بشرية ومادية لإنتاج وتصدير سلع بجودة عالية.

3- العبارتان اللتان حصلتا على أقل وسط حسابي هما **لا** تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية لضبط جودة السلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار أنظمة الجودة العالمية في مواصفات السلع المصدرة و**لا** تقوم الإدارة العليا بالمراقبة والتفتيش والمراجعة الدورية لمواصفات السلع المعدة للتصدير لتواكب المواصفات والمعايير الدولية.

المحور الثاني: مبدأ رضاء العملاء:

جدول رقم (4 – 14)
يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثاني للفرضية الأولى

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات العملاء وتقديم سلع تلبي رغباتهم.	-	51	19	13	20	2
		-	48.6	18.1	12.4	19.0	1.9
2	لا ترصد المؤسسة آراء ومقترحات العملاء وتترجمها إلى مواصفات.	-	28	39	17	17	4
		-	26.7	37.1	16.2	16.2	3.8
3	لا ترصد المؤسسة شكاوي العملاء وتعالجها في وقت قصير ولا تعتبر شكاوي العملاء دافع لتحسين السلع	-	36	33	18	12	6
		-	34.3	31.4	17.1	11.4	5.7
4	لا تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات لمستوى رضاء العملاء عن السلع المقدمة مع نفس السلع المقدمة من دولة أخرى.	2	39	28	12	21	3
		1.9	37.1	26.7	11.4	20.0	2.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول (4 – 15)

يوضح تحليل عبارات المحور الثاني للفرضية الأولى

حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	لا تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات العملاء وتقديم سلع تلبي رغباتهم.	3.92	1.246	1	عالية
2	لا ترصد المؤسسة آراء ومقترحات العملاء وتترجمها إلى مواصفات.	3.67	1.149	4	عالية
3	لا ترصد المؤسسة شكاوي العملاء وتعالجها في وقت قصير ولا تعتبر شكاوي العملاء دافع لتحسين السلع.	3.77	1.203	2	عالية
4	لا تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات لمستوى رضاء العملاء عن السلع المقدمة مع نفس السلع المقدمة من دولة أخرى.	3.77	1.238	3	عالية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.

2- العبارات التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي لا تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات العملاء وتقديم سلع تلبي رغباتهم وتليها العبارتان لا ترصد المؤسسة شكاوى العملاء وتعالجها في وقت قصير ولا تعتبر شكاوى العملاء دافع لتحسين السلع ولا تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات لمستوى رضا العملاء عن السلع المقدمة مع نفس السلع المقدمة من دولة أخرى أما العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي لا ترصد المؤسسة آراء ومقترحات العملاء وتترجمها إلى مواصفات.

المحور الثالث : مبدأ التحسين المستمر

جدول رقم (4 – 16)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثالث للفرضية الأولى

م	العبـــارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا يوجـد بالمؤسســة قسـم خـاص بالبحـث والتطوير	34	44	10	15	2
		32.4	41.9	9.5	14.3	1.9
2	لا تقوم المؤسسة بتدريب وتحفيز العاملين ولا توفر مناخ للإبداع والابتكار.	36	41	14	13	1
		34.3	39.0	13.3	12.4	1.0
3	لا تطور المؤسسة صيغ وأساليب العمل ولا تستخدم الأساليب الإحصائية لقياس الأداء.	22	53	15	13	2
		21.0	50.5	14.3	12.4	1.9
4	لا تعمـل المؤسســة علـى تقلـيص العمليـات والإجراءات الروتينية الزائدة.	30	49	6	17	3
		28.6	46.7	5.7	16.2	2.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم(4 – 17)

تحليل عبارات المحور الثالث للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	لا يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير	3.89	1.077	2	عالية
2	لا تقوم المؤسسة بتدريب وتحفيز العاملين ولا توفر مناخ للإبداع والابتكار.	3.94	1.045	1	عالية
3	لا تطور المؤسسة صيغ وأساليب العمل ولا تستخدم الأساليب الإحصائية لقياس الأداء.	3.76	.986	4	عالية
4	لا تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.	3.82	1.108	3	عالية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.

2- العبارات التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي لا تقوم المؤسسة بتدريب وتحفيز العاملين ولا توفر مناخ للإبداع والابتكار وتليها العبارة لا يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير تليها العبارة لا تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة..

3- العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي لا تطور المؤسسة صيغ وأساليب العمل ولا تستخدم الأساليب الإحصائية لقياس الأداء.

المحور الرابع: مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق

جدول رقم (4 – 18)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الرابع للفرضية الأولى

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا توفر المؤسسة تقنيات ووسائل اتصال فعالة وسريعة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار وإدامتها بصورة مستمرة	1	50	34	10	9	1
		1.0	47.6	32.4	9.5	8.6	1.0
2	لا يتوفر لدى المؤسسة شبكة إنترنت تمكن العاملين من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة ويسر.	1	56	39	5	4	-
		1.0	53.3	37.1	4.8	3.8	-
3	لا توفر المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	3	47	30	17	8	-
		2.9	44.8	28.5	16.2	7.6	-
4	لا يتم التخطيط داخل المؤسسة على أساس تحليل نقاط الضعف والقوة وفرص وتحديات الأسواق.	1	47	26	11	19	1
		1.0	44.8	24.8	10.3	18.1	1.0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 19)

يوضح تحليل عبارات المحور الرابع للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	لا توفر المؤسسة تقنيات ووسائل اتصال فعالة وسريعة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار وإدامتها بصورة مستمرة.	4.18	.993	2	عالية
2	لا يتوفر لدى المؤسسة شبكة إنترنت تمكن العاملين من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة ويسر.	4.41	.758	1	عالية جداً
3	لا توفر المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	4.14	.965	3	عالية
4	لا يتم التخطيط داخل المؤسسة على أساس تحليل نقاط الضعف والقوة وفرص وتحديات الأسواق.	3.95	1.177	4	عالية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور ذات دلالة عالية.

2- العبارات التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي لا يتوفر لدى المؤسسة شبكة إنترنت تمكن العاملين من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة ويسر وتليها العبارة لا توفر المؤسسة تقنيات ووسائل اتصال فعالة وسريعة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار وإدامتها بصورة مستمرة تليها العبارة لا توفر المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة.

3- العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي لا يتم التخطيط داخل المؤسسة على أساس تحليل نقاط الضعف والقوة وفرص وتحديات الأسواق.

المحور الخامس: مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

جدول رقم (4 – 20)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الخامس للفرضية الأولى

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	1	23	44	19	17	1
		1.0	21.9	41.9	18.1	16.2	1.0
2	لا تأخذ المؤسسة في الاعتبار عند وضع الخطط آراء ومقترحات العاملين.	1	35	40	16	11	2
		1.0	33.3	38.1	15.2	10.5	1.9
3	لا يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة.	1	45	41	7	9	2
		1.0	42.9	39.0	6.7	8.6	1.9
4	لا تتبنى المؤسسة نظام اتصال مفتوح مع المصدرين والمستوردين.	1	45	30	15	13	1
		1.0	42.9	28.6	14.3	12.4	1.0

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 21)

تحليل عبارات المحور الخامس للفرضية الأولى حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	لا تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	3.68	1.026	4	عالية
2	لا تأخذ المؤسسة في الاعتبار عند وضع الخطط آراء ومقترحات العاملين.	3.91	1.044	3	عالية
3	لا يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة.	4.13	1.005	1	عالية
4	لا تتبنى المؤسسة نظام اتصال مفتوح مع المصدرين والمستوردين.	4.01	1.084	2	عالية

المصدر:إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور ذات دلالة عالية.

2- العبارتان اللتان حصلتا على أعلى وسط حسابي هي لا يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة وتليها العبارة لا تتبنى المؤسسة نظام اتصال مفتوح مع المصدرين والمستوردين.

3- العبارتان التاليتان حصلتا على أقل وسط حسابي هي لا تأخذ المؤسسة في الاعتبار عند وضع الخطط آراء ومقترحات العاملين تليها العبارة لا تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية: توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول :المعوقات البشرية

جدول (4 – 22)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الأول للفرضية الثانية

م	العبـــارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	قصور إدراك بعض المدراء بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	42	34	12	14	3
		40.0	32.4	11.4	13.3	2.9
2	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات والخلط بين مفهوم الجودة الشاملة وجودة المنتج.	38	38	16	10	3
		36.2	36.2	15.2	9.5	2.9
3	عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.	32	29	8	25	10
		30.5	27.6	7.6	23.8	9.5
4	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة.	23	40	11	23	8
		21.9	38.1	10.5	21.9	7.6

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 23)

يوضح تحليل عبارات المحور الأول للفرضية الثانية حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	قصور إدراك بعض المدراء بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.93	1.146	1.5	عالية
2	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات والخلط بين مفهوم الجودة الشاملة وجودة المنتج.	3.93	1.077	1.5	عالية
3	عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.	3.75	3.287	3	عالية
4	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة.	3.45	1.263	4	عالية

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1– جميع عبارات المحور ذات دلالة عالية.

2– العبارات التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي قصور إدراك بعض المدراء بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وغياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات والخلط بين مفهوم الجودة الشاملة وجودة المنتج وتليهما العبارة عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

3– العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة.

المحور الثاني : المعوقات الإدارية

جدول رقم (4 – 24)

يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للمحور الثاني للفرضية الثانية

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التغيير المستمر في القيادات الإدارية وعدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها.	2	41	45	4	13	-
		1.9	39.0	42.9	3.8	12.4	-
2	تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات والإدارات.	1	31	57	4	11	1
		1.0	29.5	54.3	3.8	10.5	1.0
3	غياب روح الفريق وقصور الإدارة بالمشاركة.	-	31	37	6	25	6
		-	29.5	35.2	5.7	23.8	7،5
4	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور التدريب.	-	51	37	3	13	1
		-	48.6	35.2	2.9	12.4	1.0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 25)

تحليل عبارات المحور الثاني للفرضية الثانية حسب المتوسط والانحراف المعياري ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	التغيير المستمر في القيادات الإدارية وعدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها.	4.11	.969	2	عالية
2	تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات والإدارات.	4.02	.924	3	عالية
3	غياب روح الفريق وقصور الإدارة بالمشاركة.	3.59	1.291	4	عالية
4	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور التدريب.	4.18	1.036	1	عالية

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور ذات دلالة عالية.

2- العبارات التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور التدريب تليها العبارة التغيير المستمر في القيادات الإدارية وعدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها تليها العبارة تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات والإدارات..

3- العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي غياب روح الفريق وقصور الإدارة بالمشاركة .

الفرضية الثالثة: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات

جدول رقم (4 – 26)
يوضح تحليل درجة موافقة المستبينين للفرضية الثالثة

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تساهم في تخفيض التكلفة وتقليل الأخطاء وحالات عدم مطابقة السلع للمواصفات وإرجاع السلع من قبل المستورد.	-	56	37	1	10	1
		-	53.3	35.2	1.0	9.5	1.0
2	تعمل على رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عن السلع السودانية في ذهن المستهلك الأجنبي	-	63	36	3	3	-
		-	60.0	34.2	2.9	2.9	-
3	المحافظة على العملاء وزيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة	-	61	33	2	8	1
		-	58.1	31.4	1.9	7.6	1.0
4	المرونة في تحديد الأسعار وزيادة الأرباح	1	47	39	5	10	3
		1	44.8	37.1	4.8	9.5	2.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4 – 27)
يوضح تحليل عبارات الفرضية الثالثة حسب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الدلالة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	تساهم في تخفيض التكلفة وتقليل الأخطاء وحالات عدم مطابقة السلع للمواصفات وإرجاع السلع من قبل المستورد.	4.30	.962	3	عالية جداً
2	تعمل على رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عن السلع السودانية في ذهن المستهلك الأجنبي.	4.51	.695	1	عالية جداً
3	المحافظة على العملاء وزيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة.	4.38	.924	2	عالية جداً
4	المرونة في تحديد الأسعار وزيادة الأرباح.	4.12	1.068	4	عالية

المصدر : إعداد الباحث من نتائج لتحليل الإحصائي

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1- جميع عبارات المحور ذات دلالة إحصائية عالية جداً ما عدا العبارة الرابعة.

2- العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي تعمل على رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عن السلع السودانية في ذهن المستهلك الأجنبي وتليها العبارة المحافظة على العملاء وزيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة تليها العبارة تساهم في تخفيض التكلفة وتقليل الأخطاء وحالات عدم مطابقة السلع للمواصفات وإرجاع السلع من قبل المستورد.

3- العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي المرونة في تحديد الأسعار وزيادة الأرباح.

رابعاً: مناقشة الفرضيات والنتائج

- **مناقشة الفرضيات**

سيتم مناقشة الفرضيات من خلال درجة الموافقة الكلية للفرضية والنسبة المئوية المقابلة لها ومستوى الدلالة الإحصائية عن طريق اختبار العينة الواحدة.

1- المؤسسات المصدرة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار درجة الموافقة الكلية للفرضية والنسبة المئوية المقابلة لها وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 – 28)

يوضح درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الأولى

درجة الموافقة	متوسط الموافقة		القيمة المشاهدة	القيمة المتوقعة
	النسبة	القيمة		
موافقة عالية	3.9250	0.785	83	21
المجموع			105	105

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة الكلية تساوي 9.925 والتي تعادل درجة موافقة عالية حيث أن 83 شخصا من المستبينين أيدوا الفرضية التي تنص على المؤسسات المصدرة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة مما يقود إلى قبول الفرضية.

أيضاً تم تقدير مستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الأولى عن طريق تحليل العينة الواحدة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (4 – 29)

نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوسط الحسابي المرجح	94.202	19	.000	3.92500	3.8378	4.0122

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وعند دراسة القيمة المعنوية لمستوى الدلالة الإحصائية للوسط الحسابي المرجح للفرضية الأولى والتي تساوي 0.00 وهي أقل من 5% مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية.

2- توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

تم اختبار درجة الموافقة الكلية للفرضية والنسبة المئوية المقابلة لها وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 – 30)

يوضح درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الثانية

درجة الموافقة	متوسط الموافقة		القيمة المشاهدة	القيمة المتوقعة
	القيمة	النسبة		
موافقة عالية	3.8700	774.	82	21
المجموع			105	105

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الموافقة الكلية تساوي 3.87 والتي تعادل درجة موافقة عالية، حيث أن 82 شخصا من المستبينين أيدوا الفرضية التي تنص على وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يقود إلى قبول الفرضية.

وأيضاً تم تقدير مستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الثانية عن طريق تحليل العينة الواحدة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (4 – 31)

نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوسط الحسابي المرجح	43.047	7	.000	3.87000	3.6574	4.0826

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وعند دراسة القيمة المعنوية لمستوى الدلالة الإحصائية للوسط الحسابي المرجح للفرضية الثانية والتي تساوي 0.00 وهي أقل من 5% مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية.

3- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات

تم اختبار درجة الموافقة الكلية للفرضية والنسبة المئوية المقابلة لها وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 – 32)

يوضح درجة الموافقة الكلية والنسبة المقابلة لها للفرضية الثالثة

درجة الموافقة	متوسط الموافقة		القيمة المشاهدة	القيمة المتوقعة
	القيمة	النسبة		
موافقة عالية جدا	4.3275	0.8655	91	21
المجموع			105	105

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة الكلية تساوي 4.3274 والتي تعادل درجة موافقة عالية جداً حيث أن 91 شخصا من المستبينين أيدوا الفرضية التي تنص على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات، مما يقود إلى قبول الفرضية .

وأيضاً تم تقدير مستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الثالثة عن طريق تحليل العينة الواحدة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (4 – 33)

نتائج اختبار العينة الواحدة الفرضية الثالثة

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوسط الحسابي المرجح	53.042	3	.000	4.32750	4.0679	4.5871

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وعند دراسة القيمة المعنوية لمستوى الدلالة الإحصائية للوسط الحسابي المرجح للفرضية الثالثة والتي تساوي 0.00 وهي أقل من 5% مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية.

من خلال التحليل أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية :

1- قبول الفرضية والتي تنص على أن المؤسسات المصدرة **لا** تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أن مستوى الموافقة الكلية للفرضية يساوي 3.925 والتي تعادل درجة موافقة عالية وأن 83 شخصاً من المستبينين أيدوا الفرضية.

2- قبول الفرضية والتي تنص على وجود معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن مستوى الموافقة الكلية للفرضية يساوي 3.87 والتي تعادل درجة موافقة عالية، وأن 82 شخصاً من المستبينين أيدوا الفرضية.

3- قبول الفرضية والتي تنص على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنمية الصادرات، حيث أن مستوى الموافقة الكلية للفرضية يساوي 4.3275 والتي تعادل درجة موافقة عالية جداً، وأن 91 شخصاً من المستبينين أيدوا الفرضية.

النتائج والتوصيات

النتائج :

1- الاعتماد على فائض الإنتاج المحلي في التصدير وعدم توفر مزارع خاصة بالتصدير.
2- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
3- عدم تطبيق مواصفات خاصة للسلع المصدرة .
4- عدم توفر المعلومات بشأن الأسواق المصدر الهيا.
5- تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات وعدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها .
6- ضعف الموارد المالية لتطبيق نظام الجودة الشاملة .
7- عدم إشراك الوحدات ذات الصلة عند وضع الخطط المتعلقة بالتصدير .
8- غياب انتشار مفهوم نظام الجودة الشاملة والخلط بينها وبين جودة المنتج .
9- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عن السلع السودانية في ذهن المستهلك الأجنبي .
10- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحافظ على العملاء وزيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة .

التوصيات :

1- تطوير جودة المنتج الزراعي بما يتوافق مع المتطلبات الدولية لرفع مستوى تنافسيته في الأسواق.
2- التوسع في الإنتاج بغرض الصادر وذلك للمحافظة على الأسواق والتوسع فيها بدلاً من الاعتماد على فوائض الإنتاج المحلي التي تؤدي إلى تذبذب الصادرات كماً ونوعاً، وفقدان الأسواق في كثير من الأحيان.
3- دعم المنتجين مادياً ومعنوياً لإنتاج سلع صادر بجودة عالية وسعر تنافسي.
4- توفير البنية التحتية الأساسية للإنتاج من أجل التصدير.
5- وضع مواصفات خاصة للسلع المصدرة من حيث (التخزين، التغليف، النقل) مع الالتزام بالمواصفات المطلوبة في الأسواق المستهدفة.

6- زيادة التمويل للإنتاج الموجه للتصدير وربط حوافز الاستثمار بالإنتاج التصديري وتشجيع الاستثمار في البنيات التحتية للتصدير.

7- توفير الدعم المالي والفني لأنشطة البحث الزراعي الذي يهدف إلى نقل التقانة وتطوير التقنية التي تتدخل في تغيير هياكل الإنتاج واستخدام أنماط إنتاجية لزيادة إنتاجية سلع الصادر مع الأخذ في الاعتبار معايير سلامة الغذاء والنبات والحيوان المتفق عليها عالمياً.

8- إجراء دراسات للأسواق بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأصناف المرغوبة ومواصفاتها الفنية وأسعارها وحجمها وتفضيلات المستهلكين ومواعيد ازدياد الطلب عليها وتمكين الباحثين من استصحابها في الدراسات والبحوث المتعلقة بالإنتاج من أجل المحافظة على الحصة السوقية في تلك الأسواق ودخول أسواق جديدة.

9- رفع كفاءة مؤسسات التجارة وفصل مهامها واختصاصاتها وتشجيع التعاون والتنسيق بينها.

10- تسهيل وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالصادر.

11- وضوح وثبات السياسات والتشريعات الخاصة بالصادر ومرونتها من أجل الحفاظ على الأسواق وعدم الإضرار بالمصدرين.

12- عدم تجزئة السياسات التجارية للصادر والتخطيط على المستوى الكلي والموازنة بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

13- إشراك الاتحادات والغرف التجارية وشعب المصدرين ورجال الأعمال وكافة الجهات ذات الصلة بالصادر في وضع السياسات والخطط الداعمة لزيادة الإنتاج والقدرة التنافسية وبرامج التسويق والترويج للصادر.

14- تفعيل دور الملحقيات الاقتصادية للسفارات في التسويق والترويج لسلع الصادر.

15- توفير شبكة معلومات تعكس النشاط التصديري وتربط بين المصدرين والمستوردين.

16- إقامة ورش عمل وندوات لشرح ماهية الجودة الشاملة وأساليب تحقيقها وبيان فوائدها وتحفيز المؤسسات المصدرة التي تطبق الجودة الشاملة.

توصيات لبحوث ذات صلة بموضوع البحث :

1 – دور إدارة الجودة الشاملة في التنمية الاقتصادية

2 – التقييس ودوره في تنمية الصادرات

3 – نظم الآيزو ودورها في تنمية الصادرات

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : الكتب :

1- أحمد التجاني صالح أبو بكر وآخرون، دراسة تنمية الصادرات السودانية الغير نفطية ،مركز دراسات المستقبل، السودان، الخرطوم، شركة مطابع العملة المحدودة ،2016.

2- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأردن ،عمان، الاكاديميون للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى 2012.

3- توفيق محمد عبدالمحسن، مداخل معاصرة في تخطيط الإنتاج ونظم الجودة الشاملة وستة سقما، مصر، الإسكندرية، دار الفكر، بدون تاريخ.

4- حسين عبد العال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية 9000 – 9004 ، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها ، مصر، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعة، 2008م.

5- خالد بن حمدان وعطا الله على الزبون ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان ، الأردن ، اليازوري، الطبعة العربية، 2015م.

6- خالد بن يوسف الخلف، التقييس الحديث **PDF** المملكة العربية السعودية ،الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس،2001 م، متوفر في **WWW:ecat.kfnl.gov.sa** بتاريخ 2018/7/4م .

7- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن ،عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، 2010م.

8- راتب جليل صويص وغالب جليل صويص ،إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات) ، الأردن ،عمان ، دار البازوري للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،2009م.

9- سوسن شاكر مجيد ومحمود عواد الزيات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات، الأردن ، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع.

10- عبدالستار العلي ،تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ،الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2010م.

11- علـى بـوكميش ، إدارة الجـودة الشـاملة أيـزو 9000 ، الأردن ، عمـان ، دار الراية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولي، 2012م.
12- عمـر عبـدالله إبـراهيم حمـد ،الإدارة والجـودة فـي القـرآن والسـنة، الخرطـوم ، السودان ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ،2012م .
13- فداء محمود حامد ، إدارة الجودة الشاملة الأردن ،عمان ، دار البداية ، الطبعة الأولى 2012م.
14- فؤاد مصطفى محمود ، موسوعة التصدير العربية في تنمية وتسويق الصادرات ، مصر، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،المجلد الأول،2005م
15- قاسـم نـايف علـوان المحيـاوي ،إدارة الجـودة فـي الخـدمات ،مفـاهيم ،عمليـات ،تطبيقات، الأردن ،عمان ، دار الشروق، الطبعة الأولي ،2006م.
16- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ،الجودة في المنظمات الحديثة ،الأردن ، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،2011م
17- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، الأردن ،عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الرابعة 2009م .
18- محمـد الصـيرفي، إدارة الجـودة الشـاملة ، مصـر الإسـكندرية حـورس الدوليـة للنشر والتوزيع 2011م.
19- محمد عبدالوهاب العزاوي ،إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان، دار اليازوري ، 2005م.
20- .محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، مصر، القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012 .
21- مدحت محمود أبو النصر، استراتيجية كايزن (رؤيـة جديدة فـي إدارة الجـودة الشاملة) ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، 2017.

ثانياً : الرسائل الجامعية

1- انتصار عوض محمد، تقييم قطاع الثروة الحيوانية في الاقتصاد السوداني للفترة (2017 – 2000م) ، رسالة ماجستير منشورة جامعة النيلين،2018.

2- مبارك برعي مبارك ،دور الصادرات الزراعية في سد عجز الميزان التجاري في السودان في (2007 – 2016) ،رسالة ماجستير منشورة، السودان ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018م .

3- سالي عبد الله احمد حميدة، اثر إحلال الواردات وترقية الصادرات على النشاط الاقتصادي في السودان دراسة تطبيقية على شركة جياد للسيارات المحدودة الفترة (2001 – 2015م) رسالة ماجستير، السودان ،جامعه الجزيرة منشورة ،2018م.

4- خنساء أحمد عبد الله الياس، العوامل المؤثرة على دالة الصادرات الزراعية في السودان، للفترة (1995 – 2015م) رسالة ماجستير منشورة ،جامعة النيلين ،2018م.

5- حمزه العوادي ،الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسة الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ، رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر ،جامعة محمد خضير بسكرة ، 2018م.

6- بن طيرش عطاء الله ، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر جامعه أبي بكر بلقايد ، 2017م.

7- مصطفى السيد محمد صالح إسماعيل، إحلال الواردات وترقية الصادرات وأثرها على التنمية الاقتصادية في السودان للفترة (2000 – 2015م) ، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة النيلين،2017م .

8- قمر طيبة عبد الكريم احمد ، دور تأمين حصيلة الصادر في تنمية الصادرات رسالة ماجستير منشورة، ،السودان ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016م.

9- سلمان دحو ،التسويق الدولي للمنتوج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائري

10- خارج المحروقات (دراسة واقع تسويق التمور في الجزائر)،رسالة دكتوراه منشورة ،الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016م.

11- زير ريان ، أثر ترقية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر الفترة (2005 – 2014م) ، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2015م.
12- أماني بابكر أدم حسن نصر، دور التخطيط الاقتصادي في تنشيط الصادرات السودانية (2002 – 2014)، رسالة ماجستير منشورة ،السودان ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2015م.
13- مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر ، جامعة الجزائر ، 2012م.

ثالثاً : مجلات ، تقارير وأوراق عمل

1- مهدي عثمان الركابي، رؤية حول تنمية وتطوير الصادرات السودانية، ،مجلة المصرفي ،الخرطوم ،العدد 80 ،يونيو 2018م.
2- مصعب معتصم سعيد أرباب ، واقع الصادرات غير البترولية الفترة (2005 – 2015م) ، ورقة عمل جامعة النيلين مجلة الدراسات العليا ،العدد 26، يناير،2017م.
3- تقارير بنك السودان المركزي للأعوام (2012 ، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016 ، 2017) .

رابعاً : مواقع إلكترونية

• **"http://www.maowdoo3.com/"com** ، وسام طلال، أهمية إدارة الجودة الشاملة ، سبتمبر 2018 ، تاريخ دخول الموقع 2018/11/10م ..
• **http/www.mothakirat.takharoj.com** ،محمود داؤودي الربيعي، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، 2015م، تاريخ دخول الموقع 2018/11/11م .

الملاحــق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم الاقتصاد التطبيقي

الأخ/ الأخت .....

المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أحـيط سـيادتكم علمـاً بـأنني أُجـري بحثـاً لنيـل درجـة الماجسـتير فـي الاقتصـاد التطبيقي(تمويل(بعنوان **تطبيـق نظـام إدارة الجـودة الشـاملة ودوره فـي تنميـة الصـادرات السودانية بـالتطبيق علـى صـادرات القطـاع الزراعـي** عليه أستميحكم في بضع دقائق من وقتكم الغالي وأرجو كريم تعاونكم والتكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان من خلال وضع علامة (✓) أمام درجة الاتفاق التي تتناسب مع وجهة نظركم وأن رأيكم هذا له أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي للبحث وإن آراءكم ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحث : إيناس عبد الباقي أحمد

أولاً: المعلومات الشخصية :

1- اسم المؤسسة:... .....

2- القسم :.....

1/حيواني ☐ 2 / زراعي ☐

3- النوع :

1/ذكر ☐ **2** / أنثى ☐

4- العمر :

1/ من 18 إلى 45 سنة ☐ 2/ من46 الى60 سنة ☐ 61/3 سنة فاكثر ☐

5- عدد سنوات الخبرة :

1/اقل من سنة إلى 5 سنة ☐ 2/ 6 سنة إلى 10سنوات ☐

3/من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ 4/أكثر من 15سنة ☐

6- المستوى التعليمي:

1/ثانوي ☐ 2 /دبلوم جامعي ☐ **3** /بكالوريوس ☐ 4/فوق الجامعي ☐

5/ أخرى تذكر.....

ثانياً: فرضيات ومحاور الدراسة

الفرضية الأولي : المؤسسات المصدرة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول : مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
لا توفر الإدارة العليا إمكانيات بشرية ومادية لإنتاج وتصدير سلع بجودة عالية.				
لا تطبق الإدارة العليا مواصفات خاصة للسلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار مواصفات الأسواق المصدر إليها.				
لا تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية لضبط جودة السلع المصدرة ولا تأخذ في الاعتبار أنظمة الجودة العالمية في مواصفات السلع المصدرة.				
لا تقوم الإدارة العليا بالمراقبة والتفتيش والمراجعة الدورية لمواصفات السلع المعدة للتصدير لتواكب المواصفات والمعايير الدولية.				

المحور الثاني: مبدأ رضا العملاء

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات العملاء وتقديم سلع تلبي رغباتهم					
2	لا ترصد المؤسسة أراء ومقترحات العملاء وتترجمها إلى مواصفات					
3	لا ترصد المؤسسة شكاوي العملاء وتعالجها في وقت قصير ولا تعتبر شكاوي العملاء دافع لتحسين السلع					
4	لا تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات لمستوى رضاء العملاء عن السلع المقدمة مع نفس السلع المقدمة من دولة أخرى					

المحور الثالث : مبدأ التحسين المستمر

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير.					
2	لا تقوم المؤسسة بتدريب وتحفيز العاملين ولا توفر مناخ للإبداع والابتكار.					
3	لا تطور المؤسسة صيغ وأساليب العمل ولا تستخدم الأساليب الإحصائية لقياس الأداء.					
4	لا تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.					

المحور الرابع: مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا توفر المؤسسة تقنيات ووسائل اتصال فعالة وسريعة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار وإدامتها بصورة مستمرة.					
2	لا يتوفر لدي المؤسسة شبكة إنترنت تمكن العاملين من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة ويسر.					
3	لا توفر المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة.					
4	لا يتم التخطيط داخل المؤسسة على أساس تحليل نقاط الضعف والقوة وفرص وتحديات الأسواق.					

المحور الخامس: مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.					
2	لا تأخذ المؤسسة في الاعتبار عند وضع الخطط أراء ومقترحات العاملين.					
3	لا يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة.					
4	لا تتبنى المؤسسة نظام اتصال مفتوح مع المصدرين والمستوردين.					

الفرضية الثانية : توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول :المعوقات البشرية

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	قصور إدراك بعض المدراء بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات والخلط بين مفهوم الجودة الشاملة وجودة المنتج					
3	عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال					
4	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة					

المحور الثاني :المعوقات الإدارية

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التغيير المستمر في القيادات الإدارية وعدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها.					
2	تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات والإدارات.					
3	غياب روح الفريق وقصور الإدارة بالمشاركة.					
4	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور التدريب.					

الفرضية الثالثة: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على **تنمية الصادرات**

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تساهم في تخفيض التكلفة وتقليل الأخطاء وحالات عدم مطابقة السلع للمواصفات وإرجاع السلع من قبل المستورد.					
2	تعمل على رفع مستوى جودة السلع المصدرة وتكوين صورة جيدة عن السلع السودانية في ذهن المستهلك الأجنبي.					
3	المحافظة على العملاء وزيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة.					
4	المرونة في تحديد الأسعار وزيادة الأرباح.					

مع شكري وتقديري

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الصفة	الجهة
د.عبد العظيم سليمان المهل	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د.هويدا آدم الميع	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د.عبد المطلب عثمان عبدالرسول	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د.عوضية الخطيب.	مدير المجلس	المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز