



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك
والمكوس في الضفة الغربية

إعداد: مها محمود عيسى عثمان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ - / 2007 م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك
والمكوس في الضفة الغربية

إعداد: مها محمود عيسى عثمان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ / 2007 م

متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك
والمكوس في الضفة الغربية

إعداد:

مها محمود عيسى عثمان

بكالوريوس إدارة وريادة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: الدكتور يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة / بناء المؤسسات / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1428هـ / 2007م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس
في الضفة الغربية

اسم الطالبة: مها محمود عيسى عثمان
الرقم الجامعي: 20311631

المشرف: الدكتور يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 1 / 8 / 2007 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم
وتواقيعهم:

- | | | |
|------------------------|------------------------|---------------|
| 1- رئيس لجنة المناقشة: | الدكتور يوسف أبو فارة | التوقيع:..... |
| 2- ممتحناً داخلياً: | الدكتور محمود أبو سمره | التوقيع:..... |
| 3- ممتحناً خارجياً: | الدكتور طارق الحاج | التوقيع:..... |

القدس - فلسطين

1428هـ / 2007 م

الإهداء

اهدي هذه الدراسة لمن كان لهم الفضل علىّ بعد الله سبحانه وتعالى ،،،

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله والتي لا تزال مصدر الهام لي ومنبع عطاء.

إلى والدي الحبيب فله مني خالص الدعاء بأن يمنحه الله الصحة الوافرة وأن يكأه بعين رعايته ويجزيه خير الجزاء.

إلى زوجي العزيز زادي وعوني في مشواري والذي لم يتوان عن تشجيعي حتى استقامت هذه الدراسة فله مني خالص الشكر.

إلى أبنائي الأعزاء وإخوتي وأخواتي سندي وذخري في الحياة.

إلى كل من عمل وأتقن وجعل الجودة في الأداء شعاره والإخلاص في العمل سلوكه.

مها محمود عيسى عثمان

إقرار:

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

مها محمود عيسى عثمان

التاريخ: 1 / 8 / 2007

شكر وعرافان

أقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور يوسف أبو فارة الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وما قدمه لي من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرافان إلى عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور طارق الحاج والدكتور محمود أبو سمرة لمناقشة هذه الرسالة، وإبداء الملاحظات والاقتراحات التي من شأنها أن تغني وتنثري هذا الجهد المتواضع.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين، لما أبدوه من ملاحظات قيمة أثرت أداة الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور محمد شاهين لما قدمه من دعم ومساعدة أثناء إعداد هذه الرسالة.

كما وأشكر كل من تعاون معي، وساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر السيد مدير عام الجمارك، والمكوس والسادة مديري المديریات والزلاء العاملين في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية.

مها محمود عيسى عثمان

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

- المتطلبات : هي تعريف لشكل النظام الإداري أو وصف لما يحتويه من عناصر تساعد على أداء وظيفته على أكمل وجه. (الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت، 2007)
- المعينات : هي أي أمور تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الجودة : إجمالي الصفات والخصائص التي يتصف بها المنتج أو الخدمة والتي يؤدي توافرها إلى تحقيق الاحتياجات المطلوبة. (الفضل والطائي، 2004)
- إدارة الجودة الشاملة : أنشطة تحسين مستمرة تشمل كل العاملين ضمن جهد متكامل لتحسين الأداء، بغرض تحقيق الأهداف الوظيفية كالجودة والتكلفة وبرامج العمل ورسالتها وحاجاتها وما يناسبها، بما تتضمنه من الأساليب الإدارية الأساسية، ومساعي التحسين القائمة، ضمن مدخل منضبط يركز على الاستمرارية وتحسين خطوات العمل مع التركيز على زيادة رضا الزبون أو المستخدم للسلعة أو الخدمة. (العتيبي، 2005)
- مديريات الجمارك : هي مديريات تتبع إداريا لوزارة المالية تقوم بمتابعة تحصيل العائدات الجمركية علي البضائع المستوردة من خارج البلاد، وجباية ضريبة القيمة المضافة بنسبة 14.5% (حسب آخر تعديل في تموز/2006) والتي تفرض على جميع أوجه النشاط التجاري.
- الضفة الغربية : تقسم إداريا إلى إحدى عشرة محافظة هي: جنين، ونابلس، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، ورام الله والبيرة، وأريحا، والقدس، وبيت لحم، والخليل. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2007)
- الموظفون : هم جميع الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس باستثناء فئتي السكرتيرات والمراسلين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر العاملين والاختلاف في تحديدها حسب متغيرات الحالة الاجتماعية والجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية خلال العام الجامعي 2006/2007، وقد أخذت عينة مكونة من (159) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (262) موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية باستثناء فئتي السكرتيرات والمراسلين.

وتم بناء استبانة بواقع (177) فقرة موزعة على مجالات الدراسة المختلفة، وهي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا للجودة، التركيز على الزبائن، والتركيز على الموظفين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات، وضمان الجودة، وتصميم الخدمات، والبعد المجتمعي والمعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية، وتم التأكد من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين وكان معامل ثباتها للمتطلبات (0.97) والمعوقات (0.91) وفق معادلة كرونباخ ألفا، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم استخدام اختبارات (t-test) واختبار كورسكال والاس (Kruskal-Wallis) لفحص الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن اتجاهات الموظفين نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (1.93) وقد جاء في مقدمتها مجال التركيز على الزبائن بمتوسط حسابي (2.01) مما يدل على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالزبائن دافعي الضرائب كونهم المحور الأساسي الذي تركز عليه عملية تحصيل الإيرادات، وبالمقابل نجد أن الاهتمام بالموظفين لم يرقى إلى المستوى المطلوب حيث بلغ هذا المجال أقل متوسط حسابي (1.82) فلا يوجد مشاركة جوهرية للعاملين في تصميم الخطط واتخاذ القرارات وانعدام الربط بين مؤشرات والأداء والمهارات اللازمة لتحسين الأداء كأساس للتخطيط

لبرامج التدريب وانعدام وجود نظام للحوافز يكافئ السلوك الايجابي، وعدم كفاية الصلاحيات الموكلة إلى فرق العمل مما يحد من فاعليتها في انجاز أعمالها.

وقدمت الباحثة ضمن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

تبني الإدارة العليا لمديريات الجمارك منهجاً يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المديريات على جميع المستويات وذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين لتثقيفهم بأساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتصميم نشرات دورية تساعد على التعريف بالجودة وأهميتها، وإعادة هيكلة المستويات الإدارية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق مما يسهل انسياب العمل بين الأقسام الإدارية، بما ينسجم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم والمساندة من الإدارة العليا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور القيادات الإدارية خاصة ممن لديهم القدرة على نشر ثقافة الجودة، ودعم جهود العاملين وتقدير انجازاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير الدعم الكافي لعمليات التطبيق.

Requirements for and Challenges of the application of Total Quality Management in the Directorates of Customs and Excise in the West Bank

Abstract

This study aimed at identifying the availability of Total Quality Management in the Directorates of Customs in the West Bank. It also studied the challenges facing the application of this kind of management from the employees' points of view as well as the variety of such opinions based on the variables of marital status, gender, educational qualifications, age, years of experience and job title.

The researcher used the descriptive approach throughout the study in the directorates of Customs in the West Bank during (2006-2007). As a sample, (159) for original (262) male and female employees at the directorates of Customs in different positions applied the research tool with the exception of secretaries and office supporting staff.

The questionnaire, the research tool, included (177) items on the different aspects. These fields included Organizational Culture, Organizational Structure, Support of senior management, concentration on the customers, concentration on the Employees, Continuous Improvement, Decision Taking, Quality Guarantee, Service design, Social Dimension and Internal and External Challenges. When stability factor was examined, it was (0.97) for the requirements and (0.91) for the challenges. Data was then statistically analyzed through averages and deviation following t. test and Kruskal- Wallis.

The research came up with many results:

Employees' attitudes towards the requirements for application of the comprehensive quality in the directorates of customs and excise were in medium degree that took an average of (1.93) based on the scale. On top of such attitudes was to concentrate on the customers with an average of (2.1) which indicates that the senior managements concentrated on taking care of the customers as they are the basis of collecting money. On the other hand, taking care of the employees did not reach the required level as the average was (1.82). This shows that the employees do not integrally participate as required in plans' design, decision taking and lack of link between performance indicators and required skills so as to improve the performance as a basis to plan training programs as well as the absence of incentives system. In addition, there isn't enough authorities given to teams at work which limits its efficiency in achieving the work.

In her recommendations, the researcher clarified that when the senior management adopts the approach of Quality Management, it will encourage promotion of Quality Management culture. This can be achieved through organizing workshops, training seminars on the basis of Quality management, designing periodicals that would help in identifying quality and its importance as well as restructuring the managerial levels in a way that guarantees identification of job descriptions, roles and responsibilities. This will help flow of work between the different levels and promote the application of the Quality management especially with those who have the ability of promoting Quality Culture and supporting all employees' efforts, appreciating their achievements, involving them in decision taking and providing the needed support to the application process.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 مقدمة

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين على المستويين العام والخاص، وسعت العديد من هذه المنظمات لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدماتية، ويُعد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة شاملة من التوجهات الشائعة لدى أدبيات الإدارة المعاصرة، والتي أصبحت من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات، ويعود السبب في الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة للتطورات التقنية والعلمية الحديثة واشتداد الضغوط التنافسية والتركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على احترام الزبائن، وارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة الذين يسعون للحصول على مستوى من الخدمة الجيدة تتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم، وتتجه المنظمات الحكومية في معظم الدول إلى تحسين وتطوير مستويات خدماتها المقدمة لجمهور المتعاملين معها، بما يتيح لها تحقيق أهدافها بخدمة المواطنين وتفعيل فرص التنمية الشاملة وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً. (السلمي، 2002)

وقد أجريت العديد من الدراسات التي هدفت إلى تطوير وتحسين أداء الأجهزة الحكومية خاصة في مجالات ترشيد النفقات وإعادة التنظيم والتخطيط، إلا أن غالبية هذه الدراسات لم تجد طريقها إلى النور وبقي الحال كما هو عليه من تدني للكفاءة والفاعلية في الأداء، فبالرغم من إيمان الكثير من المسؤولين بأهمية إحداث التطوير والتغيير إلا أنهم لم يبحثوا في المشكلات الأساسية التي تحول

دون تحقيق ذلك، واقتصر الأمر على البحث في المظاهر وتجاهل المسببات ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن إحداث التغيير المطلوب يحتاج إلى اتخاذ قرارات لا تقع ضمن صلاحيات هؤلاء المسؤولين، كما أن عملية التغيير تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة (مخيم وآخرون، 2000)، ومن هنا بدت الحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية كمدخل مناسب للتحسين والتطوير، لما تتضمنه من مبادئ ذات نظرة شمولية قادرة على إحداث التفاعل بين كافة الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة.

ومما لاشك فيه أن القطاع الحكومي الفلسطيني شهد تحديات متعددة بدءاً من الاحتلال البريطاني الذي مهد لقيام الكيان الإسرائيلي عام 1948م، ثم احتلال عام 1967م الذي وضع القطاع الحكومي الفلسطيني تحت السيطرة العسكرية الإسرائيلية، التي عمدت إلى إتباع سياسة مبرمجة لإضعاف القطاع الحكومي ومنع حدوث أي تنمية حقيقية، وانتهاءً باستلام السلطة الوطنية الفلسطينية لمهام إدارة هذا القطاع بعد اتفاق أوسلو (بتاريخ 13/أيلول 1993)، ومنذ ذلك الحين تشكل قطاع حكومي بإدارة فلسطينية وتسارع في النمو ليواكب التطور، بالرغم من المحددات السياسية والاقتصادية التي فرضها الاحتلال، إلا أنه ومن خلال الخبرة الفلسطينية استطاع تحقيق أهدافه بتقديم خدمات عامة للجمهور، وعمل على بناء قاعدة أساسية يقوم عليها اقتصاد وطني قادر على إحداث تنمية حقيقية وشاملة. (عبد الرازق والرمال ومسيف، 2004)

وتعد مديرية الجمارك والمكوس أحد أهم المديریات التابعة لوزارة المالية، والتي تقوم برفد خزينة السلطة الوطنية الفلسطينية بالإيرادات المحلية، والتي تعتبر أداة فعالة لتنفيذ السياسات المالية الفلسطينية، ونظراً لحيوية الدور الذي تلعبه هذه المديرية، وفي ظل تحديات الحصار وعدم الاستقرار وشح الموارد، ومن منطلق البحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع في ظل عالم يزخر بالمتغيرات والتطورات من حولنا، يتحتم معها تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على التصدي لهذه التحديات إذا أريد لها البقاء والاستمرار.

مما تقدم تتضح الحاجة إلى بناء نظام ضريبي قوي قادر على تعزيز الانتماء الوطني من خلال توعية المواطنين لأهمية الالتزام بدفع الضرائب المستحقة، وتغيير اتجاهاتهم ومفاهيمهم السلبية المتوارثة عن الاحتلال، وتقديم خدمات متميزة للمواطنين وإشباع حاجاتهم المتنامية وتحقيق رغباتهم المتنوعة، من خلال إتباع أسلوب إداري حديث منهجه التخطيط السليم المبني على إستراتيجية تنطلق من الفهم العميق لماهية النظام الضريبي وماهية المتعاملين معه.

ومن هنا يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من التوجهات الحديثة وطريقة تفكير جديدة لإدارة الموارد، تتضح معه الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة والتي لم يتم التطرق لها من قبل -حسب علم الباحثة- فهي تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة للموارد المتاحة، ويقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ فهي نظام متكامل مبني على كسب ولاء الزبائن من خلال الاعتماد على تعاون جميع الأفراد داخل المنظمة، للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتحقيق الجودة في الأداء. (الدرادكة، 2006)

ومن خلال معرفتنا لأهمية توافر مبادئ وعناصر ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية، وباعتبار مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية بحاجة إلى وجود إدارة للجودة الشاملة سوف يكون هدف هذه الدراسة معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن (الدرادكة وآخرون، 2001)، ونظراً لتطبيق نماذج إدارية تقليدية في المنظمات الحكومية في الضفة الغربية بصفة عامة وفي مديريات الجمارك والمكوس بصفة خاصة وما يصاحبها من طول للإجراءات الإدارية، والبطء في إنجاز المعاملات، وضعف الالتزام الضريبي لدى دافعي الضرائب، لذا أصبح من الملح إحداث نقلة نوعية في إدارة مديريات الجمارك والمكوس، لتحقيق تطوير الأداء الوظيفي لهذه المديرية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال إبراز ثقافة جديدة تعنى أولاً باهتمامات زبائن هذه المديرية، من خلال تقديم خدمات سريعة ومتطورة خالية من الأخطاء، وذات كفاءة عالية تنعكس إيجاباً على مستوى الإيرادات المحصلة في هذه المنظمات.

وفي سبيل التأكد من إمكانية إحداث مثل هذه المتغيرات فقد جرى تصميم هذه الدراسة للوقوف على مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، بما يحقق تبنيها لهذه الإستراتيجية كأساس للتطوير الإداري، وبما يتفق مع التطورات العالمية والعربية، وفي نفس الوقت يتناسب مع الأوضاع الراهنة في الأراضي الفلسطينية، وأيضاً للوقوف على المعوقات التي تواجه مديريات الجمارك والمكوس في سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما

مدى توافر متطلبات وما هي معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين؟

3.1 تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي وهو:

ما مدى توافر متطلبات وما هي معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين؟

ويتم فرع عن السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

- ما مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟
- ما مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس؟
- ما مدى دعم ومساندة الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالعاملين من حيث (إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في اتخاذ القرارات، وتدريبهم، وتكوين فرق عمل لتطوير الأداء، وتحفيز ومكافأة العاملين)؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر للأداء؟
- ما مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات بمديريات الجمارك والمكوس؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة؟
- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي؟
- ما هي المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟
- ما هي المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟

4.1 فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات

علمية (الحقائق) في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

● لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

● لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

● لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البعد المجتمعي في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

● لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معوقات البيئة الداخلية في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

● لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معوقات البيئة الخارجية في هذه المديرية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

5.1 أهداف الدراسة

● التعرف إلى مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس.

● التعرف إلى مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس.

- التعرف إلى مدى دعم ومساندة الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- التعرف إلى مدى مستوى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالعاملين من حيث (إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في اتخاذ القرارات، وتدريبهم، وتكوين فرق عمل لتطوير الأداء، وتحفيز ومكافأة العاملين).
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر للأداء.
- التعرف إلى مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات لمديريات الجمارك والمكوس.
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء.
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة.
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي.
- التعرف على المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس.
- التعرف على المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس.

6.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى أهميته والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيقه، مع توجيه الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ مبادئه كمنهج للتطوير وتحسين الأداء في المديريات.
- اعتماد النتائج والتوصيات التي تسفر عنها الدراسة، والتي يؤمل أن تستفيد منها الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس باتخاذ قرار لتغيير الأساليب الإدارية التقليدية، بأساليب إدارية حديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية بين 2006/2 ولغاية 2007/5.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية فقط، ولم تشمل العاملين في مديريات الجمارك والمكوس في قطاع غزة.

8.1 محددات الدراسة

ينظر للنتائج التي تسفر عنها الدراسة في ضوء المحددات التالية:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع العام في فلسطين ما زال حديث العهد وقيده النقاش بالرغم من كفاءة الخبرة الفلسطينية، فتنطبقه في هذا القطاع يحتاج إلى إمكانيات مادية واستقرار سياسي واقتصادي.
- تزامن إجراء هذه الدراسة مع إضرابات الموظفين الحكوميين على خلفية تأخر دفع الرواتب، وما ينتج عن ذلك من مشاعر سلبية قد تتسحب على البيانات التي يتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.
- تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من خلال استبانته تم تطويرها لهذه الغاية وقد اعتمدت هذه الدراسة في تحليلها على ما جاء من إجابات في الاستبيانات المسترجعة، وهي إجابات قد تعبر عن حقيقة الوضع أو تخالفه.
- تأسست الدراسة على فرض أن أفراد عينة الدراسة قد فهموا أسئلة الاستبانة وأجابوا عليها بصدق وموضوعية وقناعة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

هدف هذا الفصل التعرف إلى مفهوم الجودة، ومفهوم الخدمة، ومفهوم جودة الخدمة بالإضافة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعريفات المختلفة التي تناولها الكتاب والباحثون في هذا الخصوص، كما يتناول هذا الفصل مناقشة المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعيقات التي تحول دون تطبيقها، ويتم التطرق إلى نبذة عن مديريات الجمارك والمكوس ودورها ومهام عملها بالصفة الغربية، وأخيراً يتم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم التعقيب عليها من حيث أهميتها للدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها.

2.2 مفهوم الجودة Quality Concept

يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً وفعلها الثلاثي "جاد" (عليما، 2004)، كما يعبر مفهوم الجودة لغوياً عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد إما أن يصف سلعاً (مادية ملموسة) أو خدمات (غير ملموسة) ذات صفات ايجابية مقبولة من الجهات التي تقبل على حيازة هذه السلع والخدمات لإشباع حاجاتها، بحيث تتدرج مستويات القبول والرفض لها تبعاً لجودتها كالاتي: ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط الجودة ورتديء الجودة، ويستطيع الإنسان بحكم ما يتمتع به من خبرة ودراية أن يختار الأفضل منها (الفضل والطائي، 2004)، كما أن الجودة هي مصطلح يتكرر سماعه قد يتعلق بجودة منتج ما، أو جودة أسهم لمنظمة ما، أو حتى

جودة أشخاص يتمتعون بكفاءة عالية، ونجد أن أغلب الآراء تتفق على المساواة بين الجودة العالية والسعر المرتفع، وبين الجودة المتدنية والسعر المنخفض. (Gitlow et al, 2005)

وقد تعددت وتباينت المفاهيم والتعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف واضح ومحدد لها ولتوضيح ذلك سنعرض فيما يلي بعضاً من هذه المفاهيم والتعريفات:

يشير ادواردز ديمينج (E.Deming) للجودة على أنها درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين بين كل من التصميم والعملية الإنتاجية. (الدرادكة، وآخرون، 2001)

كما يشير إليها البعض على أنها حسن استخدام الموارد لتقديم سلع أو خدمات ذات تكلفة منخفضة من خلال تقليل الفاقد من الخامات والموارد المالية وتخفيض وقت الأعطال وتوقف العمليات، وهو يتفق مع تعريف الكفاءة Efficiency. (السلمي، 2002)

وقد أشارت البكري في تعريفها للجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بمتطلبات وتوقعات الزبائن، أو حتى تعدي هذه التوقعات. (البكري، 2002)

أما المهندس الياباني تاجوشي (G. Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها تعبير عن مقدار ما يمكن تجنبه من الخسارة بفعل المنتج للمجتمع بعد تسليمه، من حيث الفشل في المطابقة مع توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والآثار الجانبية الضارة على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها. (العزاوي، 2002)

أما المكتب البريطاني القومي للتنمية الاقتصادية (NEDO) فيعرف الجودة بأنها مجموعة من العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق. (المحسن، 2003)

ويرى جوزيف جوران (J.Juran) أن الجودة تعني الملاءمة للاستعمال، وأن المنتج يمتلك جودة عالية إذا تحقق الغرض منه، وبذلك تعتمد جودة المنتج على مدى ملاءمته للاستخدام. (Charantimath, 2003)

وقد أوضح آرماند فيغينبوم (A.Feigenbaum) في تعريفه للجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون ورغباته. (جودة، 2004)

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) الجودة بأنها إجمالي خواص المنتج، أو العملية، أو التنظيم، أو الفرد أو النشاط أو النظام التي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية. (كيلادا، 2004)

ويشير الدرادكة إلى الجودة بأنها مجموعة الصفات والخصائص التي تتميز بها السلعة أو الخدمة، والتي تعمل على تلبية حاجات الزبائن من حيث التصميم أو التصنيع أو القدرة على الأداء بهدف الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن وإسعادهم. (الدرادكة، 2006)

مما تقدم يمكن استنباط أن للجودة عدة مفاهيم إلا أنها في جوهرها لا تختلف فالكل يرغب في سلع وخدمات بجودة ومواصفات معينة، وهي تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تزاولها كل الجهات ذات العلاقة من زبائن ومنتجين للوصول إلى سلع وخدمات تفي بالاحتياجات، وتبعاً لما تم استنباطه فان كلمة الجودة Quality لا تعني بالضرورة الأفضل، إنما هي القدرة على إشباع حاجات الزبائن وفق شروطهم الخاصة. (الفضل والطائي، 2004)

ولأغراض هذه الدراسة تورد الباحثة التعريف التالي للجودة: بأنها تقديم خدمات متميزة تحقق رضا الزبائن (جمهور المتعاملين)، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعمل على التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة بما يتناسب مع المقاييس المحددة لتقديم هذه الخدمات.

ومن الضروري بمكان التطرق إلى بعض محددات الجودة، والتي تتوقف عليها درجة تحقيق المنتجات والخدمات للغرض الأساسي من تقديمها، وهي كما تطرقت إليها (البكري، 2002) فيما يأتي:

- التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم من تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويفضل أن تتحد جهود كل من المصممين والعاملين في جميع الأنشطة التشغيلية للعمل كفريق، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء المستهلكين في مرحلة التصميم.
- جودة التطابق: يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وذلك يعتمد على عدة عوامل، مثل القدرات الإنتاجية المستخدمة، ومهارات وخبرات

العاملين والتدريب والحوافز، بالإضافة إلى الاعتماد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات.

- سهولة الاستخدام: يشير هذا المحدد إلى توفر الإرشادات للزبائن عن كيفية استخدام المنتجات، مما يحقق الأداء الأمثل لها وفقاً لما هو مصمم.
- الخدمات بعد التسليم: يشير هذا المحدد إلى أهمية المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

وبغرض الوصول إلى مرحلة الجودة الشاملة يجب مراعاة مجموعة من الآراء وهي:
(الفضل والطائي، 2004)

- الاعتماد على الجودة واعتبارها جزءاً من تفكير المنظمة بمستوياتها المختلفة.
 - تحقيق الإنتاجية دون معيب قدر الإمكان لتحقيق التلّف الصفري.
 - إنجاز العمل بطريقة صحيحة منذ البداية.
 - الاهتمام بالبعد الإنساني للجودة.
 - الجودة عملية مشتركة بين جميع الأطراف.
 - الاهتمام بالجودة يوازي الاهتمام بالعملية.
 - ترتبط عملية التحضير ارتباطاً وثيقاً بالجودة.
 - الاهتمام بالجودة ينتج عنه رضا الزبائن.
 - الاهتمام بالجودة يقود إلى النجاح.
- وهي حقائق تجتمع في مجملها لتكوين نظام متكامل للجودة يحقق الأهداف المرجوة ويقود إلى النجاح.

3.2 مفهوم الخدمة Services Concept

الخدمات هي ذلك الشيء غير الملموس الذي لا يترتب على شرائه نقل مادي للشيء، إلا أن الزبون يحصل منه على منافع ويشبع حاجاته خلال عملية إنتاجه، فالخدمات هي في مجملها أنشطة وفعاليات غير ملموسة قد يسهل زوالها، تنتج عن عملية التفاعل التي تسعى إلى تحقيق متطلبات الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم ورضاهم، فهي في الواقع عملية استهلاكية إلا أنه لا يمكن نقلها أو تخزينها، وكمثال على هذه الأنشطة نذكر التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والاتصالات، وهناك خدمات تقدمها مؤسسات هادفة للربح مثل المحلات التجارية والمستشفيات الخاصة والجامعات

الأهلية، وهناك خدمات تقدمها منظمات غير هادفة للربح مثل الجامعات الحكومية والبلديات والجمعيات الخيرية ومنظمات القطاع الحكومي. (الضمور، 2005)

ولغرض التعرف على مفهوم واضح ومحدد للخدمة تم الرجوع إلى الأدبيات التي تطرقت إلى تعريف الخدمة في محاولة للوصول إلى الخصائص المشتركة لهذا المفهوم يجري استعراضها فيما يلي:

تعرف الخدمة على أنها عمل غير ملموس (غير مادي) يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن. (الدرادكة وآخرون، 2001)

أما كوتلر (Kotler) فقد أشار إليها على أنها أي فعل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر يكون غير ملموس، ولا يترتب على حيازته ملكية، وقد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية. (الصحن، 2002)

ويرى ويبستر (Webster) في تعريفه للخدمة أنها "استخدام عمالة كاملة لا تنتج سلعة ملموسة"، مثل النقل والصيانة والتصلية، حيث يصف الخدمات بأنها غير ملموسة ولا يمكن تخزينها، وتستوجب اتصالاً مباشراً مع الزبائن. (كيلادا، 2004)

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". (الضمور، 2005)

ويلاحظ مما ورد أن هناك تبايناً في مفهوم الخدمة نفسه، فالبعض يرى أن أنشطة خدمات ما بعد البيع المصاحبة للسلعة (مثل النقل والائتمان) أنها أنشطة مرتبطة بقطاع الخدمات، في حين يدمج البعض الآخر هذه الأنشطة ضمن نطاق مزيج السلعة.

ولأغراض هذه الدراسة تورد الباحثة التعريف التالي للخدمة: هي عبارة عن الأنشطة التي يقوم بها العاملون، والتي ينتج عنها إشباع لاحتياجات ورغبات زبائن (جمهور المتعاملين) المنظمة.

ونظراً للخصائص التي تتميز بها الخدمات عن السلع المادية، والتي يؤدي وجودها إلى ظهور نوع من المشكلات والصعوبات، التي تصاحب عملية بيعها وتسويقها، سيتم التطرق إلى الخصائص التي

تميز الخدمات والإشكالات التي تنشأ عنها وكيفية التغلب عليها: (الضمور، 2005) و(الصحن، 2002)

- الخدمات غير ملموسة Intangibility: الخدمات لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو تذوقها أو شمها، ويمكن تقسيمها إلى خدمات ذات عدم ملموسية كاملة كخدمات الأمن والحماية والمتاحف، وخدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس كخدمات التأمين والدراي كلين وخدمات توفر شيئاً مادياً ملموساً كالخدمات المالية، هذه الخاصية تزيد من إشكالية اختيار وتقييم الزبائن للخدمات المعروضة، إلا أنه بالنظر إلى بعض الدلائل الملموسة يمكن تسهيل هذه العملية، وذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب الملموسة، مثل التسهيلات الإنتاجية المادية من المعدات أو السلع التي تدخل في إنتاج الخدمة، مثل الطائرات المستخدمة في خدمة النقل الجوي، والتسهيلات البشرية المتمثلة في قدرات الأفراد القائمين على أداء الخدمة، مثل الأطباء العاملين في المستشفيات.

- التلازمية Inseparability: يقصد بها تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك حيث لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها، فنجد أن السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ثم تنتج وتستهلك وهذا التزامن يعني إنتاج خدمات تتأثر بالعامل الإنساني في عدة مستويات منها البيئة المادية التي تحدث فيها هذه العملية، والأشخاص المنتجين لهذه الخدمات والزبائن، خاصية عدم انفصالية الخدمة هذه تؤدي إلى حدوث بعض الإشكالات منها تأثر الزبائن بجميع الجوانب البشرية وغير البشرية المصاحبة لعملية إنتاج الخدمة، وإمكانية تأثير الزبائن على جودة الخدمة المقدمة وسلوك مقدمها، وتتأثر جودة الخدمة بمهارة ونفسية مقدمي الخدمات ومحدودية إمكانياتهم، لذا فإن الخدمات تسوق مباشرة من مقدم الخدمة إلى الزبائن، وهذا يتطلب زيادة التركيز على عملية التفاعل هذه، والتي تسمى بالوظيفة التسويقية التفاعلية والتي تعني إدارة ما يتم أثناء تقديم الخدمة وهو ما يسمى بإدارة لحظات الصدق "Moment of Truth".

- عدم تجانس الخدمة Heterogeneity: يصعب وجود معايير نمطية لإنتاج الخدمات حيث يصعب تقديم مستوى الجودة نفسه للمخرجات، وعدم القدرة على توحيد الخدمة، ويعود السبب في عدم التجانس هذا لتأثير العامل الإنساني والبيئة على جودة الخدمة.

- فنائية الخدمة Perishability: عدم القابلية لتخزين الخدمات فهي تفتن بمجرد إنتاجها، هذه صفة ايجابية تخفف من تكلفة هذه الخدمات إلا أنها بالمقابل تشكل ضغطاً على مقدمي الخدمة في حال زيادة الطلب، هذه الخاصية تظهر إشكالية في كيفية تحقيق التفاعل بين آلية العرض والطلب على الخدمات، وكيفية تعامل الشركات الخدمية مع هذه الآلية، في تحديد طاقتها الإنتاجية ضمن مستوى طلب منخفض أو مستوى طلب عالٍ، بحيث تتحمل تبعات مزايا وعيوب كل مستوى تبعاً لنوع الإستراتيجية التي تفضل هذه الشركات إتباعها.

• عدم تملك الخدمة Ownership: عدم انتقال ملكية الخدمات إلى الزبائن الذين يكون لهم الحق في استعمال الخدمة دون تملكها حيث أنها غير ملموسة، تمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية تواجهها شركات الخدمات، فهي ناتجة عن أن الزبائن يحبون تملك السلع ويسعدون لذلك، ولإشباع رغبات الزبائن من تملك الخدمة واستخدامها في الوقت الذي يناسبهم، يجب استخدام بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد لهذه الخدمة وتدلل على ملكيتها، مثل العضوية في النوادي أو الهدايا المقدمة في رحلات الطيران.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أنواع من الخدمة المقدمة، حيث يأخذ تقديم الخدمة أشكالاً مختلفة هي: (حمود، 2002)

- طريقة الخدمة الباردة: تعتمد هذه الطريقة على أساليب وإجراءات سيئة لتقديم الخدمة للزبائن، ويأخذ الجانب الإجرائي عدة صفات منها البطء وعدم التناسق والفوضى، أما الجانب الإنساني فيتصف بعدم الوضوح وعدم الاهتمام بالزبائن ومتطلباتهم.
- طريقة المصنع للخدمة: تتصف هذه الطريقة بالاهتمام بالجانب الإجرائي من حيث تقديم الخدمة بالوقت المناسب وبصورة منتظمة، أما الجانب الإنساني فيتصف بعدم الشفافية والتحفظ.
- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تمتاز هذه الطريقة بالاهتمام بالجانب الإنساني الذي يتسم بالود والمحبة في تقديم الخدمة، في حين يوجد انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي يتصف بالبطء وعدم التناسق وعدم التنظيم.
- طريقة جودة وخدمة العميل: تمتاز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والإنساني، حيث يتم تقديم الخدمة بالوقت المناسب بانتظام وتناسق، ومن ناحية أخرى هناك معاملة حسنة وطريقة الخدمة جذابة ومرغوبة للزبائن.

4.2 مفهوم جودة الخدمة Service Quality Concept

تتطلع المؤسسات الخدماتية باستمرار إلى تحقيق التميز والارتقاء بجودة خدماتها، فهي الطريق الوحيد لتحقيق الامتياز لهذه الخدمات، لذا يسعى الباحثون والمهتمون في هذا المجال إلى وضع المعايير والأبعاد اللازمة لقياس جودة الخدمة، بالرغم من صعوبة خصائص هذه الخدمات وتداخل عمليات الإنتاج والاستهلاك فيها، ويرجع السبب في هذا الاهتمام إلى زيادة الوعي والإدراك بأهمية جودة الخدمات وأثرها على كل من الكفاءة الإنتاجية والربحية، وتحقيقاً للميزة التنافسية (إدريس، 2006)، ومما هو جدير بالذكر أن قرارات تسويق الخدمات هي قرارات إستراتيجية، تستند بشكل أساسي على جودة منتج الخدمة، ومرد ذلك يعود للتأثير الإيجابي للجودة

على حجم الطلب على الخدمة، والتي تعد من أهم الوسائل لتوسيع حصة المنظمة في السوق، وإعطائها المكانة التنافسية العالية. (الضمور، 2005)

ولإلقاء مزيد من الضوء على هذا المفهوم نستطلع آراء الباحثين والمهتمين بمختلف توجهاتهم الفكرية والمهنية في تعريفهم لجودة الخدمة فيما يأتي:

هناك اتجاه لتعريف جودة الخدمة على أنها تلك الجودة التي تحقق بُعدين، بُعد إجرائي يشمل نظم وإجراءات تقديم الخدمة، وُبعد شخصي يحققه العاملون بتفاعلهم ومواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن. (الدرادكة وآخرون، 2001)

ويمكن تعريف جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد وهي: بُعد الخدمة المادية وتشمل الأجهزة والتسهيلات اللازمة لإتمام الخدمة، وُبعد جودة المنظمة ويقصد بها سمعة أو شهرة المنظمة، وُبعد الجودة التفاعلية والتي تنتج عن تفاعل منتجي الخدمة مع الزبائن. (إدريس، 2002)

وقد استند جرونروس (Gronroos) في تعريفه لجودة الخدمة على ضرورة توفر ثلاثة أبعاد لتحقيق هذه الجودة وهي: البُعد الفني الذي يتحقق عند تطبيق العلم والتكنولوجيا لإنجاز الخدمة، والبُعد الوظيفي الذي تتم فيه عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون، والتي تعبر عن التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة ومستخدميها، في ظل تحقيق بُعد الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة. (الضمور، 2005)

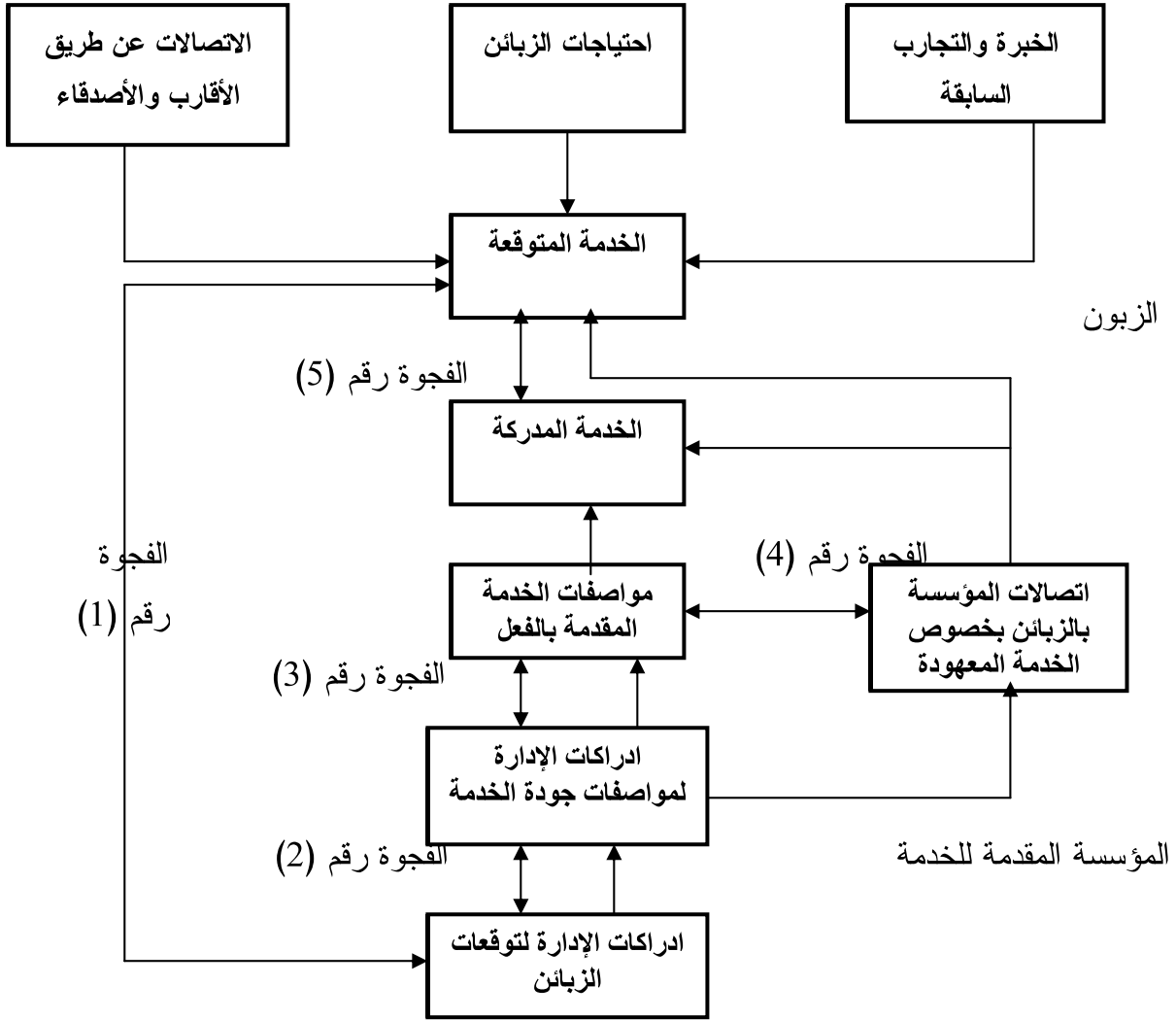
ويرى البعض أن جودة الخدمة هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت جودة متوقعة يتوقع الزبائن الحصول عليها، أو جودة مدركة يدرك الزبائن أنهم سيحصلون عليها في الواقع الحالي، مما يعزز رضا الزبائن، وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمات للوصول إليه، إذا أرادت أن ترقى بمستوى من النوعية والتميز في خدماتها. (الدرادكة، 2006)

ولأغراض هذه الدراسة تورد الباحثة التعريف التالي لجودة الخدمة: هي جودة طرق وإجراءات وأنظمة تقديم الخدمة، والتي يتم تقديمها من خلال تفاعل العاملين وسلوكهم ومواقفهم مع الزبون (جمهور المتعاملين).

بالنظر إلى مفهوم جودة الخدمة متعدد الأبعاد كما ورد عن الباحثين بمختلف آرائهم ونتيجة للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال واشتداد التنافس، أدى ذلك إلى تطور طرق قياس هذا المفهوم، حيث توصل كل من (Curry & Herbert) إلى إمكانية قياس مفهوم جودة الخدمة بالتركيز على ثلاث زوايا رئيسية هي: (المحسن، 2003)

- مقاييس جودة الخدمات من منظور الزبائن Customer quality measures والتي تهتم بمدى تحقيق متطلبات الزبائن، وهناك خمسة مقاييس شائعة هي:
 - مقياس عدد الشكاوى: والذي يقوم على حصر عدد الشكاوى خلال مدة زمنية معينة.
 - مقياس الرضا: الذي يقاس باستخدام مقياس ليكرت من خلال استبانة توزع على الزبائن.
 - مقياس الفجوة: والذي يعتمد على مقارنة توقعات الزبائن وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة.
 - مقياس الأداء الفعلي للخدمة: الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة.
 - مقياس الزبون الموجه بالقيمة: والمبني على أن القيمة التي تقدمها المنظمة لزبائنها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب الزبون.
- مقاييس الجودة المهنية Professional quality measures والتي تختص بإجراءات وأساليب العمل، ومدى تحقيقها لاحتياجات الزبائن.
- مقاييس الجودة الإدارية Management quality measures والتي تقيس مدى الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

ومن المفيد هنا التطرق بشيء من التفصيل إلى إحدى الطرق الشائعة في قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن، وهو مقياس الفجوة SERVQUAL والذي طوره كل من Parasuraman & Berry عام 1985، حيث يرتبط هذا المقياس بقوة بحاجات وتوقعات الزبائن، من حيث جودة تسليم الخدمة، ومخرجات الخدمة ومنافعها، ومدى مطابقتها للتوقعات أو الخدمة المدركة، وقد حدد هذا المقياس خمس فجوات يتسبب وجودها بالفشل في تقديم الخدمة المطلوبة كما هو موضح بالشكل رقم (1.2): (الضمور، 2005)



شكل 1.2: نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة

- فجوة بين توقعات الزبائن وإدراك الإدارة لتلك التوقعات: وهي ناتجة عن عدم إدراك الإدارة بدقة لرغبات الزبائن، لعدم صحة البيانات والمعلومات لديها عن السوق وأنماط الطلب.
- فجوة بين إدراك الإدارة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة: ويعود السبب في ذلك لعدم وضع مواصفات واضحة للجودة، أو إلى حدوث أخطاء في التخطيط.
- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: إما لصعوبة المواصفات أو لعدم مهارة مقدمي الخدمة.
- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق: ويعود السبب لعدم تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الوعود التي قدمتها المؤسسة.
- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: فالخدمة المدركة والتي يتوقعها الزبائن لا تتطبق على الخدمة الفعلية. (الضمور، 2005)

في ظل المزايا العديدة التي يحققها وجود معايير لقياس جودة الخدمات، وبالرغم من الصعوبات التي تكتنف عملية القياس، نظراً للخصائص التي تتميز بها الخدمات (غير الملموسة والتلازمية وعدم التجانس والفنائية وعدم التملك)، إلا أن هناك حاجة ماسة لأن يقوم كل قطاع خدماتي باستخدام مقياس دون آخر، تبعاً لتصنيف الخدمات التي يقدمها (فالخدمات التي تعتمد على العنصر البشري تحتاج إلى مقياس يختلف عن تلك التي يكون دور العنصر البشري فيها محدود، وذلك ينطبق أيضاً على اختيار مقياس الخدمات الهادفة إلى الربح عن تلك غير الربحية) مع مراعاة الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية لكل مؤسسة، في محاولة للتوافق بين أهداف طالب الخدمة ومقدم الخدمة والمنظمة في الوقت ذاته.

أما إذا تطرقنا إلى الأسباب والدواعي في اتجاه الحكومات للاهتمام بجودة خدماتها فإن ذلك يعود للأسباب الآتية: (مخيمر وآخرون، 2000)

- إشباع حاجات ورغبات الزبائن بتقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، بما يحقق أعلى درجات الولاء والاستقرار السياسي، ويعظم الرأي العام المؤيد مقابل الرأي العام المعارض، خاصة بعد أن كثرت الشكاوى والاستياء من مستوى الخدمة المتردي في الأجهزة الحكومية.
- التوجه إلى الاقتصاد الحر وزيادة التنافس بين القطاعين الخاص والعام على تقديم نفس الخدمات، أوجب ضرورة اهتمام القطاع العام بتطوير جودة خدماته.
- التوجه إلى العولمة أوجب على الحكومة الاهتمام بتطوير مستوى جودة خدماتها، وإخضاعها للمعايير العالمية للحصول على شهادات الجودة العالمية، والدافع من وراء ذلك يعود إلى تحقيق رضا طرفين، المواطن الذي أصبح قادراً على قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة له بمقارنتها بالمعايير العالمية، والمستثمر الخارجي الذي يتوافد للاستثمار في الدول العربية بما يكفل المزيد من الاستثمارات.
- الأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها حكومات معظم الدول العربية، ألزمتها بإعادة النظر في اقتصاديات تقديم الخدمة، للحفاظ على الموارد المالية المحدودة لهذه الدول.

5.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM-Total Quality Management Concept

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي إحدى الأساليب الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة، كما أنها تعد أسلوباً شاملاً للتطوير الإداري والاتجاه نحو تطبيقه في القطاع الحكومي حديث العهد (عليمات، 2004)، ونظراً لزيادة الاهتمام

بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية في الضفة الغربية ولمواكبة مرحلة البناء والتطوير التي تشهدها منظمات السلطة الوطنية الفلسطينية الفتية والتي تناضل من أجل البقاء والاستمرار، في ظل واقع اقتصادي وسياسي غير مستقر وتحدي شح الموارد، وترى الباحثة أن منهج إدارة الجودة الشاملة يمثل نمطاً إدارياً ملائماً للنهوض بالمنظمات الحكومية ومعالجة القصور في إمكانياتها المالية ورفع إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت على ثقافتها التنظيمية.

بناء على التوجهات الحديثة لدى ممارسي الإدارة تم اعتماد المنهج الإداري المعاصر إدارة الجودة الشاملة كميّار للحكم على كفاءة المنظمات، ويعود اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة والحكومية بصفة عامة بقضايا الجودة الشاملة، لأسباب عدة تعود إلى التطور التقني والعلمي، الذي يرجع فيه الفضل إلى الجودة الشاملة في تطوير الأساليب الإنتاجية التقليدية، وتزايد التنافس على جذب الزبائن، وزيادة حجم الحصة السوقية والذي يعظم بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مع التركيز على احترام الزبائن وتحقيق رغباتهم واجتذاب المزيد منهم، مع الأخذ بعين الاعتبار ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي والاقتصادي، الذي يرقى بتوقعاتهم وتطلعاتهم إلى مستويات مميزة من الخدمة، وتسعي المنظمات العامة في أغلب دول العالم إلى الرقي بمستوى خدماتها، والاضطلاع بدورها في توفير احتياجات المواطنين، وتشديد أساس تقوم عليه قواعد التنمية المستدامة الشاملة في المجتمع. (السلمي، 2002)

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أفكار ومبادئ تحقق أفضل أداء ممكن، واختلاف الباحثين والكتاب في وضع تعريف واحد لها، يرجع لكون الجودة نفسها تحتمل عدة مفاهيم، وتأتي مجموعة من التعريفات التي تبرز الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM):

فقد عرف البعض إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ التوجيهية، التي يؤدي تطبيقها للتحسين المستمر للمنتجات وتوفير الموارد، والذي يتحقق بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والموارد البشرية. (مخيمر وآخرون، 2000)

أما عقيلي فقد أشار إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها السعي لتغيير الثقافة التنظيمية وتحويلها إلى أسلوب حديث، يحسن مستوى الجودة بحيث يغطي التغيير جميع أنشطة العمل، من خلال العمل الجماعي والتحسين المستمر، بالاعتماد على رضا الزبائن لتحقيق النجاح طويل المدى. (عقيلي، 2001)

واتجه البعض إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها إيجاد وتحقيق وبناء ثقافة متميزة في الأداء، من خلال مشاركة جميع العاملين لتلبية توقعات الزبائن، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى بما يضمن تحقيق الجودة بفعالية. (عواد وناصر، 2004)

ويعرف معهد المقاييس البريطاني (BSI) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة الهادفة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (جودة، 2004)

ويشير جابلونسكي (Joseph Jablonski) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، من خلال فرق عمل تعمل على اكتشاف المواهب والقدرات لدى العاملين في المنظمة، للعمل على التحسين المستمر للجودة والإنتاجية. (عليمات، 2004)

وقد أكد كروسبي (Crosby) على أن إدارة الجودة الشاملة منهجية تخطط لسير نشاطها مسبقاً، وتعمل على منع حدوث المشكلات، باستخدام نظام إداري يشجع الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية. (حمود، 2005)

في حين عرفت وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة على أنها أنشطة تحسين مستمرة تشمل كل العاملين ضمن جهد متكامل لتحسين الأداء، بغرض تحقيق الأهداف الوظيفية كالجودة والتكلفة وبرامج العمل ورسالتها وحاجاتها وما يناسبها، بما تتضمنه من الأساليب الإدارية الأساسية، ومساعي التحسين القائمة والأدوات الفنية، ضمن مدخل منضبط يركز على الاستمرارية وتحسين خطوات العمل، مع التركيز على زيادة رضا الزبون أو المستخدم للسلعة أو الخدمة. (العنبي، 2005)

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأنشطة التي تمثل التحسين المستمر للأداء في المنظمة، من خلال استخدام أساليب وأدوات إحصائية وإجراءات وموارد متاحة لتحسين الخدمات، في ظل التكامل بين الأساليب الإدارية وجهود التحسين والوسائل التقنية، ضمن نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات والعمليات.

وبعد استعراض التعريفات السابقة تتبلور إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة عمليات:
(السلمي، 2002)

- بناء هيكل تنظيمي مناسب وتوفير التقنيات والكوادر اللازمة لإدارته.
- تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن من منتجات وخدمات.
- التعرف على المستويات العالمية للجودة.
- تحديد الأساليب والتقنيات اللازمة للوصول إلى المستويات العالمية.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين في المنظمة.
- تطبيق معايير الجودة على جميع أنظمة الرقابة والتوجيه وتقييم العاملين.
- إشراك الزبائن في عملية تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة المنتجات.

وتتشابك جميع هذه العمليات في مجملها لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة الساعية إلى تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من المنتجات، مع تحسين وتطوير طرق تقديمها، في ظل كفاءة هذه العمليات من حيث التكلفة والوقت دون المساس بمستوى الجودة، مع مواكبة حركة التطوير وفق المستويات العالمية، وضمان التطوير المستمر لكافة عناصر عمليات المنظمة من خلال تبني فكرة التطوير الرامية إلى تعظيم المركز التنافسي لها، وكل ما يعزز استكمال المنظمة لمقومات الارتقاء لمراتب التميز بإدارة متميزة.

6.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تجدر الإشارة إلى إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بتنفيذ عناصرها، يتطلب إجراء تغيير شامل للأساليب الإدارية المتبعة، من حيث تشجيع مشاركة العاملين وتدريبهم والارتقاء بمستوى أدائهم، ومواصلة السعي نحو التحسين المستمر بخطوات لا تعرف حد الكمال (مخيمر، وآخرون، 2000)، وتمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة في مجملها البنية الأساسية والمساندة التي يعدّ توافرها من المقومات المهمة لنجاح عمليات التطبيق، وبالرجوع إلى أدبيات ودراسات إدارة الجودة الشاملة، فقد لاحظت الباحثة أن هناك مجموعة من العناصر والمتطلبات التي تؤكد عليها هذه الأدبيات والدراسات كعناصر ومتطلبات أساسية لتحقيق التطبيق الفعال والكامل لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

وفي هذه الدراسة، فإن الباحثة تتبنى مجموعة من هذه العناصر والمتطلبات التي يتكرر ذكرها والتأكيد عليها في أغلب أدبيات دراسات إدارة الجودة الشاملة، ويجري اعتماد هذه العناصر والمتطلبات في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

وفيما يأتي تورد الباحثة هذه العناصر والمتطلبات مع توضيح لماهيتها وما يرتبط بها من مفاهيم، وبقدر تعلق الأمر بهذه الدراسة:

1.6.2. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية، ومدى انسجامها مع المفاهيم والمبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتُعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة التي تحكم وتنظم العمل، وأسلوب ممارسة السلطة ومكافأة العاملين والرقابة على الأداء والانضباط في العمل، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير في ثقافة المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة محورها الجودة، من خلال التعليم والبرامج التدريبية في الجودة، فالإمام العاملون بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطبيقه بنجاح، وتشتمل ثقافة الجودة على العديد من الجوانب الهامة توردتها الباحثة فيما يأتي: (جودة، 2004)

- التركيز على الزبون والاهتمام به.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- احترام وتقدير الآخرين.
- الصدق في التعامل مع الآخرين وتحسين العلاقات معهم.
- التعلم من الأخطاء فهي فرصة للتطور.
- عدم الالتزام بالمستويات الرسمية لإجراء الاتصالات يزيد من فاعليتها.

وفي هذا السياق تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التحسين في الأداء، باستخدام تقنيات وأدوات لتغيير الثقافة التنظيمية، ومن العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التغيير ما يأتي:

(Irani and Beskese and Love, 2002)

- تعزيز سياسة وإجراءات وعمليات المنظمة توكيد الجودة.
- يتوجب على جميع العاملين في المنظمة فهم أهمية الجودة في تحقيق أهداف العمل.
- على جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية أن يقوموا بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن.

- يجب أن تسمح قوانين المنظمة بالتحسين المستمر .
- وجود تكامل بين احتياجات الزبون الداخلي والخارجي ضمن خطط العمل.
- استعمال مقاييس للأداء يكون الزبون هو الأساس فيها.
- الحاجة إلى تطوير قنوات الاتصال في المنظمة.
- التشديد والتوكيد على قيمة الزبون بمساندة ودعم الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تشتمل على مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم التي تنظم وتوجه أنماط السلوك، ويعتبرها خبراء التطوير قوة مؤثرة تحفز وتثبط أنواع محددة من السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات، وتؤثر في قدرتها على التغيير، ويلاحظ أن كثيراً من القواعد السلوكية الخاطئة يتم التمسك بها، وأنها متأصلة بشكل راسخ (مثل عدم الاختلاف في الرأي مع المدير إطلاقاً أو عدم تقديم أية أخبار سيئة له أو عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء وما إلى ذلك من تلك النماذج)، وهي قواعد متأصلة تعيق عملية التغيير التي يقاومها الأفراد بما يتناسب طردياً مع مصالحهم الخاصة، لذا فإن عملية التطبيق تتطلب جهود إعادة تثقيف وتعليم العاملين لتبني ثقافة جديدة، تتضمن تغييراً لآليات التطبيع الاجتماعية، المتمثلة بأنظمة الحوافز والإدارة بالقدوة وزيادة فاعلية الاتصال، وهي في الواقع استراتيجيات تعمل على تغيير الجانب النفسي وبالتالي البناء الثقافي للمنظمة. (كوهين وبراند، 1997)

وبالنظر إلى ثقافة الجودة يجدر التمييز بين الثقافة داخل المنظمة والثقافة العامة في المجتمع، والتي تُعد أساساً تبني عليه الثقافة داخل المنظمة، والتي تتأثر بالقيم العامة للجودة ضمن الجوانب التالية: (زكريا، 2005)

- أولاً: قيم الإدارة: والتي تقوم على الالتزام بما يأتي
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- الاعتماد على الجودة كعامل استراتيجي لإدارة العمل.
- الاستناد إلى الجودة في تنظيم العمل.
- الجودة في العمل هي مسؤولية جميع الأقسام.
- التركيز على العاملين وتحفيزهم وكسب رضاهم ضروري لإرضاء الزبون.
- ثانياً: قيم تتعلق بالعاملين: تعتمد على الالتزام بما يلي:
- يتحمل العاملون المسؤولية عن جودة إنتاجهم.
- الالتزام بالقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
- الإنتاج دون عيوب هو مبدأ يجب أن يتمسك به جميع العاملين.

- إشراك العاملين يُعد مبدءاً أساسياً لتحسين جودة العمل في المنظمة.
 - الاعتماد على حل المشكلات بشكل مستمر كقاعدة أساسية في العمل.
- وللوصول إلى المستوى المرغوب لتقافة الجودة، يتطلب ذلك تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المنظمة، وطرح الحلول المناسبة لمعالجة هذه الفجوة، للمساعدة في تحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ويستخلص مما ورد أن الثقافة التنظيمية هي بنية اجتماعية تتضمن مبادئ وقيماً ومفاهيم ومعتقدات، يجب أن تسود بين جميع العاملين، وتعزز قدرتهم في إدراك المفهوم الإداري الجديد المنوي تطبيقه، فالثقافة الواعدة تحقق التكامل الداخلي للأنماط السلوكية لدى جميع العاملين وتوحيدها، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتعمل دورها في تحقيق النجاح في التطبيق وتحقق عدة فوائد تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي: (عقيلي، 2001)

- توحيد لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة.
 - تحقيق غايات مشتركة لدى جميع العاملين والمتمثلة برسالة المنظمة.
 - تقوية روابط المودة بين العاملين باعتناق قيم ومعتقدات واحدة.
 - الفاعلية بتحقيق رسالة المنظمة.
 - تسهيل عملية الاتصال الداخلي.
 - الكفاءة في اتخاذ القرارات.
- بالإضافة إلى الفوائد السابقة الذكر تساعد الثقافة التنظيمية الجديدة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتغلب على مشكلاتها في حال حدوثها.

2.6.2. الهيكل التنظيمي Organization Structure:

يُعرف الهيكل التنظيمي على أنه وسيلة لتقسيم نشاطات المنظمة وتنظيمها وتنسيقها بما يتناسب مع الأهداف الموضوعية، وينتج عن الهيكل التنظيمي قرارات تنظيمية تتضمن تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات الإدارية، ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات، ونجد أن الهيكل التنظيمي العمودي الذي يحتوي على مستويات إدارية متعددة لا يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظراً لما يسببه من مشكلات أهمها ما يأتي: (جودة، 2004)

- المبالغة في تقسيم العمل والتخصص، وفصل الأقسام الإدارية عن بعضها.
- وجود الحواجز بين الوحدات الإدارية.
- ضعف التفاعل بين الوحدات الإدارية المختلفة.

- يتسبب بعد قمة الهرم عن قاعدته في ضعف الروابط الاجتماعية بين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا وبين الإدارة العليا.
- ضعف وصعوبة التنسيق بين الأقسام الإدارية.
- البطء في اتخاذ القرارات وضعف الإنجاز ومركزية السلطة.

ونظراً لما تم استعراضه من سلبيات، يتوجب على الإدارة العليا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الموجود، والتغيير إلى هيكل تنظيمي أفقي منبسط، يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويراعي دور فرق العمل ويوفر الصلاحيات والاستقلالية للأفراد، ويمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة ويمنحهم الثقة الكافية، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب عند اختيار الشكل التنظيمي الملائم للمنظمة، منها حجم المنظمة، ومدى تأييد الإدارة العليا لأهمية الجودة ودعمها لها، ومدى توفر الإمكانيات المالية والبشرية للمنظمة، وسعة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت إدارة الجودة الشاملة لتغير الهياكل التنظيمية التقليدية وبهياكل تنظيمية أفقية تسهل القيام بالأمور التالية: (الصيرفي، 2006)

- تراعي انسياب العمل بين فرق العمل بشكل أفقي وعمودي.
- التحول إلى أسلوب العمليات في تنفيذ الأنشطة، عن طريق تقسيم العمل إلى سلسلة من العمليات، وتقوم فرق العمل بتنفيذ كل مرحلة بحيث تكون مرتبطة بالمرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.
- إعادة تصميم وتحليل الوظائف عبر جميع المستويات الإدارية، بشكل واضح ودقيق بما يعزز الانسجام والتعاون بين العاملين.
- اللامركزية في الأداء والتنفيذ، مع تفويض محدد للسلطة ضمن نطاق إشراف مركزي.
- إخضاع العاملين للمزيد من عمليات التعلم والتدريب، مما يسهل عملية الإشراف والتوجيه.

وفي هذا السياق تمثل عملية تنظيم الجودة أحد أهم المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، التي تقوم على ثلاثة مهام أساسية هي: (الصرن، 2001)

- تحديد البنية الهيكلية لأفراد الجودة الشاملة: بإعداد الهيكل التنظيمي للعاملين في مجال رقابة وتوكيد الجودة وجميع العاملين في الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- تقسيم العمل إلى وظائف: وتحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في مجال الجودة، وتحديد نوع العلاقة مع الوظائف الأخرى في المنظمة.

- تكوين لجنة للجودة أو مجلس للجودة: يضم كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة، للإشراف على تحديد مهام ومتطلبات تطوير وتحسين الجودة، والقيام بعملية التوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة، والرقابة على التنفيذ وتقديم سير العمل والمتابعة المستمرة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.6.2. نمط قيادة داعم ومساند Leadership:

القيادة كمفهوم يقصد به قدرة شخص على التأثير بالآخرين وتقبل قيادته طوعا دون إلزام قانوني (القيوتي، 1997)، ونجد أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى قيادة تدعم وتساند تطبيقها، قادرة على إحداث التفاعل والتعاون بينها وبين العاملين بما يضمن الانسجام والتآخي، ويعزز قدرة الإدارة العليا على تكوين فرق عمل، ذات انتماء وولاء تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالقائد الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة عليه القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية، التي تمثل معايير توضح مدى قدرته القيادية: (عقيلي، 2001)

- غرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في نفوس العاملين، والتفاؤل بإمكانية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح المميزات التي ستنتج عن تطبيقها.
- تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تدريب العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم، لتطوير أساليب تحقق رضا الزبائن.
- توعية العاملين إلى أهمية الاتصال المستمر مع الزبون، والتعرف على احتياجاته.
- تقسيم العمل وتحديد المهام الوظيفية بشكل واضح ومحدد.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للعاملين، وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- تطوير أداء العاملين باستمرار، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات التي قد تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين القادة والعاملين يزيد من فاعلية عملية الاتصال.
- حسن المعاملة واحترام وتقدير العاملين وزرع الثقة في نفوسهم.
- بناء نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرارات، ويسمح للعاملين باستخدامها عند الحاجة.

ويشير الأدب الإداري إلى وجود أنماط قيادية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها النمط الديمقراطي، الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض

الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والتي تقتصر عملية الاتصال فيه من أعلى إلى أسفل وإعطاء الأوامر والتعليمات، دون السماح بمناقشتها أو إبداء آراء العاملين في مدى ملاءمتها، فهو لا يتناسب مع منهجية إدارة الجودة الشاملة. (جودة، 2004)

وتُعد القرارات المتعلقة بالجودة قرارات إستراتيجية يتطلب تطبيقها التزام الإدارة العليا بدعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها وهذا يُعد من المهام الأساسية التي تساعد على النجاح، والالتزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية: (حمود، 2005)

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز إمكانيات العاملين وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وهدافها.

ويستنتج أن القيادة تحتاج إلى فهم كاف لطبيعة البشر وتوفير الدعم الايجابي لهم ومكافأة نجاحاتهم، وقد وصف بيرنز (J.M.Burns) القائد بأنه من يغرس الأهداف في النفوس وليس الذي يتحكم بقوة، وقد أوجز بسترفيلد اثنا عشر سلوكاً يتحلى بها قادة الجودة الشاملة الناجحون نذكرها بإيجاز فيما يلي: (بسترفيلد وآخرون، 2004)

- الاهتمام بالمقام الأول بالزبائن الداخليين والخارجيين وتلبية احتياجاتهم.
- منح السلطة والثقة للعاملين وتوفير التدريب والموارد اللازمة لإنجاز العمل.
- التركيز على التحسين المستمر وليس الصيانة حيث يستخدم القادة عبارة "إذا لم يكن صالحاً تماماً حاول تحسينه" بدلاً من "إذا لم يكن معطلاً فلا تصلحه".
- التأكيد على الوقاية من المشاكل والتحسين المستمر للعمليات.
- تشجيع التعاون بدل التنافس بين العاملين.
- تعليم وتدريب العاملين للقيام بمهام عملهم بشكل أفضل بدل التوجيه والرقابة.
- التعلم من المشاكل التي تواجههم وبحث أسبابها وكيفية تفاديها مستقبلاً.
- الاتصال المستمر مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بجهود الجودة الشاملة.
- الفعل بدل القول حيث يقوم القادة بتطبيق وعودهم ويتخذون ميثاق الجودة كمرشد لهم.
- اختيار الموردين طبقاً للجودة وليس السعر.
- تأسيس نظام لدعم جهود الجودة على جميع المستويات.
- تشجيع جهود الفريق ومكافأته.

4.6.2. التركيز على الزبون Customer Focus:

يُعد الزبائن من أهم العناصر والمرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذا أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ويقسم الزبائن إلى نوعين: (لعويسات، 2003)

- الزبون الخارجي External Customer: هم جميع الأفراد الذين نحرص على تقديم خدماتنا لهم في كل الظروف والأحوال.
- الزبون الداخلي Internal Customer: يشمل جميع الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، من دوائر وأقسام ووحدات داخل المنظمة، والذي يجب خدمتهم بنفس طريقة خدمة الزبون الخارجي.

وخدمة الزبون الداخلي تعزز الوصول إلى خدمة الزبون الخارجي، لأن رضا الزبون الداخلي يشجعه ويحفزه لتقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي.

وعلى المنظمة أن تركز اهتمامها على الأنشطة التي تحقق للزبون سواء الداخلي أو الخارجي الجودة العالية، التي تعزز أواصر الثقة بينهم وبين المنظمة، ويفيد في كسب ولائهم ورضاهم وثقتهم، ويساعد على إنجاز جميع الأنشطة التشغيلية، التي لولاها تتعرض المنظمة للفشل خاصة في ظل الأجواء التنافسية السائدة. (حمود، 2005)

ويُعد كلاً من الزبون الداخلي والخارجي الموجه الرئيس في إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتمد عليه في تحديد جودة المنتج وجودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ويجب أن تسعى الإدارة العليا للاهتمام بالزبون الداخلي، بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة، ويمثل مقوماً من مقومات عمل إدارة الجودة الشاملة، فعدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له، وعدم تزويده بالتغذية العكسية عن نتائج أعماله يشكل عائقاً يقف أمام تحقيق رضاه. (العزاوي، 2005)

وبزيادة حدة المنافسة أصبح من الضروري التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون ومحاولة إبعاده من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة له والاحتفاظ به وكسب رضاه، ويعرف الرضا بأنه مستوى من الإحساس ناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا الزبون، وتسعى المنظمات الرائدة إلى التنبؤ باحتياجات الزبائن باستخدام أساليب علمية مدروسة سعياً منها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

وكمؤشر على تميز المنظمات في إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم أورد (Omachonu and Ross, 2004) النقاط التالية:

- وضع معايير ومواصفات للسلع والخدمات المقدمة، تستمد من احتياجات الزبون.
- منح العاملين التفويض اللازم لاتخاذ القرارات، وتصميم المنتجات.
- دعم وتأييد الإدارة العليا، من خلال اتباع استراتيجيات تعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بأجر العاملين وتدريبهم ورفع معنوياتهم.
- تحقيق أعلى قدر من الرضا والإشباع وتقديم المكافآت والجوائز للزبائن.
- توفير نظام فعال لخدمة الزبائن.
- إدارة فعالة للعلاقات مع الزبائن.
- التقييم المستمر للعمليات، ومتابعة تطور الخدمات والسلع من خلال التوجه بالزبائن.
- مواكبة مستوى الجودة السائد بالسوق، وإشباع الحاجات المتجددة للزبون.
- منح الثقة والعناية والرعاية للزبون ليكون الأفضل دائماً.

كما تقوم المنظمات الناجحة بجذب زبائن جدد بحيث تعيد تنظيمها لتصبح قادرة على تحقيق الأمور التالية: (جورج وزكيرتش، 1998)

- التركيز على الزبون والاهتمام به بدلاً من الاهتمام بالمهام.
 - موجهة بمتطلبات الزبون وليس بمتطلبات التشغيل.
 - موجهة إلى العلاقات وليس إلى المنتجات.
- وتفيد التجارب بأن الاتصال المنتظم مع الزبون يعزز العلاقة معه، ويبقي على صلة دائمة به، باستخدام وسائل الاتصال المختلفة من خلال عمليات رسمية موضوعة للاستماع والاستجابة لاهتمامات الزبون، وهناك توجه من بعض المنظمات إلى إشراك الزبائن في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالتعرف على متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية، إدراكاً منها أن هذه المتطلبات تقود عملية التخطيط، كما تشجع الزبائن على مراجعة الخطط واقتراح الطرق لتحسينها، في حين تقوم منظمات أخرى بإنشاء فرق الزبائن التي تساعد في تصميم وتصنيع المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ويتم استغلال كل فرصة للتعلم أكثر عما يريده ويحتاجه زبائنهم، والبقاء قريباً من الزبائن في ظل ممارسة صفات جودة العلاقات الشخصية مع الزبائن.

5.6.2. التركيز على العاملين Employee Focus:

يلعب العنصر البشري في المنظمة دوراً هاماً في تصميم نظم إدارة الجودة الشاملة، لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب إعداد وتدريب وحفز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقدير جهودهم، وتزويدهم بالمهارات الكافية للتعامل الإيجابي مع فكر وآليات الجودة، باعتبارها أسلوب للأداء المتميز وطريقة حياة أكثر منها مجرد نظام إداري علينا الالتزام بتعليماته، بحيث تصبح الجودة سلوكاً عادياً يتم ممارسته باستمرار في مختلف مواقع ومجالات العمل في المنظمة. (السلمي، 2002)

ينظر المناخ الإداري التقليدي في بعض المنظمات للقوى العاملة نظرة سلبية، تقوم على أن العاملين لا يريدون شيئاً أكثر من الحصول على الأجر، إلا أن إدارة الجودة الشاملة نقضت هذا النهج وسعت إلى تغيير هذه الطريقة في التفكير من خلال التركيز على نقطتين أساسيتين نذكرهما فيما يأتي: (توفيق، 2003)

- إمكانية مكافأة الأفراد على جهودهم بطرق عديدة، وبالرغم أن المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق، إلا أن الدراسات أثبتت أنها ليست الأهم، بل يُعد الإحساس بالتقدير والاعتراف بجهود الأفراد أحد أهم الأسباب لاستمرار العاملين بعملهم وتمسكهم به.
- تُمثل القوى العاملة ثروة هائلة من المعرفة تعمل على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة وفاعلية الأداء من خلال العمل الجماعي، فالتحرك نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعبئة كل خبرات القوى العاملة، لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين.

تنشيط وتفعيل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفر المهارات والكفاءات اللازمة لدى العاملين، والذي يتحقق من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم وإمكانياتهم وتكريس الاهتمام والعناية اللازمة بهم، من خلال حل مشكلاتهم وإتباع أساليب التحفيز والمكافآت المناسبة، وإنشاء فرق العمل واعتماد المشاركة كأسلوب لإدارة العمل، وتزويد العاملين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ومنحهم الثقة الكافية، مما يعمل على تحسين رضاهم ويزيد ولائهم ويحقق التحسين المستمر في أدائهم، ونظراً لأهمية العنصر البشري والذي يُعد المحرك الأساسي لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيتم توضيح هذا المكون المهم بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً: المشاركة وتفويض الصلاحيات Participation & Empowered:

المشاركة تعني تفويض الصلاحية وتفعيل دور العاملين، مما يشعرهم بالأهمية ويحسن إنتاجيتهم، ويراد بها المشاركة الجوهرية وليست الشكلية والتي يساهم من خلالها العاملين في تصميم الخطط واتخاذ القرارات. (العزاوي، 2005)

وقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً في هذا المجال، من منطلق اعتباره ركيزة أساسية يعتمد عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤدي إلى خلق الإبداع والابتكار وتعزز روح المشاركة الذاتية بما يقوي البناء التنظيمي، ويحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الإنسانية (حمود، 2005)، أما إذا لم تكن الإدارة مستعدة لتفويض الصلاحيات إلى العاملين للسيطرة على نشاطاتهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية الكاملة عن أفعالهم إلى الأبد، فيتوجب عليها أن تعيد النظر في فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن إشراك العاملين هو التزام طويل المدى يحدث تغييراً أساسياً في الثقافة باستخدام طريقة جديدة لتسيير العمل، فالعاملون ينظرون إلى المنظمة على أنهم مالكوها ويشعرون بالمسؤولية شخصياً عن أدائها، والمدراء الذين ينتزعون بعض هذه الصلاحيات ينتهون بعاملين مملوءين بالمرارة وفاقدين الأمل وسيعاني الأداء حتماً من ذلك. (جورج وزكيرتش، 1998)

ويعرف التفويض بأنه البيئة أو المحيط الذي يمنح العاملين القدرة والثقة والسلطة، والتعهد بتحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور بالبدء بالخطوات اللازمة لتحسين العمليات وإشباع حاجات الزبون مما يحقق أهداف المنظمة، ولإنجاح عملية تفويض الصلاحيات يستلزم تحقيق ثلاثة شروط توردها الباحثة فيما يأتي: (Besterfield et al., 2003)

- يجب على جميع الأفراد داخل المنظمة تفهم الحاجة إلى التغيير: فالأفراد يخشون التغيير ويقاومونه، لذا يتحتم على الإدارة استخدام طرق الاتصال الفعال لتوضيح أهمية التغيير فهو أمر حاسم وضروري لنجاح المنظمة.
- حاجة النظام الإداري إلى التغيير لنموذج إداري جديد: يحتاج النظام للتغيير ليدعم ويحث فريق العمل على التطور والتميز والإنجاز.
- على المنظمة تعزيز تمكين العاملين: من خلال تزويدهم بالمعلومات والتعليم والمهارات اللازمة فهي أدوات تمكنهم من تقبل التغيير وتقلل من مقاومته له.

ثانياً: تدريب العاملين Employee Training:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والأساليب، والتي يتطلب حسن استخدامها تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير طرق وإجراءات تحسين جودة العمل إذا ما أريد تطبيقها بنجاح (الدرادكة وآخرون، 2001)، ويشمل التدريب على تعلم إدارة الجودة الشاملة وتكوين ثقافة واتجاه إيجابي نحو هذا النظام، وتبني الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، واكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتطبيقها. (عليما، 2004)

وينظر إلى التدريب على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات وقدرات العاملين، ويعزز معرفتهم بوظائفهم ويحفزهم ويرفع من مهاراتهم التقنية، ويحسن خبراتهم مما يحقق الإنجاز الأمثل لمهام عملهم (العزاوي، 2005)، مع ضرورة مراعاة أن يشمل التدريب المتخصص لمفاهيم الجودة الشاملة كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، وتنمية الكفاءات المعرفية والفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة وخطط الجودة وتنمية سلوكيات تدعم وتساند توجهات هذه الخطط وتساهم في تنفيذها، ويجب مراعاة أن يتضمن البرنامج التدريبي عدة عناصر تساعد على نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها سيتم ذكرها فيما يأتي: (عليما، 2004)

- تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة للتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها والأدوات المستخدمة في الرقابة على الجودة.
- إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة، يحضرها العاملون وكافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
- إعداد دليل للجودة يتضمن إجراءات وإرشادات تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تزويد العاملين بالمكاسب المتوقعة والفوائد التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تعميم مفاهيم الجودة على جميع الدوائر والأقسام في المنظمة، والجهات المتعاملة معها.
- إعداد دراسات وأبحاث تتعلق بموضوع الجودة بمشاركة العاملين، ونشر نتائجها على العاملين وفي المجالات العلمية المتخصصة.
- تبادل الخبرات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات القطاع العام والخاص، والاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة في هذا المجال.

ويسعى التدريب على الجودة إلى زيادة معلومات العاملين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مهاراتهم في مجالات الجودة، وتغيير اتجاهاتهم إلى اتجاهات أكثر إيجابية نحو الجودة في العمل، وتتم عملية التدريب على الجودة في عدة مراحل هي: (جودة، 2004)

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم جمع معلومات عن عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم البرنامج التدريبي.
- تصميم البرنامج التدريبي: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف والمواضيع التي يحتويها البرنامج مع توفير مستلزمات تنفيذه.
- تأسيس المنظمة التدريبية: تقع المسؤولية على جميع المديرين للتأكد من تأهيل رؤوسهم وحصولهم على المهارات الكافية واستخدام مدربين متخصصين من داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق هذا الهدف.
- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية: تقوم الدائرة الخاصة بالجودة بتحضير المادة التدريبية واختيار أساليب التدريب الملائمة لشرحها للعاملين.
- تنفيذ البرنامج التدريبي: مرحلة التنفيذ تتطلب التزام كل من المدرب والمتدرب بالبرنامج، ووجود منسق للبرنامج يشرف على عملية تنفيذ البرنامج.
- تقييم البرنامج التدريبي: تتم عملية التقييم للبرنامج وجميع المشاركين فيه للتأكد من الالتزام بالخطط الموضوعية، وهو يساعد في الحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي وفعالته.

ويعتمد نجاح أي منظمة في تطوير وتحسين الأداء على مدى المهارات والحوافز التي يتمتع بها العاملون، كما يعتمد نجاح العاملين على مدى الفرص للتعلم واكتساب المهارات من خلال التعليم والتدريب وفرص النمو، ويُعد التدريب المنظم على رأس العمل طريقة فعالة لخفض تكاليف التدريب، وربط التدريب بالعمليات ويحتاج لبيئة عمل أكثر مرونة، ويتضمن تطوير بيئة قوى العمل على عدة تحديات هي: (الصرن، 2002)

- عملية تكامل إدارة الموارد البشرية (الاختيار، العرفان، الأداء، التدريب، التقدم الوظيفي).
 - تقوية العلاقة مع إدارة الموارد البشرية للتوافق مع خطط التغيير الإستراتيجية.
- ويجب على المنظمة بحث هذه التحديات وجمع بيانات تتعلق بالعاملين من حيث المهارات والرضا والحوافز والأمن والرفاهية، وربطها بمؤشرات الأداء للمنظمة مثل رضا الزبون والإنتاجية، وبذلك تحقق إدارة الموارد البشرية التكامل والربط مع الاتجاهات التسويقية، والاستمرار بعمليات التحسين المستمر يقوى هذا التكامل ويعزز.

ومما لا شك فيه أن التدريب عنصر مهم من العناصر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ولكن قد لا يُعد التدريب جيداً في كل الأحوال، والسبب يعود في ذلك إلى ضعف التعليم وعدم ملاءمة البرنامج التعليمي والموارد المستخدمة، بالإضافة إلى الافتقار للتخطيط الجيد ونقص التمويل وعدم

فاعلية الاتصالات، وقد أشار Juran إلى بعض الأسباب المهمة التي تعيق التدريب وهي:
(Goetsch and Davis, 2001)

- ضعف مشاركة العاملين بالتخطيط: من المهم مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالتخطيط للتدريب، وذلك يسهل إتمام التدريب وتكييفه وفق الظروف الخاصة للمنظمة، وإلا ستصبح عملية التدريب شاقة وفاشلة.
- ضيق الهدف: التدريب على تحسين الجودة يجب أن يبدأ من التعرف على المفاهيم العامة، ثم التدرج نحو المفاهيم المتخصصة، إلا أن بعض المنظمات اتجهت في تدريبها لإدارة الجودة الشاملة إلى استخدام عدة أدوات مثل طرق الرقابة الإحصائية، والتسليم في الوقت المناسب just-in-time و فرق العمل، دون أن يستوعب العاملون المغزى العام من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويستخلص أن التحسين المستمر للنظام يستوجب التعليم والتدريب على المهارات، فالتعليم يهتم بتنمية العقل وهو عملية غير منتهية، أما التدريب فيتعلق بإكساب الفرد المهارة لأداء عمل محدد، ويتوجب هنا تصحيح الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد الحصول على مؤهل أو شهادة علمية من نوع ما هو إنجاز يستمر مدى الحياة، وفي تعقيب للدكتور ديمنج بهذا الخصوص قال "لا تستطيع أي منظمة البقاء بالأشخاص الصالحين فقط، إنما هي بحاجة إلى أشخاص يتحسنون".
(دوبينز و ماسون، 1997)

ثالثاً: تحفيز ومكافأة العاملين وتقدير جهودهم Motivation & Recognition:

من الضروري أن يعطي القائمين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة العناية والاهتمام الكافي لموضوع الدوافع والحوافز لما لهما من أهمية بالغة في التأثير على السلوك الإنساني، فالحوافز هي المواقف والمتغيرات التي تحرك وتنشط الدوافع الفردية أو الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتنشيط سلوك العاملين وتدعيم الاتجاهات الايجابية (جامعة القدس المفتوحة، 1997)، أما الدوافع هي قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتدفعه باتجاه الهدف الذي يشبع من خلاله حاجاته غير المشبعة، وتعد الحوافز قوى خارجية تؤثر على سلوك الفرد وتغير اتجاهاته، وتصنف إلى نوعين الأول: الحوافز المادية وتشمل الزيادة السنوية والمكافآت التشجيعية المادية وطرق المشاركة في الأرباح، والثاني: الحوافز المعنوية تشمل الاعتراف بالإنجاز وفرص الترقية والاستقرار الوظيفي، وتعزز الحوافز قدرة المنظمة على تعديل سلوك العاملين وتكوين اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وترى الباحثة أهمية مراعاة الأمور التالية عند استخدام الحوافز. (جودة، 2004)

- تقديم مكافآت عادلة تقوم على أسس موضوعية.
- مراعاة تزامن تقديم الحوافز مع الأداء الجيد للعاملين.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية في حضور جميع العاملين مما يزيد من فاعليتها.
- منح علاوة جودة سنوية لجميع العاملين بناء على النتائج الايجابية للمنظمة.
- استخدام الحوافز المادية بشكل متوازٍ مع الحوافز المعنوية لتقدير جهود العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم الحوافز الجماعية التي تعزز روح الفريق.

وتجدر الإشارة لأهمية تقدير جهود العاملين كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة يدعم تحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل في تامين الأداء من خلال برامج التقدير ونظام الحوافز، فمعظم المديرين والمشرفين يعتقدون أن الأجر هو حافز رئيس للأداء إلا أن استطلاعات الرأي توحى بغير ذلك، وقد يسخر التقليديون من التربيت على الكتف وعبارات الشكر ويشيرون إلى أن العاملين يدفع لهم جيداً ليعملوا جيداً، إلا أنه استناداً إلى عدة أبحاث تتعلق بدراسة أهم عوامل رضا العاملين وجد أن عامل "التقدير التام عن العمل المنجز" هو الأهم فالعاملون يتطلعون إلى التقدير، وعلى قادة الجودة أن يتحينوا الفرص لتحقيق ذلك، والتحول في التفكير نحو أهمية مكافأة وتقدير جهود العاملين يساعد على تلبية بعض احتياجاتهم الإنسانية الأساسية، مثل الأمان والقبول واحترام الذات والإنجاز والتفهم، والتي يتم من خلالها تحفيز العاملين ليميزوا إنجازاتهم ويعملوا بروح عالية.

(جورج وزكيرتش، 1998)

رابعاً: فرق العمل Team Work:

يُعد العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، يقوم على دمج العاملين بحيث تصبح مهاراتهم متممة لبعضهم البعض، وملتزمين بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم، وتنصب فوائد تشكيل الفريق على تقديم إنجازات الفريق لإدارة العليا، بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاع بمدى كفاءة وفاعلية عمل الفريق، بالاعتماد على أساليب حديثة لإنجاز العمل واختصار الوقت والجهد، وتقوم آلية عمل هذه الفرق على عدة مبادئ يتم ذكرها فيما يأتي: (العزاوي، 2005)

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين جميع أعضاء الفريق لتحقيق الفائدة المرجوة.
- تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة مما يزيد من رضا العاملين ويشجع روح التعاون بينهم.
- تطوير فاعلية آلية التغذية العكسية، مما يسمح للعاملين بمعرفة ما يدور في المنظمة.

ويمكن القول بأن فرق العمل هي آلية تسمح بتنشيط عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأحد عناصرها الهامة، وتتشكل فرق العمل من مختلف العاملين في المستويات الإدارية، والذي يتم تدريبهم على الأساليب التشغيلية اليومية لتحليل العمل وإعادة تصميمه، من خلال إعطاء العاملين

صلاحية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بعمليات العمل وتحديد المشكلات واقتراح عمليات تطوير لتحسين الأداء. (كوهين وبراند، 1997)

وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، وحتى تكون فاعلة يجب الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية: (جودة، 2004)

- يتراوح عدد فرق العمل 3-10 أفراد تبعاً لحجم المنظمة، بما يتيح المشاركة وتنوع الأفكار.
- وضوح ودقة تحديد أهداف فرق العمل.
- تفويض كافة الصلاحيات اللازمة للفرق لإنجاز أعمالها.
- تعزيز أداء الفرق من خلال نظام حوافز مادية ومعنوية.
- إخضاع جميع أعضاء فريق العمل للتدريب لرفع مهاراتهم.
- توفير نظام اتصالات يضمن تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.
- إعطاء الفريق الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

وتعد فرق العمل فرق تحسين مستمرة، تدرّب تدريباً مكثفاً لأداء الأعمال، من مهامها مراقبة الجودة وجدولة العمل والتحكم بالكلفة والتخطيط والتوظيف والتفاعل مع الزبائن الخارجيين ومعالجة الانضباطية، فعملية اختيار قادة وأعضاء فرق مناسبين يسهل ويعزز إدارة عملية انتقال المسؤولية والسلطة من القادة إلى أعضاء الفريق، وفي دراسة لقناعات العمال وسلوكهم قام بها عالم النفس ج. كلوتير رابيللي وجد أن العاملين يشعرون بالتهديد من التغيير عندما يفرض عليهم ولكنهم يحسون بالاجابية تجاهه عندما يستطيعون السيطرة عليه، والانخراط في فرق العمل يساعد العاملين على قبول التغيير. (جورج وزكيرتش، 1998)

وفرق العمل هي مفاتيح التغيير التنظيمي التي يعتمد عليها في وضع إدارة الجودة الشاملة في مكانها الصحيح، بحيث تحظى بقبول واسع من جميع العاملين في المنظمة، كونها تعمل على تشجيع روح الابتكار وتحقق تحسينات الجودة المنشودة دون جدال، ولتتمكن فرق العمل من إحداث التغيير بنجاح يجب أن يكون لدى القادة فكرة عن كيفية إحداثه، بمفاهيم مبسطة تضمن تدفق عملية المشاركة إلى أدنى المستويات الإدارية، بحيث تكون هذه المفاهيم قابلة للوصف العملي ومفهومة للجميع، ويعكس هذا التوجه مدى تمكن فرق العمل من تطبيق التغيير والمحافظة عليه، ولتحقيق التقدم في عمل الفرق وجماعات العمل يجب تحديد مقياس للأداء يوضح التقدم بالنشاط في مختلف المراحل، مع الأخذ بعين الاعتبار منح الصلاحية وحق التصرف لهذه الفرق، ودعم المديرين لفرق العمل يحرك التغيير نحو الأمام بخطوات ثابتة نحو النجاح. (ماهوني وثور، 2000)

6.6.2. التحسين المستمر Continuous Improvement:

التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قدرة المنظمة في تصميمها وتطبيقها لنظام إبداعي، وهو يحقق باستمرار رضا الزبائن ويقدم أداءً متميزاً، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تعزز قيمة الزبون، وتعمل على تحقيق مبدأ صفر المعيبات، وتقليل الأخطاء وتحسين استجابة المنظمة، وتقل الوقت اللازم لإنجاز العمليات مما يحقق الفاعلية في استخدام الموارد وتقديم سلع وخدمات أفضل. (العزاوي، 2005)

ويعدّ التحسين المستمر فلسفة إدارية تعمل على تطوير أداء العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج، ويعدّ من أهم الوسائل التي تتماشى مع التطورات والتغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات الزبائن، مما يزيد من رضاهم ويضمن استمرار بقاء المنظمة، ويتطلب ذلك استجابة سريعة لهذه التغيرات مع تبسيط الإجراءات، مما يساعد على نشوء علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير، مع مراعاة أن تتضمن عملية التحسين المستمر عدة مكونات هي: (حمود، 2005)

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق التحسين المستمر.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
- استخدام دائرة خطط - اعمل - افحص - نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها لعمليات التحسين المستمر هي: (جودة، 2004)
أولاً: ثلاثية جوران The Juran Trilogy: تتم عملية التحسين المستمر من وجهة نظر جوزيف جوران J.Juran من خلال ثلاثة مكونات هي:

- التخطيط: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالزبون الخارجي وتشمل هذه العملية تحديد الفئة المستهدفة والتعرف بدقة على احتياجاتهم من المنتجات وتطويرها بما يحقق الميزة التنافسية، والاعتماد على فرق العمل لتنفيذ الخطط.
- رقابة الجودة: تتم عملية الرقابة على جودة المنتجات من خلال مقارنة النتائج بالخطط الموضوعية واكتشاف الانحرافات ثم تصحيحها بالاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي.
- التحسين: إنشاء فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمرة للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية.

ثانياً: الطريقة العلمية The Scientific Method: تتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية هي:

- تحديد الفرص: تتكون هذه المرحلة من جزأين هما تحديد المشكلات وتكوين الفريق الذي سيقوم بعملية التحسين.
- تحديد النطاق: تحديد نطاق المشكلة ووضع قواعد واضحة تنظم عمل الفريق، وتحديد الموارد اللازمة لعملية التحسين.
- تحليل العمليات الحالية: تهدف عملية التحليل إلى فهم كيفية الأداء، ووضع المقاييس اللازمة لقياس الأداء، وتحديد الزبائن والموردين والمدخلات، وتحديد مستوى رضا الزبائن.
- وضع تصور للعمليات المستقبلية: يتم وضع الحلول للمشكلة والتوصيات المتعلقة بالحل الأمثل، وتعدّ عملية العصف الذهني (هي عملية يتم خلالها الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات من جميع المشاركين دون توجيه نقد لأي فكرة حتى لا يتأثر مناخ الابتكار) من أهم الأساليب التي يستخدمها فريق التحسين لتقديم الحلول والمقترحات والأفكار الجديدة.
- تنفيذ التغيير: يتم إعداد خطة التنفيذ بعد الحصول على تغذية عكسية من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل.
- استطلاع التغييرات: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطط التغيير وجمع البيانات لمراجعة التقدم والتحسين الحاصل وتوثيق عمليات تحسين الجودة.
- التحسين المستمر: تتوصل المنظمة إلى مستوى معين من التحسين، وتلتزم الإدارة بإنشاء نظام يساعد على التحسين المستقبلي.

ثالثاً: أسلوب كايزن Kaizen Method: هي تقنية تطوير يابانية تهدف إلى التحسين المتزايد المستمر يعني مقطعها الأول Kai التغيير، والمقطع الثاني Zen يعني الجيد، وكلمة Kaizen تعني التغيير الجيد الذي يشمل تحسين عمليات المنظمة، من خلال التركيز على الزبون وتعميق روح التعاون بين العاملين واستخدام أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب (Just I Time) واستخدام التكنولوجيا في العمل، فهي إستراتيجية تحسين مستوى العمل من خلال تحسينات صغيرة تدريجية.

وتبني منهجية إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسين مستمر على جميع عمليات المنظمة، لمواكبة التغير الدائم في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي فلسفة إدارية تهتم بالتحسين المستمر للجودة، ضمن إجراءات مراجعة وتقييم جميع السياسات الإدارية والتشغيلية، لتحقيق جودة الأداء عند تلبية حاجات الزبون، وتشمل عملية التحسين المستمر تفاعل كل من الأفراد والموارد والتجهيزات والعمليات والبيئة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، ويوجد خمسة طرق أساسية للتحسين

المستمر للعمليات، تُبنى على ما يلي: تخفيض الموارد المستخدمة، وتقليل الأخطاء، والتقاء توقعات الزبائن المرتقبين، وضمان أمان العملية، وتحقيق رضا العاملين عن العمليات، ولاختيار الطريقة المناسبة للتحسين المستمر للعمليات يتحتم على الإدارة القيام بعدة أمور توردتها الباحثة فيما يأتي: (الصرن، 2001)

- إعادة تقييم أداء المنظمة، وتفويض قيادة قادرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تنميط العمليات وقياس قدرتها على مطابقة المواصفات، بالاستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية.
- تدريب جميع أفراد الفريق على طرق التحسين المستمر للعمليات، وأدوات تحليل البيانات بحيث تتم مشاركتهم بفاعلية في عملية التحسين.
- التركيز على برامج التحسين المستمر للجودة في الأداء وتصميم المنتجات يضمن البقاء والاستمرار للمنظمة.

7.6.2. اتخاذ القرارات يعتمد على الحقائق Fact – Based decision making:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات الصائبة، ولا يتحقق ذلك دون توفر البيانات والاعتماد على الحقائق، ويتطلب ذلك وجود نظام فعال لجمع البيانات والمعلومات، تتخذ في ضوءه قرارات أكثر كفاءة، بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين والخبرة الشخصية (حمود، 2005)، ويحتاج بناء نظام إدارة الجودة الشاملة إلى توفر مقاييس ومعلومات وبيانات تشمل جميع العمليات الرئيسية ومخرجات تلك العمليات، وكما يتطلب تحسين الجودة وتقييمها توفر بيانات وحقائق عن الزبائن والسلع والخدمات، وعمل المقارنات بين المنظمات المنافسة والموردين وشؤون العاملين والتكاليف المالية، لدعم عملية التقييم واتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، ويساعد توفر المعلومات والتحليلات في الكشف عن توجهات ومؤشرات كان من غير الممكن التوصل إليها دون وجود مثل هذه التحليلات، وتوفر المعلومات يعزز قدرة المنظمة على التخطيط ومراجعة الأداء ومقارنة جودة أداء المنظمة مع المنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار أن يتم إنشاء مقاييس الأداء في الإنتاج والخدمات والعمليات التشغيلية لتتبع الأداء وتحسينه، واختيار المقاييس المثالية التي تقود إلى تحسين رضا الزبون ويتوافق مع إستراتيجية المنظمة (بسترفيلد وآخرون، 2004).

كما أن نظام جمع المعلومات الجيد يوفر التقنيات والموارد والقنوات اللازمة، التي تمكن العاملين من جمع البيانات والمعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، وتعزيز قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة، وتعكس مدى إمكانيتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفير البيانات

والمعلومات المالية يوضح للإدارة العليا الموازنة التي تحتاجها المنظمة لعملية التطبيق وبناءً عليه يتم اتخاذ القرار بالموافقة على الالتزام بهذه الفلسفة الجديدة أو التخلي عنها، كما أن توفير المعلومات الحديثة لجميع العاملين فيما يتعلق بمجال العمل والبيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر يوسع آفاقهم ويحسن تطلعاتهم، ويزيد من قدرتهم على فهم المهام الملقاة على عاتقهم، واستخدام المنهج العلمي السليم الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة كأسلوب فعال لحل المشكلات، وإجراء التحسين المستمر للجودة، يتطلب توفير المعلومات اللازمة لإنجازه بمشاركة العاملين، مما يحقق بعداً أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمة. (العزاوي، 2005)

في المنظمات الإدارية التي لا تتبع منهج الجودة في عملها، تستخدم إدارتها طرق تقليدية في حل المشكلات مثل (إلقاء اللوم، وتوجيه الاتهامات، وقد تصل إلى حد إقصاء بعض المسؤولين عن المشاريع غير الناجحة)، أما المنظمات الإدارية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تطبق مبدئياً هيكلياً لحل المشكلات، باستخدام طرق وأساليب علمية لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها لتحديد الأسباب، ووضع الحلول المناسبة لها بمشاركة جميع العاملين. (توفيق، 2003)

8.6.2. ضمان الجودة :Quality Assurance

يُعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة الأنشطة المخططة التي تتعهد وتلتزم بها المنظمة لإعطاء الثقة بأنها ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي ضمان الجودة داخلياً ثقة كبيرة للإدارة، وخارجياً يزيد من ثقة الزبائن ويعزز التعامل مع المنظمة (الدرادكة، 2006)، يُعد ضمان الجودة من العناصر الفعالة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد أساساً على تصميم المنتج والخدمة، وتؤدي دقة المواصفات المعتمدة في التصميم إلى نجاح دقة المطابقة مع المواصفات، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات التشغيلية للمنظمة (حمود، 2005).

وتشمل عملية ضمان الجودة على نظام مراجعة ومراقبة شامل يهدف إلى التحقق من أن الأنشطة الإدارية قد نفذت بفعالية الهدف المشترك للجودة الشاملة، ويتضمن هذا المفهوم إعداد نظام يعطي للزبائن ضماناً بعدم حدوث جودة رديئة في تصميم المنتج، ويهدف نظام ضمان الجودة إلى إثبات أنه يتم الحصول على المستوى الأمثل للجودة في كل مراحل دورة جودة المنتج، ويشمل نظام ضمان الجودة على العناصر التالية: (كيلادا، 2004)

- تنظيم يحدد مسؤوليات الأقسام والعاملين عن أنشطة الجودة الشاملة، من خلال خرائط تنظيمية خاصة بذلك.

- أنشطة مرتبطة بالجودة في جميع مراحل تطوير وتصميم العمليات.
 - توصيف إجراءات العاملين في جميع الأقسام، من خلال أنشطة جودة خاصة بإنجاز العمل.
 - توثيق أنشطة الجودة في سجلات خاصة بذلك.
 - تعليمات وإجراءات العمل واضحة وسهلة لكل العاملين.
 - أجهزة قياس دقيقة تشمل جميع أنشطة المنظمة.
 - نظام لمعايرة أجهزة القياس والاختبار.
 - خطة تفصيلية للفحص يتم فيها تحديد طرق المراقبة خلال سير العمليات.
 - التأكد من صلاحية العناصر التي ستقوم بعملية المراقبة وعزل العناصر غير المطابقة منها.
 - دليل الجودة الذي يحدّد بانتظام ويتاح للجميع الحصول عليه.
 - مراجعات للتأكد من صحة النظم والإجراءات.
- ضمان الجودة هو أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تضمن إنجاز العمل بالوقت المحدد والكمية الكافية، والموقع المحددة بأقل تكلفة للزبون، ويصاحب ذلك علاقات جيدة مع الزبون بواسطة نظام إداري صُمم ليدعم كل هذه الجهود.

ويعني ضمان الجودة منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها، فضمان الجودة هي طريقة لتصحيح الأخطاء البشرية وتعديل النظام البالي بالتقادم، وأيضا هو طريقة لتقييم مدى الالتزام بالنظام، ويتضمن نظام ضمان الجودة مجموعة من الأدوات التي يتوجب استخدامها لضمان الجودة وإدارتها وقد أشار إليها الصيرفي فيما يأتي: (الصيرفي، 2006)

- سياسة الجودة: تتضمن هذه السياسة تحديد الشخص المسؤول عن تطبيق نظام الجودة، وكيفية القيام بعملية المراقبة وصياغة الإجراءات ومراقبة تنفيذها وتصحيح الانحرافات.
- الإجراءات: ويقصد بها الطريقة الدقيقة والواضحة في تنفيذ المهام وتحديد المسؤوليات وتوثيق هذه الإجراءات بما تتضمنه من خطط رئيسية وفرعية.
- تعليمات العمل: يتم تحديد التعليمات التي تشير إلى طريقة تنفيذ المهام، وتوفير الإرشادات التفصيلية عن أداءها.
- المراجعة: وهي وسيلة يمكن من خلالها التأكد من تنفيذ الإجراءات باستطلاع آراء العاملين حول رأيهم بهذه الإجراءات بهدف تطويرها وتحسينها وليس بهدف إخضاعهم للرقابة.
- الإجراء التصحيحي: يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي لمعالجة الانحرافات الناتجة، إما عن تقادم أحد الإجراءات أو بسبب الخطأ في التنفيذ، وفي هذه الحالة يجب تصحيح الخطأ وتركيز الانتباه على منع حدوثه مستقبلاً.

- استعراض الإدارة: على الإدارة القيام بعقد اجتماعات منتظمة للإطلاع على التقارير الخاصة بتقييم نظام ضمان الجودة ومدى قدرته على تلبية احتياجات المنظمة والزبائن.

9.6.2. البُعد المجتمعي Societal Dimension:

يترتب على المنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة واجب أخلاقي هو إنتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالصحة العامة، فالاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع والسعي لتخفيف الضرر الناتج عن الأنشطة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، للحد الذي يمكن عنده تعويض المجتمع ومعالجة الضرر هو مطلب أساسي، وتشير المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية إلى مجموعة من التصرفات السلوكية المادية والتي تؤثر على البيئة والمجتمع، فالمنظمات التي تؤدي أنشطتها إلى إحداث التلوث البيئي، وسوء استخدام الثروات الطبيعية، لا تقدر مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة، وتعطي انطباعاً سلبياً للزبائن وتقلل من رضاهم وتقديرهم لها، أما المنظمات الرائدة التي تسعى إلى تعميق مبدأ المواطنة بالارتقاء لمستوى المسؤولية الاجتماعية والبيئية تقوم بتنفيذ عدة سياسات وبرامج منها: (عقيلي، 2001)

- حل المشكلات الخاصة بتلوث البيئة والمحافظة عليها.
- تطوير منتجات لها تأثير ضئيل على البيئة.
- إطلاع المجتمع المحلي على أنشطة منع التلوث التي تطبقها المنظمة.
- احترام القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة.
- المحافظة على المصادر الطبيعية وحمايتها.
- تقديم الدعم والمساعدة للمنظمات والمؤسسات التي تقوم بأنشطة لحماية البيئة.
- إشراك المجتمع المحلي في وضع خطط لتقديم الخدمات الثقافية والتبرعات المالية.
- الالتزام بالصدق والأمانة كمبدأ للتعامل مع الآخرين.
- دعم المشاريع الخيرية بالوقت والمال.
- استضافة المعارض العلمية المناسبة، وتشجيع العاملين على التطوع.
- إنشاء صندوق للتطوير الاقتصادي يساهم في خلق فرص عمل، ويقضي على البطالة.

إن العديد من المنظمات تدرك جيداً كيف تشبع رغبات زبائنها، وكيف تقلل النفایات، وتخفف التكلفة لتتجح، وتعلم أن النجاح يعني في نموذج الإدارة الحديث فهم متطلبات الزبائن وإشراك العاملين وإدارة العمليات، ولكن ماذا عن المواطنة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع إن المشاركة في المجالات العامة جزء أساسي من النظام الناجح، وفي نموذج إدارة الجودة الشاملة

تمزج المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في أنشطة وإجراءات العمل، من خلال تغيير ثقافة المنظمة، يجعل هذه المسؤوليات جزءاً من وظيفة كل فرد، وتصبح المنظمة ذات سجل أخلاقي وبيئي حسنة السمعة وتستحق أن تكون نموذجاً يقتدى. (جورج وزكيرتش، 1998)

كما يتضمن البعد المجتمعي أهمية التزام المنظمة بالمسؤولية عن عملها اتجاه المحافظة على الصحة العامة والأمن العام والبيئة، التي يجب أخذها بالحسبان عند تصميم العمليات وتحديد دورة حياة المنتجات والخدمات، ودمج البعد المجتمعي مع نظام الجودة الذي يعني مراعاة جميع القوانين والأنظمة على المستوى المحلي والإقليمي، وتقديم الدعم من موارد المنظمة إلى الخدمات العامة ذات الأهمية، كالتعليم والتميز البيئي والمحافظة على الموارد وتقديم الخدمات الاجتماعية، والمشاركة في المعلومات ذات العلاقة بالجودة غير المملوكة لأحد، كما يتطلب من القيادة التأثير على المنظمات الأخرى الخاصة والعامة للمشاركة في هذه الأهداف. (بسترفيلد وآخرون، 2004)

10.6.2. تصميم المنتج (خدمة / سلعة) Product And Services Design

ويمكن القول أن عمليات التصميم للمنتج تُعد من أهم مراحل دورة حياته التي تتطلب دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود تصميم قابل للتنفيذ وذي مقاييس واضحة الأبعاد والمعالم، وبذلك تؤدي عملية التصميم دوراً مهماً في تحقيق نجاح وفعالية نظام الجودة (حمود، 2005)، وتُعرف جودة التصميم بأنها الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج، والتي تشمل على بعض الخصائص والمواصفات الملموسة وغير الملموسة، الواجب توفرها في السلعة أو الخدمة لتتطابق مع احتياجات ومتطلبات زبائن المنظمة، وللوصول إلى الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم، يتطلب استخدام موارد ذات مواصفات عالية، واختيار طرق وعمليات تشغيلية تحقق أكبر قدر من الدقة والتميز في السلع والخدمات المقدمة، بالاعتماد على مواصفات هندسية أكثر دقة وكفاءة. (الدرادكة، 2006)

وتُعد المنتجات محور النشاط الذي يعكس إمكانيات المنظمة ويحقق متطلبات الزبون، وقد ركزت إدارة الجودة الشاملة على السلعة والخدمة المقدمة للزبون، كونها المقوم الأساسي لضمان بقاء المنظمة في السوق، وهذا يتطلب استحداث أقسام للبحث والتطوير تضم أجهزة ومعدات يشرف عليها خبراء مختصون، يساعدون المنظمة في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون من خلال المطابقة مع المواصفات، التي يرغب الزبون في توفرها في السلع والخدمات المقدمة له، ويلعب الاختيار الجيد للأجهزة والمعدات والخبراء المختصين دوراً إيجابياً في تعزيز قدرة المنظمة على

تحقيق التطابق مع المواصفات، وأيضاً مواكبة التطور في أذواق الزبائن وتحسين عمليات المنظمة بما يتناسب مع إمكانياتها في تلبية احتياجات الزبون. (العزاوي، 2005)

وتجدر الإشارة إلى أن تصميم المنتج من أكثر الأنشطة التي تركز على الاهتمام بالزبائن، وعملية التصميم تجبر المنظمة على إعادة تقييم متطلبات الزبون، وتعرف عملية التصميم بأنها "الهندسة المتزامنة" التي تشجع جميع أصحاب العلاقة في تطوير المنتجات من مصممين ومهندسين وزبائن وموردين، للمشاركة معاً كفريق بإعادة عمل التصميمات، وبناء نماذج جديدة وإجراء اختبارات جديدة وترتيب جداول إنتاج جديدة، تختصر التكلفة والوقت وتحسن الجودة، إن عملية التصميم الجديدة ما هي إلا تبادل حرّ للمعلومات والأفكار التي لها أهداف محددة، فهي تلبّي أو تتخطى متطلبات الزبون وتصمم الجودة في السلعة أو الخدمة الجديدة وتقدمها للزبائن بوقت أسرع من السابق (جورج وزكيرتش، 1998)، ويتولى قسم التصميم وضع التصاميم الرئيسية للمنتج (سلعة / خدمة) وتحديد مواصفات الجودة المطلوبة بالتعاون مع دوائر الجودة وجميع الأقسام والوحدات الأخرى في المنظمة، وقد يتم استشارة بعض المختصين والمهندسين الفنيين من خارج المنظمة ممن لهم خبرة في هذا المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقات التشغيلية المتاحة من موارد مادية وبشرية عند تحديد المواصفات، وتعزيز التعاون بين قسم التصميم وقسم بحوث التسويق للعمل على التحسين المستمر في مواصفات تصميم المنتج لتتطابق مع احتياجات وتوقعات الزبائن. (جودة، 2004)

وبالإشارة إلى أن قطاع الخدمات يُعد أكثر القطاعات أهمية، لحيوية الدور الذي يلعبه في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي، والذي تحول من الاعتماد على الزراعة إلى الصناعة ثم الخدمات، وهذا التوجه نحو الطلب المتزايد على الخدمات، يفسر بالتغيير في الثقافة والملائمة مع المتطلبات المتغيرة والأمان والديموغرافية وطريقة الحياة التي تسعى إليها المجتمعات المتطورة، وقد اختلف الباحثون والمهتمون في مجال الخدمات حول طرق تصميم السلع والخدمات، والأسس والقوانين التي تحكمها، وقد أجاز البعض استخدام نفس الأسس لتصميم كلا المنتجات، في حين طالب البعض باستخدام منهج آخر لتصميم الخدمة نظراً لاختلاف خصائصها، ويتميز نظام تقديم الخدمة بأربعة خصائص هي: خاصية غير الملموسة حيث من الصعب بل من غير الممكن تصميم شيء غير ملموس، وتميز الخدمة بهذه الخاصية يتطلب من الزبون الاستعانة بالخبرة الشخصية، أو الاعتماد على سمعة المنظمة المقدمة للخدمة للحكم على جودة الخدمة، وخاصية الفئائية وهي تتطلب القيام بعملية إنتاج الخدمة وتسليمها بشكل متوافق مع بعضه البعض، وخاصية التزامن وهي تحدث نتيجة لتوجب حضور الزبون كشرط أساسي لإتمام عملية تقديم الخدمة، ويصعب إيجاد مقياس محددة لهذه

الخاصية نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر لوسائل الاتصال ولأن شروط تصميم الخدمة تعتمد على محيط وبيئة العمل والنظام المستخدم، وخاصية التباين فنجد أن الاختلاف في تقديم الخدمة لا يحدث فقط باختلاف المنظمات، ولكن قد يحدث في داخل المنظمة باستخدام نفس المعدات ونفس الأشخاص في أوضاع مختلفة. (Oakland and Porter, 1998)

ومن الضروري أن ينصب التركيز على جودة التصميم للحد من مشكلات الفاقد من خلال بناء الجودة داخل العمليات التشغيلية، وفي حقيقة الأمر نجد أن تكلفة منع حدوث مشكلات في مرحلة التصميم أقل بكثير منها في مرحلة تصحيح الخطأ عندما يحدث في خط العمل، وجودة التصميم تعني إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالية الجودة، تتوافق مع المتطلبات المتغيرة للأسواق، والقيام بالتنسيق المرهلي والتكامل بين الأنشطة من طور البحث وحتى مرحلة التسويق، مع مراعاة المسؤولية العامة، وتتضمن مرحلة التصميم قرارات تتعلق باستخدام موارد وعمليات تشغيلية تؤثر على عملية تدفق الأضرار للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وللمحافظة على سلامة وأمن البيئة يتطلب ذلك تطوير استراتيجيات تصميم للسلع والخدمات أكثر ملاءمة، كما أن النهج المستمر لجودة التصميم والوقاية والتحسين المستمر وأعمال التصحيح، تتطلب التدخل في مراحل مبكرة من سير العمليات التشغيلية مما يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة من التحسينات والتصحيحات. (بسترفيلد وآخرون، 2004)

وبناءً على ما تم استعراضه من العناصر السابقة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محددًا يُحقق، أو شعاراً يُتغنى به ثم يُنسى، بل إنها إدارة تعتمد بشكل مستمر على المراجعة والتقييم والتطلع نحو الأفضل، بحيث تواصل معايير نظام الجودة والارتقاء والتحسين وفقاً لما يستجد من أفكار، ويعزز بالتوصل إلى ابتكارات تعمل على تحسين وتطوير المنتج من ناحية وخفض التكاليف من ناحية أخرى. (عواد وناصر، 2004)

وأخيراً من المفيد تركيز النظر على بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، والتي تتفرد فيها المنظمات الحكومية خاصة وهي مجال اهتمام الباحثة في هذه الدراسة، إذ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية فهماً جيداً ومعرفة كاملة لفلسفتها والتزاماً ثابتاً وتصميماً على تنفيذ مبادئها، كما أنه يتطلب تغييراً شاملاً لأسلوب عمل المنظمات، وتبني أساليب جديدة لإدارة هذا العمل، وبطرق تسعى إلى التيسير على المستفيدين والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية، وتقضي على طوابير وخطوط الانتظار الطويلة ومحاولة تجاوز هذه الخطوط طلباً لمعاملة متميزة، وإذا ما أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تطبق بنجاح في المنظمات

الحكومية، وفان الأمر يقتضي توافر بعض المتطلبات الهامة توردها الباحثة فيما يأتي: (مخيمر وآخرون، 2000)

- بناء ثقافة عامة متكاملة تشجع الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر، وتتبنى مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، والتوجه نحو تحقيق رضا المستفيدين عن خدمات المنظمات الحكومية.
- تطوير اللوائح والنظم الإدارية التي تعمل بمقتضاها المنظمات الحكومية، بما يبسط إجراءات العمل، وييسر على المستفيدين الحصول على خدمات هذه المنظمات.
- تطوير القيادات والكوادر الإدارية العليا بالمنظمات الحكومية باعتبارها العنصر الأساسي في قيادة وتوجيه العمل في هذه المنظمات.
- تطوير أنماط تعامل المنظمات الحكومية مع المستفيدين من خدماتها باعتبارهم زبائن ويتطلب ذلك التعرف على احتياجاتهم وآرائهم تجاه الخدمات المقدمة لهم.
- تفعيل وتنشيط قوى التطوير الذاتي في المنظمات الحكومية، وذلك من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات للوحدات اللامركزية، نزولاً إلى المستويات التشغيلية، ودعم تطبيق جهود التطوير الذاتي الذي يعزز الدوافع الذاتية، بحيث تصبح الكفاءة وتطوير الإنتاجية ومواصفات جودة الخدمات المقدمة وأنماط السلوك الوظيفي والتعامل مع الزبائن، فلسفة دائمة يمتلكها ويسيطر عليها ويتحمس لها ويؤمن بها الموظفون أنفسهم ويدعمها ويشجعها قادتهم.
- برمجة القواعد والأسس التي يتم بمقتضاها تعامل المنظمات الحكومية مع المستفيدين بعدالة وموضوعية، وإعلان ونشر هذه القواعد يساعد على توفير تكافؤ الفرص وتنمية رقابة المستفيدين على مستويات الأداء.
- بلورة الأهداف والخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية كما ونوعاً، وتحديد النواتج ومعايير تقييم الأداء، وتوضيحها للموظفين بما يساعد على توافر ضوابط لتوجيه سلوكهم وممارساتهم، ويوفر أسس الضبط الداخلي لهذه الممارسات.
- تصحيح هيكل رواتب وحوافز موظفي المنظمات الحكومية، بحيث تتماشى مع الاتجاهات السائدة في سوق العمل ومع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة، حيث لا يوجد بديل لهذا المطلب لعلاج ظاهرة الفساد والانحراف الإداري في الأجهزة الحكومية.
- دعم القيادة السياسية العليا ومؤازرتها لبرنامج مكافحة الفساد الإداري، وتشديد الرادع والعقوبات المرتبطة بالفساد والانحراف الإداري وإعلانها للجمهور انطلاقاً من مفهوم النزاهة والشفافية.

ومما ورد يستنتج أن إدارة الجودة الشاملة ليست عملاً سهلاً أو عادياً، وليست مجرد برنامج إداري عادي، ولكنها فلسفة وإستراتيجية لتحسين مستوى الأداء، ويحتاج تطبيق مبادئها إلى إدخال التغييرات المطلوبة وتحديد الهدف منها، ومدى الاستفادة من تطبيقها وتدريب العاملين على المبادئ والأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذها، وعمل الدراسات المسحية للتعرف على درجة تحقق الإشباع لدى طالبي الخدمة، والتعرف على اتجاهات العاملين، وتحديد عناصر التكلفة للأداء الحالي ومقارنتها بعناصر تكلفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة الحكومية، وفرص التحسين بالنسبة للعمليات الإدارية والقواعد الأولية للأداء، ووضع أسس التخطيط التي يتم بواسطتها تحديد الاستراتيجيات والمهام التفصيلية المخصصة لكل وحدة إدارية ضمن وجود إجماع إداري والتزام ووعي لدى كل فرد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كلغة عامة.

7.2 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ومما لا شك فيه أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمات مواجهة التغييرات الكبيرة، ووضع الأساليب والمفاهيم وفق منهجية تحقق أداءً مرتفعاً للأعمال، معتمدة في ذلك على خبرات وقراءات وأبحاث واستشارات متنوعة، وذلك يتطلب من منظمات الأعمال تركيز نضالها للبقاء على قيد الحياة بتحقيق الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة ليست موضة أو طرازاً سيختفي في الموسم القادم وإنما هي مفهوم له جذور تغيّر طريقة أداء الأعمال وإدارتها. (كيلادا، 2004)

وقد تتجح بعض المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر في ذلك، وقد لا يكون سر النجاح في اختيار أفضل برامج إدارة الجودة الشاملة، وإنما في تبني برنامج يتناسب مع ثقافة المنظمة ومشاركة والتزام جميع العاملين فيها (عليما، 2004)، وينظر إلى تغيير الاتجاه ومقاومة التغيير على أنه من المعوقات الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال فالأفكار الجيدة المتعلقة بتحسين الجودة قد ترفض من جانب المجموعة المصممة على إفشال الأفكار، بحجة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة مكانه منظمات الإنتاج وليس في مجال الخدمات. (أتكسون، 1996)

وبالنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل بطرق مختلفة مع بيئتها الخارجية والداخلية، هناك كثير من العوامل البيئية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتؤثر على تحسينات الجودة سيتم تناولها فيما يأتي:

1.7.2. معيقات البيئة الداخلية:

سيتم في هذا الشأن تناول معيقات البيئة الداخلية من خلال التركيز على ثلاثة مجالات هي:

- أولاً: معيقات إدارية: وتورد الباحثة مجموعة من هذه المعوقات كما أشار إليها كل من (عليقات، 2004)، (جودة، 2004)، (العزاوي، 2005)، (عقيلي، 2001)، (الصرن، 2001).
- عدم دعم والتزام الإدارة العليا بالتطبيق، بعدم توفير هيكل تنظيمي ونظام للمكافآت وموارد وجهود لازمة لعملية التطبيق.
- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على تطبيق مبادئ معينة دون غيرها.
- الحصول على التزام الإدارة والعاملين ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وإخضاع العاملين للتدريب اللازم لكن دون تحويل هذا التدريب إلى التطبيق الفعلي مثل المشاركة في مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- تكثيف الجهود للحصول على نتائج سريعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى حدوث نتائج عكسية.
- إتباع أنماط قيادية غير ملائمة، وتشدد المديرين في تفويض الصلاحيات أو التنازل عن بعضها للعاملين.
- النظر إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنها علاج شافٍ لجميع المشكلات.
- عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد التزاماتها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفهم الخاطئ لدى الإدارة الوسطى بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- الاهتمام بعمليات تحسين الجودة داخل المنظمة وعدم الاهتمام بحاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا يعيق إحداث تغييرات جذرية طويلة المدى، وذلك يشكل عائقاً أمام عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية تدريب العاملين، لاعتقادها بأنه يمس سمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية، يؤدي إلى حرمان العاملين من الحصول على المهارات اللازمة للتطبيق.
- تنفيذ عملية التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع دون تمهيد يؤدي إلى حدوث الكثير من المشكلات.
- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعليم أنفسهم وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: معوقات بشرية (تتعلق بالعاملين): وتشير الباحثة إلى مجموعة من المعوقات البشرية كما أوردتها كل من (عليمات، 2004) (جودة، 2004)، (العزاوي، 2005)، (الصرن، 2001):

- مقاومة التغيير سواء كان من العاملين أو الإدارة، لأن تطبيق برامج تحسين الجودة يتطلب إحداث تغيير كامل في الثقافة وطرق العمل، وهذا يؤدي إلى التخوف من تحمل المسؤولية.
- عدم التزام العاملين بالمشاركة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر الكفاءات والخبرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم اهتمام العاملين خاصة القدامى منهم بأهمية عملية التدريب.
- ضعف الاندماج بين أعضاء فريق العمل، وعدم وجود الانسجام الكافي بينهم يؤدي إلى بطء سير العمل.
- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.
- الحماس دون أن يسانده الدعم من قبل الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فاعلية المشاركة في كافة المستويات.
- عدم سلامة نظام المكافآت الذي يقوم على مكافأة الفرد على أساس فردي وليس جماعي.

ثالثاً: معوقات فنية ومادية: وتضيف الباحثة مجموعة من العناصر التي تمثل في مجملها معوقات فنية ومادية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أشار إليها كل من (عليمات، 2004)، (جودة، 2004) (العزاوي، 2005)، (عقيلي، 2001)، (الصرن، 2001):

- تبني طرق وأساليب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام الإنتاج والعاملين، مما يؤدي إلى زعزعة الثقة بهذا البرنامج.
- عدم تزويد العاملين والفرق بالمعلومات اللازمة في الوقت المحدد، مما يؤثر على كفاءتها في اتخاذ القرارات ويؤخر إنجازها للمهام.
- عدم توفير المبالغ الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف المعرفة بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود نظام فاعل للاتصالات والتغذية العكسية.
- تبني برامج جيدة للجودة، دون إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع طبيعة المنظمة والعاملين فيها.
- ضعف الربط بين العوائد المالية وأهداف الجودة.
- كثرة فرق العمل المشكّلة، دون توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لنجاح عملها.
- صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل خاصة في المنظمات الخدمائية ذات الإنتاج غير الملموس.
- جهل المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.

2.7.2. معيقات البيئة الخارجية:

سيتم في هذا الشأن تناول معيقات البيئة الخارجية من خلال التركيز على العناصر التالية:
(عقيلي، 2001) و(كوهين وبراند، 1997)

- عدم مرونة القوانين والأنظمة وصعوبة تغييرها، خاصة في المنظمات العامة، والتي يتطلب تغيير الإجراءات فيها عمل دراسات وموافقات عديدة، تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمة.
- كبر حجم وتنوع فئات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمات الخدمائية، يوجد صعوبة في قياس مدى رضاهم واستطلاع آرائهم عن الخدمات المقدمة لهم.
- وجود بيئة سياسية متقلبة وغير مستقرة، تؤثر سلباً على التغيير خاصة على المنظمات العامة، فإن الصراع بين التشريعيين والرئيس التنفيذي يضع المنظمة في وضع غير ملائم لإحداث التغيير.
- عدم الازدهار الاقتصادي وشح الموارد المالية يؤدي إلى تخفيض الموازنة وتجميد عمليات التطوير والتحسين للجودة في المنظمة.
- عدم القبول الاجتماعي والمعارضة الاجتماعية لنشاطات المنظمة، من الممكن أن يعيق رفاهية وازدهار المنظمة وبالتالي وقف عمليات التطوير والتحسين فيها.
- لذا يتوجب على المنظمة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على بحث المسببات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للعمل على تلافيتها وإزالتها بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطة الموضوعية.

وتواجه منظمات القطاع العام تحديات فريدة من نوعها عند محاولة تطبيق تغييرات تنظيمية مثل إدارة الجودة الشاملة، وللتغلب على هذه التحديات من الضروري التعرف على الجوانب الرئيسية الأربعة للبيئة التنظيمية للقطاع العام، والمعيقات التي تعرقل تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة:
(كوهين وبراند، 1997)

- البيئة السياسية: تتكون من السلطة السياسية والتنفيذية والقضائية، ومجموعات المصالح، ووجهات النظر السياسية للمستفيدين والمتعاملين مع المنظمة، وتعد منظمات القطاع العام بطبيعتها وحدات سياسية يسهل إيجاد الفوضى فيها، وتتأثر بالصراع بين التشريعيين والرئيس التنفيذي، مما يضع المنظمة في وضع غير ملائم، وفي بيئة غير مستقرة، يصعب معها إقناع قادة المنظمة والعاملين بأن إستراتيجية جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة تستحق المخاطرة.

- البيئة الاقتصادية: في هذا الإطار تواجه منظمات القطاع العام مشكلة عدم توفر مصادر تمويل ثابتة، والسبب يعود إلى عدم الازدهار الاقتصادي الذي يؤثر على عوائد الضرائب وصعوبة التنبؤ بالعوائد المتوقعة، يوجد جواً من العجز والخوف من التغيير وهذا كفيل بإعاقة جهود التغيير ذاتها.
- البيئة الاجتماعية: تتضمن مجموعة القيم والمعايير السائدة في المجتمع، والتي تؤثر بصورة مباشرة على وظائف وبرامج المنظمة، والبيئة الاجتماعية المساندة تمنح قادة المنظمة مجالاً أكبر لإيجاد التغيير، وتساعدهم على تفهم تأثير تلك البيئة على إدراك وقيم العاملين في المنظمة.
- البيئة التقنية: تعتمد هذه البيئة على طبيعة التقنية المستخدمة في المنظمة، ويعمل التغيير التقني على تسهيل التغيير التنظيمي، من خلال تغيير الطريقة التي يعمل فيها الأفراد والطريقة التي تدير بها المنظمات الأعمال.

يستنتج مما سبق أن تقويم بيئة المنظمة يُعد من العوامل المهمة لتنفيذ التغيير التنظيمي، ومن الممكن أن يكون لمرونة أو صرامة البيئة تأثير على جهود التغيير، وتطوير ثقافة تنظيمية مساندة.

8.2 نبذة عن مديريات الجمارك والمكوس

عانى القطاع الحكومي الفلسطيني من سيطرة قوى غير فلسطينية حتى عام 1994م، بدأ بالاستعمار البريطاني في بداية القرن العشرين، والذي مكّن الحركة الصهيونية من احتلال الأراضي الفلسطينية ونهب مواردها وإمكانياتها الاقتصادية، وإقامة إسرائيل عام 1948 وأسندت إدارة القطاع العام فيما تبقى من الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة ما لا يزيد عن 22% من فلسطين) إلى الحكومة الأردنية في الضفة الغربية والحكومة المصرية في قطاع غزة، ثم جاء احتلال عام 1967م، ليضع الأراضي الفلسطينية والقطاع الحكومي تحت السيطرة العسكرية الإسرائيلية الكاملة، والذي مارس سياسة مبرمجة لإضعاف الاقتصاد الفلسطيني وإحاقه بالاقتصاد الإسرائيلي وإعاقة أية تنمية حقيقية، إلى أن جاءت اتفاقية أوسلو وما تمخض عنها من اتفاقيات أخرى، مهدت لحكم ذاتي فلسطيني في أجزاء من الضفة الغربية وقطاع غزة التي اقتضت تسليم السلطة الوطنية الفلسطينية لإدارة القطاع الحكومي الفلسطيني عام 1994م ومنذ ذلك الحين تسارع في النمو ليصبح قطاعاً رئيسياً، يلعب دوراً مهماً في نمو الاقتصاد الفلسطيني، وتم تأسيس وزارة المالية الفلسطينية لتعنى بإدارة المال العام الفلسطيني، واتخذ الرئيس ياسر عرفات - رحمه الله - قراراً باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول في الأراضي الفلسطينية قبل عام

1967م لمنع حدوث فراغ قانوني ولحين تجديد البيئة القانونية الفلسطينية، وبذلك توفر لوزارة المالية الغطاء القانوني لجباية الضرائب المباشرة وغير المباشرة وإعداد الموازنات، وإصدار التعليمات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل المالي والإداري، وشكلت لذلك هيكلية إدارية تتكون من أربعة أقسام رئيسية هي: وزارة المالية (مقر الوزارة)، ودائرة الجمارك والمكوس، ودائرة ضريبة الدخل، ودائرة ضريبة الأملاك مشكلة بذلك أداة لرسم السياسات الاقتصادية الفلسطينية. (عبد الرازق والرمال ومسيف 2004)

1.8.2. نشأة وتطور مديريات الجمارك والمكوس:

تعد مديرية الجمارك والمكوس أحد أهم الأذرع الحيوية التي يُعتمد عليها في جباية الضرائب غير المباشرة، والتي تلعب دوراً هاماً في رفق خزينة السلطة الوطنية بالإيرادات المحلية، من خلال إدارة ضريبية قادرة على قيادة النظام الضريبي بشكل يعزز الانتماء الوطني وبخطى تسير نحو التقدم والبناء، وقد باشرت مديرية الجمارك والمكوس مهام عملها في عام 1995م، وتم خلال هذه الفترة تطوير العمل الجمركي والضرائب غير المباشرة وتم استحداث عدة دوائر تتبع لمديرية الجمارك والمكوس - الإدارة العامة وهي:

- دائرة المقاصة المركزية.
- دائرة الرقابة والسلوك المهني.
- دائرة جمارك السيارات والإعفاءات والإدخال والعاور ورسوم طوابع الواردات.
- دائرة الادعاء العام.
- دائرة الشؤون الإدارية والمالية واللوازم.
- دائرة الإجراءات الجمركية والمكوس العادية والتعرفة الجمركية والقيمة العادية.
- دائرة الحسابات.
- دائرة إدارة المخاطر.
- دائرة المنازعات الجبائية.
- دائرة الجباية والتدقيق الداخلي.
- دائرة المتابعة.
- دائرة الإعفاءات الجمركية.
- دائرة الإعفاءات الضريبية.
- دائرة الشؤون الفنية.
- دائرة التدريب والتطوير.

- دائرة الالتزام الجمركي.
- دائرة الاسيكودا.
- دائرة الإعفاءات الصفرية.
- دائرة التخطيط والإحصاء والتتبؤ.
- دائرة التحقيقات
- دائرة تكنولوجيا المعلومات
- التوعية الضريبية
- دائرة مكافحة التزوير
- دائرة المنح والإيرادات
- قسم الديوان

ومن الضروري بـمكان وبهدف تفعيل العمل الجمركي وإحكام الرقابة على جميع القطاعات الاقتصادية الخاضعة للضريبة وللمساعدة في تقديم خدمة جمركية متميزة من خلال نظم مالية وإدارية تساعد على التطوير المستمر لمواكبة الحداثة في العملية الاقتصادية، تم إنشاء مكاتب جمركية في جميع المناطق الجغرافية يتم استعراضها فيما يأتي:

- مديرية جمارك ومكوس رام الله.
- مديرية جمارك ومكوس نابلس.
- مديرية جمارك ومكوس الرام.
- مديرية جمارك ومكوس طولكرم.
- مديرية جمارك ومكوس أبو ديس.
- مديرية جمارك ومكوس قلقيلية.
- مديرية جمارك ومكوس بيت لحم.
- مديرية جمارك ومكوس سلفيت.
- مديرية جمارك ومكوس الخليل.
- مديرية جمارك ومكوس جنين.
- مديرية جمارك ومكوس جنوب الخليل.
- مديرية جمارك ومكوس أريحا.
- مديرية جمارك ومكوس غزة.

وتم تزويد هذه المديریات بالموارد والإمكانیات اللازمة، وأُخضع العاملون فیها للعديد من الدورات الضريبية داخل وخارج الضفة الغربية، لتزويدهم بالمهارات والخبرات الكافية، والعمل على رفع كفاءة الكادر الوظيفي، وبناء قدرات إستراتيجية يعتمد عليها في تحسين أساليب الجباية ورفع مستوى الإيرادات المحصلة.

2.8.2. الإطار القانوني والتشريعي:

يخضع عمل مديریات الجمارك والمكوس إلى "نظام الرسوم على المنتجات المحلية رقم 16 لسنة 1963م"، ويُعد هذا القانون بمثابة مناشير وأوامر عسكرية صادرة عن قائد منطقة "يهودا والسامرة"، وبقي هذا القانون كبقية القوانين الأخرى ضمن الأوامر العسكرية الإسرائيلية حتى وقعت الاتفاقية السياسية في واشنطن، ثم تبعتها توقيع اتفاق باريس الاقتصادي في عام 1994، ومع توقيع هذا الاتفاق اكتسب القانون شرعية منحت بعض صلاحيات التعديل للقيمة المضافة، مع الالتزام ببعض القيود المشتركة بين الجانب الإسرائيلي والسلطة الوطنية الفلسطينية، وبذلك لا يمكن وضع قاعدة اقتصادية منفردة عن الاقتصاد الإسرائيلي بحكم ارتباط الاقتصادين معاً (عيد، 1998).

3.8.2. مفهوم الضرائب:

من الأهمية بمكان التعرف على معنى الضرائب كأساس يقوم عليه عمل مديرية الجمارك والمكوس، حيث تعرف الضرائب على أنها اقتطاع نقدي أو فريضة نقدية يلتزم بدفعها المكلف جبراً إلى الدولة، بصفة نهائية ويكون الجبر قانونياً وليس معنوياً، وتتفرد الدولة بتحديد وعاء الضريبة وسعرها وكيفية تحصيلها دون الرجوع في ذلك إلى المكلفين بدفعها (أبو الرب، 1999)، وتتمثل أهمية استخدام الضرائب كمصدر من مصادر تمويل خزينة الدولة لتغطية الأعباء العامة، وتحقيق أهداف سياسية واقتصادية معينة، كما تستخدم للتأثير على قرارات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى استخدام الضرائب كأداة من أدوات السياسة المالية للمحافظة على استقرار الأسعار، وتساعد على النهوض بمستوى المعيشة مثل توفير التعليم المجاني والعلاج المجاني وتحقيق الرفاه الاجتماعي. (رمضان، 1997)

كما أنه من الضروري التفريق بين أنواع الضرائب المباشرة وغير المباشرة، فالضرائب أما أن تصيب الدخل أو المال بشكل مباشر وتقتطع منه فتكون ضريبة مباشرة، وإما أن تصيب المال أو الدخل أثناء استخدامه في الحصول على السلع والخدمات، وذلك أثناء استعماله وتداوله وفي هذه

الحالة تكون الضريبة غير مباشرة (شاميه والخطيب، 1991)، ومن المفيد هنا التطرق بشيء من التفصيل إلى أنواع الضرائب المباشرة وغير المباشرة، كما تمت الإشارة إليها فيما يلي: (نور وعدس، 2003)

أولاً: الضرائب المباشرة: وتفرض على قيمة ما يحققه المكلف أو يمتلكه من رأس المال يتحملها الشخص نفسه، ولا يمكن نقل عبء هذه الضريبة إلى غيره، ومن أنواعها ما يلي:

- الضريبة على الدخل: إما أن تكون نوعية تفرض على الرواتب والأجور والأرباح التجارية والصناعية، أو تكون ضريبة عامة تفرض على مجموع عناصر دخل المكلف بنسب تصاعديّة، مع مراعاة الحصول على بعض الإعفاءات الضريبية وفقاً للحالة الاجتماعية.
- الضريبة على رأس المال: هي ضريبة تفرض على رأس المال وعلى الثروة التي يمتلكها الفرد سواء كانت منتجة أو غير منتجة

ثانياً: الضرائب غير المباشرة: هي ضريبة يدفعها المكلف ويستطيع نقل عبء هذه الضريبة إلى شخص آخر، ومن أنواعها ما يلي:

- الضرائب على التداول: تفرض هذه الضريبة عند نقل ملكية عقار أو ما شابه إلى شخص آخر وضريبة الدمغة التي تفرض على عملية تداول الأسهم والسندات وعلى المعاملات الحكومية.
- الضرائب على الاستهلاك: تفرض على سلع استهلاكية معينة بهدف تحقيق أغراض اقتصادية أو اجتماعية أو مالية وهي نوعان، النوع الأول: الضرائب الجمركية التي تفرض على السلع المستوردة من الخارج والتي يراعى فيها التمييز بين السلع الضرورية والكمالية، أما النوع الثاني: فهو الضرائب على الإنتاج والتي تفرض على المنتجات في أي مرحلة من مراحل الإنتاج أو التصنيع، يدفعها المنتج ويضيف قيمة الضريبة إلى سعر بيع الوحدة للمستهلك .
- الضريبة على المبيعات: وهي ضريبة تفرض على السلع الصناعية المستوردة والمصنعة محلياً وعلى الخدمات، تستوفى من المستورد مباشرة ومن الصانع عند البيع ومن مؤدي الخدمات عند تقديمها.

وتعمل مديرية الجمارك والمكوس على جباية الضرائب غير المباشرة (ضرائب على الاستهلاك) من المكلفين بدفعها، والتي تفرض على المنتجات المحلية من سلع وخدمات، حيث تحصل ضريبة القيمة المضافة بنسبة 14.5% (حسب آخر تعديل بقرار من مدير عام الجمارك والمكوس بتاريخ 1 تموز/ 2006)، بالإضافة إلى تحصيل العائدات الجمركية المدفوعة عن السلع المستوردة من الخارج، حسب التعرفة الجمركية المعمول بها، ووفقاً للاتفاقيات والمعاهدات التجارية الموقعة بين السلطة الوطنية الفلسطينية وباقي دول العالم العربية والأجنبية.

ويمكن التطرق إلى تعريف ضريبة القيمة المضافة باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه عمل مديريات الجمارك والمكوس، حيث تعرف على أنها ضريبة ذات وعاء ضريبي واسع تفرض على المبيعات حتى نهاية مرحلة التصنيع، والقيام بإجراء موازنات منتظمة للضريبة المحصلة على مدخلات الإنتاج بالمقارنة مع الضريبة المستحقة على مخرجات الإنتاج، مع استثناء السلع الرأسمالية. (ضريبة القيمة المضافة التجارب والقضايا، 2005)

4.8.2. الدور والمهام:

وعلى الرغم من حداثة العمل الجمركي وعدم توفر الخبرات المحلية الكافية في إدارة الضرائب غير المباشرة، وإشكاليات تطبيق الاتفاقيات الاقتصادية مع الجانب الإسرائيلي، وخاصة بوجود معابر فلسطينية بشكل محدود وهامشي، إلا أن هذه المديريات استطاعت تحقيق الكثير من المنجزات من خلال القيام بالعديد من المهام، وقد أوردت الباحثة تلخيصاً لأهم المهام التي تقوم بها مديرية الجمارك والمكوس فيما يأتي: (وزارة المالية، 2006)

- متابعة تحصيل ضريبة القيمة المضافة المحلية في مناطق السلطة الفلسطينية.
- العمل على توسيع القاعدة الضريبية لمتابعة تسجيل المكلفين غير المسجلين لدى دوائر ضريبة القيمة المضافة خاصة أصحاب المهن الحرة والمنقطعين عن الدفع.
- العمل على إنهاء جميع الملفات العالقة من بهدف تحصيل الديون المستحقة.
- تركيز الجباية على القطاعات الاقتصادية الأقل تأثيراً بالأوضاع الراهنة مثل (المواد التموينية، الاتصالات، التبغ، مناشير الحجر، والقطاع الصحي).
- متابعة الملفات الضريبية العالية الخطورة واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.
- متابعة دخول البضائع عبر المعابر الفلسطينية ومكافحة التهريب والتهرب الضريبي.
- الرقابة على عملية استيراد وتصدير البضائع ومتابعة تحصيل الإيرادات الناتجة عنها من إسرائيل.
- الرقابة على إجراءات إصدار شهادات المنشأ للبضائع المصنعة محلياً والتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير.
- حصر ومتابعة السلع التي يفرض عليها ضريبة شراء ومتابعة عملية تحصيلها.
- التركيز على فحص القيمة الخاصة بالمنتج من بلد المنشأ لأغراض احتساب القيمة الجمركية الحقيقية.
- متابعة البيانات الجمركية غير المحولة من الجانب الإسرائيلي عن السلع المستوردة إلى مناطق السلطة.

- الاستمرار في تطبيق إجراءات المراقبة والتفتيش المتبعة في تحصيل فواتير المقاصة من الطرف الإسرائيلي.
- جمع المعلومات المتعلقة بالتجارة الداخلية والخارجية وتنظيمها لأغراض إحصائية.
- المشاركة في عقد اتفاقيات تجارية دولية ومتابعة الانضمام إلى منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية.
- الإرشاد ونشر الوعي الضريبي وتعميق الانتماء الوطني لدى المواطنين.

9.2 الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال .

1.9.2. الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (آل سنان، 1995) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين حول مدى إمكانية استخدام مصلحة الجمارك السعودية لأساليب وطرائق إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ مهامها، وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة تبين إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمرك مطار الملك خالد الدولي حيث تتوفر بيئة ايجابية مناسبة للتطبيق.

وقد أوصى الباحث بمحاولة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجمرك تدريجياً، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل، وتنظيم برامج تدريبية، مع ضرورة العمل على إنشاء دائرة لإدارة الجودة الشاملة تشرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية اللازمة، والعمل على إنشاء أقسام تعنى بإدارة الجودة الشاملة وتشرف على تطبيقها.

أجرى (النيادي، 1999) دراسة بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وقد طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (1120) مفردة، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تراها منظمات الخدمة، بالإضافة التعرف على مدى وجود الفروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين منظمات

الخدمة العامة والخاصة ومدة تأثير العوامل الديموغرافية (الحجم المؤسسة، العمر) على ممارسات ركائز إدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أهم الركائز والأكثر ممارسة هي المتعلقة بتوكيد الجودة لكل العملاء، مما يوحي بأن منظمات الخدمة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل.
- أقل الركائز أهمية الأقل ممارسة، وهي المتعلقة بالعلاقة مع المورد وهي نتيجة توشي بأن اتجاه منظمات الخدمة نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة أسبابه دعائية وللحصول على شيء تشرافي وليس لاقتناع كامل بمتطلبات التغيير لتطبيق هذا المفهوم بالشكل السليم.

وقد أوصى الباحث بضرورة تأسيس هيئة اتحادية معنية بالجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، تكون مستقلة مالياً وإدارياً وترتبط برئيس الدولة لتحصل على الدعم اللازم لتفعيل دورها.

أما دراسة (البستنجي، 2001) فقد عنيت بدراسة "اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الأردنية"، وطبقت على عينة قوامها (190) مديراً، وهدفت إلى استقصاء اتجاهات مديري المؤسسات العامة المستقلة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، والتعرف على أهم المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيقها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك وعياً ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين في المؤسسات العامة المستقلة، واتجاهات ايجابية قوية لديهم نحو تطبيق هذه المبادئ، وأن هذا الوعي وهذه الاتجاهات تختلف بدرجة بسيطة نتيجة لاختلاف العوامل الشخصية والمؤسسية لعينة الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى وجود معوقات داخلية تؤخر تطبيق هذه الإدارة، والمتمثلة في عدم وجود اختصاصين في موضوع إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات، وتغيّر القيادات مما يعطل التخطيط طويل المدى للتطبيق، كما خلصت الدراسة إلى أن محدودية الموارد لدى المؤسسات العامة، والتي تعطل عملية التدريب واعتقاد الإدارة العليا بعدم أهمية مشاركة الموظفين في القرارات والأعمال تمثل أحد أهم العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

- أما المعايير الخارجية التي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فأبرزها نظام الخدمة المدنية وتعليماته الملزمة للمؤسسات العامة في التقييم والتدريب والحوافز والعقوبات، وتأثر قرارات هذه المؤسسات بالأبعاد السياسية للحكومة.

وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين بعقد البرامج التدريبية والندوات.

كذلك قدم (طعامنه، 2001) دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي - حالة وزارة الصحة"، طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (300) مفردة، وهدفت إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة، إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعايير التي تحول دون تطبيقها.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- تبين أن هناك مستوى متوسطاً من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
- وجود عدد من المعايير المتمثلة بمقاومة العاملين، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم الالتزام بروح الفريق، عدم تقدير الإنجازات، قلة مشاركة العاملين وعدم وجود معايير لقياس الجودة.
- وجود علاقة ارتباط سلبية بين معايير تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصى الباحث بضرورة التزام القيادات العليا وأصحاب القرار ببرامج الجودة وجعل ذلك إستراتيجية ثابتة للعمل في وزارة الصحة.

وفي دراسة قام بها (العمر، 2002) بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض"، طبقت هذه الدراسة على (400) مفردة، وهدفت الدراسة التعرف إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر جهاز التمريض العامل في المستشفيات الداخلة في هذه الدراسة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً هو مبدأ التركيز على العميل، في حين كان أقلها تطبيقاً هو مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات.
- كما كشفت أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية يقل عن المستشفيات الأخرى.
- أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بشكل جوهري بتطبيق مبدأ التحسين المستمر، ثم مبدأ اتخاذ القرارات على أساس المعلومات، ثم مبدأ التركيز على العميل.

وقد أوصى الباحث بضرورة إيجاد نظام للمعلومات يقدم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل الجاد لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين، تمهيداً لالتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (العميرة، 2003) حول "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي" والتي طبقت على عينة قوامها (306) مفردة، هدفت إلى التعرف على مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة، ومدى فعاليتها، واستقصاء مستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها الوظيفي، والتعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أغلب الموظفين يطبقون إدارة الجودة الشاملة، وأن إداراتهم من الإدارات التي تطبق الجودة الشاملة.
- هناك فوائد من تطبيق الجودة الشاملة في العمل، منها الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي بدلاً من كتابة وتطوير أنظمة العمل.
- هناك خطأً تتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن لا يوجد تشجيع على التطبيق أو المتابعة من الإدارة على ذلك التطبيق.
- هناك معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: عدم وجود دورات تدريبية لبرنامج الجودة الشاملة، عدم وجود متخصصين لبرنامج الجودة الشاملة، عدم توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة وعدم وجود تشجيع كامل من قبل الإدارة العليا.

وقد أوصى الباحث بتعميم برنامج إدارة الجودة الشاملة على جميع الوحدات الإدارية، وتوفير الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا، والعمل على زيادة الدورات التدريبية في هذا المجال، بالإضافة إلى استقطاب موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بعملية تطبيق الجودة الشاملة بين جميع الوحدات الإدارية.

وقام (الطراونه، 2003) بإجراء دراسة لمعرفة اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (380) موظفاً، وهدفت للتعرف إلى اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها والمتمثلة بمجالاتها (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين، بناء فرق عمل، تقدير واحترام الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين)، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما هدفت التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الديموغرافية، والمتمثلة في (الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد اتجاهات ايجابية لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى كافة أبعادها المختلفة.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي) وبين إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، والتي كان من أهمها عدم وجود أخصائيين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وإنشاء إدارة للتدريب تختص بالتدريب على مفهوم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (الرشيدي، 2004) دراسة تتعلق بأثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (454) مفردة، وهدفت إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة جدوى وفاعلية استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات لتطبيق هذا المفهوم الحديث، وتقديم صورة متكاملة لطبيعة وواقع الثقافة والبيئة التنظيمية التي تسود تلك الوزارات، وتوضيح نقاط الضعف التي تكمن في هذه البيئة لاستثمار إيجابياتها وتفادي السلبيات.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة:

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، إلا أن هناك تفاوتاً من حيث قوة هذه العلاقة، حيث كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة على باقي الأنماط الأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويليه في تلك الناحية النمط القيادي الاستشاري، من ثم النمط القيادي التسلسلي الخبير، وكان أقل هذه الأنماط القيادية علاقة هو النمط القيادي التسلسلي الاستغلالي.
- إن للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) للأنماط القيادية الإدارية العليا تأثيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات محل الدراسة .
- هناك توجه جيد من قبل الإدارات العليا في الأجهزة الإدارية لتلك الوزارات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والرغبة في التحسين المستمر في الأداء، وبذل الجهد في سبيل التخطيط الاستراتيجي لاعتماد الفكر النوعي الشامل في هذا الخصوص.

وقد أوصى الباحث بالعمل على تحفيز القيادات الإدارية العليا على تبني النمط القيادي المشارك، حيث أن الأدب الإداري الحديث يظهر أن العمل الجماعي وعمل الفريق الواحد يؤدي إلى نتائج إيجابية في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

وأجرت (الناظر، 2004) دراسة بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن"، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (447) مفردة، هدفت هذه الدراسة الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية، ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين في الأجهزة الحكومية، تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن هناك وعياً لدى العاملين في الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدرجات متفاوتة وفق متغيرات الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وكذلك عامل الخبرة إضافة للتعاون الداخلي، كما كان واضحاً اهتمام الإدارة العليا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف توفير الفرص لتسهيل وتحسين إجراءات العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المحدودة والتغيير المستمر للقيادات الإدارية.
- وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً.
- وجود الدعم غير المحدود والمبني على فناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفر اتجاهات متوسطة لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق هذا المفهوم
- أظهرت الدراسة توجهاً عالياً نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة قيام الأجهزة الحكومية بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته عن طريق القيام بتوعية وتدريب العاملين لتوضيح هذا المفهوم.

وأجرى (آل عبد السلام، 2004) دراسة تتعلق بدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، وطبقت هذه الدراسة على (380) مفردة، وهدفت الى التعرف إلى مستوى وعي والتزام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها من تدريب وتنمية موارد بشرية، والثقافة التنظيمية السائدة، ومدى مساعدة عملية تطبيق وتوفير نظم معلومات إدارية حديثة على تحسين وضع الأجهزة الحكومية، والتعرف على العلاقة بين الجودة الشاملة وكل من تبسيط العمليات ومشاركة الموظفين في صنع القرار ورضا المواطنين عن المخرجات.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان ضمن الدرجة المقبولة في كل مجال من المجالات التالية: الثقافة التنظيمية، رضا المواطنين عن الخدمات، التزام القيادة بإدارة الجودة، توفر نظم معلومات إدارية حديثة، تبسيط الإجراءات، والتدريب.
- هناك ضعف في درجة مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، حيث كانت هذه الدرجة أقل من الدرجة المقبولة.

- أما مستوى أداء الوزارات الخدمية في سلطنة عمان تحسن بدرجة جيدة نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد أوصى الباحث بالعمل على تفعيل مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل لمناقشة مختلف جوانب العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات معينة فيها.

كذلك قدم (الزهراني، 2004) دراسة حول مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، وطبقت على عينة قوامها (234) فرداً من العاملين، وهدفت التعرف إلى مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية، والتعرف إلى اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف إلى أهم المتطلبات التي تساعد على تطبيق هذه الإدارة على البرامج الإعلامية الأمنية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- معظم أفراد العينة يوافقون على معرفتهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- معظم أفراد العينة يوافقون على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معظم أفراد العينة يرون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية والأمنية ممكنة إلى حد ما.
- معظم أفراد العينة غير متأكدين من جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالبرامج الإعلامية، والتعرف إلى أسباب عدم اقتناع بعض العاملين بها، وإقناعهم بأهميتها وجدواها لأن البقاء دائماً للأجود.

وقام (آل الشيخ، 2004) بإجراء دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (279) مفردة، وهدفت لتحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال كشف مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الضباط ومعرفة مدى وعيهم بالمزايا التي حققتها هذه الإدارة، وكشف الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيقها.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- أن أهم المبادئ المشتركة واللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الاعتماد على جهود التطوير المستمرة، الاستفادة من اقتراحات الجمهور، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أن الضباط يدركون بمستوى وعي مرتفع جداً أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقق المزايا التالية: أداء العمل بدون أخطاء، الإشادة بالإنجازات المتميزة للعاملين، بناء جسور من الثقة، زيادة الكفاءة الإنتاجية، المتابعة الفاعلة لأوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة.
- أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: الافتقار إلى خطة واضحة، محدودية فهم القيادات بأسس تطبيق الجودة الشاملة، نقص البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أما أهم المقترحات التي تقدم بها الضباط هي: توعية القادة والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تشجيع العمل التعاوني، جمع المعلومات من الجمهور على فترات منتظمة.

وقد أوصى الباحث بنشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين، وتوضيح مزايا وفوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال خطة إعلامية مكثفة يتولى فيها الخبراء والمستشارين إعداد المادة العلمية وعقد الدورات التدريبية، لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (المهيدب، 2005) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، و طبقت على عينة قوامها (298) مفردة من شرطة الرياض، وهدفت للتعرف الى مدى معرفة العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدى إشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرارات والتعرف على مدي تكوين الإدارة العليا لفرق عمل لتطوير الأداء بشرطة منطقة الرياض والاهتمام بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إشراك الإدارة العليا للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.
- اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء.
- اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسن الجودة.

- اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على شرطة منطقة الرياض.
- وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

وقد أوصى الباحث بضرورة العمل بروح الفريق وإيجاد بيئة عمل مشجعة، وضرورة زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة الشاملة، وضرورة مساندة الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة.

كذلك قدم (عيسوه، 2005) دراسة تتعلق بأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (280) مفردة، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتدريب، والتحفيز، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتخطيط للموارد البشرية) والعوامل الديموغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة، وذلك من خلال دعم الإدارة العليا لسياسة تخطيط الموارد البشرية، بحيث تكون الخطط واضحة ويتم مشاركة الموظفين في إعدادها والعمل على توجيه الجهود لبناء خطط مستقبلية للموارد البشرية.
- توجد علاقة بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع نظام مكافآت فاعل يجري له التعديل والتحسين المستمر بناء على الدراسات الدورية له، وإن يشمل الحوافز المعنوية مثل (كتب الشكر والإطراء الشفوي).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء للعاملين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، حيث تتم عملية التقييم بناءً على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة، ومن خلال الالتزام بالتقييم الدوري وربط النتائج بالحوافز والأجور والتقدم الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال النظر بمقترحات الموظفين حول احتياجاتهم التدريبية بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، من خلال تحديد المواصفات والوصف الوظيفي لكل وظيفة، ووضع سياسات توظيف مرتبطة بالغايات والأهداف المؤسسية.

وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة فاعلية التخطيط للموارد البشرية كونها من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تبني نظام حوافز فاعل ومرن يكون خاضعاً للتعديل والتحسين المستمر نظراً لأهميته في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (الردايدة وعصفور والدقاسه، 2006) دراسة حول مدى رضا متلقي الخدمة عن أعمال الجمارك الأردنية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (180) متلقي خدمة، وقد هدفت إلى التعرف على آراء متلقي خدمات دائرة الجمارك حول أعمال وخدمات الدائرة للاستفادة منها ضمن متطلبات جائزة الملك عبد الله للتميز الحكومي والشفافية.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- نسبة الموافقين من متلقي الخدمة عن نظام العمل في مديرات الدائرة كانت (47.3%) يضاف إليها من هم موافقين نوعاً ما بنسبة (31.7%).
- نسبة الموافقين من متلقي الخدمة عن أداء الموظفين (53%)، يضاف إليها من هم موافقين نوعاً ما بنسبة (31%).
- نسبة الموافقين من متلقي الخدمة عن إجراءات العمل المستخدمة بلغت (54%)، يضاف إليها من هم موافقون نوعاً ما بنسبة (30%).
- نسبة الموافقين من متلقي الخدمة الأساسية في مديريات الدائرة كانت (74%)، ويضاف إليها من هم موافقون نوعاً ما بنسبة (20%).
- وأخيراً نسبة الموافقين من متلقي الخدمة عن التقنيات المستخدمة في مديريات الدائرة كانت (71%)، يضاف إليها من هم موافقون نوعاً ما بنسبة (21%).

وقد أوصى الباحثون بأهمية نشر المعرفة الجمركية بين متلقي الخدمات، وضرورة الاستمرار بتطوير نظام العمل، وزيادة الاهتمام بأداء العاملين، والتأكيد على استمرارية تحسين إجراءات العمل، والحرص على عناصر التطوير المستمر فيها.

وقدم (النعمي، 2006) دراسة تتعلق باتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، وطبقت على عينة قوامها (300) ضابط، وهدفت للتعرف إلى مدى فهم وإدراك ودعم القيادات الأمنية لإدارة الجودة الشاملة والكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على إسهامات إدارة الجودة الشاملة

في تحسين العمل بوزارة الداخلية من وجهة نظر القيادات الأمنية، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الإدارة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك إدراك ودعم لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال شعور القيادات الأمنية بضرورة إدخال أساليب جديدة تواكب تطورات العصر.
- تتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية جداً، والتي تشمل التخلص من الأساليب التقليدية في العمل، تقدير جهود العاملين في الوزارة وتبسيط ومراجعة الإجراءات والتركيز على العمل الجماعي.
- من الإسهامات ذات الدرجة العالية لإدارة الجودة الشاملة زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات وأقسام الوزارة، تحسين الإدارة بشكل عام، تمكين الوزارة من الكشف عن الأخطاء قبل استفحالها وزيادة مستوى رضا المراجعين.
- من المعوقات ذات الدرجة العالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء، وقلة الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود تدريب متخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصى الباحث بأهمية العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم من خلال عقد اللقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة، وتنظيم المؤتمرات والندوات حول إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (الردايدة، 2006) دراسة بعنوان "نظم المعلومات المحاسبية في دائرة الجمارك الاردنية ودورها في القدرات الإستراتيجية في مجالات الاستثمار وإدارة الجودة الشاملة"، وقد هدفت إلى التعرف على القدرات الإستراتيجية لدائرة الجمارك ولنظم المعلومات المحاسبية فيها من واقع ما هو معمول به، ثم التعرف على دور هذه النظم في مجال الاستثمار وتشجيع الاستثمار، وفي مجال إدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن نظم المعلومات المحاسبية في دائرة الجمارك تسهم في بناء قدرات إستراتيجية مبنية على إنتاج معلومات ناتجة عن العمليات المحاسبية والجمركية والتي تخضع لعملية قياس، روعي أن تكون سليمة للخروج بالمعلومات المحاسبية بشكل سليم ومعبر.

- إن نظم المعلومات في دائرة الجمارك تقوم بمهام ذات بعد استراتيجي، منها صدور المعلومات المحاسبية على شكل قوائم مالية تساهم في تقديم خدمات مفيدة للمستثمرين.
- توفر الخصائص النوعية للمبادئ والمعايير المحاسبية فيما يختص بجودة المعلومات المحاسبية المنتجة، يعزز الثقة ويعطي دقة أكثر في عمليات تقييم جدوى الاستثمار.
- إن توفر متطلبات الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية، قد تبين من قدرة ودقة وتأهيل مستخدميها، وتعزيز دور هذه المعلومات في تحقيق الهدف والبعد الاستراتيجي للدائرة.
- لا زال الاهتمام بالمعلومات المحاسبية كونها تمر بمراحل جديدة غير واضحة، وبحاجة إلى زيادة تركيز على الإعلام المحاسبي، والإفصاح في المعلومات التي تساعد على تفهم الأوضاع الاستثمارية، وبالتالي تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية.
- إن دائرة الجمارك قد ضمنت أعمالها الجمركية فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتبين ذلك من خلال مجموعة من التوجهات تتضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة لموظفيها والمستفيدين، وتطلعها إلى تواجد متميز على صعيد المؤسسات الوطنية، وتأكيداً على مشاركة جميع الموظفين من خلال جمع خبراتهم ضمن فرق عمل ولجان متعاونة تشترك في تجميع البيانات وحل المشكلات واقتراح الحلول.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالدور الاستراتيجي لنظم المعلومات المحاسبية والاهتمام بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة والتي تتولد عن جميع مراحل العملية المحاسبية، والاهتمام بمصممي نظم المعلومات المحاسبية في دائرة الجمارك ومستخدميها.

1.9.2. الدراسات الأجنبية:

قدم (Chang and Lu, 1995) دراسة بعنوان "الوضع الحالي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التايوانية"، وقد شملت الدراسة (219) شركة، وهدفت إلى التعرف إلى الوضع الحالي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التايوانية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمتلك معظم المنظمات التايوانية نظاماً مكتوباً وموثقاً للرقابة على الجودة، إضافة إلى دور الرقابة في عملية الفحص والتفتيش والتدريب والذي يشكل 58% من العمل الإجمالي لدوائر الرقابة.

- تمتلك المنظمات التايوانية نظاماً رسمياً للموظفين، يتضمن نظاماً للاقتراحات الخاصة يؤدي إلى تحسين الجودة وتشجيع الموظفين للوصول إلى أهداف الجودة، من خلال أنشطة حلقات الرقابة على الجودة.

- كما تشير النتائج إلى اهتمام المنظمات التايوانية بالتدريب والتعليم الداخلي، وحل مشكلة الجودة من خلال تقارير مكتوبة ولقاءات رسمية يقوم بها مديري هذه المنظمات التايوانية.

كذلك قدم (Bomman and Steel, 1998) دراسة حول فرق العمل لتحسين الجودة في دائرة النقل الأمريكية في ولاية فلوريدا، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جهود تحسين الجودة التي بدأت الدائرة بتطبيقها عام 1986م، وتحليل الأهداف الأساسية لعملية التحسين والتي تتمثل في بناء فرق الجودة.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- تحسين الاتصالات في الدائرة والذي نتج عن نجاح تطبيق فرق الجودة في الدائرة.
- تحقق الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة أدى إلى رفع كفاءة الأداء في الدائرة.

وقام (Hendricks and Singhal, 2000) بإجراء دراسة تتعلق بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على (600) فائز بجوائز الجودة، وهدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء المنظمات الفائزة بجوائز الجودة حول مدى صحة الانتقادات الموجهة من رواد الإدارة ووسائل الإعلام إلى إدارة الجودة الشاملة وأثرها المنخفض على الأداء المالي، وتقديم الأدلة والبراهين فيما إذا كانت هذه الانتقادات مبررة أم لا.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات جوهرية في الأداء المالي للمنظمات الفائزة بجوائز الجودة، وهي نتيجة جيدة بالمقارنة مع التوقعات المنخفضة للأداء.
- تبين أن متغير حساسية رأس المال لتقلبات السوق، له تأثير على مدى الحصول على مكاسب من تطبيق نشاطات إدارة الجودة الشاملة، فكلما قلت حساسية رأس المال لتقلبات السوق كلما زادت فرصة المنظمة في الحصول على مكاسب من تطبيق نشاطات إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح.
- تم تحديد (600) مليون دولار قيمة إجمالي الموجودات (الأصول) كمعيار للحكم على حجم المنظمات، وقد تبين من خلال المقارنة بين حجم المنظمات، أن المنظمات الصغيرة تزيد

فرصتها في الحصول على مكاسب من تطبيق نشاطات إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الكبيرة الحجم.

- وبلاستناد إلى سعة أو نطاق السوق (إقليمي أو محلي) تبين أنه كلما زاد نطاق سوق المنظمة، كلما زادت فرصتها في الحصول على فائدة أكبر من تطبيق نشاطات إدارة الجودة الشاملة.
- أما تبعاً لتنوع القطاعات في المنظمة، تبين أنه يسهل نقل نشاطات إدارة الجودة الشاملة من المنظمة إلى باقي وحداتها إذا كانت تعمل ضمن قطاع محدد، في حين يصعب نقل هذه النشاطات في المنظمات ذات قطاعات العمل المتنوعة.
- وأخيراً تبين أن الإعلان عن عدم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وانخفاض أثرها على الأداء المالي، هو إعلان متسرع طالما أن الأداء المالي للمنظمات الفائزة بجوائز الجودة عالٍ ويتحسن بمعدلات ملحوظة.

وأجرى (Karyagdi, 2001) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة والإدارة الضريبية التركيبية وطبقت على (702) موظفاً في (31) مكتب ضريبية، وهدفت إلى تقييم أداء الإدارة الضريبية، وتحديد المشكلات التي تواجه هذه الإدارة، ووضع بدائل للحلول ومناقشتها باشتراك العاملين (مأموري الضرائب)، واختبار قدرة الجودة على تلبية احتياجات الإدارة الضريبية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تتمثل النتيجة النهائية لهذه الدراسة بأن الإدارة الضريبية لا تدار بفاعلية.
- المشكلة الأساسية لدى مديريات الضرائب انعدام التدريب الكافي للعاملين، حيث تبين أن (7%) منهم بدأ العمل دون تدريب، وأن العاملين الذين تدربوا أمضوا من ثلاثة إلى أربعة أشهر فقط في التدريب، ويعتقد نصفهم أن التدريب كان غير مفيد للعمل.
- يواجه العاملون مشكلة انخفاض الراتب الذي يقع تحت مستوى خط الفقر، تبعاً للمستوى المعيشي (استناداً إلى البحوث العلمية والتقنية في تركيا).
- يواجه العاملون مشكلة عدم توصيف الوظائف، وعدم تحديد معايير الأداء، والذي يصعب معه إجراء تقييم الأداء، وإمكانية التمييز بين الأداء العالي والمنخفض.

وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير الإدارة الضريبية التركيبية وتحسين أدائها، والاهتمام برضا دافعي الضرائب الذي سينعكس إيجاباً على تحسين الجباية، مما يواكب الدول المتطورة.

كذلك قدم (William, 2003) دراسة حول تحليل مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في الحكومات المحلية"، وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى إمكانية تطبيق بعض النظريات الإدارية المستحدثة مثل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقييم وتحليل مدى فاعلية أو جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في اثنتين من بلديات إنلاند في كاليفورنيا.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- مشاركة الموظفين والحد من عملية تقييم الأداء تؤثر بنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الحكومية وبدرجات متفاوتة.
- يجب إجراء عملية التغيير اللازمة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية.
- إدراج مخصص لتغطية نفقات إدارة الجودة الشاملة في الموازنة السنوية كبنء روتيني يوفر الوقت والموارد الضرورية لتهيئة العنصر البشري للتطبيق.

وقد أوصى الباحث بضرورة تغيير النمط القيادي، من نمط قيادة يعتمد على نظرية X إلى نمط قيادة يعتمد على نظرية Y، كما أوصى بضرورة إجراء أبحاث إضافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل، لتخطي المعوقات والتعقيد في عملية التطبيق الذي يعود إلى البيئة السياسية والاستعانة بالاستشاريين والمتخصصين في هذا المجال.

وقدم (Sadikoglu، 2003) دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين مقاييس العمل وإدارة الجودة الشاملة"، وطبقت على عينة قوامها (437) شركة، وهدفت إلى التعرف إلى كيفية التوفيق بين الآراء المتضادة المستخدمة للتحسين والتطوير المستمر للعمل بالارتكاز على عناصر إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر لـ ديمنج، والتي لا تشجع استخدام معايير الوقت لتحسين الأداء وكيفية انسجام ذلك مع مقاييس العمل المستخدمة والتي تتضمن معايير الوقت لقياس الأداء.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن استخدام مقاييس العمل وعناصر إدارة الجودة الشاملة يلاقي قبولاً مرتفعاً بين العاملين.
- يمكن لكل من مقاييس العمل وإدارة الجودة الشاملة أن تستخدم في تطوير وتحسين العمل.
- تقبل العاملين لمعايير الوقت حيث يمكن استخدامها في تطبيقات مختلفة في العمل دون مقاومة العاملين لذلك.
- عدم الثقة في معايير الوقت غير موجود وهو مخالف لما أعلن عنه ديمنج.

- لا يوجد تأثير سلبي لمعايير الوقت على التعاون، والعمل بروح الفريق والجودة والإنتاجية والتطوير المستمر، باستثناء مجال واحد وهو الدفع نقداً.

أما دراسة (Budgöl, 2005) بعنوان "تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا"، قد هدف إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو 9001.
- كشفت النتائج عن الدور الايجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

10.2 أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية

تم استعراض أربعة وعشرون دراسة سابقة، سبعة عشرة دراسة أجريت في بيئة عربية، وسبعة دراسات أجريت في بيئة أجنبية، وذلك خلال الفترة من عام 1995 - 2006 وذلك بإدراجها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أفادت الدراسات السابقة للدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية بما يتضمنه من إعطاء فكرة عن المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت معظم الدراسات نظرة ايجابية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في منظمات القطاع العالم والخاص على حدٍ سواء.
- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث: أهدافها وأهميتها، وتحديد واختيار طريقة العينة، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية والمعالجة الإحصائية، وفي تحليل وعرض النتائج وتصنيف جداولها.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يناقش هذا الفصل الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وخصائص أفراد الدراسة، وأداة البحث المستخدمة في جمع البيانات من أفراد الدراسة، من حيث بنائها وصدقها وثباتها وتوزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

في ضوء الأهداف والتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، ويصمم البحث الوصفي لتحديد وصف الحقائق المتعلقة بالمواقف الراهنة كما توجد في الواقع، ومسحها ووصفها وصفاً تفسيريّاً بالاستناد إلى الحقائق المتوافرة، ويحاول هذا المنهج تحليل وتفسير وعرض واقع الحال للأفراد في المنظمات الكبيرة بغرض تطوير أدائها في الوقت الحاضر والمستقبل القريب، ومسح واقع العمل من حيث مؤهلات العاملين واحتياجاتهم المهنية ومسح اتجاهاتهم نحو تطبيق أنظمة إدارية حديثة (عودة وملكاوي، 1992)، الأمر الذي يساعد على معرفة مستوى وجود متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات التالية:

- دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع.
- دراسة ميدانية بإعداد استبانة عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

3.3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، في مختلف المستويات الإدارية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (262) مفردة، موزعين على (12) مديرية بالإضافة إلى الإدارة العامة للجمارك والمكوس، كما هو موضح في الجدول رقم (1.3).

الجدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات الجمارك.

العدد	المديريات	الرقم
85	الإدارة العامة	1
11	جمارك جنوب الخليل	2
18	جمارك الخليل	3
22	جمارك بيت لحم	4
8	جمارك أبو ديس	5
10	جمارك الرام	6
26	جمارك رام الله	7
20	جمارك نابلس	8
9	جمارك قلقيلية	9
21	جمارك جنين	10
8	جمارك سلفيت	11
17	جمارك طولكرم	12
7	جمارك أريحا	13
262	إجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بدائرة الشؤون الإدارية لمديريات الجمارك والمكوس

4.3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية لتنفيذ هذه الدراسة حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقتين مديريين وموظفين، وتم تحديد حجم كل طبقة بواسطة استخدام (الموقع الإحصائي، 2007)، وتم الاعتماد على طريقة السحب العشوائي في اختيار مفردات كل طبقة والتي بلغت (192) مفردة من مجتمع

الدراسة بعد استبعاد فئتي السكرتيرات والمراسلين، والجدول رقم (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس حسب المستوى الإداري.

جدول 2.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس حسب المستوى الإداري.

حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	المستوى الإداري
92	128	مديرين
100	134	موظفين
192	262	المجموع

كما يوضح الجدول رقم (3.3) توزيع أداة الدراسة:

جدول 3.3: توزيع أداة الدراسة.

الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	المعتمدة	الاستبانات
192	172	13	159	العدد
%100	%89.6	%6.8	%82.8	النسبة

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (192) استبانة، وبعد المتابعة المستمرة تم استرجاع ما مجموعه (172) استبانة، استبعد منها (13) استبانة لعدم اكتمالها، واعتمد ما مجموعه (159) استبانة للتحليل، وبذلك يكون معدل الاستجابة قد بلغ (82.8%) من الاستبانات الموزعة.

5.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

اتصفت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الديموغرافية لأفرادها، وفيما يأتي توضيح لخصائص عينة الدراسة:

1.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية، ويتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (86.8%) وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة الأفراد من فئة غير المتزوجين (13.2%).

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
-	13.2	21	أعزب
-	86.8	138	متزوج
-	100	159	المجموع

2.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس، ويتضح أن ثلثي (75.5%) أفراد عينة الدراسة من الذكور، في حين أن الثلث الباقي (24.5%) من أفراد مجتمع الدراسة من الإناث.

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
-	24.5	39	أنثى
-	75.5	120	ذكر
-	100	159	المجموع

3.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، يتبين أن نسبة العاملين الحاصلين على البكالوريوس هي الأعلى بين فئات العينة حيث بلغت ما نسبته (58.5%)، في حين تليها نسبة العاملين من حملة الدبلوم والتي بلغت (23.3%)، ثم جاء تالياً العاملون حملة شهادات

الدراسات العليا والذين يشكلون ما نسبته (10.1%) من العينة، وأخيراً جاءت نسبة حملة الثانوية العامة (8.2%) وهي نسبة منخفضة.

جدول 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	القيم الناقصة
ثانوية عامة	13	8.2	-
دبلوم	37	23.3	-
بكالوريوس	93	58.5	-
دراسات عليا	16	10	-
المجموع	159	100	-

4.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

يوضح الجدول رقم (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر، ويتضح أن نصف (50.3%) أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-40) عاماً، ويليهما نسبة من ترتفع أعمارهم عن 40 عاماً (29.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين تتخفف نسبة من تقل أعمارهم عن 30 عاماً إلى (20.1%).

جدول 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية	القيم الناقصة
30 -	32	20.1	-
40 - 30	80	50.3	-
50-41	47	29.6	-
المجموع	159	100	-

5.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، ويتضح أن فئات العاملين الذين خدموا لفترة زمنية (5-10) سنة بلغت (52.2%) وهي أعلى نسبة، وتليها فئات

العاملين الذين خدموا لفترة زمنية (أكثر من 10 سنوات) والتي بلغت نسبتها (38.4%) من عينة الدراسة، وأخيراً بلغت نسبة العاملين الذين خدموا لفترة زمنية (أقل من 5 سنوات) ما نسبته (9.4%) من عينة الدراسة، يأتي هذا التوزيع انعكاساً لمتغير العمر ووجود ارتباط بين متغير العمر وسنوات الخبرة إذ كلما زاد العمر زادت سنوات الخبرة.

جدول 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	التكرار	السنوات الخبرة
-	9.4	15	5-
	52.2	83	10-5
	38.4	61	+10
	100	159	المجموع

6.5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (9.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، ويتضح أن فئة رؤساء الأقسام شكلت ما نسبته (31.4) وهي أعلى نسبة، تليها فئة فاحصي الحسابات والتي شكلت ما نسبته (23.9) من أفراد عينة الدراسة، وتليها فئة المحاسبين والتي شكلت ما نسبته (22.6) من أفراد عينة الدراسة، تليها فئة المديرين بنسبة (12.6)، وأخيراً فئة رؤساء الأقسام التي شكلت ما نسبته (9.4) من أفراد عينة الدراسة.

جدول 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
-	12.6	20	مدير
	9.4	15	نائب مدير
	31.4	50	رئيس قسم
	23.9	38	فاحص حسابات
	22.6	36	محاسب
	100	159	مجموع

واستناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ينسجم مع الهرم الإداري حيث شكلت فئة المحاسبين وفاحصي الحسابات مجتمعين ما نسبته (46.5) من أفراد عينة الدراسة وهؤلاء يمثلون قاعدة الهرم الإداري (الإدارة التنفيذية الدنيا)، في حين شكلت فئة رؤساء الأقسام نسبة (31.4) وهؤلاء يمثلون الإدارة الوسطى، في حين يأتي في قمة هرم الإدارة العليا فئة نواب المديرين والمديرين والذين يمثلون مجتمعين ما نسبته (22.0) من أفراد عينة الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

يمكن تصنيف مصادر المعلومات إلى نوعين:

- مصادر ثانوية Secondary Sources: يضم هذا النوع جميع الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات المنشورة في الدوريات العلمية والكتب والتقارير وغيرها، والتي قامت الباحثة بالاستعانة بها واستخدامها كبيانات لأغراض هذه الدراسة.

- مصادر أولية Primary Sources: وهو ما تم جمعه من معلومات لدى أفراد عينة الدراسة باستخدام وسائل جمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبانة (غرابية وآخرون، 1987)

وقد قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاستطلاع الآراء والتعرف على اتجاهات أفراد الدراسة، فهي انسب الأدوات للحصول على البيانات من الأفراد المتباعدين جغرافياً وبأقصر وقت ممكن، خاصة في ظل الإغلاق والحوجز التي تعيق التنقل بين المدن في الضفة الغربية.

1.6.3. بناء أداة الدراسة:

وقد طورت الباحثة لأغراض هذه الدراسة استبانة موضحة في الملحق رقم (1)، بالاستعانة بالأدب النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة وخاصة دراسة كل من (النيادي، 1999) و(طعامنه، 2001) و(الرشيدي، 2004) و(الناظر، 2004) و(عيسوه، 2005) و(أبو فارة، 2006).

تتكون الاستبانة من الأقسام الثلاثة التالية:

القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية والوظيفية عن أفراد العينة (الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتكون من (138) فقرة تناولت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية ضمن عشرة محاور هي:

- الثقافة التنظيمية وتم قياسها بالفقرات (1-12).
- الهيكل التنظيمي وتم قياسه بالفقرات (13-24).
- دعم الإدارة العليا للجودة وتم قياسه بالفقرات (25-40).
- التركيز على الزبائن (المكلفين) وتم قياسه بالفقرات (41-54).
- التركيز على الموظفين وتم قياسه بالفقرات (55-79).
- التحسين المستمر وتم قياسه بالفقرات (80-90).
- اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق وتم قياسه بالفقرات (91-106).
- ضمان الجودة وتم قياسه بالفقرات (107-121).
- تصميم الخدمات وتم قياسه بالفقرات (122-131).
- البعد المجتمعي وتم قياسه بالفقرات (132-138).

القسم الثالث: ويتكون من (39) فقرة، وتناول المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية ضمن محورين هما:

- المعوقات الداخلية: تم قياسها بالفقرات (139-166).
- المعوقات الخارجية: تم قياسها بالفقرات (167-177).

2.6.3. صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والبحث العلمي والعلوم السلوكية، وتم اختيارهم من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين، وذلك لتحديد مدى ملاءمة كل عبارة للمجال الذي ينتمي إليه، وعلى ضوء ذلك قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة لتصبح عدد العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة بعد صدق المحكمين (177) عبارة.

كما تم التحقق من صدق المحتوى Content Validity من حيث مدى تعبير فقرات الاستبانة عن أبعاد الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط فقرات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (10.3):

جدول 10.3: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لمصفوفة ارتباط فقرات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات
0.77	.106	0.83	.71	0.76	.36	0.83	.1
0.83	.107	0.80	.72	0.77	.37	0.79	.2
0.76	.108	0.77	.73	0.78	.38	0.79	.3
0.77	.109	0.83	.74	0.80	.39	0.78	.4
0.82	.110	0.74	.75	0.74	.40	0.71	.5
0.77	.111	0.80	.76	0.77	.41	0.80	.6
0.75	.112	0.77	.77	0.80	.42	0.82	.7
0.80	.113	0.75	.78	0.82	.43	0.78	.8
0.80	.114	0.81	.79	0.81	.44	0.79	.9
0.83	.115	0.80	.80	0.78	.45	0.79	.10
0.74	.116	0.76	.81	0.77	.46	0.78	.11
0.79	.117	0.78	.82	0.77	.47	0.78	.12
0.80	.118	0.72	.83	0.80	.48	0.74	.13
0.78	.119	0.79	.84	0.83	.49	0.77	.14
0.81	.120	0.82	.85	0.81	.50	0.81	.15
0.75	.121	0.81	.86	0.78	.51	0.79	.16
0.78	.122	0.80	.87	0.79	.52	0.81	.17
0.84	.123	0.82	.88	0.74	.53	0.75	.18
0.81	.124	0.78	.89	0.80	.54	0.75	.19
0.79	.125	0.75	.90	0.77	.55	0.76	.20
0.83	.126	0.81	.91	0.84	.56	0.71	.21
0.75	.127	0.76	.92	0.82	.57	0.77	.22
0.80	.128	0.78	.93	0.83	.58	0.80	.23
0.76	.129	0.74	.94	0.74	.59	0.83	.24
0.73	.130	0.84	.95	0.79	.60	0.80	.25
0.82	.131	0.82	.96	0.82	.61	0.72	.26
0.77	.132	0.77	.97	0.77	.62	0.80	.27
0.76	.133	0.84	.98	0.79	.63	0.77	.28
0.80	.134	0.81	.99	0.79	.64	0.75	.29
0.81	.135	0.76	.100	0.79	.65	0.82	.30
0.75	.136	0.82	.101	0.79	.66	0.82	.31
0.78	.137	0.82	.102	0.76	.67	0.76	.32
		0.85	.103	0.80	.68	0.76	.33
		0.75	.104	0.78	.69	0.71	.34

يوضح الجدول رقم (10.3) أن أعلى معامل ارتباط (0.86) للفقرة (122)، ويليه معامل الارتباط (0.84) للفقرة (104)، ويليهما يأتي معامل الارتباط (0.84) لل فقرات (57) و(96) و(99) و(124)، وتشير المعطيات الواردة أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس آراء أفراد العينة نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

كما تم حساب مصفوفة ارتباط فقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (11.3):

جدول 11.3: نتائج التحليل العائلي (Factor Analysis) لمصفوفة ارتباط فقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
139	0.62	152	0.66	165	0.61
140	0.62	153	0.64	166	0.67
141	0.58	154	0.68	167	0.67
142	0.58	155	0.66	168	0.67
143	0.74	156	0.75	169	0.54
144	0.71	157	0.71	170	0.67
145	0.60	158	0.61	171	0.67
146	0.74	159	0.76	172	0.60
147	0.63	160	0.77	173	0.57
148	0.70	161	0.65	174	0.73
149	0.62	162	0.68	175	0.63
150	0.66	163	0.67	176	0.61
151	0.64	164	0.72	177	0.58

يوضح الجدول رقم (11.3) أن أعلى معامل ارتباط (0.77) للفقرة (160)، يليه معامل الارتباط (0.76) للفقرة (159)، يليه معامل الارتباط (0.75) للفقرة (156)، كما يلاحظ أن جميع المعاملات التي تضمنتها مصفوفة ارتباط فقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس اتجاهات أفراد العينة نحو معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

3.6.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (12.3).

جدول 12.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	الثقافة التنظيمية	12	0.84
.2	الهيكل التنظيمي	12	0.87
.3	دعم الإدارة العليا للجودة	16	0.90
.4	التركيز على الزبائن	14	0.77
.5	التركيز على الموظفين	25	0.90
.6	التحسين المستمر	11	0.80
.7	اتخاذ القرارات	16	0.83
.8	ضمان الجودة	15	0.84
.9	تصميم الخدمات	10	0.79
.10	البعد المجتمعي	7	0.70
	الدرجة الكلية	138	0.97
1	المعوقات الداخلية	28	0.89
2	المعوقات الخارجية	11	0.77
	الدرجة الكلية	39	0.91

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12.3) إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، فقد بلغت الدرجة الكلية لمعامل ثبات المتطلبات (0.97) والدرجة الكلية لمعامل ثبات المعوقات (0.91) وفق معادلة كرونباخ ألفا.

4.6.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences -SPSS) (SPSS Inc.,1999) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة وذلك بعد تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يأتي:

- أعطيت الإجابة أتفق ثلاث درجات.
- أعطيت الإجابة نوعاً ما درجتين.
- أعطيت الإجابة لا أتفق درجة واحدة.

فكلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووجود معيقاتها في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية.

وأهم أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء متغيرات الدراسة المختلفة.
- المتوسطات الحسابية: فالوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو ناتج قسمة مجموع هذه القيم على عددها.

• الانحرافات المعيارية: يمثل بعد المشاهدة عن وسطها الحسابي.

• استخدام المعادلة التالية لتحديد مقياس التحليل:

المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

طول الفئة = المدى ÷ قيمة الفئة الأعلى

$$\text{طول الفئة} = 2 \div 3 = 0.67$$

الفئة الأولى (1-1.67) يتفوقون بدرجة منخفضة.

الفئة الثانية (1.671-2.34) يتفوقون بدرجة المتوسطة.

الفئة الثالثة (2.341-3) يتفوقون بدرجة مرتفعة.

- اختبار ت (t test): يستخدم لفحص الفروق بين متغيرين بشرط أن يكون للمتغير المستقل مستويان.

- اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis): وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمقارنة أوساط عدة مجتمعات ويختبر مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من المجموعات ذات البيانات الرتبية (جامعة القدس المفتوحة، 1998).

الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4. نتائج السؤال الرئيس:

ينص السؤال الرئيس لهذه الدراسة على: "ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (1.4) يوضح ذلك.

جدول 1.4.أ: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
0.46	1.94	الثقافة التنظيمية	1
0.51	1.88	الهيكل التنظيمي	2

جدول 1.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

0.50	1.84	دعم الإدارة العليا للجودة	3
0.38	2.01	التركيز على الزبائن	4
0.41	1.82	التركيز على الموظفين	5
0.46	1.98	التحسين المستمر	6
0.41	1.95	اتخاذ القرارات	7
0.43	1.98	ضمان الجودة	8
0.46	1.96	تصميم الخدمات	9
0.46	2.00	البعد المجتمعي	10
0.34	1.93	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (1.93)، وجاء في مقدمتها: التركيز على الزبائن، فالبعد المجتمعي، ضمان الجودة، تلاها التحسين المستمر، تصميم الخدمات، فاتخاذ القرارات، فالثقافة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي تلاها دعم الإدارة العليا للجودة، وأخيراً التركيز على الموظفين، ويدل ذلك على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالزبائن دافعي الضرائب كونهم المحور الأساسي الذي تركز عليه عملية تحصيل الإيرادات، وبالمقابل نجد أن الاهتمام بالموظفين لم يرقى إلى المستوى المطلوب حيث حصل هذا المتغير على أقل متوسط حسابي فلا يوجد مشاركة جوهرية للعاملين في تصميم الخطط واتخاذ القرارات، وانعدام الربط بين مؤشرات الأداء للمديريات والمهارات اللازمة لتحسين الأداء كأساس للتخطيط لبرامج التدريب، وانعدام وجود نظام للحوافز يكافئ السلوك الايجابي للعاملين، وعدم كفاية الصلاحيات الموكلة إلى فرق العمل مما يحد من فاعليتها في انجاز أعمالها.

2.1.4 نتائج السؤال الأول: واقع الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في مديريات الجمارك

والمكوس:

ينص السؤال الأول لهذه الدراسة على: "ما مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية ومدى تأييدها للإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين) والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول 2.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات الجمارك والمكوس بالضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرة	أُتفق %	نوعاً ما %	لا أُتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العلاقات المهنية السائدة في المديرية تساعد على قبول التغييرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين الأداء	23.3%	44.0%	32.7%	2.09	0.74
2	العلاقات الاجتماعية السائدة في المديرية تساعد على تطوير أسلوب العمل	26.4%	42.1%	31.4%	2.05	0.76
3	هناك رغبة في المديرية لتغيير الأنماط الإدارية السلبية.	32.7%	34.0%	33.3%	2.01	0.81
4	تعمل الإدارة على تعزيز الثقافة التي تتسجم مع تحقيق الجودة العالية في أداء العمل.	35.2%	37.7%	27.0%	1.92	0.78
5	تتميز هذه المديرية بثقافة موظفيها الذين يؤمنون بالجودة في كل نشاط.	34.6%	43.4%	22.0%	1.87	0.74
6	تنظم المديرية دورات تدريبية للموظفين لتثقيفهم في أساسيات جودة العمل.	32.7%	36.5%	30.8%	1.98	0.79
7	يجري تنظيم ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة.	41.5%	32.7%	25.8%	1.84	0.80
8	الثقافة السائدة في المديرية هي أن الجودة مسؤولية جميع الموظفين	32.1%	40.9%	27.0%	1.95	0.77
9	يتجه الموظفون نحو تحقيق الإبداع في العمل.	27.0%	54.7%	18.2%	1.91	0.66
10	تبذل الإدارة جهوداً مناسبة في تغيير القيم غير الإيجابية السائدة لدى الموظفين.	39.6%	35.8%	24.5%	1.85	0.78
11	تسود روح التعاون بين الموظفين في العمل	22.0%	49.1%	28.9%	2.07	0.71
12	تهتم الإدارة بتطوير قنوات داخلية لدى الموظفين حول مفهوم التغيير.	40.3%	37.1%	22.6%	1.82	0.77
	الدرجة الكلية	32.3%	40.7%	27%	1.94	0.46

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة) (1.94) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.46 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

ويتبين من الجدول أن حوالي (32.3%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة في هذه المديریات، بينما يتفق بدرجة متوسطة حوالي (40.7%) من أفراد العينة على أن الثقافة السائدة داعمة للجودة، في حين يرى (27%) أن الثقافة السائدة في هذه المديریات هي ثقافة لا تساهم في دعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب من الإدارات بذل المزيد من الجهود لنشر ثقافة جودة تحقق التكامل الداخلي للأنماط السلوكية لدى جميع العاملين وتوحيدها لتقبل التغيير وتقوية الروابط بين العاملين باعتناق قيم ومعتقدات واحدة بحيث يرى الجميع أنهم شركاء في تقديم الخدمة للمستفيد.

يلاحظ أن 41.5% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنه يتم تنظيم ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة (الفقرة 7)، وأن ما نسبته 40.3% من أفراد العينة ينفقون على أن الإدارة تهتم بتطوير قنوات داخلية لدى الموظفين حول مفهوم التغيير (الفقرة 12)، وأن ما نسبته 39.6% من أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة تبذل جهود مناسبة في تغيير القيم غير الإيجابية السائدة لدى الموظفين (الفقرة 10)، وأن ما نسبته 35.2% من أفراد العينة ينفقون على أن الإدارة تعمل على تعزيز الثقافة التي تتسجم مع تحقيق الجودة في أداء العمل (الفقرة 4).

ومن جانب آخر فإن 54.7% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على أن الموظفين يتجهون نحو تحقيق الإبداع في العمل، (الفقرة 9)، وأن 44.0% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على أن العلاقات المهنية السائدة في مديريات الجمارك والمكوس تساعد على قبول التغييرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين الأداء (الفقرة 1)، وأن 43.4% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على تميز مديريات الجمارك والمكوس بثقافة موظفيها الذين يؤمنون بالجودة في كل نشاط (الفقرة 5)، ما نسبته 42.1% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على أن العلاقات الاجتماعية السائدة في مديريات الجمارك والمكوس تساعد على تطوير أسلوب العمل (الفقرة 2).

وعلى الطرف النقيض فإن 33.3% من أفراد العينة يشيرون إلى عدم وجود رغبة لدى مديريات الجمارك والمكوس لتغيير الأنماط الإدارية السلبية (الفقرة 3)، ويعتقد 32.7% من أفراد العينة أن العلاقات المهنية السائدة في مديريات الجمارك والمكوس لا تساعد على قبول التغييرات الجديدة التي

تهدف إلى تحسين الأداء (الفقرة 1)، ويشير 31.4% من أفراد العينة إلى أن العلاقات السائدة لا تساعد على تطوير أسلوب العمل (الفقرة 2)، ويعتقد 30.8% من أفراد العينة أن مديريات الجمارك والمكوس لا تنظم دورات تدريبية للموظفين لتتفهم على أساسيات جودة العمل (الفقرة 6).

وبشكل عام فإن هذه النتيجة تؤيد ما جاءت به دراسة (عبد السلام، 2004) والتي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في المنظمات، ودورها في قبول الأفراد للتغيرات الجديدة.

كما تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (القاضي، 2003) والتي أوضحت وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وبين نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3.1.4 نتائج السؤال الثاني: واقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس وتفويض الصلاحيات للموظفين.

ينص السؤال الثاني لهذه الدراسة على: "ما مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية وتفويض الصلاحيات للموظفين من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين) والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول 3.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يتصف الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة بما ينسجم مع طبيعة العمل.	40.9%	37.1%	22.0%	1.81	0.77
14	تعمل المديرية على تطوير جودة الخدمات المقدمة من فرق العمل المتخصصة.	32.7%	43.4%	23.9%	1.91	0.75
15	يوجد في المديرية وصف وظيفي واضح يحدد مسؤوليات جميع الموظفين.	39.0%	28.3%	32.7%	1.94	0.84
16	الوصف الوظيفي في المديرية يحدد بوضوح واجبات جميع الموظفين.	44.7%	29.6%	25.8%	1.81	0.82
17	يحدد الوصف الوظيفي في المديرية المواصفات (المؤهلات) اللازمة لشغل كل وظيفة.	45.9%	32.7%	21.4%	1.75	0.78
18	الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية يكفل تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة.	40.3%	34.0%	25.8%	1.86	0.80
19	الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية يحقق توازناً في ضغط العمل بين الأقسام المختلفة.	43.4%	40.3%	16.4%	1.73	0.72
20	يكفل الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية تقسيم العمل بصورة مناسبة.	36.5%	35.8%	27.7%	1.91	0.79
21	يتضمن الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية مركزية غير مبالغ فيها فيما يتعلق بالقرارات المالية.	39.0%	36.5%	24.5%	1.86	0.78
22	مستوى المركزية في المديرية لا يؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات.	27.7%	41.5%	30.8%	2.03	0.76
23	يجري تفويض السلطات بصورة فاعلة تؤدي إلى تحسين سير العمل	26.4%	42.8%	30.8%	2.04	0.75
24	يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسة لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.	35.8%	36.5%	27.7%	1.92	0.79
	الدرجة الكلية	37.7%	36.5%	25.8%	1.88	0.51

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين) (1.88) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.51 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

ويتبين من الجدول أن حوالي (37.7%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين، بينما يتفق بدرجة متوسطة حوالي (36.5%) من أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين، في حين يرى (25.8%) أن الهيكل التنظيمي في هذه المديرية لا يساهم في تفويض الصلاحيات للموظفين، وقد جاءت هذه الدرجة دون المستوى المطلوب ولا يبدو هذا مقبولاً في مديريات الجمارك والمكوس والتي أخذت على عاتقها بناء وتطوير نظام ضريبي قوى يتطلب معه إعادة هيكلة للمستويات الإدارية وتفعيل قيادات إدارية تتبنى المشاركة كمبدأ للعمل تقوم من خلاله بتفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين وإشراكهم في وضع خطط عمل لتطوير الأداء.

ويلاحظ أن 45.9% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الوصف الوظيفي في مديريات الجمارك والمكوس يحدد المواصفات (المؤهلات) اللازمة لشغل كل وظيفة (الفقرة 17)، وأن ما نسبته 44.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الوصف الوظيفي في مديريات الجمارك والمكوس يحدد بوضوح واجبات جميع الموظفين (الفقرة 16)، وأن ما نسبته 43.4% يؤكدون على أن الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس يحقق توازناً في ضغط العمل بين الأقسام المختلفة (الفقرة 19)، وأن ما نسبته 40.9% يتفقون على أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة بما ينسجم مع طبيعة العمل (الفقرة 13).

ومن ناحية أخرى فإن 43.4% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن مديريات الجمارك والمكوس تعمل على تطوير جودة الخدمات المقدمة من فرق العمل المتخصصة (الفقرة 14) وأن ما نسبته 42.8% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أنه يجري تفويض السلطات بصورة فاعلة تؤدي إلى تحسين سير العمل (الفقرة 23)، وما نسبته 41.5% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن مستوى المركزية في مديريات الجمارك والمكوس لا يؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات (الفقرة 22)، وأن ما نسبته 40.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق توازناً في ضغط العمل في الأقسام المختلفة لمديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 19).

وعلى خلاف ذلك فإن 32.7% يشيرون إلى عدم وجود وصف وظيفي يحدد مسؤوليات جميع الموظفين (الفقرة 15)، ويعتقد 30.8% من أفراد العينة أنه لا يجري تفويض السلطات بصورة فاعلة تؤدي إلى تحسين سير العمل (الفقرة 23)، ويشير 30.8% من أفراد العينة إلى أن مستوى المركزية في مديريات الجمارك والمكوس يؤدي إلى بطء انجاز المعاملات (الفقرة 22)، ويعتقد 27.7% من أفراد العينة بأنه لا يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسلة مما يؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات (الفقرة 24).

4.1.4 نتائج السؤال الثالث: واقع دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

ينص السؤال الثالث لهذه الدراسة على: "ما مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دعم ومساندة الإدارة العليا في مديريات الجمارك والمكوس بالضفة الغربية لمنهج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين) والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول 4.4.أ: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دعم الإدارة العليا في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	اتفق	نوعاً ما	لا أتفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	تمارس الإدارة العليا نمطاً ديمقراطياً يساعد في تحقيق جودة الأداء في كل نشاط.	34.0%	42.1%	23.9%	1.90	0.75
26	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في المديرية.	37.7%	35.2%	27.0%	1.89	0.80
27	تؤكد الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية في تقديم الخدمة للمكففين هي مسؤولية شخصية لكل موظف في المديرية.	34.0%	40.3%	25.8%	1.92	0.77
28	تؤمن الإدارة العليا بالشفافية في تعاملاتها الداخلية مع الموظفين.	36.5%	42.8%	20.8%	1.84	0.74
29	تؤمن الإدارة العليا بالشفافية في تعاملاتها الخارجية مع المكففين.	30.2%	40.3%	29.6%	1.99	0.77

جدول 4.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دعم الإدارة العليا في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159)

0.77	1.74	%20.1	%34.0	%45.9	تواكب الإدارة العليا للمديرية عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة.	30
0.77	1.83	%22.6	%37.7	%39.6	تدعم الإدارة العليا للمديرية جهود الموظفين نحو تحقيق الجودة العالية في الأداء.	31
0.82	1.74	%24.5	%25.2	%50.3	توفر الإدارة العليا التسهيلات المادية اللازمة لتعزيز الجودة في كل نشاط.	32
0.81	1.75	%23.9	%27.7	%48.4	تحترم الإدارة العليا الانجازات المتميزة للموظفين	33
0.73	1.79	%18.2	%42.8	%39.0	تعتمد المديرية خطة إستراتيجية محدثة واضحة المعالم توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية.	34
0.81	1.86	%27.0	%32.1	%40.9	تشارك الإدارة العليا الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل.	35
0.76	1.79	%20.8	%37.1	%42.1	سياسة الإدارة العليا واضحة للجميع في كل المستويات الإدارية	36
0.74	1.87	%22.0	%43.4	%34.6	يتم تشجيع التعاون بدل التنافس بين الموظفين.	37
0.80	1.90	%27.7	%34.6	%37.7	تعمل الإدارة على توفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	38
0.74	1.78	%18.9	%40.3	%40.9	يوجد إستراتيجية واضحة المعالم لمعالجة مشكلات العمل.	39
0.74	1.88	%22.6	%42.8	%34.6	تعتمد الإدارة العليا نظام معلومات فاعل يساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة.	40
0.50	1.84	%23.5	%37.4	%39.1	الدرجة الكلية	

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة) (1.84) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.50 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (4.4) يلاحظ أن (39.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية لها ممارسات واضحة تدعم من خلالها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، ويتفق (37.4%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة مع أن الممارسات الإدارية للإدارة العليا تدعم وتعود إلى تحقيق التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر يرى (23.5%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية الواضحة التي تقود إلى تطبيقات واضحة وجوهرية لمنهج إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، وقد جاءت هذه الدرجة دون المستوى المطلوب ومن هنا لا بد من التأكيد على أن قائد إدارة الجودة الشاملة والملتزم بتطبيقها هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين باتجاه تقبل وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق ذلك عليه العمل على نشر ثقافة الجودة والاهتمام بالعاملين وتفويض المسؤوليات والصلاحيات لهم خاصة ممن لديهم قدرة على تحسين العمليات وجمع المعلومات والتعامل مع الحقائق ومعالجة المواقف وذلك يتطلب مرونة واستجابة من الإدارة العليا لاقتراحات الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء مما يتطلب إنشاء برامج اقتراحات للعاملين يساهم في إعطاء قيمة للموظف المجد.

ويلاحظ أن 50.3% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإدارة العليا في هذه المديريات توفر التسهيلات المادية اللازمة لتعزيز الجودة في كل نشاط (الفقرة 32)، وأن ما نسبته 48.4% من أفراد العينة ينفقون على أن الإدارة العليا لهذه المديريات تحترم الانجازات المتميزة للموظفين (الفقرة 33)، وأن ما نسبته 45.9% من أفراد العينة يرون أن الإدارة العليا لهذه المديريات تعمل على مواكبة عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة (الفقرة 30)، وأن ما نسبته 42.1% من أفراد العينة يعتقدون أن سياسة الإدارة العليا في المديريات هي سياسة واضحة للجميع في كل المستويات الإدارية (الفقرة 36)، كما أكد ما نسبته 40.9% من أفراد العينة على أن الإدارة العليا تعتمد إستراتيجية واضحة المعالم لمعالجة مشكلات العمل (الفقرة 39).

ومن جانب آخر، فإن 43.4% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العليا تعمل على تشجيع التعاون بدل التنافس بين الموظفين (الفقرة 37)، وأن 42.8% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة على أن مديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية تعتمد خطة إستراتيجية محدثة واضحة المعالم توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية (الفقرة 34)، وأن 42.8% من أفراد عينة الدراسة ينفقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العليا تعتمد نظام معلومات فاعل يساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة (الفقرة 40)، وأن 42.1% من أفراد العينة ينفقون بدرجة متوسطة

على أن الإدارة العليا لهذه المديرية تمارس نمطاً ديمقراطياً يساعد على تحقيق جودة الأداء في كل نشاط (الفقرة 25).

وعلى الطرف النقيض فإن 35.8% من أفراد العينة يشيرون إلى أن الإدارة العليا لهذه المديرية لا تركز ولا تؤكد على أن تحقيق معايير الجودة في تقديم الخدمة للمكلفين هي مسؤولية كل موظف من موظفي هذه المديرية (الفقرة 27)، ويعتقد 27.7% من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تعمل على توفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين (الفقرة 38)، ويشير 27.0% من أفراد العينة إلى عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لدى الإدارة العليا لهذه المديرية لتحسين جودة الأداء (الفقرة 26)، ويعتقد 27.0% من أفراد الدراسة أن الإدارة العليا لا تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل (الفقرة 35).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد السلام، 2004) والتي تدل على دعم الإدارة بدرجة متوسطة لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاجتماع مع الموظفين للتعرف على احتياجات العمل، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، 2003) التي أظهرت توجهاً سلبياً نحو دعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (الناظر، 2004) والتي بينت أن هناك دعم واقتناع بدرجة عالية من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5.1.4 نتائج السؤال الرابع: واقع الاهتمام بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة في مديريات الجمارك والمكوس:

وينص السؤال الرابع لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاهتمام بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة في مديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية من وجهة نظر طاقم هذه المديرية (عينة من الموظفين والمديرين)، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول 5.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أتفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
41	يجري التعرف على مدى رضا المستفيدين (المكلفين) عن الخدمات المقدمة لهم.	36.5%	35.8%	27.7%	1.91	0.79
42	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات المستفيدين (المكلفين).	39.0%	35.2%	25.8%	1.87	0.79
43	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية العلاقات التي تربط الموظفين بالمستفيدين (المكلفين).	31.4%	44.7%	23.9%	1.92	0.74
44	يتوفر نظام فاعل لخدمة المكلفين.	26.4%	41.5%	32.1%	2.06	0.76
45	هناك سرعة في إنجاز معاملات المكلفين.	33.3%	41.5%	25.2%	1.92	0.76
46	يجري إنجاز معاملات المكلفين بدرجة كافية من الإتقان.	22.6%	46.5%	30.8%	2.08	0.72
47	يتم استطلاع آراء المكلفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم.	40.3%	34.6%	25.2%	1.85	0.79
48	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فوراً في حال حدوث خلل في إنجاز معاملات المكلفين.	28.9%	35.8%	35.2%	2.06	0.80
49	يجري الاهتمام بالشكاوى المقدمة من المكلفين.	22.6%	44.7%	32.7%	2.10	0.73
50	هناك حرص على إنجاز المعاملات بصورة صحيحة من المرة الأولى.	17.6%	37.1%	45.3%	2.28	0.74
51	يتمتع الموظفون بسلوك يحقق الثقة لدى المكلفين.	22.0%	45.9%	32.1%	2.10	0.73
52	يجري تسهيل وصول آراء المستفيدين إلى المسؤولين في الإدارة العليا.	26.4%	42.1%	31.4%	2.05	0.76
53	يتم تبسيط الإجراءات المتبعة من أجل سرعة الحصول على الخدمة.	28.9%	39.6%	31.4%	2.03	0.77
54	تتم متابعة كافية للاحتياجات المتجددة للمكلفين لتحقيقها.	30.8%	46.5%	22.6%	1.92	0.72
	الدرجة الكلية	29.1%	40.8%	30.1%	2.01	0.38

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (التركيز على الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة) (2.01) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.38 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (5.4) يلاحظ أن (29.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية تبدي اهتماماً واضحاً اتجاه الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة وتحرص على مطابقة هذه الخدمات لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويتفق (40.8%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة، من جانب آخر يرى (30.1%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تبدي اهتماماً كافياً نحو الزبائن المستفيدين من الخدمة ولا تهتم بمطابقة الخدمة المقدمة مع توقعات واحتياجات هؤلاء الزبائن، وذلك قد يعود ذلك لجهل هذه الإدارات بالاحتياجات الفعلية للزبائن فهناك غياب شبه تام عن تطوير نظام لمسح مدى رضا الزبائن عن الخدمات الضريبية وإشراكهم في تقويم تلك الخدمات.

ويلاحظ أن 40.3% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنه يتم استطلاع آراء المكلفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم (الفقرة 47)، وأن 39.0% من أفراد العينة يؤكدون حرص الإدارة العليا على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات المستفيدين (الفقرة 42)، وأن 36.5% يعتقدون أنه يجري التعرف على مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم (الفقرة 41)، وأن ما نسبته 33.3% من أفراد العينة يتفقون على أن هناك سرعة في انجاز معاملات المكلفين (الفقرة 45).

من جانب آخر، فإن 46.5% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود متابعة كافية للاحتياجات المتجددة للمكلفين لتحقيقها (الفقرة 54)، وأن 46.5% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على انجاز معاملات المكلفين بدرجة كافية من الإتقان (الفقرة 46)، وأن 44.7% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود اهتمام بالشكاوى المقدمة من المكلفين (الفقرة 49)، وأن 44.7% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية العلاقات التي تربطهم بالمكلفين (الفقرة 43).

وعلى خلاف ذلك، فإن 45.3% من أفراد العينة يشيرون إلى عدم الحرص على انجاز المعاملات بصورة صحيحة من المرة الأولى (الفقرة 50)، ويعتقد 35.2% من أفراد العينة أنه لا يتم اتخاذ

إجراءات تصحيحية فوراً في حال حدوث خلل في انجاز معاملات المكلفين (الفقرة 48)، ويشير 32.7% من أفراد العينة إلى عدم الاهتمام بالشكاوى المقدمة من المكلفين (الفقرة 49)، وأن 32.1% من أفراد الدراسة يعتقدون بعدم توفر نظام فاعل لخدمة المكلفين (الفقرة 44).

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (التركيز على الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة) (2.01) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.38 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (عبد السلام، 2004) والتي أشارت إلى وجود خطط إستراتيجية للتعرف على احتياجات الزبائن بدرجة موافقة متوسطة، في حين لم تتفق هذه النتائج مع دراسة (الطراونه، 2003) والتي أظهرت توجهاً سلبياً نحو التركيز على الزبائن.

6.1.4. نتائج السؤال الخامس: واقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس.

ينص السؤال الخامس لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالعاملين من حيث (إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في اتخاذ القرارات، وتدريبهم وتكوين فرق لتطوير الأداء، وتحفيز ومكافأة العاملين)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من حيث (إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في اتخاذ القرارات، وتدريبهم، وتكوين فرق لتطوير الأداء، وتحفيز ومكافأة العاملين) من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، الجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول 6.4 أ: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	اتفق %	نوعاً ما %	لا اتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
55	تتم مشاركة الموظفين في إعداد خطط العمل.	34.6%	40.9%	24.5%	1.90	0.76
56	يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم.	34.0%	40.9%	25.2%	1.91	0.76
57	هناك اهتمام واضح من الإدارة بالمقترحات المقدمة من الموظفين.	37.7%	39.0%	23.3%	1.86	0.77
58	يتم تبادل وجهات النظر بين الإدارة والموظفين بدرجة كافية من الشفافية.	39.0%	38.4%	22.6%	1.84	0.77
59	يجري تشجيع الموظفين على الأداء المتميز.	31.4%	39.0%	29.6%	1.98	0.78
60	يجري تقييم أداء الموظفين في ضوء معايير الجودة	41.5%	29.6%	28.9%	1.87	0.83
61	مقاييس الأداء واضحة لجميع الموظفين.	32.7%	44.7%	22.6%	1.90	0.73
62	تستخدم المديرية نظاماً فاعلاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.	34.6%	35.8%	29.6%	1.95	0.80
63	يجري الاهتمام بقياس رضا الموظفين.	44.0%	37.1%	18.9%	1.75	0.75
64	تتجح إدارة المديرية في المحافظة على روح معنوية عالية للموظفين.	44.0%	31.4%	24.5%	1.81	0.80
65	لا يوجد تأخير في دفع المستحقات المالية للموظفين	46.5%	32.1%	21.4%	1.75	0.78
66	يجري التأكيد على روح الفريق في العمل.	36.5%	35.2%	28.3%	1.92	0.80
67	يجري المدير لقاءات جماعية دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل لتحسين جودة الأداء.	29.6%	39.6%	30.8%	2.01	0.77
68	يتم إطلاع الموظفين بشكل دوري على المعلومات المتعلقة بالإيرادات المحصلة.	28.9%	35.8%	35.2%	2.06	0.80
69	تعمل المديرية على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة خدمات المكافين.	30.8%	40.9%	28.3%	1.97	0.77

جدول 6.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159)

70	تتنبى المديرية برامج تدريب تهدف إلى تحسين جودة الأداء	22.0%	45.3%	32.7%	2.11	0.73
71	تتم دراسة مقترحات الموظفين المتعلقة باحتياجاتهم التدريبية.	30.2%	35.2%	34.6%	2.04	0.80
72	يتم وضع برامج تدريبية وفقاً للمتغيرات في البيئة الخارجية.	39.0%	40.9%	20.1%	1.81	0.74
73	يوجد في المديرية نظام فاعل للحوافز المادية.	43.4%	29.6%	27.0%	1.84	0.82
74	يتم تطبيق نظام الحوافز المعنوية (كتب الشكر، الإطراء الشفوي).	40.9%	32.1%	27.0%	1.86	0.81
75	يجري الارتقاء في السلم الوظيفي ضمن أسس موضوعية عادلة.	40.3%	36.5%	23.3%	1.83	0.78
76	تحرص الإدارة على جعل بيئة العمل خالية من الشعور بالخوف.	39.0%	32.7%	28.3%	1.89	0.81
77	يجري الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.	34.0%	40.3%	25.8%	1.92	0.77
78	تشجيع الإدارة العمل الجماعي.	38.4%	35.2%	26.4%	1.88	0.79
79	يحقق الموظفون في المديرية طموحاتهم في الترقية	39.0%	35.2%	25.8%	1.87	0.79
	الدرجة الكلية	36.5%	36.9%	26.6%	1.82	0.41

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس) (1.82) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.41 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (6.4) يلاحظ أن (36.5%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية تبدى اهتماماً واضحاً بالموظفين، ويتفق (36.9%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالموظفين من جانب آخر يرى (26.6%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تبدى اهتماماً كافياً نحو الموظفين، ويعود ذلك لعدم إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في جهود تحسين الجودة لعدم توفر الصلاحيات الكافية في المديريات نتيجة لعدم تشجيع الإدارة العليا وحثها للعاملين على المشاركة، وضعف الإمكانيات والموارد المالية المخصصة للتدريب والتي يفترض أن تطل كفاءة

الموظفين في المستويات الإدارية لإكسابهم المهارات ولتحسين قدرتهم على تقديم الخدمات الضريبية، فالدورات الحالية والتي يتم تغطيتها من الدول المانحة تعقد حسب الدعم المتوفر وليس حسب الاحتياجات التدريبية لمديريات الجمارك والمكوس مما يحد من الفائدة المرجوة لعقد مثل هذه الدورات، كما أن وقف الترقيات أو حجبها لتغيير قمة الهرم الإداري بسبب الأوضاع السياسية المتقلبة وتأخر دفع المستحقات المالية يوجد حالة من الإحباط تنعكس سلباً على الأداء.

ويلاحظ أن 44.0% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك اهتمام بقياس رضا الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 63)، وأن 44.0% من أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة تتجح في المحافظة على روح معنوية عالية للموظفين (الفقرة 64)، وأن 43.4% من أفراد العينة يعتقدون بوجود نظام فاعل للحوافز المادية (الفقرة 73)، وأن 41.5% من أفراد العينة يرون أنه يجري تقييم أداء الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس في ضوء معايير الجودة (الفقرة 60).

من جانب آخر فإن 45.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن مديريات الجمارك والمكوس تتبنى برامج تدريب تهدف إلى تحسين جودة الأداء (الفقرة 70)، وأن 44.7% يتفقون بدرجة متوسطة على وضوح مقاييس الأداء لجميع الموظفين (الفقرة 61)، وأن 40.9% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وضع برامج تدريبية وفقاً للمتغيرات في البيئة الخارجية لمديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 72)، وأن 40.9% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على قيام الإدارة لمديريات الجمارك والمكوس العليا بتزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم (الفقرة 56).

وعلى الطرف النقيض، فإن 35.2% من أفراد عينة الدراسة يشيرون إلى عدم قيام الإدارة العليا بإطلاع الموظفين بشكل دوري على المعلومات المتعلقة بالإيرادات المحصلة (الفقرة 68)، وأن 32.7% من أفراد العينة يعتقدون بأن هذه المديريات لا تتبنى برامج تدريب تهدف إلى تحسين جودة الأداء (الفقرة 70)، ويعتقد 29.6% من أفراد العينة بإهمال الإدارة العليا لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز (الفقرة 59)، ويعتقد 29.6% من أفراد عينة الدراسة بغياب نظام فاعل لدمج الموظفين الجدد في العمل بمديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 62).

تتفق هذه النتائج مع دراسة (الناظر، 2004) والتي أظهرت توجهاً بدرجة متوسطة نحو الاهتمام بالعاملين من حيث تكوين فرق العمل وتقدير واحترام العاملين والتدريب، كما تتفق مع دراسة (عبد السلام، 2004) التي أظهرت وجود مشاركة بدرجة متوسطة للموظفين في صنع القرارات.

في حين لا تتفق هذه النتائج مع دراسة (الطراونة، 2003) التي أظهرت توجهاً سلبياً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في متغير مشاركة الموظفين وفرق العمل وتقدير واحترام الموظفين.

7.1.4. نتائج السؤال السادس: واقع التحسين المستمر للأداء في مديريات الجمارك والمكوس.

ينص السؤال السادس لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر للأداء؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التحسين المستمر للأداء في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول 7.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	اتفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
80	يجري اعتماد التحسين المستمر كمنهج عمل.	31.4%	35.8%	32.7%	2.01	0.80
81	يتم تطوير الإجراءات بما يحقق إنجاز المعاملات بلا عيوب.	32.1%	39.0%	28.9%	1.97	0.78
82	هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء.	29.6%	41.5%	28.9%	1.99	0.76
83	يتم إجراء تطوير كافٍ لتحسين كفاءة عمليات التحصيل	28.9%	39.0%	32.1%	2.03	0.78
84	تشجع المديرية جميع الموظفين على التطوير المستمر لأدائهم.	31.4%	39.0%	29.6%	1.98	0.78
85	هناك توثيق لإجراءات العمل.	30.2%	38.4%	31.4%	2.01	0.78
87	وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء.	33.3%	37.1%	29.6%	1.96	0.79
88	التزام الإدارة بإنشاء نظام يساعد على التحسين المستقبلي للأداء.	37.7%	32.7%	29.6%	1.92	0.81
89	تتم مراجعة جميع الإجراءات الإدارية لتطويرها.	35.2%	38.4%	26.4%	1.91	0.78
90	هناك تركيز من الإدارة على برامج التحسين المستمر لجودة الأداء.	28.9%	40.3%	30.8%	2.02	0.77
	الدرجة الكلية	32%	37%	31%	1.98	0.46

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (التحسين المستمر للأداء في مديريات الجمارك والمكوس) (1.98) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.46 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (6.4) يلاحظ أن (32%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لها ممارسات واضحة تعزز التحسين المستمر للأداء في هذه المديريات، ويتفق (37%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن الممارسات الإدارية للإدارة العليا تعزز التحسين المستمر للأداء بما يحقق زيادة جودة الخدمات المقدمة، ويرى (31%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية التي تحقق تطبيقات واضحة وجوهرية تقود إلى التحسين المستمر في هذه المديريات، وذلك يعود إلى ضعف الإمكانيات والموارد المالية التي تحول دون توفير أجهزة حديثة وتحد من إمكانية تنفيذ خطط لتطوير العمل، كما قد يعزى ذلك ونظراً لشح الموارد المالية إلى تركيز اهتمام الإدارة العليا في الفترة الحالية على زيادة الإيرادات المحصلة والانشغال في وضع آليات عمل مختلفة لتحقيق ذلك وهي نتيجة غير مقبولة في مديريات الجمارك والمكوس والتي أخذت على عاتقها مرحلة بناء وتطوير نظام ضريبي قوي قادر على تحقيق نوع من الاكتفاء الذاتي لما فيه من صون للكرامة الفلسطينية وتخفيف الاعتماد على المساعدات الخارجية.

ويلاحظ أن 37.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على التزام الإدارة بإنشاء نظام يساعد على التحسين المستقبلي للأداء (الفقرة 88)، وأن 35.2% من أفراد العينة يؤكدون قيام الإدارة العليا بمراجعة جميع الإجراءات الإدارية لتطويرها (الفقرة 89)، وأن 34.0% من أفراد العينة يتفقون على اعتماد إدارات مديريات الجمارك والمكوس الطرق العلمية لحل المشكلات (الفقرة 86)، وأن 33.3% من أفراد العينة يتفقون على وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء (الفقرة 87).

من ناحية أخرى، فإن 41.5% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء (الفقرة 82)، وأن 40.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على تركيز إدارات مديريات الجمارك والمكوس على برامج التحسين المستمر لجودة الأداء (الفقرة 90)، وأن 39.0% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على إجراء تطوير كافٍ لتحسين كفاءة عمليات التحصيل (الفقرة 83)، وأن 39.0% من أفراد عينة

الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على قيام إدارات هذه المديريات بتطوير إجراءات لتحقيق انجاز المعاملات بلا عيوب (الفقرة 81).

وعلى النقيض من ذلك فإن 33.3% من أفراد العينة يشيرون إلى أن إدارات مديرىات الجمارك والمكوس لا تعتمد الطرق العلمية لحل المشكلات (الفقرة 86)، وأن 32.7% من أفراد العينة يعتقدون بغياب التحسين المستمر كمنهج للعمل (الفقرة 80)، وأن 32.1% من أفراد العينة يشيرون إلى إهمال إدارات هذه المديريات لتطوير وتحسين كفاءة عمليات التحصيل (الفقرة 83)، وأن 31.4% من أفراد العينة يشيرون إلى عدم وجود توثيق لإجراءات العمل (الفقرة 85).

8.1.4. نتائج السؤال السابع: واقع الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات في مديرىات الجمارك والمكوس:

ينص السؤال السابع لهذه الدراسة على: "ما مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات بمديرىات الجمارك والمكوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات في مديرىات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية من وجهة نظر طاقم هذه المديرىات (عينة من الموظفين والمديرين) ، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول 8.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاعتماد على الحقائق في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أنفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
91	يوجد نظام فاعل لجمع البيانات.	32.1%	40.3%	27.7%	1.96	0.77
92	يجري إنشاء مقاييس للأداء تؤدي إلى تحسين الأداء.	32.7%	38.4%	28.9%	1.96	0.78
93	يتم اختيار مقاييس أداء مناسبة تعزز رضا المستفيدين (المكلفين).	34.6%	37.7%	27.7%	1.93	0.78
94	يتم عمل مقارنات بين المديريات لتحديد مستوى الإنجاز.	33.3%	36.5%	30.2%	1.97	0.79
95	تتوافر المعدات لجمع البيانات.	34.6%	39.0%	26.4%	1.92	0.77
96	يجري استخدام المنهج العلمي السليم كأسلوب لحل المشكلات.	34.6%	34.6%	30.8%	1.96	0.81
97	يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمقارنة مع المديريات الأخرى.	34.6%	38.4%	27.0%	1.92	0.78
98	يتم استخدام طرق مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء.	30.8%	38.4%	30.8%	2.00	0.78
99	تعتمد المديرية في تحديد الموازنة السنوية على توفر بيانات دقيقة عن احتياجاتها.	28.3%	44.7%	27.0%	1.99	0.74
100	يتم جمع بيانات وافية عن المشكلات التي تواجه العمل لتسهيل إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات.	28.3%	42.8%	28.9%	2.01	0.75
101	تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في المديرية لرسم السياسات المستقبلية.	31.4%	39.6%	28.9%	1.97	0.77
102	تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في المديرية لاتخاذ القرارات.	30.8%	43.4%	25.8%	1.95	0.75
103	يتم تصنيف البيانات المتوفرة في المديرية بشكل إحصائي.	27.7%	44.0%	28.3%	2.01	0.75
104	تعتمد المديرية نظام معلوماتي شامل.	36.5%	35.2%	28.3%	1.92	0.80
105	هناك استخدام كفو للمعلومات ما بين المديريات يمنع الازدواجية في العمل.	35.2%	40.3%	24.5%	1.89	0.76
106	يتوافر لدى المديرية معلومات حديثة تدعم الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة.	34.0%	39.6%	26.4%	1.92	0.77
0.41	الدرجة الكلية	32.5%	39.2%	28.3%	1.95	0.41

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس) (1.95) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.41 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (8.4) يلاحظ أن (32.5%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اعتماد على الحقائق بشكل جوهري عند اتخاذ القرارات في هذه المديريات، ويتفق (39.2%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات، ويرى (28.3%) من أفراد العينة غياب سياسة واضحة لاتخاذ القرارات في هذه المديريات، وقد يعزى ذلك إلى أسلوب الإدارة التقليدي السائد بين إدارات مديريات الجمارك والمكوس والذي يتشدد في تقديم المعلومات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ولا يستخدم الطرق العلمية لمعالجة الانحرافات، مما يبرز أهمية إخضاع المديرين لدورات تدريبية لرفع كفاءتهم في عملية اتخاذ القرارات.

ويلاحظ أن 36.5% من أفراد العينة يؤكدون على اعتماد مديريات الجمارك والمكوس نظام معلوماتي شامل (الفقرة 104)، وأن 34.2% يتفوقون على استخدام إدارات هذه المديريات بكفاءة للمعلومات مما يمنع الازدواجية في العمل بين هذه المديريات (الفقرة 105)، وأن 34.6% من أفراد العينة يؤكدون على توفر المعدات لجمع المعلومات (الفقرة 95)، وأن 34.6% من أفراد العينة يؤكدون على وجود مقاييس أداء مناسبة تعزز رضا المكلفين (الفقرة 93).

من جانب آخر، فإن 44.7% من أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على اعتماد هذه المديريات على بيانات دقيقة عن احتياجاتها عند تحديد الموازنة السنوية لمديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 99)، وأن 44.0% من أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على وجود تصنيف للبيانات بشكل إحصائي في هذه المديريات (الفقرة 103)، وأن 43.6% من أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على الاستفادة من البيانات المتوفرة في المديريات لاتخاذ القرارات (الفقرة 102)، وأن 42.8% من أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على قيام إدارات هذه المديريات بجمع بيانات وافية عن المشكلات التي تواجه العمل لتسهيل إيجاد حلول لها (الفقرة 100).

وبالمقابل فإن 30.8% من أفراد العينة يعتقدون بغياب المنهج العلمي السليم كأسلوب لحل المشكلات في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 96)، وأن 30.8% من أفراد العينة يفتقدون باستخدام طرق غير مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء (الفقرة 98)، وأن 30.2% من أفراد العينة يفتقدون عمل

مقارنات بين مديريات الجمارك والمكوس لتحديد مستوى الانجاز (الفقرة 94)، وأن 28.9% من أفراد العينة يشيرون إلى عدم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في هذه المديريات لرسم السياسات المستقبلية (الفقرة 101).

9.1.4 نتائج السؤال الثامن: واقع ضمان جودة الأداء في مديريات الجمارك والمكوس.

ينص السؤال الثامن لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمنان جودة الأداء؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ضمان جودة الأداء في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، الجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول 9.4 أ: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ضمان جودة الأداء في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أتفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
107	يوجد إجراءات مسبقة تهدف للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.	34.6%	37.7%	27.7%	1.93	0.78
108	يتم تحديد المواصفات الأساسية للخدمات المقدمة.	32.7%	40.9%	26.4%	1.94	0.76
109	يتم تقييم كفاءة الإجراءات للعمل على تطويرها بشكل مستمر.	28.3%	47.8%	23.9%	1.96	0.72
110	هناك اهتمام بجودة الخدمات المقدمة من خلال الاستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية.	34.6%	37.7%	27.7%	1.93	0.78
111	يتم التفتيش على جودة المعدات للتأكد من صلاحيتها للعمل.	32.7%	43.4%	23.9%	1.91	0.75

جدول 9.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ضمان جودة الأداء في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159)

0.75	2.05	%30.8	%43.4	%25.8	فلسفة المديرية تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.	112
0.79	1.88	%26.4	%35.2	%38.4	تضع المديرية مواصفات محددة لأداء كل نشاط.	113
0.74	1.94	%24.5	%44.7	%30.8	تتجح المديرية في استقطاب الموظفين المتميزين.	114
0.75	2.02	%28.9	%44.0	%27.0	تعتمد المديرية منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.	115
0.80	2.06	%35.2	%35.2	%29.6	يجري تدقيق مستويات الإنجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة.	116
0.77	1.99	%29.6	%39.6	%30.8	تجري مراقبة إجراءات العمل من بداية استلام المعاملة لغاية تسليمها للمستفيد (المكلف).	117
0.75	2.06	%31.4	%43.4	%25.2	هناك تنسيق بين الأقسام الإدارية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	118
0.78	2.13	%38.4	%36.5	%25.2	يتم التأكد من مطابقة الخدمات للإجراءات المتبعة	119
0.78	1.93	%27.7	%37.7	%34.6	يتم أخذ عينات من المعاملات المنجزة للتأكد من مطابقتها لمعايير جودة الإنجاز.	120
0.78	2.04	%32.7	%39.0	%28.3	يتم مطالبة الموظفين بتسجيل نتائج عملهم (تقرير الإنجاز) للتعرف على أسباب التباين في الأداء (إن وجدت).	121
0.43	1.98	%29	%40.4	%30.6	الدرجة الكلية	

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (ضمان جودة الأداء في مديريات الجمارك والمكوس) (1.98) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.43 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (9.4) يلاحظ أن (30.6%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتماماً من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء من خلال ممارسات واضحة

تعزز هذه الجودة، ويتفق (40.4%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديريات بضمان جودة الأداء، ويرى (29%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافٍ بضمان جودة الأداء وغياب سياسة تساند وتدعم هذه الجودة، وقد يعزى ذلك إلى انعدام المساءلة في مديريات الجمارك والمكوس شأنها شأن باقي منظمات القطاع الحكومي والتي يندر فيها اتخاذ أي إجراءات تأديبية بحق الموظفين المخالفين للأنظمة والقوانين السائدة، وغياب سياسة واضحة تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تطبيقات واضحة وجوهرية تضمن جودة الأداء في هذه المديريات.

ويلاحظ أن 38.4% من أفراد العينة يؤكدون على قيام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بوضع مواصفات محددة لأداء كل نشاط (الفقرة 113)، أن 34.6% من أفراد العينة يتفقون على وجود إجراءات مسبقة تهدف للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمكلفين (الفقرة 107)، وأن 34.6% من أفراد العينة يرون وجود اهتمام بجودة الخدمات المقدمة من خلال الاستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية (الفقرة 110)، وأن 34.6% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أخذ عينات من المعاملات المنجزة للتأكد من مطابقتها لمعايير جودة الانجاز (الفقرة 120).

ومن جانب آخر، فإن 47.8% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن هذه المديريات تقوم بتقييم كفاءة الإجراءات للعمل على تطويرها بشكل مستمر (الفقرة 109)، وأن 44.7% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن هذه المديريات تنجح في استقطاب الموظفين المتميزين (الفقرة 114)، وأن 43.4% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود تفتيش على جودة المعدات للتأكد من صلاحيتها للعمل في هذه المديريات (الفقرة 111)، وأن 43.4% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود تنسيق بين الأقسام الإدارية لمديریات الجمارك والمكوس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (الفقرة 118).

وعلى خلاف ذلك، فإن 38.4% من أفراد العينة يعتقدون بغياب آلية للتأكد من مطابقة الخدمات للإجراءات المتبعة (الفقرة 119)، وأن 35.2% من أفراد العينة يشيرون إلى أنه لا يتم تدقيق مستويات الانجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة (الفقرة 116)، وأن 32.7% من أفراد العينة يشيرون إلى أنه لا يتم مطالبة الموظفين في مديریات الجمارك والمكوس بتسجيل نتائج عملهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء (الفقرة 121)، وأن 31.4% من أفراد العينة ينفون وجود تنسيق بين الأقسام الإدارية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في هذه المديريات (الفقرة 118).

10.2.4. نتائج السؤال التاسع: واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس.

ينص السؤال التاسع لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، الجدول رقم (10.4) يوضح ذلك.

جدول 10.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أُتفق %	نوعاً ما %	لا أُتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
122	يراعى عند انجاز المعاملات تقديم خدمات ذات جودة عالية.	25.8%	38.4%	35.8%	2.10	0.78
123	يراعى عند تقديم الخدمات مطابقتها مع احتياجات المستفيدين.	35.2%	40.3%	24.5%	1.89	0.76
124	تتمكن المديرية من استخدام مواردها بكفاءة.	32.7%	40.3%	27.0%	1.94	0.77
125	تضع المديرية مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائف المديرية.	34.6%	40.3%	25.2%	1.91	0.77
126	تطبق المديرية نظاماً إدارياً فاعلاً يحقق الأداء المتميز.	36.5%	36.5%	27.0%	1.91	0.79
127	تخصص المديرية الموارد الكافية لعمليات التطوير.	36.5%	37.7%	25.8%	1.89	0.78
128	يتم استخدام موارد ذات جودة عالية لتقديم الخدمات	34.6%	32.7%	32.7%	1.98	0.82
129	يوجد جهة متخصصة بتطوير إجراءات العمل بما يحسن جودة الخدمة المقدمة	35.8%	37.7%	26.4%	1.91	0.78
130	يوجد نظام معتمد لمواصفات إنجاز المعاملات.	30.8%	39.0%	30.2%	1.99	0.78
131	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين لتطوير إجراءات إنجاز المعاملات.	27.7%	34.6%	37.7%	2.10	0.80
	الدرجة الكلية	33%	37.8%	29%	1.96	0.46

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس) (1.96) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.46 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (9.4) يلاحظ أن (33%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتماماً من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمات من خلال اتباع سياسات واضحة تتحقق وضع تصاميم دقيقة ومحددة لإنجاز الخدمات في هذه المديريات بكفاءة وفاعلية، ويتفق (37.8%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديريات بتصميم الخدمات، ويرى (29%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافٍ بتصميم الخدمات وغياب سياسة واضحة تلزم هذه المديريات بالالتقييد في تصاميم محددة لإنجاز المعاملات، ويعزى ذلك إلى أن إجراءات تقديم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس تخضع في مجملها لأنظمة وقوانين تحد من مرونة هذه الإجراءات ويجعل من الصعوبة بمكان إعادة تصميمها، كما أن أغلب هذه الإجراءات تصدر على شكل قرارات إدارية من المستويات الإدارية العليا وتوكل مهام تنفيذها للإدارات دون مشاركة فاعلة في صياغة هذه الإجراءات مما يحد من الفائدة المتوخاة من هذه المشاركة بحكم أن هذه الإدارات هي الأقرب عملياً إلى المكلفين (الزبائن) واحتياجاتهم.

ويلاحظ أن 36.5% من أفراد عينة الدراسة يؤيدون تطبيق مديريات الجمارك والمكوس لنظام إداري فاعل يحقق الأداء المتميز (الفقرة 126)، وأن 36.5% من أفراد العينة يؤكدون على تخصيص هذه المديريات للموارد الكافية لعمليات التطوير (الفقرة 127)، وأن 35.8% من أفراد العينة يتفقون على وجود جهة متخصصة بتطوير إجراءات العمل بما يحسن جودة الخدمة المقدمة (الفقرة 129)، وأن 35.2% من أفراد العينة يتفقون على تقديم خدمات مطابقة لاحتياجات المستفيدين في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 123).

ومن جهة أخرى، فإن 40.3% من أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على تقديم خدمات مطابقة لاحتياجات المستفيدين في هذه المديريات (الفقرة 123)، وأن 40.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على قدرة هذه المديريات على استخدام مواردها بكفاءة (الفقرة 124)، وأن 39.0% من أفراد الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود نظام معتمد لمواصفات إنجاز المعاملات في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 130).

وعلى الطرف النقيض فإن 37.7% من أفراد العينة ينفون وجود تعاون بين إدارات هذه المديريات والموظفين لتطوير إجراءات إنجاز المعاملات (الفقرة 131)، وأن 35.8% من أفراد العينة يعتقدون

أنه خلال انجاز المعاملات لا يراعى تقديمها بجودة عالية (الفقرة 122)، وأن 32.7% من أفراد الدراسة يعتقدون أنه يتم استخدام موارد ذات جودة رديئة لتقديم الخدمات في هذه المديريات (الفقرة 128)، وأن 30.2% من أفراد العينة ينفون وجود نظام معتمد لمواصفات انجاز الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 130).

11.2.4 نتائج السؤال العاشر: واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس.

ينص السؤال العاشر لهذه الدراسة على: "ما مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، والجدول رقم (11.4) يوضح ذلك.

جدول 11.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159)

رقم الفقرة	الفقرات	أُتفق %	نوعاً ما %	لا أُتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
132	تدعم المديرية المؤسسات من خلال التخفيضات الضريبية التي تنعكس على المجتمع ككل.	32.1%	34.0%	34.0%	2.02	0.81
133	تعزز المديرية ارتباطها بالمجتمع من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية.	32.7%	40.3%	27.0%	1.94	0.77
134	تتعاون المديرية مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم التسهيلات الضريبية الكافية	27.0%	41.5%	31.4%	2.04	0.76

جدول 11.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159)

0.77	1.99	%29.6	%40.3	%30.2	تزود المديرية مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء (الماليين والاقتصاديين من كادرها) لتسهيل تعاملات هذه المؤسسات.	135
0.74	2.03	%28.9	%45.3	%25.8	تراعي المديرية سوء الأوضاع المالية للمكافئين.	136
0.78	2.01	%31.4	%38.4	%30.2	تقوم المديرية بإجراءات كافية للتأكد من صلاحية المواد الاستهلاكية.	137
0.76	1.97	%27.7	%42.1	%30.2	تقوم المديرية بإجراءات كافية لمنع تهريب البضائع.	138
0.46	2.00	%30	%40.3	%29.7	الدرجة الكلية	

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس) (2.00) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.46 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (11.4) يلاحظ أن (29.7%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتمام من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي، ويتفق (40.3%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديريات بالبُعد المجتمعي، ويرى (30%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافٍ بالبُعد المجتمعي، وقد يعزى ذلك إلى تقييد العلاقة بين المديريات ومختلف مؤسسات المجتمع المدني بأنظمة وقوانين يصعب معها توفير الدعم الكافي لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى ذلك فإن ضعف الإمكانيات والموارد المتاحة تحول دون توفير هذا الدعم.

ويلاحظ أن 32.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على توثيق علاقة مديريات الجمارك والمكوس بالمجتمع المدني من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية (الفقرة 133)، وأن 32.1% من أفراد العينة يتفقون على دعم هذه المديريات للمؤسسات من خلال التخفيضات الضريبية التي تنعكس على

المجتمع ككل (الفقرة 132)، وأن 30.2% من أفراد العينة يؤيدون قيام مديريات الجمارك والمكوس بإجراءات كافية لمنع تهريب البضائع (الفقرة 138).

من جانب آخر، فإن 45.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على مراعاة هذه المديريات لسوء الأوضاع المالية للمكلفين (الفقرة 136)، وأن 42.1% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على قيام هذه المديريات بإجراءات كافية لمنع تهريب البضائع (الفقرة 138)، وأن 41.5% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على تعاون هذه المديريات مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم التسهيلات الضريبية الكافية (الفقرة 134).

وعلى خلاف ذلك، يرى 34.0% من أفراد العينة عدم وجود دعم كافٍ من هذه المديريات للمؤسسات من خلال التخفيضات الضريبية التي قد تنعكس إيجاباً على المجتمع ككل (الفقرة 132) وأن 31.4% من أفراد العينة يرى أن هذه المديريات لا تبدي تعاوناً كافياً مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم التخفيضات الضريبية (الفقرة 134)، وأن 31.4% من أفراد العينة ينفون وجود إجراءات كافية للتأكد من صلاحية المواد الاستهلاكية (الفقرة 137).

12.1.4. نتائج السؤال الحادي عشر: المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينص السؤال الحادي عشر لهذه الدراسة على: "ما هي المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر طاقم هذه المديريات (عينة من الموظفين والمديرين)، والجدول رقم (12.4) يوضح ذلك.

جدول 12.4 أ: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرة	أتفق %	نوعاً ما %	لا أتفق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
139	يسود في المديرية نمط إداري متشدد في تفويض الصلاحيات	27.0%	39.6%	33.3%	2.06	0.77
140	هناك صعوبة في الاتصال بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.	25.2%	35.8%	39.0%	2.14	0.79
141	يجري إخضاع الموظفين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب إلى التطبيقات العملية في أداء الخدمات للمكفين.	30.2%	39.0%	30.8%	2.01	0.78
142	هناك تغيير دائم في القيادات الإدارية في المديرية يمنع إحداث تغييرات ايجابية طويلة المدى	25.8%	37.7%	36.5%	2.11	0.78
143	يصعب تحلي الموظفين عن الثقافة التنظيمية السائدة	28.3%	41.5%	30.2%	2.02	0.76
144	تعتقد الإدارة بعدم أهمية مشاركة الموظفين في رسم الخطط	25.2%	39.0%	35.8%	2.11	0.77
145	تعتقد الإدارة بعدم أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	20.8%	43.4%	35.8%	2.15	0.73
146	تجري مقاومة التغيير في المديرية من خلال التمسك بأساليب العمل التقليدية.	23.3%	37.7%	39.0%	2.16	0.77
147	لا يوجد نظام مكافآت يحفز الموظفين	27.0%	34.0%	39.0%	2.12	0.80
148	لا يتم تقدير إنجازات الموظفين	23.3%	40.3%	36.5%	2.13	0.76
149	لا تجري مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف.	22.6%	42.2%	35.2%	2.13	0.75
150	لا يوجد تعاون بين الموظفين.	32.7%	37.1%	30.2%	1.97	0.79
151	التدريب الذي يتم تنفيذه هو تدريب غير مناسب لطبيعة عمل موظفي المديرية.	26.4%	41.5%	32.1%	2.06	0.76

جدول 12.4.ب: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات
الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر
الموظفين (ن=159).

0.79	2.06	%34.0	%37.7	%28.3	لا يوجد التزام بروح الفريق في العمل.	152
0.80	1.99	%31.4	%36.5	%32.1	لا تتوفر كفاءات مناسبة لعملية التغيير	153
0.79	2.06	%34.6	%37.1	%28.3	ينظر الموظفون إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات على أنها عملية كمالية ترفيحية.	154
0.79	2.00	%31.4	%37.1	%31.4	هناك ضعف في الاتصال بين الموظفين والمستفيدين من خدمات المديرية.	155
0.75	2.08	%32.1	%43.4	%24.5	لا يوجد مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المكلفين من خدمات المديرية.	156
0.75	2.20	%40.3	%39.6	%20.1	هناك عدم معرفة لدى الموظفين بالأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات	157
0.78	2.09	%35.8	%37.7	%26.4	لا يتم استخدام آلية محددة لحفز المساهمة الفاعلة للموظفين في إنجاز العمل.	158
0.78	2.10	%35.8	%38.4	%25.8	هناك بطء في تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين	159
0.69	2.13	%30.8	%50.9	%18.2	لا يوجد في المديرية نظام فاعل للاتصالات	160
0.80	2.18	%42.1	%33.3	%24.5	هناك صعوبة في قياس نتائج العمل في المديرية	161
0.78	2.08	%35.2	%37.7	%27.0	هناك تعجل في تحقيق نتائج سريعة في المديرية.	162
0.73	2.21	%39.6	%41.5	%18.9	لا يوجد معايير دقيقة لقياس الأداء.	163
0.73	2.26	%43.4	%39.6	%17.0	يسيطر الروتين على العمل في المديرية	164
0.77	2.13	%37.1	%39.0	%23.9	تعاني المديرية من محدودية الموارد المالية.	165
0.77	2.15	%38.4	%38.4	%23.3	نظام المعلومات الحالي غير فاعل لا يوفر بيانات محدثة	166
0.39	2.10	%35.6	%39.2	%25.2	الدرجة الكلية	

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة) (2.10) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.39 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن فئة المتوسط.

بالنظر إلى الجدول (12.4) يلاحظ إن (25.2%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بوجود معوقات جوهرية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المديریات، ويتفق (39.2%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر لا يتفق (35.6%) من أفراد العينة على وجود معوقات جوهرية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس، وهذا يمكن عزوه إلى غياب سياسة واضحة للإدارة العليا اتجاه جودة الأداء والاهتمام بالموظفين وتدريبهم وإشراكهم في وضع الخطط وضمان جودة الخدمة المقدمة، وانعكاساً طبيعياً لعدم توفر الحوافز والتشدد في تفويض الصلاحيات وغلبة الروتين على العمل.

ويلاحظ أن 32.7% من أفراد العينة يتفقون على عدم وجود تعاون بين الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 150)، وأن 32.1% من أفراد العينة ينفون توفر كفاءات مناسبة لعملية التغيير في هذه المديریات (الفقرة 153)، وأن 32.2% من أفراد العينة يؤكدون على ضعف الاتصال بين الموظفين والمستفيدين من خدمات مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 155)، وأن 30.2% من أفراد العينة يؤكدون عدم إسقاط نتائج التدريب إلى التطبيقات العملية في أداء الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 141).

من جانب آخر، فإن 50.9% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على غياب نظام فاعل للاتصالات في هذه المديریات (الفقرة 160)، وأن 43.4% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على اعتقاد إدارات هذه المديریات بعدم أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (الفقرة 145)، وأن 43.4% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المكلفين عن خدمات مديريات الجمارك والمكوس (الفقرة 156)، وأن 42.2% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على عدم وجود مشاركة حقيقية من الموظفين في تحديد أهداف هذه المديریات (الفقرة 149).

وعلى الطرف النقيض، فإن 43.4% من أفراد العينة يشيرون إلى عدم سيطرة الروتين على العمل في هذه المديریات (الفقرة 164)، وأن 42.1% من أفراد العينة ينفون وجود صعوبة في قياس نتائج

العمل في هذه المديریات (الفقرة 161)، وأن 40.3% من أفراد العينة يشيرون إلى معرفة الموظفين بالأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات (الفقرة 157)، وأن 39.6% من أفراد العينة يرون وجود معايير دقيقة لقياس الأداء (الفقرة 163).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البستنجي، 2001) والتي توصلت إلى وجود معيقات داخلية تتمثل بعدم وجود اختصاصيين في موضوع إدارة الجودة الشاملة وتغيير القيادات الإدارية التي تعيق تطبيق خطط طويلة المدى ومحدودية الموارد، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو ليلى، 1998) التي توصلت إلى وجود معيقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وكان أهمها عدم القدرة على توفير نظام مكافآت وغياب نظام فعال للاتصال.

ولا تتفق هذه النتائج مع دراسة (الناظر، 2004) التي توصلت إلى أن هناك توجهاً عالياً نحو المعيقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

12.2.4. نتائج السؤال الثاني عشر: المعيقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينص السؤال الثاني عشر لهذه الدراسة على: "ما هي المعيقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر طاقم هذه المديریات (عينة من الموظفين والمديرين)، والجدول رقم (13.4) يوضح ذلك.

جدول 13.4: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).

رقم الفقرة	الفقرات	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
167	لا يوجد قوانين واضحة تنظم أنشطة المديرية.	24.5%	40.3%	35.2%	2.11	0.76
168	هناك مشكلات تتبع من عدم مرونة القوانين الحالية المعمول بها.	23.3%	39.0%	37.7%	2.14	0.77
169	هناك مشكلات تتبع من صعوبة تغيير القوانين الحالية المعمول بها	16.4%	44.7%	39.0%	2.23	0.71
170	تعاني المديرية من البيئة السياسية المتقلبة (غير المستقرة).	24.5%	31.4%	44.0%	2.19	0.80
171	يؤثر عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المديرية بنجاح.	23.3%	39.0%	37.7%	2.14	0.77
172	يؤثر شح الموارد المالية في تنفيذ أنشطة المديرية بنجاح.	20.8%	37.1%	42.1%	2.21	0.76
173	تتأثر أعمال المديرية بعدم القبول الاجتماعي لنشاطاتها.	32.7%	38.4%	28.9%	1.96	0.78
174	تتأثر قرارات المديرية بالأبعاد السياسية للحكومة.	27.0%	39.6%	33.3%	2.06	0.77
175	المديرية مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة (في التقييم والتدريب والحوافز والعقوبات).	26.4%	40.3%	33.3%	2.07	0.77
176	تعاني المديرية من ارتباط إجراءات العمل بقرارات حكومية.	29.6%	34.6%	35.8%	2.06	0.80
177	تعاني المديرية من عدم كفاية الموازنات المخصصة للمديريات.	27.7%	39.6%	32.7%	2.05	0.77
	الدرجة الكلية	25.1%	38.5%	36.4%	2.11	0.42

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على هذا المتغير (المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة) (2.11) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.42 وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

بالنظر إلى الجدول (13.4) يلاحظ إن (25.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بوجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، ويتفق (38.5%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر لا يتفق (36.4%) من أفراد العينة على وجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس وهذا يمكن عزوه إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتقلبة وجمود القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها مديريات الجمارك والمكوس فهي معيقات خارجة عن سيطرة هذه المديريات ولا تقع ضمن صلاحياتها، ولكن يجب التأقلم معها والتخفيف من حدتها بالقدر الممكن.

ويلاحظ أن 32.7% من أفراد العينة يؤكدون على تأثير أعمال هذه المديريات بعدم القبول الاجتماعي لنشاطاتها (الفقرة 173)، وأن 29.6% من أفراد العينة يتفقون على معاناة هذه المديريات من ارتباط إجراءات العمل بالقرارات الحكومية (الفقرة 176)، وأن 27.7% من أفراد العينة يؤيدون وجود معاناة من نقص الموازنات المخصصة لهذه المديريات (الفقرة 177) وأن 27.0% من أفراد العينة يؤكدون على تأثير أعمال هذه المديريات بالإبعاد السياسية للحكومة (الفقرة 174).

من ناحية أخرى، فإن 44.7% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على وجود مشكلات تتبع من صعوبة تغيير القوانين الحالية المعمول بها في هذه المديريات (الفقرة 169)، وأن 40.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على عدم وجود قوانين واضحة تنظم أنشطة هذه المديريات (الفقرة 167)، وأن 40.3% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على تقييد عمل هذه المديريات بتعليمات نظام الخدمة المدنية من حيث التدريب والتقييم والحوافز والعقوبات (الفقرة 175)، وأن 39.6% من أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على عدم كفاية الموازنات المخصصة لهذه المديريات (الفقرة 177).

وعلى النقيض من ذلك، فإن 44.0% من أفراد العينة يرون عدم وجود تأثير على عمل هذه المديريات من البيئة السياسية المتقلبة (الفقرة 170)، وأن 42.1% من أفراد العينة يشيرون إلى تنفيذ أنشطة المديرية بنجاح دون التأثير بشح الموارد الحالية (الفقرة 172)، وأن 39.0% من أفراد العينة يعتقدون بعدم وجود مشكلات تتبع من صعوبة تغيير القوانين الحالية المعمول بها (الفقرة 169)، وأن 37.7% من أفراد العينة يرون أن ضعف الازدهار الاقتصادي لا يؤثر على تنفيذ أنشطة هذه المديريات بنجاح (الفقرة 171).

تتفق هذه النتائج مع دراسة (البستنجي، 2001) والتي توصلت إلى أن أبرز المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نظام الخدمة المدنية وتأثير القرارات بالأبعاد السياسية.

3.4 عرض نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

ويتمتع عن هذه الفرضية الرئيسة ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	أعزب/اء	21	1.96	0.43	157	0.133	0.894
	متزوج/ة	138	1.94	0.47			

من خلال استعراض الجدول رقم (14.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات

الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية وقد بلغ مستوى الدلالة (0.894) وهي أعلى من (0.05)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين فئة المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويدل على وجود رؤية متشابهة لأفراد الدراسة نحو ذلك.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديرية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	أنثى	39	1.97	0.46	157	0.377	0.707
	ذكر	120	1.93	0.47			

وبالنظر إلى الجدول رقم (15.4) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار (0.707) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود رؤية متشابهة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة دون وجود فرق بين الجنسين الذكر والأنثى في اتجاهاتهم نحو واقع الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	ثانوية عامة	13	94.46	2	1.539	0.673
	دبلوم	37	80.69			
	بكالوريوس	93	77.66			
	دراسات عليا	16	80.28			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (16.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.673) وهي أعلى من (0.05) يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على وجود آراء مشتركة بين أفراد الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير بالعمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	-30	32	88.00	2	1.303	0.521
	40-30	80	77.06			
	50-41	47	79.56			

يدل الجدول رقم (17.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha < 0.05)$ في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.521) وهي أعلى من (0.05) يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين فئات الأعمار في آرائهم نحو مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha < 0.05)$ في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	-5	15	64.93	2	2.134	0.344
	10-5	83	79.62			
	+10	61	84.22			

بينت نتائج الجدول رقم (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.344) وهي أعلى من (0.05) يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لتحديد مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	مدير	20	93.95	4	3.083	0.544
	نائب مدير	15	75.30			
	رئيس قسم	50	83.02			
	فاحص حسابات	38	76.16			
	محاسب	36	74.07			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.544) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في الآراء بين المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام وفاحصي الحسابات والمحاسبين نحو مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة

لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويدل على وجود رؤية متشابهة لأفراد الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج يلاحظ أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر ثقافة تنظيمية مؤيدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا يوحي بنوع من التجانس في القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة التي تشكل في مجملها قوة مؤثرة لحفز وتثبيط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ويؤثر في قدرتها على التغيير.

2.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	أعزب/اء	21	1.95	0.50	157	0.684	0.495
	متزوج/ة	138	1.87	0.51			

من خلال استعراض الجدول رقم (20.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.495) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات، ويدل على وجود رؤية مشتركة لأفراد الدراسة نحو ذلك.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (20.4).

جدول 21.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	أنثى	39	1.95	0.57	157	1.100	0.273
	ذكر	120	1.85	0.48			

وبالنظر إلى الجدول رقم (21.4) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.273) وهي أعلى من (0.05) يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود رؤية متشابهة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين دون وجود فروق بين الجنسين الذكر والأنثى في آرائهم نحو هذا المتغير.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ثانوية عامة	13	103.27	2	3.882	0.274
	دبلوم	37	79.09			
	بكالوريوس	93	78.39			
	دراسات عليا	16	72.56			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (22.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الهيكل التنظيمي لمديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.274) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على وجود آراء مشتركة بين أفراد الدراسة حول مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

ولغرض التعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	-30	32	87.72	2	1.952	0.377
	40-30	80	80.89			
	50-41	47	73.23			

يشير الجدول رقم (23.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha < 0.05)$ في واقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.377) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يدل على وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار نحو مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	-5	15	84.10	2	0.240	0.887
	10-5	83	78.49			
	+10	61	81.04			

يستنتج من نتائج الجدول رقم (24.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.887) وهي أعلى من (0.05) يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يوضح انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة مما يدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو هذا المتغير.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع الهيكل التنظيمي في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لتحديد مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (25.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في آراء طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	مدير	20	101.83	4	8.180	0.085
	نائب مدير	15	57.67			
	رئيس قسم	50	77.97			
	فاحص حسابات	38	79.16			
	محاسب	36	80.89			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الهيكل التنظيمي مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.085) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في الآراء بين فئات المسمى الوظيفي نحو مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين مما يفسر وجود رؤية مشتركة لأفراد الدراسة نحو ذلك.

يستخلص من هذه النتائج أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا يوحي بنوع من التوافق في الآراء قد يعود إلى سياسة التدوير التي تنتهجها الإدارة العليا في تفويض الصلاحيات الكاملة لمديرين المديريات والتي يخولون بموجبها بتكليف العاملين بأي مهام يرونها مناسبة لمقتضيات مصلحة العمل بغض النظر عن المسمى الوظيفي مما قد يؤدي إلى ضمور أهمية الهيكل التنظيمية بما تحتويه من تقسيمات إدارية من الناحية العملية.

3.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	أعزب/اء	21	1.87	0.51	157	0.312	0.756
	متزوج/ة	138	1.83	0.50			

من خلال استعراض الجدول رقم (26.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع دعم الإدارة العليا للجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.756) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويدل على وجود تقارب في رؤية أفراد الدراسة نحو مدى دعم الإدارة العليا للجودة.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (27.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	أنثى	39	1.87	0.52	157	0.502	0.617
	ذكر	120	1.83	0.49			

ويلاحظ من الجدول رقم (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha <$ في واقع دعم الإدارة العليا للجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.617) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود رؤية موحدة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى، وذلك لأن

معظم العاملين في الإدارة العليا هم من الذكور وبذلك نجد عدم وجود علاقة بين عامل الجنس ومدى دعم ومساندة الإدارة العليا للجودة.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديریات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	ثانوية عامة	13	101.08	2	3.672	0.299
	دبلوم	37	72.81			
	بكالوريوس	93	80.26			
	دراسات عليا	16	78.00			

تدل النتائج الموضحة في الجدول رقم (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دعم الإدارة العليا للجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.299) وهي أعلى

من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى وجود آراء متشابهة بين أفراد الدراسة حول مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديریات تعزى لمتغير العمر.

وبهدف التعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير بالعمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (29.4).

جدول 29.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	30-	32	93.06	2	4.578	0.101
	30-40	80	80.33			
	41-50	47	70.54			

يستخلص من الجدول رقم (29.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع دعم الإدارة العليا للجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.101) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يدل على وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار نحو مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالإدارة العليا على قناعة بمدى أهمية دعم ومساندة فلسفة الإدارة الجودة الشاملة لكنها لا تقوم بتوفير متطلبات تطبيقها نظراً لنقص الدعم المالي المتوفر.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديریات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (30.4).

جدول 30.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	-5	15	90.07	2	0.988	0.610
	10-5	83	77.51			
	+10	61	80.92			

يستخلص من نتائج الجدول رقم (30.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع دعم الإدارة العليا للجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.610) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يوضح انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ويدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو مدى دعم الإدارة العليا للجودة.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع دعم الإدارة العليا للجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع دعم الإدارة العليا للجودة كما هو موضح بالجدول رقم (31.4).

جدول 31.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا للجودة	مدير	20	101.35	4	6.286	0.179
	نائب مدير	15	70.57			
	رئيس قسم	50	78.96			
	فاحص حسابات	38	71.74			
	محاسب	36	82.24			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (31.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع دعم الإدارة العليا للجودة بمديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.179) وهي أعلى من (0.05) هذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في الآراء بين فئات المسمى الوظيفي نحو مدى دعم الإدارة العليا للجودة مما يفسر وجود رؤية متقاربة لأفراد الدراسة نحو ذلك، ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة كانت في أغلبها من المحاسبين وفاحصي الحسابات ورؤساء الأقسام وهذه المستويات الإدارية تعاني من عدم اهتمام الإدارة العليا بتشخيص مشاكلهم وتحليلها.

يستخلص من هذه النتائج أن هناك تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى دعم ومساندة الإدارة العليا بمديريات الجمارك والمكوس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا يوحي بنوع من التوافق في الآراء على أن الإدارة العليا على قناعة بأهمية الجودة لكنها لا تقوم بمتابعة تطبيقها عملياً لعدم توفر الإمكانيات ولضعف الموارد المتاحة، ونظراً إلى حالة عدم الاستقرار والتنقلات التي تطل هزم الإدارة العليا نتيجة للأوضاع السياسية غير المستقرة والتي يصعب معها دعم ومساندة تنفيذ خطط طويلة المدى تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة:

وتتنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولمعرفة صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	أعزب/اء	21	2.08	0.38	157	0.912	0.363
	متزوج/ة	138	1.99	0.38			

يوضح الجدول رقم (32.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.363) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما

يدل على عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديریات تعزى لمتغير الجنس.

وللتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (33.4).

جدول 33.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	أنثى	39	1.98	0.43	157	-0.398	0.691
	ذكر	120	2.01	0.36			

ويستدل من الجدول رقم (33.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.691) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود رؤية موحدة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديریات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتوصل الى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (34.4).

جدول 34.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	ثانوية عامة	13	96.73	2	2.824	0.419
	دبلوم	37	76.50			
	بكالوريوس	93	80.87			
	دراسات عليا	16	69.44			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (34.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.419) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يوضح التقارب في الآراء بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

ولغرض التعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (35.4).

جدول 35.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	-30	32	85.06	2	0.675	0.714
	40-30	80	77.38			
	50-41	47	81.02			

يستدل من الجدول رقم (35.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.714) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يشير إلى وجود تقارب وتجانس في الآراء بين فئات الأعمار حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكفين) في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (36.4).

جدول 36.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	-5	15	76.03	2	0.610	0.737
	10-5	83	78.13			
	+10	61	83.52			

يستخلص من نتائج الجدول رقم (36.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.737) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يوضح انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ويدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو الاهتمام بالزبائن.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الزبائن (المكلفين) في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الزبائن كما هو موضح بالجدول رقم (37.4).

جدول 37.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن	مدير	20	86.43	4	0.788	0.940
	نائب مدير	15	72.73			
	رئيس قسم	50	80.20			
	فاحص حسابات	38	79.01			
	محاسب	36	80.22			

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (37.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.940) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى

الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في الاتجاهات بين فئات المسمى الوظيفي نحو اهتمام الإدارات بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة.

يستخلص من هذه النتائج أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وذلك يعود إلى طبيعة العمل الجمركي والضريبي وما يتطلبه من السعي لتحقيق المزيد من الإيرادات، والضغط الذي يمارس اتجاه الزبائن (المكلفين) والذي قد يستوجب تعطيل معاملاتهم لإلزامهم بدفع المستحقات الضريبية، ويصب اهتمام الإدارات على عملية التحصيل دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح واحتياجات الزبائن (المكلفين).

5.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي".

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولمعرفة صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	أعزب/اء	21	1.82	0.43	157	-0.068	0.946
	متزوج/ة	138	1.82	0.41			

يفيد الجدول رقم (38.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.946) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين من حيث تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات والتدريب والتحفيز وتكوين فرق لتطوير الأداء.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (39.4).

جدول 39.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	أنثى	39	1.80	0.46	157	-0.409	0.683
	ذكر	120	1.83	0.39			

ويستدل من الجدول رقم (39.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.683) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود توافق بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى نحو ذلك.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (40.4).

جدول 40.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	ثانوية عامة	13	90.04	2	2.809	0.422
	دبلوم	37	88.58			
	بكالوريوس	93	76.20			
	دراسات عليا	16	74.06			

يستدل من النتائج الموضحة في الجدول رقم (40.4) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.422) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، وقد كان التقارب واضحاً في آراء أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، نظراً لأن عينة الدراسة في مجملها عينة متعلمة وذات تحصيل علمي عالٍ لذا ليس لمتغير المؤهل العلمي تأثير على آرائهم حول مدى اهتمام الإدارات بالموظفين.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديرية تعزى لمتغير العمر.

بهدف التعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (41.4).

جدول 41.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	-30	32	83.91	2	0.300	0.861
	40-30	80	78.69			
	50-41	47	79.56			

يستنتج من الجدول رقم (41.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.861) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يشير إلى وجود تجانس في الاتجاهات بين فئات الأعمار حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $\alpha \leq$ في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللدلالة على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (42.4).

جدول 42.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	-5	15	79.50	2	0.523	0.770
	10-5	83	77.68			
	+10	61	83.28			

يستنتج من نتائج الجدول رقم (42.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.770) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يوضح انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ويدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو مدى الاهتمام بالموظفين.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التركيز على الموظفين في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التركيز على الموظفين كما هو موضح بالجدول رقم (43.4)

جدول 43.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التركيز على الموظفين	مدير	20	96.55	4	7.492	0.112
	نائب مدير	15	95.27			
	رئيس قسم	50	76.26			
	فاحص حسابات	38	67.55			
	محاسب	36	82.78			

يستخلص من النتائج الموضحة في الجدول رقم (43.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.112) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في الآراء بين فئات المسمى الوظيفي نحو اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين.

يستخلص من هذه النتائج أن هناك تجانساً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالموظفين بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، يبرر ذلك بالمشاعر السلبية التي يحملها الموظفون تجاه الإدارة العليا بانخفاض الرضا الوظيفي للعاملين لأسباب من أهمها عدم تقاضي العاملين رواتبهم كاملة ومنتظمة منذ أكثر من سنة مما ينعكس سلباً على أدائهم للخدمة المقدمة وعلى طريقة تعاملهم مع الزبائن (المكلفين) بالإضافة إلى سيطرة الروتين على العمل.

6.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لمعرفة صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (44.4).

جدول 44.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	أعزب/اء	21	2.01	0.48	157	0.325	0.746
	متزوج/ة	138	1.97	0.46			

يفيد الجدول رقم (44.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.746) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

وللتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (45.4).

جدول 45.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	أنثى	39	1.99	0.54	157	0.130	0.897
	ذكر	120	1.97	0.43			

يلاحظ من الجدول رقم (45.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.897) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، مما يشير إلى وجود انسجام بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى نحو ذلك.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (46.4).

جدول 46.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	ثانوية عامة	13	88.73	2	2.482	0.479
	دبلوم	37	88.26			
	بكالوريوس	93	76.54			
	دراسات عليا	16	73.94			

يستدل من النتائج الموضحة في الجدول رقم (46.4) على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.479) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، وقد كان التقارب واضحاً في آراء أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر .

بهدف التعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (47.4).

جدول 47.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير العمر .

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	-30	32	80.16	2	0.053	0.974
	40-30	80	79.24			
	50-41	47	81.18			

يسندل من الجدول رقم (47.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.974) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر .

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (48.4).

جدول 48.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	-5	15	77.80	2	0.067	0.967
	10-5	83	80.79			
	+10	61	79.47			

يوضح الجدول رقم (48.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ في واقع للتحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.967) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ويدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو مدى الاهتمام بالتحسين المستمر

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع التحسين المستمر في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع التحسين المستمر كما هو موضح بالجدول رقم (49.4).

جدول 49.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	مدير	20	91.05	4	5.935	0.204
	نائب مدير	15	89.83			
	رئيس قسم	50	77.33			
	فاحص حسابات	38	67.04			
	محاسب	36	87.15			

يستخلص من النتائج الموضحة في الجدول رقم (49.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.204) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يشير إلى توافق في الآراء بين فئات المسمى الوظيفي نحو اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر.

يستخلص من هذه النتائج أن هناك تجانساً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالتحسين المستمر للأداء بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، يبرر بوجود الرغبة لدى الإدارة العليا لتحسين وتطوير العمل ولكن ضعف وقلة الإمكانيات تحول دون تحقيق ذلك.

7.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق) في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسة ست فرضيات فرعية هي:
أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق) في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتوصل إلى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (50.4).

جدول 50.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	أعزب/اء	21	2.07	0.43	157	1.444	0.151
	متزوج/ة	138	1.93	0.41			

يستخلص من الجدول رقم (50.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.151) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على عدم وجود فروق بين فئة المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات مديريات الجمارك والمكوس.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

وللتعرف إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (51.4).

جدول 51.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	أنثى	39	1.97	0.48	157	0.384	0.701
	ذكر	120	1.94	0.39			

يلاحظ من الجدول رقم (51.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً

لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.701) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، ويفسر بوجود انسجام بين أفراد الدراسة حول مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات بمديريات الجمارك والمكوس دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى نحو ذلك.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق) في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (52.4).

جدول 52.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	ثانوية عامة	13	90.12	2	2.834	0.418
	دبلوم	37	78.96			
	بكالوريوس	93	76.48			
	دراسات عليا	16	94.66			

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (52.4) يستدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.418) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على تقارب واضح في آراء أفراد الدراسة حول مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات بمديريات الجمارك والمكوس رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (53.4).

جدول 53.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	-30	32	81.25	2	0.270	0.874
	40-30	80	81.21			
	50-41	47	77.09			

يستدل من الجدول رقم (53.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.874) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار حول واقع اتخاذ القرارات.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق) في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (54.4).

جدول 54.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	-5	15	83.83	2	4.670	0.097
	10-5	83	72.61			
	+10	61	89.11			

يوضح الجدول رقم (54.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.097) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ويدل على وجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق) في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع اتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول رقم (55.4).

جدول 55.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	مدير	20	103.40	4	10.743	0.030
	نائب مدير	15	93.33			
	رئيس قسم	50	78.44			
	فاحص حسابات	38	64.74			
	محاسب	36	79.72			

يستخلص من النتائج الموضحة في الجدول رقم (55.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع اتخاذ القرارات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لفئة المديرين، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.030) وهي أقل من (0.05) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويشير ذلك إلى وجود فروق في الآراء حول مدى الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات تبعاً لفئة المديرين.

ويستنتج مما سبق عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية والجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة في حين توجد فروق في آراء الأفراد حول واقع اتخاذ القرارات تعزى لفئة المديرين، وهذا يشير إلى أن المديرين والذين يمثلون فئة الإدارة العليا هم أكثر دراية وقدرة على اتخاذ قرارات تدعم وتساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من باقي فئات المسمى الوظيفي.

8.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على أنه "نه" و"ووملا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي."

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (56.4).

جدول 56.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	أعزب/اء	21	2.09	0.45	157	1.269	0.206
	متزوج/ة	138	1.96	0.42			

يستخلص من الجدول رقم (56.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.206) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمنان جودة الأداء.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (57.4).

جدول 57.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير الجنس.

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	أنثى	39	2.06	0.51	157	1.225	0.226
	ذكر	120	1.95	0.39			

يشير الجدول رقم (57.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \leq$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير

الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.226) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، ويفسر بوجود انسجام بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام الإدارات بضمان جودة الأداء دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى نحو ذلك.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (58.4).

جدول 58.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	ثانوية عامة	13	86.42	2	0.435	0.933
	دبلوم	37	77.76			
	بكالوريوس	93	79.46			
	دراسات عليا	16	83.13			

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (58.4) يستدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.933) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى تقارب واضح في آراء أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (59.4).

جدول 59.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	-30	32	86.50	2	0.877	0.645
	40-30	80	79.15			
	50-41	47	77.02			

يستدل من الجدول رقم (59.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.645) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار حول واقع ضمان جودة الأداء.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (60.4).

جدول 60.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	-5	15	73.10	2	1.114	0.573
	10-5	83	77.92			
	+10	61	84.52			

يستخلص من الجدول رقم (60.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.573) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وتشير هذه النتيجة إلى انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ووجود رؤية مشتركة بين أفراد الدراسة نحو ضمان جودة الأداء.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع ضمان الجودة في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتعرف إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (61.4).

جدول 61.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	مدير	20	105.48	4	8.726	0.068
	نائب مدير	15	85.07			
	رئيس قسم	50	78.20			
	فاحص حسابات	38	69.17			
	محاسب	36	77.67			

يستدل من النتائج الموضحة في الجدول رقم (61.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.068) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويشير إلى وجود توافق نوعاً ما في آراء الأفراد باختلاف مسمياتهم الوظيفية حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء.

ويستنتج مما سبق عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة حول مدى اهتمام الإدارات بضمان جودة الأداء، كما وتشير نتائج الجدول رقم (60.4) والخاص بمتغير المسمى الوظيفي إلى التقارب مع نتيجة سابقة تتعلق بواقع اتخاذ القرارات والتي تعزى لنفس المتغير إلى أن المديرين والذين يمثلون فئة الإدارة العليا هم الأكثر قدرة بحكم الصلاحيات الموكلة إليهم بإصدار قرارات تضمن جودة الأداء من خلال إخضاع العاملين لدورات تدريبية لرفع مهاراتهم وإعادة تطوير الإجراءات المتبعة ووضع مقاييس محددة لقياس الأداء.

9.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية التاسعة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى

لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وينفرد عن هذه الفرضية الرئيسة ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع تصميم الخدمات كما هو موضح بالجدول رقم (62.4).

جدول 62.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	أعزب/اء	21	2.06	0.52	157	1.053	0.294
	متزوج/ة	138	1.94	0.45			

يلاحظ من الجدول رقم (62.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.294) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آراءهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع تصميم الخدمات كما هو موضح بالجدول رقم (63.4).

جدول 63.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	ذكر	39	2.01	0.55	157	0.690	0.493
	أنثى	120	1.94	0.43			

يشير الجدول رقم (63.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha < 0.05)$ في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.493) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، يشير إلى وجود توافق بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام الإدارات بتصميم جودة الخدمات دون وجود فروق في الآراء بين الجنسين الذكر والأنثى نحو ذلك.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha < 0.05)$ في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (64.4).

جدول 64.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	ثانوية عامة	13	85.31	2	0.678	0.878
	دبلوم	37	75.15			
	بكالوريوس	93	80.67			
	دراسات عليا	16	83.03			

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (64.4) يستدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.878) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى تقارب واضح في آراء أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع تصميم الخدمات كما هو موضح بالجدول رقم (65.4).

جدول 65.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	-30	32	89.91	2	2.655	0.265
	40-30	80	80.27			
	50-41	47	72.80			

يلاحظ من الجدول رقم (65.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.265) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يشير إلى وجود تجانس في الآراء بين فئات الأعمار حول واقع تصميم الخدمة المقدمة.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في تصميم الخدمات كما هو موضح بالجدول رقم (66.4).

جدول 66.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	-5	15	91.47	2	2.313	0.315
	10-5	83	75.10			
	+10	61	83.84			

يستدل من الجدول رقم (66.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \leq$) في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.315) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وتشير هذه النتيجة إلى انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ووجود رؤية متشابهة بين أفراد الدراسة نحو تصميم جودة الخدمة المقدمة.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع تصميم الخدمات في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع ضمان الجودة كما هو موضح بالجدول رقم (67.4).

جدول 67.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
تصميم الخدمات	مدير	20	99.58	4	6.082	0.193
	نائب مدير	15	92.20			
	رئيس قسم	50	74.11			
	فاحص حسابات	38	75.09			
	محاسب	36	77.40			

يستخلص من النتائج الموضحة في الجدول رقم (67.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.193) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويشير ذلك إلى عدم وجود فروق في الآراء حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة.

ويستنتج مما سبق عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمة المقدمة، وذلك بغير عدم مرونة الأنظمة والقوانين المعمول بها في مديريات الجمارك والمكوس والتي تنعكس على الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة حيث يتم التشديد على الالتزام بها من قبل الإدارة العليا.

10.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية العاشرة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البُعد المجتمعي في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البُعد المجتمعي في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البُعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (68.4).

جدول 68.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البُعد المجتمعي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البُعد المجتمعي	أعزب/اء	21	2.14	0.51	157	1.578	0.117
	متزوج/ة	138	1.98	0.44			

يستنتج من الجدول رقم (68.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.117) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آراءهم نحو مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البعد المجتمعي في هذه المديریات تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (69.4).

جدول 69.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البعد المجتمعي	أنثى	39	2.11	0.50	157	1.742	0.083
	ذكر	120	1.96	0.44			

يشير الجدول رقم (69.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع البعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.083) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، يشير إلى وجود توافق نوعاً ما بين أفراد الدراسة حول مدى اهتمام الإدارات بتصميم جودة الخدمات بين الجنسين الذكر والأنثى.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البعد المجتمعي في هذه المديریات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (70.4).

جدول 70.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البُعد المجتمعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
البعد المجتمعي	ثانوية عامة	13	80.50	2	1.817	0.611
	دبلوم	37	71.96			
	بكالوريوس	93	83.65			
	دراسات عليا	16	76.97			

يلاحظ من النتائج الموجودة في الجدول رقم (70.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.611) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على تقارب واضح في آراء أفراد الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البُعد المجتمعي في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البُعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (71.4).

جدول 71.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البُعد المجتمعي تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
البُعد المجتمعي	-30	32	85.08	2	1.951	0.377
	40-30	80	82.46			
	50-41	47	72.35			

يلاحظ من الجدول رقم (71.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.377) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود تشابه في الآراء بين فئات الأعمار حول واقع البُعد المجتمعي.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البُعد المجتمعي في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البُعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (72.4).

جدول 72.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البُعد المجتمعي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
البعد المجتمعي	-5	15	70.53	2	2.543	0.280
	10-5	83	76.58			
	+10	61	86.98			

يستدل من الجدول رقم (72.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.280) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وتدل هذه النتيجة إلى انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة ووجود رؤية متشابهة بين أفراد الدراسة نحو البُعد المجتمعي.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع البُعد المجتمعي في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع البُعد المجتمعي كما هو موضح بالجدول رقم (73.4).

جدول 73.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البُعد المجتمعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
البعد المجتمعي	مدير	20	92.90	4	7.739	0.102
	نائب مدير	15	102.80			
	رئيس قسم	50	76.51			
	فاحص حسابات	38	69.29			
	محاسب	36	79.49			

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (73.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع البُعد المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.102) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويشير ذلك إلى وجود آراء متشابهة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي.

يستخلص مما سبق عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة حول مدى اهتمام إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي، وعدم وجود اهتمام لدى الإدارات بهذا البُعد يبرر بطبيعة النشاط الضريبي وعدم القبول الاجتماعي لهذه الأنشطة والنظرة السلبية السائدة لدفعي الضرائب نحو الإدارات الضريبية لضعف الوعي الضريبي بأهمية الإيرادات التي تجبها المديريات والتي تعتبر المصدر الرئيس لتغطية النفقات العامة في ظل ضعف الموارد.

11.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الحادية عشرة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معيقات البيئة الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معيقات البيئة الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتوصل إلى مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبارات (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (74.4).

جدول 74.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الداخلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات الداخلية	أعزب/اء	21	2.27	0.31	157	2.221	0.028
	متزوج/ة	138	2.07	0.39			

يستخلص من الجدول رقم (74.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعوقات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تعزى لغير المتزوجين، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.028) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على وجود فروق بين فئات المتزوجين وغير المتزوجين في آراءهم نحو

المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعزى ذلك إلى نقص الخبرة العملية في الحياة لغير المتزوجين وضعف قدرتهم على التأقلم نوعاً ما.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعوقات الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (75.4).

جدول 75.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات الداخلية	أنثى	39	2.22	0.37	157	2.334	0.021
	ذكر	120	2.06	0.38			

يوضح الجدول رقم (75.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعوقات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً للإناث، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.021) أقل من (0.05) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بمتغير الجنس، ويشير إلى وجود اختلاف في الآراء بين أفراد الدراسة حول المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الجنسين الذكر والأنثى، ويعزى ذلك إلى أن الإناث أقل قدرة على تحمل المصاعب والمعوقات خاصة وأن طبيعة العمل الجمركي والضريبي شاقة وتتطلب الكثير من الدقة والجهد.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعوقات الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعينات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (76.4).

جدول 76.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعينات الداخلية	ثانوية عامة	13	68.54	3	1.453	0.693
	دبلوم	37	84.65			
	بكالوريوس	93	78.85			
	دراسات عليا	16	85.25			

يستخلص من النتائج الموجودة في الجدول رقم (76.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعينات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.693) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يوضح وجود تقارب في آراء أفراد الدراسة حول المعينات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديريات الجمارك والمكوس رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعينات الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعينات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (77.4).

جدول 77.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في آراء طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعينات الداخلية	-30	32	78.78	2	0.113	0.945
	40-30	80	81.22			
	50-41	47	78.76			

يلاحظ من الجدول رقم (77.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعينات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.945) وهي أكبر من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود تشابه في الآراء بين فئات الأعمار حول واقع المعينات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعينات الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعينات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (78.4).

جدول 78.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعينات الداخلية	-5	15	74.87	2	1.190	0.551
	10-5	83	77.28			
	+10	61	84.97			

يستدل من الجدول رقم (78.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعينات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.551) وهي أعلى من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وتدل هذه النتيجة إلى انسجام الآراء بين فئات سنوات الخبرة وجود رؤية متشابهة بين أفراد الدراسة نحو المعينات الداخلية.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعينات الداخلية في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعينات الداخلية كما هو موضح بالجدول رقم (79.4).

جدول 79.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعينات الداخلية	مدير	20	68.05	4	7.216	0.125
	نائب مدير	15	100.27			
	رئيس قسم	50	71.20			
	فاحص حسابات	38	87.50			
	محاسب	36	82.50			

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (79.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعينات الداخلية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.125) وهي أكبر من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويشير ذلك إلى وجود آراء متشابهة حول المعينات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يستخلص مما سبق عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة بين متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في حين يوجد فروق في الآراء بين كل من متغير الحالة الاجتماعية تبعاً لغير المتزوجين ومتغير الجنس تبعاً للإناث نحو معيقات البيئة الداخلية ويبرر ذلك بانخفاض القدرة للعاملين الغير متزوجين على التأقلم مع معيقات الداخلية وانخفاض الشعور بتحمل المسؤولية بالمقارنة مع المتزوجين، أما الإناث فهن بحكم التكوين الفسيولوجي الأقل قدرة على التحمل للمعيقات ومشكلات العمل من الذكور خاصة وأن طبيعة العمل الجمركي والضريبي شاقة تتطلب القيام بعمل زيارات ميدانية للمنشآت التجارية وجرى للمخازن للتأكد من الالتزام بمسك الدفاتر المحاسبية بشكل قانوني.

12.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية عشرة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معيقات البيئة الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وينفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية هي:

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو معيقات البيئة الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لفحص مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبارات (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (80.4).

جدول 80.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعايير الخارجية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعيار الخارجية	أعزب/اء	21	2.28	0.37	157	2.016	0.045
	متزوج/ة	138	2.08	0.42			

يلاحظ من الجدول رقم (80.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعايير الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لغير المتزوجين، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.045) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، مما يدل على وجود فروق بين فئة المتزوجين وغير المتزوجين في آرائهم نحو المعايير الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعايير الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير الجنس.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعايير الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (81.4).

جدول 81.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعايير الخارجية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعيار الخارجية	أنثى	39	2.20	0.44	157	1.567	0.119
	ذكر	120	2.08	0.41			

يستنتج من الجدول رقم (81.4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعايقات الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.119) وهي أكبر من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، ويشير إلى انسجام في الآراء بين أفراد الدراسة حول المعايقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الجنسين الذكر والأنثى.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعايقات الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعايقات الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (82.4).

جدول 82.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعايقات الخارجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعايقات الخارجية	ثانوية عامة	13	69.04	3	1.713	0.634
	دبلوم	37	82.91			
	بكالوريوس	93	78.68			
	الدراسات العليا	16	89.88			

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (82.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعايقات الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.634) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى تقارب واضح في آراء أفراد الدراسة حول المعايقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديريات الجمارك والمكوس رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعوقات الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير العمر.

للتأكد من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (83.4).

جدول 83.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعوقات الخارجية	-30	32	79.95	2	0.657	0.720
	40-30	80	82.54			
	50-41	47	75.71			

يلاحظ من الجدول رقم (83.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعوقات الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.720) وهي أكبر من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر، مما يفسر وجود آراء مشتركة بين فئات الأعمار حول المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعوقات الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتعرف على مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (84.4).

جدول 84.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الخارجية	-5	15	85.60	2	3.374	0.185
	10-5	83	73.63			
	+10	61	87.30			

يستدل من الجدول رقم (84.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعوقات الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.185) وهي أعلى من (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، وتدل هذه النتيجة على تشابه الآراء بين فئات سنوات الخبرة وجود رؤية مشتركة نحو المعوقات الخارجية.

سادساً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس (مديرين وموظفين) نحو واقع المعوقات الخارجية في هذه المديريات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من مدى صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الإحصائية في واقع المعوقات الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (85.4).

جدول 85.4: نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
المعوقات الخارجية	مدير	20	87.25	4	1.562	0.816
	نائب مدير	15	86.27			
	رئيس قسم	50	74.55			
	فاحص حسابات	38	81.79			
	محاسب	36	79.04			

يستخلص من النتائج الموضحة في الجدول رقم (85.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع المعوقات الخارجية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.816) وهي أكبر من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، ويدل ذلك على وجود اتجاهات متشابهة حول المعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يستخلص مما سبق عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة بين متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في حين توجد فروق في الآراء بين متغير الحالة الاجتماعية تعزى لغير المتزوجين نحو معوقات البيئة الخارجية فهم الأقل قدرة على التأقلم من المتزوجين الذين اعتادوا على تحمل الأعباء الأسرية والأوضاع المعيشية الصعبة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة على ضوء أسئلتها وفرضياتها ثم تقديم بعض التوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

1.5 النتائج

بناء على التحليل السابق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتبين من الدراسة أن حوالي (32.3%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة في هذه المديریات، بينما يتفق بدرجة متوسطة حوالي (40.7%) من أفراد العينة على أن الثقافة السائدة داعمة للجودة، في حين يرى (27%) أن الثقافة السائدة في هذه المديریات هي ثقافة لا تساهم في دعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت الدراسة أن حوالي (37.7%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين، بينما يتفق بدرجة متوسطة حوالي (36.5%) من أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين، في حين يرى (25.8%) أن الهيكل التنظيمي في هذه المديریات لا يساهم في تفويض الصلاحيات للموظفين.
- توصلت الدراسة إلى أن (39.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديریات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية لها ممارسات واضحة تدعم من خلالها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في هذه المديریات، ويتفق (37.4%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة مع

أن الممارسات الإدارية للإدارة العليا تدعم وتعود إلى تحقيق التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر يرى (23.5%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية الواضحة التي تقود إلى تطبيقات واضحة وجوهرية لمنهج إدارة الجودة الشاملة في هذه المديریات.

- توصلت الدراسة إلى أن (29.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية تبدي اهتماماً واضحاً اتجاه الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة وتحرص على مطابقة هذه الخدمات لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويتفق (40.8%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة، من جانب آخر يرى (30.1%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تبدي اهتماماً كافياً نحو الزبائن المستفيدين من الخدمة ولا تهتم بمطابقة الخدمة المقدمة مع توقعات واحتياجات هؤلاء الزبائن.

- توصلت الدراسة إلى أن (36.5%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية تبدي اهتماماً واضحاً بالموظفين، ويتفق (36.9%) من أفراد هذه العينة بدرجة متوسطة على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالموظفين، من جانب آخر يرى (26.6%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تبدي اهتماماً كافياً نحو الموظفين.

- بينت الدراسة أن (32%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لها ممارسات واضحة تعزز التحسين المستمر للأداء في هذه المديریات، ويتفق (37%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن الممارسات الإدارية للإدارة العليا تعزز التحسين المستمر للأداء بما يحقق زيادة جودة الخدمات المقدمة، ويرى (31%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية التي تحقق تطبيقات واضحة وجوهرية تقود إلى التحسين المستمر في هذه المديریات.

- أظهرت الدراسة أن (32.5%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اعتماداً على الحقائق بشكل جوهري عند اتخاذ القرارات في هذه المديریات، ويتفق (39.2%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات، ويرى (28.3%) من أفراد العينة غياب سياسة واضحة لاتخاذ القرارات في هذه المديریات.

- أوضحت الدراسة أن (30.6%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتماماً من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بضمان جودة الأداء من خلال ممارسات واضحة تعزز هذه الجودة، ويتفق (40.4%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديریات بضمان جودة الأداء، ويرى (29%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافياً بضمان جودة الأداء وغياب سياسة تساند وتدعم هذه الجودة.

- وتوصلت الدراسة إلى أن (33%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتمام من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بتصميم الخدمات من خلال إتباع سياسات واضحة تحقق وضع تصاميم دقيقة ومحددة لانجاز الخدمات في هذه المديريات بكفاءة وفاعلية، ويتفق (37.8%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديريات بتصميم الخدمات، ويرى (29%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافٍ بتصميم الخدمات وغياب سياسة واضحة تلزم هذه المديريات بالتقيد في تصاميم محددة لانجاز المعاملات.
- توصلت الدراسة إلى أن (29.7%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتماماً من إدارات مديريات الجمارك والمكوس بالبُعد المجتمعي، ويتفق (40.3%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة على اهتمام هذه المديريات بالبُعد المجتمعي، ويرى (30%) من أفراد العينة عدم اهتمام الإدارات بشكل كافٍ بالبُعد المجتمعي.
- أظهرت الدراسة أن (25.2%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بوجود معيقات داخلية جوهرية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، ويتفق (39.2%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود معيقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر لا يتفق (35.6%) من أفراد العينة على وجود معيقات جوهرية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس.
- توصلت الدراسة إلى إن (25.1%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بوجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، ويتفق (38.5%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من جانب آخر لا يتفق (36.4%) من أفراد العينة على وجود معيقات خارجية تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد واقع الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية وذلك يوحي بنوع من التجانس في القيم والمعتقدات السائدة فالعاملون يقعون تحت تأثير مناخ تنظيمي واحد أوجد نوعاً من التشابه في آرائهم.
- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد واقع الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية يعود للتأثير الهامشي والوجود الشكلي للتقسيمات الإدارية الذي يعطي الصلاحيات الكاملة للمديرين في المديريات بتقسيم الوظائف الإدارية حسب مصلحة العمل دون الأخذ بعين الاعتبار المسمى الوظيفي لهم.
- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد واقع دعم الإدارة للجودة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية يرجع لقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة إلا أنها

تفتقر إلى الإمكانيات والموارد اللازمة لتحسين جودة الأداء كما أن التغيير المستمر للقيادات يعيق تنفيذ خطط طويلة المدى لتطوير الأداء.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التركيز على الزبائن تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية يعود ذلك إلى طبيعة العمل الضريبي والذي يستوجب تحصيل المزيد من الإيرادات دون الأخذ بعين الاعتبار سرعة انجاز المعاملات أو مصالح واحتياجات الزبائن.

- أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التركيز على العاملين تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية يعود إلى عدم اهتمام الإدارة العليا في وضع الخطط وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتحفيزهم وحل مشكلاتهم وغياب تام لوجود نظام لتقصي رضا العاملين.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التحسين المستمر تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية فهناك إيمان من الإدارة العليا بأهمية التحسين المستمر لكن ضعف الإمكانيات المتاحة يحول دون إدخال تحسينات على الأنشطة والعمليات وإكساب العاملين المهارات اللازمة لطرق التحسين المستمر وأدوات تحليل البيانات لمواكبة التغيير الدائم في بيئة العمل الداخلية والخارجية ولمقابلة الاحتياجات المتجددة للزبائن.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق في آراء أفراد الدراسة تبعاً لفئة المديرين فهم الأكثر دراية بعملية اتخاذ القرارات وأهمية اعتماد على الحقائق من خلال توفير البيانات والمعلومات الحديثة بشكل مستمر مما يوسع آفاق العاملين ويحسن تطلعاتهم ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة.

- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ضمان جودة الأداء تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق نوعاً ما في آراء أفراد الدراسة تبعاً لفئة المدراء فهم بحكم الصلاحيات الموكلة إليهم أكثر قدرة على إصدار قرارات تضمن جودة الأداء من خلال وضع مقاييس محددة للعمليات والأنشطة وإكساب العاملين مهارات استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تصميم الخدمة المقدمة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية فالخدمات الضريبية المقدمة تخضع لقوانين وأنظمة تصدر من الإدارة العليا على شكل قرارات إدارية ويتوجب على المديرية التقيد والتنفيذ وتحت طائلة المسؤولية.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع البُعد المجتمعي تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية فطبيعة النشاط الضريبي وعدم القبول الاجتماعي لنشاطات المديريات يعيق فاعلية هذا البُعد.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المعوقات الداخلية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في حين توجد فروق في آراء الأفراد تعزى للحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين فهم الأقل قدرة على التأقلم وتحمل المسؤولية والأكثر رفضاً للمعوقات من المتزوجين الذين يظهرون قدرة أكثر على التأقلم، وتعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث فهن بحكم التكوين الفسيولوجي الأقل قدرة على التحمل للمعوقات ومشكلات العمل من الذكور خاصة وأن طبيعة العمل الجمركي والضريبي شاقة تتطلب القيام بعمل زيارات ميدانية للمنشآت التجارية ومواقع العمل وجرى للمخازن للتأكد من الالتزام بمسك الدفاتر المحاسبية بشكل قانوني، وعدم إخفاء الصفقات للحد من التهرب الضريبي.
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في حين توجد فروق في آراء الأفراد تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين فهم الأقل قدرة على التأقلم مع المعوقات والأقل خبرة عملية في مواجهه المصاعب من المتزوجين.

2.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من خلال ضمان جودة الأداء وذلك باستحداث إدارة للرقابة وضبط الجودة توكل إليها مهام التأكد من مطابقة الأداء للمواصفات الموضوعية.
- أن تتبنى الإدارة العليا لمديريات الجمارك منهجاً يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المديريات وعلى جميع المستويات وذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين لتتقنهم بأساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتصميم نشرات دورية تساعد على التعريف بالجودة وأهميتها.
- إعادة هيكلة المستويات الإدارية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق مما يسهل انسياب العمل

بين الأقسام الإدارية، ويحقق التكامل بين التقسيمات الإدارية المختلفة، بما ينسجم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- توفير الدعم والمساندة من الإدارة العليا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور القيادات الإدارية خاصة ممن لديهم القدرة على نشر ثقافة الجودة، ودعم جهود العاملين وتقدير انجازاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير الدعم الكافي لعمليات التطبيق.

- ضرورة زيادة التركيز على الزبائن (المكلفين) من خلال أهمية إنشاء نظام لمسح مدى رضا المكلفين ودراسة الشكاوى والمقترحات المقدمة من قبلهم وإشراكهم في تقييم الخدمات المقدمة لهم.

- زيادة التركيز على العاملين وتدريبهم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يعزز تعميق قناعاتهم بمدى أهمية هذه المنهج، مع عدم إغفال إشراكهم باتخاذ القرارات ووضع خطط عمل لتطوير الأداء وزيادة الإيرادات، مع ضرورة الإيعاز بتبني نظام يستقضي مدى رضا العاملين ويهتم بالتغذية العكسية عن الجودة الشاملة، وكذلك ابتعاث مدراء متفرغين إلى مديريات الجمارك التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في الدول المجاورة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

- ولغرض تحقيق منهج التحسين المستمر توصي الباحثة بإعادة تقييم وتطوير الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات بما يتلاءم مع التطورات السريعة في البيئة الخارجية ولمقابلة الاحتياجات المتجددة للمكلفين، بما ينسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- أن يتم تصميم العمليات الإدارية بشكل عام، والتنسيق بين المديريات لوضع مقاييس أداء واضحة ودقيقة تشمل جميع الوظائف في المديريات بما ينسجم مع منهج إدارة الجودة الشاملة.

- تكريس المسؤولية الأخلاقية في اتجاهات مديريات الجمارك والمكوس نحو المجتمع الفلسطيني، من خلال تعزيز البعد المجتمعي الذي يهدف الى توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال تقديم التخفيضات الضريبية والتسهيلات اللازمة لهذه المؤسسات وتزويدها بالخبراء الماليين والاقتصاديين من كادرها لتسهيل تعاملات هذه المؤسسات.

- أن تأخذ مديريات الجمارك والمكوس بما توصلت إليه المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاستعانة بهذه الخبرات والأدوات ووسائل التطبيق بما يتناسب مع بيئة عمل المنظمات الحكومية الفلسطينية، والوقوف على العقبات والصعوبات التي واجهتهم والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.

دعوة الباحثين إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بصفة عامة، وفي مديريات الجمارك والمكوس بصفة خاصة، ومن أهم الدراسات التي تقترحها الباحثة في هذا المجال:

- إجراء دراسات تحليلية للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية تتناول بصفة خاصة المعوقات الخاصة بالبنية الإدارية والبشرية والفنية.
- إجراء دراسة لصياغة معايير موضوعية لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديريات الجمارك والمكوس.
- إجراء دراسة لصياغة معايير موضوعية لقياس رضا العاملين في مديريات الجمارك والمكوس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الرب، ن (1999): مبادئ التمويل، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- أبو فارة، ي (2006): "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد (2) العدد (2)، عمان.
- أتكسون، ف. (1996): إدارة الجودة الشاملة الجزء الأول: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- إدريس، ث. ع. (2006): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر، المنوفية.
- أرمسترونج، م. (2003): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الطبعة الأولى. مكتبة الجريير، الرياض.
- آل الشيخ، ع. (2004): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- آل سنان، س. (1995): "مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي". معهد الإدارة العامة، الرياض.
- آل عبد السلام، خ. (2004): دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان. جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- بسترفيلد، د، وآخرون (2004): إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- البستجي، ن. (2001): اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة استطلاعية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- البكري، س. (2002): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- توفيق، ع. (2003): الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- جامعة القدس المفتوحة (1997)، إدارة القوى البشرية.

- جامعة القدس المفتوحة (1998): طرق الإحصاء بالحاسوب، الطبعة الثانية. جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- جودة، م. أ. (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- جورج، س، زكيرتش، أ. (1998): إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات وأدوات، ترجمة حسين حسنين. دار البشير للنشر، عمان.
- حمود، خ. ك. (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خ. ك. (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرادكة، م. وشبلي، ط، وحيصات، خ، وصبري، ع، ويوسف، ت. (2001): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرادكة، م. س. (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- دوبينز، ل، ماسون، ك. (1997): إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- الدوسري، ج. (2001): اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الردايدة، م، عصفور، أ، الدقاسة، م. (2006): مدى رضا متلقي الخدمة عن أعمال الجمارك الأردنية. الجمارك الأردنية، الأردن.
- الردايدة، م. (نيسان، 2006): نظم المعلومات المحاسبية في دائرة الجمارك ودورها في القدرات الاستراتيجية في مجالات الاستثمار وإدارة الجودة الشاملة. في: مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. جامعة اليرموك، الأردن.
- الرشيد، س. (2004): أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- رمضان، ز. (1997): الإدارة المالية في الشركات المساهمة، الطبعة الأولى. مطبعة الصفدي، عمان.
- زكريا، ف. (2005): ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

- الزهراني، ع. (2004): مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- السلمي، ع. (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شامية، أ، الخطيب، خ. (1991): المالية العامة، الطبعة الثانية، عمان.
- الصحن، م. (2002): قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- الصرن، ر. ح. (2001): معجزة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق.
- الصيرفي، م. (2002): البحث العلمي الدليل العلمي التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، الأردن.
- الصيرفي، م. (2006): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الضمور، هـ. ح. (2005): تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر، عمان.
- الطراونه، م. (2003): اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- طعمنة، م. (2001): "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)". مجلة أبحاث اليرموك، العدد 1. ص ص 85-112.
- عبد الرازق، ع، الرمال، إ، مسيف، م. (2004) تقييم أداء وزارة المالية، معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية الفلسطينية، رام الله والقدس.
- العتيبي، ص. (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، م. (2002): أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- العزاوي، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع. (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- عليمت، ص. (1004): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- العمر، بدران. (يونيه، 2002): "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض". مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني. ص ص 307-351.
- العميره، م. (2003): علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- عواد، ي، ناصر، م. (2004): إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- عودة، أ، ملكاوي، ف. (1992): أساسيات البحث العلمي. الطبعة الثانية. توزيع مكتبة الكتاني، اربد.
- عيد، باسم. (أيلول، 1998): "البحث والكتابة بموضوع الضرائب". الرقيب، العدد الثامن. (<http://www.phrmg.org/arabic/monitor.htm>, 1.12.2006)
- عيسوه، هـ. (2005): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الفضل، م، الطائي، ي. (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، م. (1997): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية. المكتبة الجامعية، نابلس.
- كيلادا، ج. (2004): تكامل إدارة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور. دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- كوهين، س، براند، ر. (1997): إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- لعويسات، ج. (2003): إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- مؤتمر الحوار الدولي حول القضايا الضريبية (2005): ضريبة القيمة المضافة تجارب وقضايا. روما.
- (<http://www.itdweb.org/VAT Conference/Documents/ITD>, 17.12.2006)
- ماهوني، ف، ثور، ك. (2000): ثلاثة إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- المحسن، ت. م. (2003): قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المهيدب، ع. (2005): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)

- مخيم، ع، جودة، ع، خشبة، ن، عبد القادر، ع، مطاوع، س. (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت (2007):
<http://www.cuarab.com/showlesson> (4.5.2007)
- الموقع الاحصائي (2007):
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (30.4.2007)
- الناظر، ر. (2004): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- النعيمي، ج. (2006): اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- نور، ع، عدس، ن، الشريف، ع. (2003): الضرائب ومحاسبتها، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- النيادي، ح. (1999): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- وزارة المالية (2006): تقرير أداء وزارة المالية للربع الثاني من عام 2006. فلسطين
<http://www.mof.gov.ps/?stat=51> (20.11.2006)
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2007): "التقسيم الإداري للضفة الغربية".
[http:// ar.wikipedia.org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki) (4.5.2007)

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Besterfield, D, et al (2003): **Total Quality Management**, Third Edition. Pearson Education, Singapore.
- Bomman, J, Steel, J. (1998): “Quatity Teams in A state Agency Public”. Productivity Review, Vol.(1).
- Budgol, M. (2005): “ The implementation of the TQM in Poland”. The TQM Magazine, Vol.17.
- Chang, P, Lu, H. (1995): “Current Status of TQM implementations in Taiwan Companies”. The TQM Magazine, Vol.7.
- Charantimath, P. (2003): **Total Quality management**, First Indian print. Pearson Education, Singapore.
- Gitlow, H, Oppenheim, A, Oppenheim, R, Levine, D. (2005): **Quality Management**, Third Edition. Mc Graw-Hill, New York.
- Goetsch, D, Davis, S. (2001): **Total Quality Handbook**, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hendricks, K, Singhal, V. (2000): **The Impact of Total Quality Management on Financial Performance**. University of Western Ontario, London.
<http://Jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?&tags=financial>, (6.2.2007)
- Irani, Z, Beskese, A, Love, P. (2002): Total Quality management and corporate culture, Elsevier.
<http://www.elsevier.com/locate/technovation>.
- Karyagdi, N. (2001): **Total Quality Management and Turkish Tax Administration**. Ankara Chamber of Industry. Ankara.
<http://www.maliye.gov.tr/kalite/bildiri/English.htm>, (6.2.2007)
- Oakland, J, Porter, L. (1998): **Total Quality Management text with cases**, Fourth Edition. Licensing Agency Ltd, London.
- Omachonu, V, Ross, J. (2004): **Principles of Total Quality**, Third Edition. CRC Press LLC, USA.
- Sadikoglu, E. (2003): **An Analysis Of The Relationship Between Measurement And Total Quality Management**. University of Missouri-Rolla, USA. (Unpublished)
- SPSS Inc. (1999): SPSS 13 FOR WINDOWS – Statistical package for the social sciences. Chicago, USA.(www.spss.com).
- William, T. (2003): **An analysis of the effectiveness of Total Quality Management in Local Government**. University of Laverne, Southern California. (Unpublished)

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/ أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تتعلق بمتطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، علماً أن البيانات التي يتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع التأكيد أنه لا حاجة لذكر الاسم.

شاكرين حسن التعاون

الباحثة

مها عثمان

بإشراف

الدكتور يوسف أبو فارة

القسم الأول : البيانات الأولية :

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب □ الذي يتوافق مع حالتك الشخصية:

1- الحالة الاجتماعية: أ- □ أعزب ب- □ متزوج

2- الجنس : أ- □ أنثى ب- □ ذكر

3- المؤهل العلمي : أ- □ ثانوية عامة ب- □ دبلوم
ج- □ بكالوريوس د- □ دراسات عليا

4- العمر : أ- □ أقل من 30 عاما ب- □ 30 - 40 عاما
ج- □ 41 - 50 عاما

5- سنوات الخبرة : أ- □ أقل من 5 سنوات ب- □ من 5 - 10 سنوات
ج- □ أكثر من 10 سنوات

6- المسمى الوظيفي: أ- □ مدير ب- □ نائب مدير ج- □ رئيس قسم
د - □ فاحص حسابات ه- □ محاسب.

القسم الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية:

يرجى وضع إشارة (X) مقابل الإجابة التي تتناسب مع رأيك ضمن مقياس الإجابة الثلاثي فيما يتعلق بكل فقرة من الفقرات الآتية في دائرتك/ مديريتك:

أولاً: الثقافة التنظيمية		اتفق	نوعاً ما	لا أتفق
1	العلاقات المهنية السائدة في المديرية تساعد على قبول التغييرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين الأداء.			
2	العلاقات الاجتماعية السائدة في المديرية تساعد على تطوير أسلوب العمل.			
3	هناك رغبة في المديرية لتغيير الأنماط الإدارية السلبية.			
4	تعمل الإدارة على تعزيز الثقافة التي تتسجم مع تحقيق الجودة العالية في أداء العمل.			
5	تتميز هذه المديرية بثقافة موظفيها الذين يؤمنون بالجودة في كل نشاط.			
6	تنظم المديرية دورات تدريبية للموظفين لتثقيفهم في أساسيات جودة العمل.			
7	يجري تنظيم ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة.			
8	الثقافة السائدة في المديرية هي أن الجودة مسؤولية جميع الموظفين.			
9	يتجه الموظفون نحو تحقيق الإبداع في العمل.			
10	تبذل الإدارة جهوداً مناسبة في تغيير القيم غير الإيجابية السائدة لدى الموظفين.			
11	تسود روح التعاون بين الموظفين في العمل.			
12	تهتم الإدارة بتطوير قنوات داخلية لدى الموظفين حول مفهوم التغيير.			
ثانياً: الهيكل التنظيمي		اتفق	نوعاً ما	لا أتفق
13	يتصف الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة بما ينسجم مع طبيعة العمل.			
14	تعمل المديرية على تطوير جودة الخدمات المقدمة من فرق العمل المتخصصة.			
15	يوجد في المديرية وصف وظيفي واضح يحدد مسؤوليات جميع الموظفين.			
16	الوصف الوظيفي في المديرية يحدد بوضوح واجبات جميع الموظفين.			
17	يحدد الوصف الوظيفي في المديرية المواصفات (المؤهلات) اللازمة لشغل كل وظيفة.			
18	الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية يكفل تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة.			

			19	الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية يحقق توازنا في ضغط العمل بين الأقسام المختلفة.
			20	يكفل الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية تقسيم العمل بصورة مناسبة.
			21	يتضمن الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية مركزية غير مبالغ فيها فيما يتعلق بالقرارات المالية.
			22	مستوى المركزية في المديرية لا يؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات.
			23	يجري تفويض السلطات بصورة فاعلة تؤدي إلى تحسين سير العمل.
			24	يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسة لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.

ثالثاً: دعم الإدارة العليا للجودة:				
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق		
			25	تمارس الإدارة العليا نمطا ديمقراطيا يساعد في تحقيق جودة الأداء في كل نشاط.
			26	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في المديرية.
			27	تؤكد الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية في تقديم الخدمة للمكلفين هي مسؤولية شخصية لكل موظف في المديرية.
			28	تؤمن الإدارة العليا بالشفافية في تعاملاتها الداخلية مع الموظفين.
			29	تؤمن الإدارة العليا بالشفافية في تعاملاتها الخارجية مع المكلفين.
			30	تواكب الإدارة العليا للمديرية عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة.
			31	تدعم الإدارة العليا للمديرية جهود الموظفين نحو تحقيق الجودة العالية في الأداء..
			32	توفر الإدارة العليا التسهيلات المادية اللازمة لتعزيز الجودة في كل نشاط.
			33	تحتترم الإدارة العليا الإنجازات المتميزة للموظفين.
			34	تعتمد المديرية خطة إستراتيجية محدثة واضحة المعالم توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية.
			35	تتشارك الإدارة العليا الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل.
			36	سياسة الإدارة العليا واضحة للجميع في كل المستويات الإدارية
			37	يتم تشجيع التعاون بدل التنافس بين الموظفين
			38	تعمل الإدارة على توفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
			39	يوجد إستراتيجية واضحة المعالم لمعالجة مشكلات العمل.
			40	تعتمد الإدارة العليا نظام معلومات فاعل يساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة.

لا أتفق	نوعاً ما	اتفق	رابعاً: التركيز على الزبائن (المكلفين)
			41 يجري التعرف على مدى رضا المستفيدين (المكلفين) عن الخدمات المقدمة لهم.
			42 تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات المستفيدين (المكلفين).
			43 الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية العلاقات التي تربط الموظفين بالمستفيدين (المكلفين).
			44 يتوفر نظام فاعل لخدمة المكلفين.
			45 هناك سرعة في إنجاز معاملات المكلفين.
			46 يجري إنجاز معاملات المكلفين بدرجة كافية من الإتقان.
			47 يتم استطلاع آراء المكلفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم.
			48 يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فوراً في حال حدوث خلل في إنجاز معاملات المكلفين.
			49 يجري الاهتمام بالشكاوى المقدمة من المكلفين.
			50 هناك حرص على إنجاز المعاملات بصورة صحيحة من المرة الأولى.
			51 يتمتع الموظفون بسلوك يحقق الثقة لدى المكلفين.
			52 يجري تسهيل وصول آراء المستفيدين إلى المسؤولين في الإدارة العليا.
			53 يتم تبسيط الإجراءات المتبعة من أجل سرعة الحصول على الخدمة.
			54 تتم متابعة كافية للاحتياجات المتجددة للمكلفين لتحقيقها.

لا أتفق	نوعاً ما	اتفق	خامساً: التركيز على الموظفين
			55 تتم مشاركة الموظفين في إعداد خطط العمل.
			56 يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم.
			57 هناك اهتمام واضح من الإدارة بالمقترحات المقدمة من الموظفين.
			58 يتم تبادل وجهات النظر بين الإدارة والموظفين بدرجة كافية من الشفافية.
			59 يجري تشجيع الموظفين على الأداء المتميز.
			60 يجري تقييم أداء الموظفين في ضوء معايير الجودة.
			61 مقاييس الأداء واضحة لجميع الموظفين.
			62 تستخدم المديرية نظاماً فاعلاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.
			63 يجري الاهتمام بقياس رضا الموظفين.
			64 تتجج إدارة المديرية في المحافظة على روح معنوية عالية للموظفين.
			65 لا يوجد تأخير في دفع المستحقات المالية للموظفين.

			66	يجري التأكيد على روح الفريق في العمل.
			67	يجري المدير لقاءات جماعية دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل لتحسين جودة الأداء.
			68	يتم إطلاع الموظفين بشكل دوري على المعلومات المتعلقة بالإيرادات المحصلة.
			69	تعمل المديرية على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة خدمات المكلفين.
			70	تتبنى المديرية برامج تدريب تهدف إلى تحسين جودة الأداء.
			71	تتم دراسة مقترحات الموظفين المتعلقة باحتياجاتهم التدريبية.
			72	يتم وضع برامج تدريبية وفقاً للمتغيرات في البيئة الخارجية.
			73	يوجد في المديرية نظام فاعل للحوافز المادية.
			74	يتم تطبيق نظام الحوافز المعنوية (كتب الشكر، الإطراء الشفوي).
			75	يجري الارتقاء في السلم الوظيفي ضمن أسس موضوعية عادلة.
			76	تحرص الإدارة على جعل بيئة العمل خالية من الشعور بالخوف.
			77	يجري الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
			78	تشجيع الإدارة العمل الجماعي.
			79	يحقق الموظفون في المديرية طموحاتهم في الترقية.
			سادساً: التحسين المستمر	
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق	80	يجري اعتماد التحسين المستمر كمنهج عمل.
			81	يتم تطوير الإجراءات بما يحقق إنجاز المعاملات بلا عيوب.
			82	هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء.
			83	يتم إجراء تطوير كاف لتحسين كفاءة عمليات التحصيل.
			84	تشجع المديرية جميع الموظفين على التطوير المستمر لأدائهم.
			85	هناك توثيق لإجراءات العمل.
			86	تعتمد الإدارة الطرق العلمية لحل المشكلات.
			87	وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء.
			88	التزام الإدارة بإنشاء نظام يساعد على التحسين المستقبلي للأداء.
			89	تتم مراجعة جميع الإجراءات الإدارية لتطويرها.
			90	هناك تركيز من الإدارة على برامج التحسين المستمر لجودة الأداء.
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق	سابعاً: اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات علمية (الحقائق):	
			91	يوجد نظام فاعل لجمع البيانات.
			92	يجري إنشاء مقاييس للأداء تؤدي إلى تحسين الأداء.

			93	يتم اختيار مقاييس أداء مناسبة تعزز رضا المستفيدين (المكلفين).
			94	يتم عمل مقارنات بين المديرية لتحديد مستوى الإنجاز.
			95	تتوافر المعدات لجمع البيانات.
			96	يجري استخدام المنهج العلمي السليم كأسلوب لحل المشكلات.
			97	يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمقارنة مع المديرية الأخرى.
			98	يتم استخدام طرق مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء.
			99	تعتمد المديرية في تحديد الموازنة السنوية على توفر بيانات دقيقة عن احتياجاتها.
			100	يتم جمع بيانات وافية عن المشكلات التي تواجه العمل لتسهيل إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات.
			101	تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في المديرية لرسم السياسات المستقبلية.
			102	تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في المديرية لاتخاذ القرارات.
			103	يتم تصنيف البيانات المتوفرة في المديرية بشكل إحصائي.
			104	تعتمد المديرية نظام معلوماتي شامل.
			105	هناك استخدام كفو للمعلومات ما بين المديرية لمنع الازدواجية في العمل.
			106	يتوافر لدى المديرية معلومات حديثة تدعم الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة.
			ثامناً: ضمان الجودة	
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق	107	يوجد إجراءات مسبقة تهدف للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.
			108	يتم تحديد المواصفات الأساسية للخدمات المقدمة.
			109	يتم تقييم كفاءة الإجراءات للعمل على تطويرها بشكل مستمر.
			110	هناك اهتمام بجودة الخدمات المقدمة من خلال الاستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية.
			111	يتم التفتيش على جودة المعدات للتأكد من صلاحيتها للعمل.
			112	فلسفة المديرية تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.
			113	تضع المديرية مواصفات محددة لأداء كل نشاط.
			114	تتجح المديرية في استقطاب الموظفين المتميزين.
			115	تعتمد المديرية منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.
			116	يجري تدقيق مستويات الإنجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة.
			117	تجري مراقبة إجراءات العمل من بداية استلام المعاملة لغاية تسليمها للمستفيد (المكلف).

			118	هناك تنسيق بين الأقسام الإدارية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
			119	يتم التأكد من مطابقة الخدمات للإجراءات المتبعة.
			120	يتم أخذ عينات من المعاملات المنجزة للتأكد من مطابقتها لمعايير جودة الإنجاز.
			121	يتم مطالبة الموظفين بتسجيل نتائج عملهم (تقرير الإنجاز) للتعرف على أسباب التباين في الأداء (إن وجدت).

تاسعاً: تصميم الخدمات				
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق		
			122	يراعى عند إنجاز المعاملات تقديم خدمات ذات جودة عالية.
			123	يراعى عند تقديم الخدمات مطابقتها مع احتياجات المستفيدين.
			124	تتمكن المديرية من استخدام مواردها بكفاءة.
			125	تضع المديرية مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائف المديرية.
			126	تطبق المديرية نظاماً إدارياً فاعلاً يحقق الأداء المتميز.
			127	تخصص المديرية الموارد الكافية لعمليات التطوير.
			128	يتم استخدام موارد ذات جودة عالية لتقديم الخدمات.
			129	يوجد جهة متخصصة بتطوير إجراءات العمل بما يحسن جودة الخدمة المقدمة.
			130	يوجد نظام معتمد لمواصفات إنجاز المعاملات.
			131	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين لتطوير إجراءات إنجاز المعاملات.

عاشراً: البعد المجتمعي				
لا أتفق	نوعاً ما	اتفق		
			132	تدعم المديرية المؤسسات من خلال التخفيضات الضريبية التي تنعكس على المجتمع ككل.
			133	تعزز المديرية ارتباطها بالمجتمع من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية.
			134	تتعاون المديرية مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم التسهيلات الضريبية الكافية.
			135	تزود المديرية مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء (الماليين والاقتصاديين من كادرها) لتسهيل تعاملات هذه المؤسسات.
			136	تراعى المديرية سوء الأوضاع المالية للمكلفين.
			137	تقوم المديرية بإجراءات كافية للتأكد من صلاحية المواد الاستهلاكية.
			138	تقوم المديرية بإجراءات كافية لمنع تهريب البضائع.

القسم الثالث: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرجى وضع إشارة (X) تحت الإجابة التي تتناسب مع رأيك ضمن مقياس الإجابة الثلاثي فيما يتعلق بكل فقرة من الفقرات الآتية في دائرتك/ مديرينك:

لا أتفق	نوعا ما	اتفق	معيقات البيئة الداخلية	
			يسود في المديرية نمط إداري متشدد في تفويض الصلاحيات.	139
			هناك صعوبة في الاتصال بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.	140
			يجري إخضاع الموظفين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب إلى التطبيقات العملية في أداء الخدمات للمكلفين.	141
			هناك تغيير دائم في القيادات الإدارية في المديرية يمنع إحداث تغييرات ايجابية طويلة المدى.	142
			يصعب تخلي الموظفين عن الثقافة التنظيمية السائدة.	143
			تعتمد الإدارة بعدم أهمية مشاركة الموظفين في رسم الخطط.	144
			تعتمد الإدارة بعدم أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	145
			تجري مقاومة التغيير في المديرية من خلال التمسك بأساليب العمل التقليدية.	146
			لا يوجد نظام مكافآت يحفز الموظفين.	147
			لا يتم تقدير إنجازات الموظفين.	148
			لا تجري مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف.	149
			لا يوجد تعاون بين الموظفين.	150
			التدريب الذي يتم تنفيذه هو تدريب غير مناسب لطبيعة عمل موظفي المديرية.	151
			لا يوجد التزام بروح الفريق في العمل.	152
			لا تتوافر كفاءات مناسبة لعملية التغيير.	153
			ينظر الموظفون إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات على أنها عملية كمالية ترفيحية.	154
			هناك ضعف في الاتصال بين الموظفين والمستفيدين من خدمات المديرية.	155
			لا يوجد مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المكلفين من خدمات المديرية.	156
			هناك عدم معرفة لدى الموظفين بالأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة	157

			البيانات.	
			لا يتم استخدام آلية محددة لحفز المساهمة الفاعلة للموظفين في إنجاز العمل.	158
			هناك بطء في تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.	159
			لا يوجد في المديرية نظام فاعل للاتصالات.	160
			هناك صعوبة في قياس نتائج العمل في المديرية.	161
			هناك تعجل في تحقيق نتائج سريعة في المديرية.	162
			لا يوجد معايير دقيقة لقياس الأداء.	163
			يسيطر الروتين على العمل في المديرية.	164
			تعاني المديرية من محدودية الموارد المالية.	165
			نظام المعلومات الحالي غير فاعل لا يوفر بيانات محدثة.	166
			معيقات البيئة الخارجية	
لا أتفق	نوعا ما	اتفق	لا يوجد قوانين واضحة تنظم أنشطة المديرية.	167
			هناك مشكلات تتبع من عدم مرونة القوانين الحالية المعمول بها.	168
			هناك مشكلات تتبع من صعوبة تغيير القوانين الحالية المعمول بها.	169
			تعاني المديرية من البيئة السياسية المتقلبة (غير المستقرة).	170
			يؤثر عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المديرية بنجاح.	171
			يؤثر شح الموارد المالية في تنفيذ أنشطة المديرية بنجاح.	172
			تتأثر أعمال المديرية بعدم القبول الاجتماعي لنشاطاتها.	173
			تتأثر قرارات المديرية بالأبعاد السياسية للحكومة.	174
			المديرية مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة (في التقييم والتدريب والحوافز والعقوبات).	175
			تعاني المديرية من ارتباط إجراءات العمل بقرارات حكومية.	176
			تعاني المديرية من عدم كفاية الموازنات المخصصة للمدريات.	177

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	الدكتور أسامة شهوان	جامعة بيت لحم
.2	الدكتور ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
.3	الدكتورة رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
.4	الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
.5	الدكتور شريف أبو كرش	جامعة الخليل
.6	الدكتور عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
.7	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
.8	الدكتور مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
.9	الدكتور كامل كتلو	جامعة الخليل

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات الجمارك.....	1.3
77	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها للعاملين في مديريات الجمارك والمكوس حسب المستوى الإداري.....	2.3
77	توزيع أداة الدراسة.....	3.3
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية.....	4.3
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس.....	5.3
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.....	6.3
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر.....	7.3
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.....	8.3
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.....	9.3
84	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لمصفوفة ارتباط فقرات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة...	10.3
84	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لمصفوفة ارتباط فقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.....	11.3

85	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.....	12.3
87	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	1.4
89	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	2.4
92	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الهيكل التنظيمي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	3.4
94	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دعم الإدارة العليا في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	4.4
98	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الزبائن في مديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	5.4
101	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التركيز على الموظفين في مديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	6.4
104	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التحسين المستمر في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر	7.4

	الموظفين (ن=159).....	
107	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاعتماد على الحقائق في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	8.4
109	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ضمان الجودة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	9.4
112	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تصميم الخدمات في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	10.4
114	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المجتمعي في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	11.4
117	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	12.4
121	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين (ن=159).....	13.4
123	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة	14.4

	الاجتماعية.....	
124	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.....	15.4
125	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	16.4
126	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير العمر.....	17.4
126	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	18.4
127	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	19.4
128	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	20.4
129	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.....	21.4
130	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل	22.4

.....العلمي		
131	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.....	23.4
131	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة...	24.4
132	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	25.4
133	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	26.4
134	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير الجنس.....	27.4
135	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	28.4
136	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير العمر...	29.4
137	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	30.4

138	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو دعم الإدارة العليا للجودة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	31.4
140	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	32.4
140	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير الجنس.....	33.4
141	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	34.4
142	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير العمر.....	35.4
142	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لسنوات الخبرة.....	36.4
143	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الزبائن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	37.4
144	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية...	38.4
145	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.....	39.4

146	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	40.4
147	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير العمر....	41.4
148	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	42.4
148	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التركيز على الموظفين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	43.4
150	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	44.4
150	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير الجنس.....	45.4
151	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	46.4
152	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير العمر.....	47.4
153	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	48.4

153	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو التحسين المستمر تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	49.4
155	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	50.4
155	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الجنس.....	51.4
156	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي...	52.4
157	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر.....	53.4
158	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة....	54.4
155	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	55.4
160	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	56.4
160	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير الجنس.....	57.4
161	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	58.4

162	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير العمر.....	59.4
163	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة....	60.4
164	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو ضمان الجودة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي...	61.4
165	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	62.4
166	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير الجنس.....	63.4
167	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي...	64.4
167	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير العمر.....	65.4
168	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة...	66.4
169	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو تصميم الخدمات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	67.4
170	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	68.4

171	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير الجنس.....	69.4
172	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي....	70.4
172	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير العمر.....	71.4
173	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	72.4
174	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو البعد المجتمعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..	73.4
175	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	74.4
176	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.....	75.4
177	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	76.4
178	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير العمر.....	77.4
178	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعينات الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	78.4

179	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	79.4
181	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	80.4
181	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير الجنس.....	81.4
182	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	82.4
183	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير العمر.....	83.4
184	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	84.4
184	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في اتجاهات طاقم مديريات الجمارك والمكوس نحو المعوقات الخارجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	85.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	1.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
189	الاستبانة بصورتها النهائية	1
208	قائمة بأسماء المحكمين	2

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ	الإقرار.....	أ
ب	شكر و عرفان.....	ب
ت	التعريفات المفاهيمية والاجرائية.....	ت
ث	الملخص (بالعربية).....	ث
ح	الملخص (بالانجليزية).....	ح
الفصل الأول: مدخل الدراسة.....		
1.1	المقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	تساؤلات الدراسة	4
4.1	فرضيات الدراسة	5
5.1	أهداف الدراسة.....	6
6.1	أهمية الدراسة.....	7
7.1	حدود الدراسة.....	8
8.1	محددات الدراسة.....	8
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....		
1.2	مقدمة.....	9
2.2	مفهوم الجودة.....	9
3.2	مفهوم الخدمة.....	12
4.2	مفهوم جودة الخدمة.....	15
5.2	مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	19
6.2	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	22

23 الثقافة التنظيمية	1.6.2
25 الهيكل التنظيمي	2.6.2
27 نمط قيادة داعم ومساند	3.6.2
29 التركيز على الزبون	4.6.2
31 التركيز على العاملين	5.6.2
38 التحسين المستمر	6.6.2
40 اتخاذ القرارات يعتمد على الحقائق	7.6.2
41 ضمان الجودة	8.6.2
43 البعد المجتمعي	9.6.2
44 تصميم المنتج (خدمة/سلعة)	10.6.2
48 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7.2
49 معيقات البيئة الداخلية	1.7.2
51 معيقات البيئة الخارجية	2.7.2
52 نبذة عن مديريات الجمارك والمكوس	8.2
53 نشأة وتطور مديريات الجمارك والمكوس	1.8.2
55 الإطار القانوني والتشريعي	2.8.2
55 المفهوم الضرائب	3.8.2
57 الدور والمهام	4.8.2
58 الدراسات السابقة	9.2
77 أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية	10.2

..... الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

75 مقدمة	1.3
75 منهج الدراسة	2.3
76 مجتمع الدراسة	3.3
76 عينة الدراسة	4.3
77 خصائص أفراد عينة الدراسة	5.3
78 توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	1.5.3
78 توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	2.5.3

78	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	3.5.3
79	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر	4.5.3
79	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	5.5.3
80	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	6.5.3
81	أداة الدراسة.....	6.3
81	بناء أداة الدراسة.....	1.6.3
82	صدق أداة الدراسة.....	2.6.3
85	ثبات أداة الدراسة.....	3.6.3
86	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	4.6.3

الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.....

87	عرض نتائج أسئلة الدراسة.....	1.4
123	عرض نتائج فرضيات الدراسة.....	2.4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....

186	النتائج.....	1.5
190	التوصيات.....	2.5
193	المراجع.....	
199	الملاحق.....	
209	فهرس الجداول.....	
220	فهرس الأشكال.....	
222	فهرس الملاحق.....	
223	فهرس المحتويات.....	