



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري:
دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد الطالب

صخر عبد الله عياش الكدراوي

أشرف الدكتور

عبد الرحمن فالح العبادلة

رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة العامة / قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار اجازة رسالة جامعية

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب
صخر عبد الله عياش الكدراوى
اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الاصلاح الإداري: دراسة تطبيقية في دائرة
الموسومة بـ:
الجمارك الأردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة
التخصص: الإدارة العامة

في تاريخ 2022/07/21

من الساعة 11 إلى الساعة 1 قرار رقم

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً
عضو خارجي

د. عبدالرحمن فالج دخل الله العبادله
أ.د نضال صالح ابراهيم الحوامده
أ.د كامل محمد يوسف الحواجره
أ.د.خالد محمد عبدالعزيز ابو الغنم

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د.مخلد سليمان الطراونة



الاهداء

اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ عِلْمًا نَافِعًا، وَرِزْقًا طَيِّبًا، وَعَمَلًا مُتَقَبَّلًا

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها .

إليك (والدي العزيز)

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها .. وحضنتني أحشائها قبل يديها .. إلى النبع الصافي

إلى شجرتي التي لا تذبل .. إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين .

إليك (أمي الغالية) التي كانت دعواتها وكلماتها رفيق الألق والتفوق.

إلى رفيقتي في الكفاح زوجتي العزيزة التي لم تبخل بجهدا ووقتها بمساعدتي الى فلذات

كبدتي ومهجة قلبي وثمره عمري (قطر الندى، جنى، رعد)

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى

من عرفت معهم معنى الحياة . إليكم (أشقائي وشقيقاتي)

وأخيراً ... إلى من لم يكن له من كلامي نصيب .. إلى كل من تمنى الخير لي ولو بدعوة

أهديكم رسالتي هذه..

صخر عبدالله الكدراوي

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد أكمله، ولك الثناء أجمله، ولك القول أبلغه، ولك العلم احكمه، ولك السلطان أقومه. ولك الجلال أعظمه، اللهم لك الحمد حمداً يملأ الميزان، ولك الحمد عدد ما خطه القلم وأحصاه الكتاب ووسعته الرحمة ولك الحمد اللهم على كل حال.

كما وأتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى استاذي ومعلمي الدكتور عبدالرحمن العبادلة، حفظه الله وأطال في عمره لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكريمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها في ملاحظاتكم القيّمة.

وأتوجه بالشكر الجزيل أيضاً إلى كل من ساندني ووقف بجانبني وقدم لي الدعم والإرشاد والتوجيه لإتمام هذا العمل فله أسمى عبارات الثناء والتقدير.

صخر عبد الله الكدراوي

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
3	1.3.1 الأهمية التطبيقية
3	2.3.1 الأهمية العلمية
4	4.1 اهداف الدراسة
5	5.1 فرضيات الدراسة
6	6.1 أنموذج الدراسة
7	7.1 التعريفات الإصطلاحية للدراسة
10	8.1 حدود الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 الاطار النظري
12	1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14	2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
15	3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

18	4.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
18	5.1.2 ابعاد إدارة الجودة الشاملة
23	2.2 الإصلاح الإداري
24	1.2.2 تعريف الإصلاح الإداري
25	2.2.2 أهداف الإصلاح الإداري
27	3.2.2 عوامل نجاح الإصلاح الإداري
29	4.2.2 معوقات الإصلاح الإداري
30	5.2.2 استراتيجيات الإصلاح الإداري
31	6.2.2 ابعاد الاصلاح الاداري المستخدمة في هذه الدراسة
37	3.2 الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
49	1.3 منهجية الدراسة
50	2.3 مجتمع الدراسة
50	3.3 عينة الدراسة
52	4.3 أداة الدراسة
53	5.3 صدق أداة الدراسة
55	6.3 ثبات أداة الدراسة
56	7.3 المعالجة الإحصائية
58	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
58	1.4 عرض النتائج
86	2.4 مناقشة النتائج
91	3.4 التوصيات
93	المصادر والمراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	حدود الدراسة	1
17	الاختلافات بين المنظمة التي تطبق الجودة والمنظمة التي لا تطبق الجودة في تقديم خدماتها.	2
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري	3
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	4
54	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد ادارة الجودة الشاملة	5
55	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد تحقيق الاصلاح الاداري	6
56	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	7
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد مبادئ ادارة الجودة الشاملة	8
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التزام الادارة العليا	9
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التركيز على العميل	10
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد مشاركة العاملين	11
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحسين المستمر	12
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الاصلاح الاداري	13
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تنمية الموارد البشرية	14

66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير خدمات المستفيدين	15
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي	16
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تحديث الأدوات والأساليب	17
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير البيئة التشريعية	18
70	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	19
71	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	20
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في الاصلاح الاداري بأبعاده المختلفة	21
73	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الاصلاح الاداري من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة	22
74	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	23
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تنمية الموارد البشرية	24
75	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple	25

	Regression للتنبؤ ببعدها تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
76	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تطوير الخدمات للمستفيدين	27
	Step Wise Multiple نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي	
78	Regression للتنبؤ ببعدها تطوير الخدمات للمستفيدين من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	28
79	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تطوير الهيكل التنظيمي	30
	Step Wise Multiple نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي	
80	Regression للتنبؤ ببعدها تطوير الهيكل التنظيمي من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	31
81	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تحديث الأدوات والأساليب	33
	Step Wise Multiple نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي	
83	Regression للتنبؤ ببعدها تحديث الأدوات والأساليب من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	34
84	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	35

85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تطوير البيئة التشريعية	36
85	Step Wise Multiple Regression للنتبؤ ببعء تطوير البيئة التشريعية من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	إنموذج الدراسة	1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرمز
101	اسماء المحكمين	أ
103	كتاب تسهيل المهمة	ب
106	الاستبانة	ج
118	دائرة الجمارك الاردنية	د

الملخص

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية في

دائرة الجمارك الأردنية

صخر عبد الله الكدراوي

جامعة مؤتة، 2022

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإصلاح الإداري. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (208) مبحوث اختير بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير اداة الدراسة والتي تكونت من (45) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، واستخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة التي شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجوده الشاملة في دائرة الجمارك العامة قد جاء متوسطاً.

وأن مستوى الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك العامة قد جاء متوسطاً. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك العامة. وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في ابعاد الإصلاح الاداري كل على حده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الخدمات للمستفيدين، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الادوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية).

واوصت الدراسة: أن تقوم دائرة الجمارك العامة بالتوعية بثقافة الجودة بين العاملين وأقسام الدائرة وكذلك المتعاملين معها بشتى الطرق والأساليب. وأن تهتم الإدارة العليا في الدائرة بتوفير كافة متطلبات ممارسه إدارة الجودة الشاملة على نحو أفضل مما هو مطبق حالياً.

الكلمات الافتتاحية: مبادئ ادارة الجودة الشاملة، الإصلاح الإداري، دائرة الجمارك الأردنية.

Abstract

The impact of applying the principles of total quality management on Achieving Administrative reform at The Jordanian Customs Department

Sakhr El Kadraoui

Mut'ah University, 2022

The study aimed to identify the impacts of applying the principles of total quality management on the implementation of administrative reform at the Jordanian Customs Department. The descriptive-analytical approaches were used to clarify the nature of this study, and the final study included a sample of 208 employees randomly selected. Accordingly, to achieve the study objectives, a questionnaire comprised of (45) items was developed to measure study variables, and its validity and reliability were verified. Appropriate statistical tools were used that included Frequencies, Percentages, Means, Standard deviations, Pearson correlation coefficient and Multiple Regression Analysis. The study achieved several outcomes, of which the most prominent were: The level of principles of total quality management that were applied in the General Customs Department was medium, and The level of administrative reform in the General Customs Department was moderate. And There is a statistically significant impact on the principles of total quality management (commitment of senior management, focus on the customer, employee participation, continuous improvement) on the administrative reform in the General Customs Department. There is a statistically significant impact on the principles of total quality management in its collective and individual dimensions (commitment of senior management, focus on the customer, employee participation, continuous improvement) in the dimensions of administrative reform, each separately (human resource development, service development for beneficiaries, organizational structure development, modernization of tools and methods development of the legislative environment).

The study reached several recommendations, the most significant of which are: The General Customs Department must raise awareness of the quality's culture among the employees and Sections of the department. This awareness must be raised among those who deal with it in various ways and methods. In addition, senior management is obligated to provide all the requirements for the practice of total quality management in a better way than what currently done.

Key words: Principles of Total Quality Management, Administrative Reform , Jordan Customs Department.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تتطلع العديد من المنظمات العامة الى تحسين خدماتها من خلال تقديم أفضل خدمة لكي تناسب تطلعات ورؤى العملاء للمنظمة، كون البيئة الحالية للخدمات العامة أصبحت تتسم بالسرعة في أنجاز المعاملات، ولم تعد الأساليب أو الطرق التقليدية ملائمة للعمل في الظروف الحالية. وبالتالي فان إدارة الجودة الشاملة أصبحت استراتيجية ضرورية لكل منظمة من اجل تحسين أساليب العمل وإشباع متطلبات الجودة أو الخدمة لمرتبطة بمتطلبات العمل. وهي استراتيجية ذات مبادئ توجيهية تؤكد على أهمية عملية التحسن المستمر من خلال مشاركة كافة الأفراد العاملين في المنظمة. وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال أنشاء ثقافة مميزة مبنية على أساس تضافر جهود كافة الموظفين في المنظمة لإشباع حاجات العملاء وتلبية رغباتهم بأقل تكلفة، وهذا يدل على احتلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المنظمات من خلال تحقيق جودة رضا الموظفين وتنمية الشعور بالوحدة الجماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة.

وانطلاقاً من ذلك فان إدارة الجودة الشاملة من خلال ممارستها تمثل اداة للإصلاح الإداري لدى المنظمات، وهذا يتضح من خلال التعريفات الكثيرة التي عرفت الإصلاح الإداري على أنها عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف أحداث تغييرات هيكلية على الجهاز الإداري القائم بهدف زيادة فعاليته بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة من خلال تنمية الموارد البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي وتحديث الأساليب والأدوات وتطوير البيئة التشريعية.

وتعتبر دائرة الجمارك الأردنية من الإدارات المهمة بالتطوير المستمر بهدف تحسين الخدمات المقدمة الى المواطنين، كما إن دائرة الجمارك تستطيع تحقيق أهدافها بجدية وتكلفة اقل، وزمن اقل وان تعمل خلال وقت العمل بروح الفريق الواحد، كما أنها بحاجة الى إعادة هيكلية لمنع الازدواجية، والتداخل والتضارب واختيار القيادات والعاملين

فيها على أساس الكفاءة، والخبرة، والنزاهة، وتحديث الإجراءات الإدارية بهدف تبسيطها لذا فان الغرض من الدراسة تتمثل في تحليل اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري.

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة الأساسية للدراسة في أن التطبيق الفعلي للإصلاح الإداري يتطلب بالضرورة إدراك العاملين في دائرة الجمارك الأردنية لضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبرزت مشكلة الدراسة مما نشهده اليوم بمعاناة بعض المنظمات المعاصرة من وجود بعض المشاكل في تقديم الخدمات بجوده عالية، وذلك لغياب ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في المنظمات. كما إن جهود المنظمات أصبحت متسارعة، في ظل العصر الحديث نحو الإصلاح الإداري، من خلال الممارسة الحقيقية لمبادئ أدراه الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام)؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل بعد من ابعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر التركيز على العميل) في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدراء، المساعدين، رؤساء الأقسام)؟
2. ما مستوى الإصلاح الإداري وكل بعد من ابعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية) في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدراء، المساعدين، رؤساء الأقسام)؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة من ناحية أهمية مجتمع الدراسة الا وهو دائرة الجمارك الاردنيه لما لها اهميه للاقتصاد الأردني وأيضا عن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الإصلاح الإداري، كما يعتبر جودة الخدمات المقدمة من المنظمات العامة للمواطنين احدى الركائز الأساسية التي تساعد تلك المنظمات على تحسين جودة خدماتها.

1.3.1 الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية كما يلي:

1. تكمن الأهمية التطبيقية في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في كل من ابعاده (التزام الإدارة العليا ، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية، تطوير الخدمات للمستخدمين) في دائرة الجمارك الأردنية لمعرفة إيجابيات وسلبيات هذه العلاقة بصفة الاستفادة من نتائجها للتخلص من تلك السلبيات.
2. يمكن أن تضيف هذه الدراسة في تقديم معرفة جديدة تسهم في تطوير إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الإصلاح الإداري.
3. تقديم معلومات إضافية قد تساهم في حل المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري، ودعمها وتطوير إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الاردنيه.

2.3.1 الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية للدراسة كما يلي:

1. تنبع الدراسه كونها تقوم بدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق لها باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري.

2. كذلك في تسليط الضوء على الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي تحديث الأدوات والأساليب تطوير البيئة التشريعية، تطوير خدمات المستفيدين) الذي يعد عاملا مهما في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أدائهم لأعمالهم.
3. فتح المجال للباحثين الآخرين للتعلم في مجال تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإصلاح الإداري، وكذلك لرفد المكتبة الأردنية بدراسات حديثة حول موضوعها.

4.1 اهداف الدراسة

- هدف الدراسة بشكل رئيسي تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل بعد من ابعاده (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) على تحقيق الإصلاح الإداري وكل بعد من ابعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية، تطوير الخدمات للمستفيدين) في دائرة الجمارك الأردنية، كما هدفت الى معرفة الجوانب المختلفة لهذا التأثير ويمكن للدراسة تحقيق جملة من الأهداف الفرعية يمكن للباحث إيجازها على النحو الآتي:
1. التعرف الى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل بعد من ابعاده (التزام الإدارة العليا ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في دائرة الجمارك الأردنية.
 2. التعرف الى مستوى تحقيق الإصلاح الإداري وكل بعد من ابعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية، تطوير الخدمات للمستفيدين) في دائرة الجمارك الأردنية.
 3. تقديم توصيات بناء على نتائج الدراسة يمكن لدائرة الجمارك الأردنية الاستفادة منها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

5.1 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: H01

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية، تطوير الخدمات للمستخدمين) مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

وينتفع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الاهتمام بعنصر تنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية.

H01.2: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الاهتمام بعنصر تطوير الخدمات للمستخدمين في دائرة الجمارك الأردنية.

H01.3: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الاهتمام بعنصر تطوير الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

H01.4: الفرضية الفرعية الرابعة

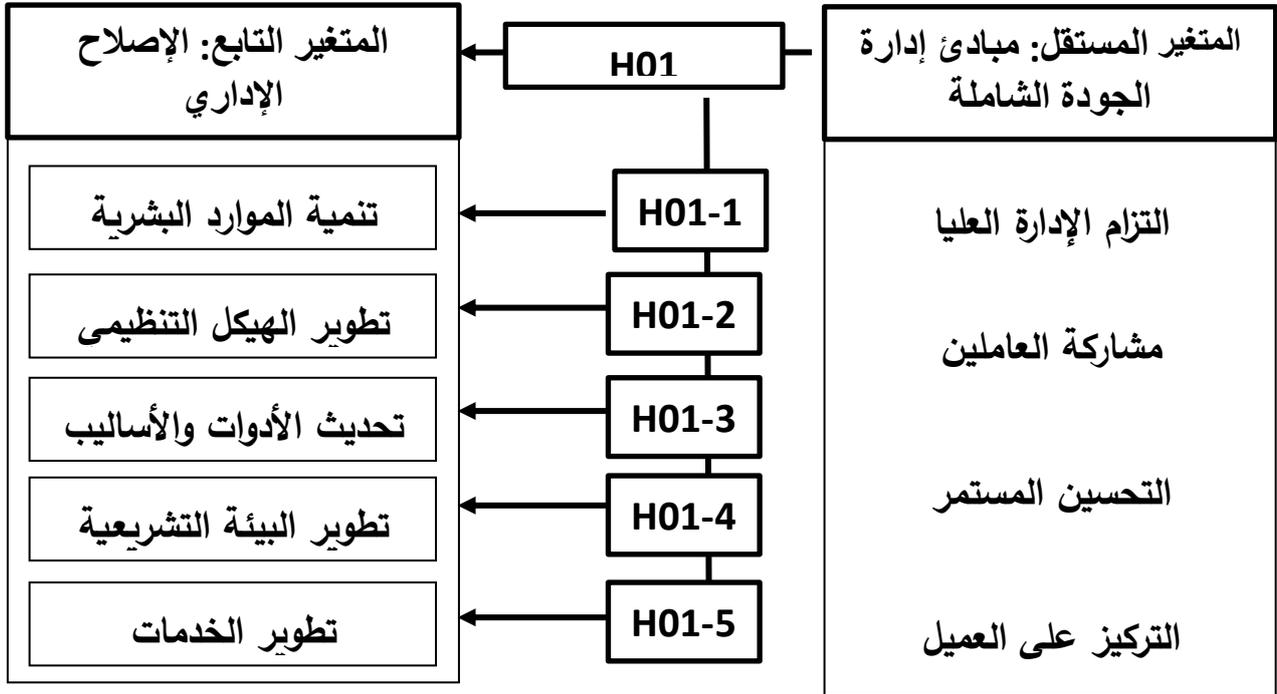
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الاهتمام بعنصر الأدوات والأساليب في دائرة الجمارك الأردنية.

H01.5: الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل) في الاهتمام بعنصر البيئة التشريعية في دائرة الجمارك الأردنية.

6.1 أنموذج الدراسة

يعكس النموذج التالي ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)، وابعاد الإصلاح الإداري (المتغير التابع):



شكل (1)

إنموذج الدراسة

تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

أولاً: فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

أ. أمام، كريم السيد (2022)، إثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة

وريادة الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(1): 134-186.

ب. حسن (2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: فيما يتعلق بإبعاد المتغير التابع (تحقيق الإصلاح الإداري)

أ. دراسة عبود، وحسين، ظفر ناصر (2017)، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ص10(30ص).

ب. دراسة عيتاني، محمد علي (2017)، الإصلاح الإداري: المفهوم النظري، الغايات والأهداف، معهد العلوم الاجتماعية، بيروت.

7.1 التعريفات الإصطلاحية للدراسة

1. إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من الإجراءات والعمليات أساسها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة والداعم للعمل التعاوني، وإعطاء الموظفين في المنظمة مساحة كافية من المشاركة بما يكفل التطوير المستمر لجودة الخدمات والعمليات من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب محكم يركز على تلبية توقعات العملاء الداخليين والخارجيين (المري، 2020). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-21).

2. التزام الإدارة العليا: هي قدرة المنظمة على منح الامتيازات المادية والمعنوية للعاملين من خلال توفير مناخ يقوم على التقدير والاحترام بين الجميع، والتشجيع عند إجادة العمل، وإتاحة فرص التطوير والمشاركة، والثقة المتبادلة لتحقيق مستويات أفضل للأداء (المخلافي، 2006).

وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-5).

3. مشاركة العاملين: هي قدرة المنظمة على اتباع أسلوب قيادي يمارسه مدراءها من خلال الاستجابة لاقتراحات العاملين، وأبداء آرائهم الإيجابية، والمشاركة في تقديم الأفكار الجديدة الخاصة بطريقة العمل وتقديم الخدمات الأفضل (Abbas، 2019). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (6-10).

4. التحسين المستمر: هو قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة لتحقيق التحسين المستمر والتدريجي من خلال أداء الأعمال بطريقة أفضل، وتحقيق مستويات أعلى لتقديم الخدمة بالاعتماد على مشاركة العاملين في التعرف على فرص التحسين واختيار أفضل الطرق (حمدتو و البشير، 2020). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (11-16).

5. التركيز على العميل: هو قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بأفضل الطرق الفعالة، فتركز على تحقيق رضا العملاء من خلال معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها لضمان ولائهم للخدمة التي يقدمها المنظمة (التميمي و عيسى، 2013). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (17-21).

6. الإصلاح الإداري: يعتبر الإصلاح الإداري ضرورة من ضروريات تحقيق التنمية الاقتصادية، فالإصلاح المالي والاقتصادي لا يتحقق من مجتمع يعاني من الأمراض الإدارية، فهي تعرقل مسيرة أي تقدم في المجتمع سواء كان التقدم اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا، لذلك لضمان تحقيق أهداف أي منظمة، لابد أن يسبق ذلك إصلاح للأوضاع والسلوكيات الإدارية. ولذلك فإن الإصلاح الإداري هو أساس إصلاح النظام الاقتصادي والذي ينطوي بالضرورة على تبسيط الإجراءات، والقضاء على البيروقراطية الحكومية وتنمية الموارد البشرية والارتقاء بها (صبري، 2013). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (22-45).

7. تنمية الموارد البشرية: يرى البعض ان تنمية الموارد البشرية، هو عبارة عن كل جهد علمي منتظم يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى السلوكي والمعرفي للعنصر البشري (العكش، 2003). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (22-26).

8. تطوير الهيكل التنظيمي: هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال، التغير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات المنظمة، كما يشمل التعبير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي، وتحقيق أهداف المنظمة (صبري، 2013). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (27-31).

9. تحديث الأدوات والأساليب: هنا لا بد لكل منظمة أن تعمل على تطوير الأدوات والأساليب من خلال التطوير التكنولوجي للأدوات المستخدمة في المنظمة وتدريب العاملين على الطرق الأفضل لخدمة العملاء (Makrydemetres, 2016)). وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (32-36).

10. تطوير البيئة التشريعية: تمارس المنظمات دور كبير في تطوير التنمية الاقتصادية والسياسية، وهذا الدور متغير ومتجدد ومتعدد الأشكال، فالعمل التشريعي الذي تقوم به المنظمات يدل على مدى التأثير الذي تمارسه هذه المنظومات في المنظومة التشريعية، حيث اصبح لها دور كبير في تطوير القوانين الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال قيام الدولة بسن تشريعات جديدة، او إجراء تعديلات على قوانينها بالشكل الذي يحقق الموائمة والتطور لتحقيق أهداف المنظمات (Gow, 2012) وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (37-40).

11. تطوير الخدمات للمستفيدين: أن تطوير الخدمة للعملاء في المنظمات تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ، فلا بد من اجل تحقيق أهداف المنظمات أن تسعى دائما لتطوير

الخدمات ، مثل التطوير التكنولوجي، وتدريب العاملين في المنظمة على تحديث أساليبهم مع المراجعين لتقليص الهوة بين العملاء والعاملين لتحقيق افضل الامتيازات للمنظمة وتم قياسها من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (41-45).

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الجدول (1)

حدود الدراسة

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اختصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة في دائرة الجمارك الأردنية.

الحدود البشرية: جميع المدراء، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، في دائرة الجمارك الأردنية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول - الثاني لعام (2021/2022)
الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل قسمين القسم الأول يتناول الإطار النظري ومقسم الى عدة مواضيع بما يخدم الدراسة من حيث مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإصلاح الإداري، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات السابقة سواء العربية او الأجنبية والتي تناولت مواضيع الدراسة، وفيما يلي عرض للإطار النظري:

1.2 الاطار النظري

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي تتبعها المنظمات لمواجهة التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية المعاصرة والحديثة التي طبقت في مختلف المجتمعات. وتعد إدارة الجودة الشاملة نظاما إداريا شاملا يقوم أساسا على الإبداع والتحسين والتطوير نحو الأفضل في كافة المستويات الإدارية، عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، واستخدام الأساليب الإدارية والعلمية استخداما مبدعا، لتحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدم للزبائن لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية (أبو زيادة، 2019).

يمكن القول مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس التي لا بد من التركيز عليها بغية نقل المنظمة من الإدارة التقليدية الى إدارة الجودة الشاملة، لمواجهة التحديات والمتغيرات، حيث يتوجب على مديري المنظمة أن يكون لديهم المقدرة والإمكانيات العالية، بما يضمن لهم تحقيق أهداف وغايات منظماتهم، والعمل على مواجهة الأحداث المتسارعة في الحاضر، ومن هنا تظهر الحاجة الى تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة، فكان لا بد من الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ليكون نتاجا متطورا عن الإدارة التقليدية.

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تعمل إلى إحداث تغييرات جذرية في أسلوب نظام المنظمة وفلسفتها، والعمل على إدخال تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل، بما يتفق مع المواصفات المحددة والمتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن، ليس لإرضائهم فقط بل إسعادهم.

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث أن كل باحث في هذا المجال له وجهة نظر خاصة به في تعريف هذا المفهوم (أبو زيادة، 2019). وهذا يعني بأنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى وقتنا هذا، فكل باحث ينظر إلى هذا المدخل الإداري الحديث تبعا لخلفياته. حيث عرف (المعمرى ، 2017) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تقوم على مشاركة جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في المنظمة من أجل تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وإرضاء الزبائن بطلباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، فيما عرفها (الكرخى، 2014) بأنها أسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وكافة الأفراد العاملين بالمنظمة والمجتمع على حد سواء ، وتحفيز الأفراد في المنظمة للمساهمة في عملية التحسين المستمر للعمليات، ورفع مستوى السلع والخدمات المنتجة باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء بموجب طويلة الأمد .

في حين عرفها (Daru 2016) (على أنها : فلسفة إدارية حديثة تسعى إلى تمكين جميع أفراد المنظمة من العامل البسيط إلى رئيس مجلس الإدارة، وتعمل على تشجيع كل فرد للمشاركة في إنجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها، والمساهمة في ضمان استمرارية عملها، وتحسين أدائها، من خلال التعاون وتقديم الاقتراحات البناءة وتطوير القدرات الوظيفية.

كما أشار (Hassan، 2014) للجودة الشاملة على أنها: " استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التزام جميع العاملين في المنظمة لتحقيق متطلبات العميل،

وتحقيق رضا العميل بأقل تكلفة ممكنة، من خلال التحسين المستمر للخدمة والعمليات التنظيمية ومشاركة العاملين "

وعرفها العطيبي (2017) بأنها: " تعد فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة، وتشمل الفكر، السلوك، الفهم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة وتطويرها، للوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباته".

وعرفها حمة ومحمود (2016) بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة أنظمة المنظمة، تقوم ببناء ثقافة متميزة في الأداء تتظافر فيها جهود جميع العاملين في كافة المستويات، وفي جميع الوحدات والأقسام، للقيام بالأعمال بشكل صحيح، وبالشكل الذي يلبي الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للزبائن والمجتمع، وبما يحقق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

ويرى كل من البصيري والربيعي (2017) بأنها فلسفة إدارية حديثة يشترك في تطبيقها جميع العاملين في المنظمة، وذلك من خلال استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية بل بما يفوق ذلك.

وأشار كل من خليف ومرجان (2018) بأنها: فلسفة الإدارة لتحسين أداء الأعمال العام بصورة إلى كل من القيادة، والموردون، وإدارة مستمرة ارتكازا الجودة، والرؤية والخطط والتقييم، ومراقبة العمليات التشغيلية وتطويرها وتصمم المنتجات، وتحسن نظام الجودة، ومشاركة العاملين، والمكافأة، والتدريب والتعلم وتقديم الخدمة الأفضل للزبائن

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تحسين مستمر لكل من جوانب الحياة التي تتبناها المنظمة وتطبيقها بدء من الإدارة التنفيذية والتي تعمل مع الإدارة العليا، وصولاً على إنشاء ثقافة الجودة والتحسين المستمر لمختلف جوانب المنظمة التي تقدم المنتجات والتي ترضي رغبة الزبون وتتجاوز ذلك نحو إسعاده (قاسم، 2019).

مما سبق يرى الباحث إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة، تقوم على عدد من الأسس والمتطلبات، المتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيقها، وذلك من خلال استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، حيث توفر، الجهد، والوقت وتؤدي الى رضا الزبون، من خلال استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسعى إلى تحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية ورغباتهم.

2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي فيجن بأوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة وهي عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة. أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة، سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى (Surendran،2018)

وفي الفترة بين (1960-1980) شكلت أعمال (ديمنا) اللبنة الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وكانت فلسفة جوران والذي أوضح ثلاث عمليات للجودة وهي: (عملية التخطيط وعملية التحسين وعملية التطوير)، ثم أعقب ذلك إسهامات رواد آخرين، كان من أبرزهم: كروسبي، وليشيكو (بن عودة، 2019).

وبرز مفهوم الجودة في 1980 إلى عام 1995 م كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، الرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها (الكرعاوي،2016) .

و تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير، لما حقته من نجاحات مشهودة على مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الإدارة بما تحمله من أفكار ومبادئ ونظم عصرية متطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة (صادق وحמיד، 2017)

3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت مؤسسات التعليم عامة والمنظمات، تتلمس خياراتها للبقاء والدخول في سوق المنافسة مع المنظمات الأخرى، والعمل على تحقيق وتقديم الخدمات العالية بأقل التكاليف الإجمالية، وزيادة الربحية، وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق الرضى الداخلي والخارجي، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة الجودة كمنهاج عمل طويل المدى. كما تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في السعي إلى بناء ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع العاملين في المنظمة لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم بأقل كلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال إذ تعمل على تحفيز قدرات العاملين في المنظمة لتحقيق التحسن المستمر للعمليات والمنتجات، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، وبناء ميزة تنافسية، ومن ثم بقاءها واستمرارها. لذا فإن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها بالآتي (أحمد، 2018، 28):

1. زيادة معدل الاستجابة السريعة للثغرات الحاصلة في المنظمة.
 2. تحسين الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وتفعيل روح الفريق الواحد، وهذا يؤدي إلى تخفيض الكلفة.
 3. الاهتمام بالدور الوقائي عوضاً عن الإجراءات التصحيحية، في التصدي إلى المنافسة الدولية.
 4. تحقق زيادة في الإنتاجية الكلية للمنظمة، من المنتجات التي تنتجها أو تقديمها باستعمال مجموعة من المدخلات وخلال مدة زمنية محددة.
- وبين رشوان (2017) بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على جودة الأداء في جميع الأنشطة، إذ تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مفاصل المنظمة، كاستراتيجيتها، وأهدافها، وأسلوب العمل، والتحفيز، والإجراءات والسياسات والهيكل التنظيمي، بما يحقق المنافع للمنظمة على المدى البعيد.
- وأشار الصمادي (2019) إلى أن أهمية الجودة الشاملة تعود إلى الأسباب الآتية:

1. تسهم إدارة الجودة الشاملة في تخفض الكلفة وزيادة الربحية.
 2. تمكن إدارة الجودة الشاملة إدارة المنظمة من دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم والالتزام بها والعمل على تحقيقها.
 3. في ظل الظروف التنافسية المحتدمة التي تعيشها منظمات الأعمال تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، للحصول على بعض الشهادات الدولية الضرورية.
 4. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بات أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل .IOS 9001.
 5. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
 6. دعم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل.
 7. التغلب على العقبات التي تعيق أداء العاملين من تقدم منتجات ذات جودة مميزة.
 8. تنمية الشعور بوحدة المجموعة والاعتماد المتبادل بين العاملين في المنظمة والشعور بالانتماء في بيئة العمل، وتوفير المعلومات المؤكدة لهم وبناء الثقة.
 9. توفير المزيد من الوضوح للعاملين.
 10. تشمل هذه المتطلبات على كل من: رضا الزبون، والتزام الإدارة العليا للمنظمة، والتحسين المستمر، واشتراك العاملين وتمكنهم.
- وتتبلور أهمية الجودة فيما تحدثه من فروق بين المنظمة التي تتبناها والمنظمة التي لا تتبناها، حيث تتجلى هذه الفروق على هيكل المنظمة، وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين المدراء والموظفين، كما يبين ذلك الجدول (2)

الجدول (2)

الاختلافات بين المنظمة التي تطبق الجودة والمنظمة التي لا تطبق الجودة في تقديم خدماتها.

عناصر الاختلاف	المنظمة التي لا تطبق الجودة لتقديم خدماتها	المنظمة التي تطبق الجودة في تقديم خدماتها
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن وائل تعقيد (أفقي/شبكي)
التوجه	نمو الإنتاج	نحو العميل
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرّب
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتماد على دراسة الصمادي (2019).

ترتيباً عما سبق بيانه، فالباحث يرى إنّ وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها المنظمة التي تبنت الجودة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج الجودة، كونها تشكل فلسفة متماسكة بمجموعة من التداخلات لكن حقيقة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة، ولقد تفهمت

الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة لتنمية الأداء الكلي وتطوير وتقييم جودة تلك الأداء وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع العاملين في المنظمة، إذ أصبحت الجودة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للحصول على ميزة تنافسية عالية.

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث بأن أهمية الجودة تكمن في العديد من الظواهر الخدمية التي تُعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها.

4.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

(الخطيب وحيدري، 2017، 59) تحقق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف ومنها:

1. التقليل من إجراءات العمل الروتينية.
2. إجراء تحسينات مستمرة للعمليات والمنتجات، من خلال إجراء العمليات التصحيحية والوقائية مع مشاركة جميع العاملين في إجراء تلك التحسينات
3. تحقيق رضا الزبون نتيجة لتلبية حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية
4. إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة في أثناء العمل من خلال تحسب العلاقات فيما بينهم.
5. زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق الأرباح نتيجة لتقليل الكلف غير الضرورية.
6. أن الهدف الأساسي لكل منظمة هو البقاء والنمو في الأسواق وإن إدارة الجودة الشاملة لها الدور في تحقيق هذا الهدف.
7. لإدارة الجودة الشاملة الدور الفاعل في زيادة إنتاجية المصنع.

5.1.2 ابعاد إدارة الجودة الشاملة

يجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا، والتزامها اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة، ابتداء من وضع الأهداف والخطط، وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإشراف على جهود التحسين المستمر، وصولاً إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة، ثم مراجعتها وتقييمها، بغرض الاستمرار في تبنيها، كما أن التزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

أولاً: دعم الإدارة العليا:

يعتبر دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة شيء في غاية الأهمية حيث أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية، فهي تعطي مؤشراً قوياً بإدارة الجودة الشاملة، وعاملاً أساسياً في بناء لغة مشتركة مع وبين الموظفين (al hamdi، 2016)، ويجب أن نعلم أن قيام موظفي المنظمة في تعلم وممارسة أساليب وأدوات موحدة، ستتيح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم على حل مشكلات العمل كفريق واحد، وبذلك تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل هذه المنظمة، ومن الضروري أن ينظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة الشركة أو المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود الشركة وماذا يجب أن تفعل، وعلى ذلك يجب أن يستمر وجود الجودة الشاملة عاماً بعد عام مادامت الشركة قائمة (Daru, M، 2016).

أن الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع، من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع، وعندما نتحدث الإدارة العليا بهذه اللغة لإيجاد بيئة تختص بإدارة الجودة الشاملة في المنظمة ولغة مشتركة كهذه فإنه سيكون لها تأثير قوي في الفعالية المؤسسية التنظيمية، حيث تعمل على إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة، وتسهل عملية التخاطب والتفاهم بينهم (Farook, 2015).

ثانياً: التركيز على العميل

يعتبر التركيز على العميل من أحد أهم الركائز النظرية التي يستند إليها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتشمل أبعاد التركيز على العميل تحديد العملاء الخارجيين والداخليين،

وتحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال الدراسات المسحية، وتلقي شكاوي العملاء والعمل، ومتابعة هذه الشكاوي وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد، ويقصد بالعميل المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه الرغبة في الشراء، وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج ويصنف إلى نوعين رئيسيين هما (جودة، 2009)

أ . العميل الداخلي: وهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية داخل المنظمة، فكل قسم يمثل عميلا داخليا يستلم منه المنتج أثناء التصنيع. أي أنه يقوم بالشراء صناعيا.

ب. العميل الخارجي: أي من خارج المنظمة، وهذا النوع من العملاء قد يكون مشتري للمنتج او مستخدما له في عملية إنتاج أخرى، وليس لاستهلاكه أو يكون مستهلك، أي أن يشتري المنتج بقصد الاستعمال بنفسه أو لغيره. وإن تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من أهم محاور ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذا المتطلب الأساسي والرئيسي يجب على المنظمة أن تتخذ كل التدابير التي تمكنها من تقديم مستوى جودة يرضي عملائها، لبناء علاقات قوية ومنفتحة معهم، والمحافظة عليها، مع إيجاد آليات للتواصل المستمر من خلال اللقاءات المباشرة، وطلب ملاحظاتهم المستمرة، ومقترحاتهم، بخصوص جودة السلعة المقدمة، أو جودة الخدمة، مما سيؤثر بشكل إيجابي على تصميم السلع. وعلى إداء الجودة بشكل عام (Hamdi 2016).

ثالثا: مشاركة العاملين

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز ولذا فان هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وإيجاد البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، يعد حالة أساسية للبناء المنظمي، وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

وهناك شبه اتفاق على إن نجاح إدارة الجودة يتوقف على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم، وهذه المشاركة هي تفويض السلطات، والمدير الناجح هو الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة، ويكون التفويض على مستويين هما الأفراد أو فرق العمل، ويكون هنا تفويض فرق العمل هي الأجدى، وذلك لكونه يؤدي إلى الإسراع في مواجهة المشكلات وابتكار الحلول، من أجل تحقيق متطلبات الجودة الشاملة .

ويشتمل هذا البعد على إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق العمل تحتوي على جميع التخصصات، لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن خلال هذا الفهم للمشاركة، فإن المعلومات والبيانات يتم جمعها بطرق علمية ((2013,Gharakhani).

وقد عرف كروسبي (Crosby) هذا البعد بأن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يمكن تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وزيادة على تمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها (كروسبي) من تمكين العاملين فهي مرحلة تطويرية عليا، وهي لبنة مضافة إلى اندماج العاملين ومشاركتهم وليس مغاير لها (2020,crosby)

ولقد تعددت التعريفات حول التمكين ألا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة، وإبداء الآراء في أمور خارج المنظمة.

رابعاً: التحسين المستمر:

يعد متطلب التحسين المستمر من المتطلبات التي ركز عليها أغلب الباحثين في مجال الجودة. ندرج تاليا الحديث أكثر حول ماهية التحسين المستمر على النحو الآتي بيانه:

مفهوم التحسين المستمر:

يعود ظهور مفهوم التحسين المستمر إلى اليابانيين إذ تم تطبيقه والاعتماد عليه في مصنع (Toshiba) عام 1946 ،ومصنع (Toyota) عام 1951 ،ومصنع (Electric Shita Matsu) عام 1955، وقد ولد هذا المفهوم وتطور بسبب الحاجة والضرورة لدى اليابانيين للتميز والتفوق في الأسواق العالمية. (Evans ,1997, 305) وأشار(العنزي والعبيد،2009) إلى أن التحسين المستمر أُسس على الاهتمام في جعل كل جزء من العمليات مطور وبدقة، ويشمل الواجبات لجميع المدراء والعاملين فيها، أي بمعنى معرفة التغييرات التي تحدث في العمل، وما هي العمليات والأنشطة والأعمال التي تحتاج إلى التحسين المستمر، وجعل هذا المبدأ أساساً لتطوير جودة وكفاءة المنتجات التي تقدم للزبون.

متطلبات التحسين المستمر:

ذكر كل من (الجبوري،2008) (خطيب والحيدري،2017) أن متطلبات التحسين المستمر تندرج من خلال نقاط عديدة أهمها:

1. التحسين المستمر يحتاج إلى دعم جميع العاملين في المنظمة، وعلى جميع المستويات بسبب التغير في متطلبات الزبائن وتوقعاتهم المستمرة، مما يدعو إدارة المنظمة إلى تشجيع التحسين في منتجاتها، والتركيز على منع الأخطاء، وتحديد المشكلات ومواجهتها، لاستيعاب هذه التغيرات.
2. التحسين المستمر ليس هو أداة أو تقنية، بل هو طريقة حياة تتمحور على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا يعد من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات وبقائها في السوق، ولتحقيق أهدافها تركز على الفرق ذات الوظائف المتعددة.
3. التحسين المستمر هو سباق ليس له نهاية، ويشمل أرجاء المنظمة دون استثناء، للتحسين دائماً.

وبين (خليف ومرجان، 2018) أن التحسين المستمر مرتبط بعدة مبادئ وهي

كالآتي:

1. تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

2. يتطلب التحسين المستمر إدارة وقائع، والتزام جميع العاملين على التركيز على العمل الجماعي، وذلك لتعزز التوجه من الأسفل إلى الأعلى لتحسين الجودة الشاملة.
3. لتحسين المستمر هو فلسفة المبادرات من أجل الشروع بالتحسن التي تزد من فرص النجاح والتقليل من احتمالية الفشل والتي تهتم من خلال عملية متكاملة لإدارة جميع النظم والعمليات.

أهداف التحسين المستمر:

إن عمليات التحسين المستمر تهدف إلى الوصول إلى التميز عن طرق الاستمرار في عمليات التحسين في العمليات الإنتاجية، إذ تبذل المنظمة قصارى جهودها لتحقيقه ويمكن أن تحقق ذلك من خلال الآتي: (جودة، 2009)

- أ. تقديم منتجات مختلفة ومتنوعة.
 - ب. فهم عمليات التحسين المستمر الحالية المطلوب القيام بها.
 - ج. تشخيص التوقعات ومعالجتها والتي ليس بالإمكان تلافيها.
- وأشار (قاسم، 2019) إلى أن متطلب التحسين المستمر هو تحسن مستمر للمنتجات أو العمليات من خلال تحسينات ذهنية متسارعة والتي تهدف إلى القضاء على النفاثات في جميع النظم والعمليات في المنظمة، فضلا عن أنه حدث من خلال سلسلة من التحسينات بعضها تدريجي والبعض الآخر جذري، كذلك هو جهد ممنهج (منظم) للبحث عن طرق جديدة لتنفيذ العمل وتطبيقها، إذ تشمل عملة التحسين هذه التعلم المنظمة لأحداث ثغرات في رتابة العمل.

2.2 الإصلاح الإداري

يعتبر الإصلاح الإداري من بين المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة، وأكثر ما يعنينا في هذه الدراسة هو أبعاد الإصلاح الإداري المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق سنتدرج الدراسة الحالية في توضيح هذا المفهوم وفي ارتباطه بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1.2.2 تعريف الإصلاح الإداري

لا يوجد تعريف واحد لمفهوم الإصلاح الإداري، وجوهر الاختلاف يعود الى عدة أسباب منها، الخلفيات الفكرية والسياسة والمنطلقات الشخصية للدارسين والإداريين، وغموض العلاقة بين الإصلاح والتنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. ويعد الإصلاح الإداري عملية تنموية وسياسية واجتماعه لها جوانب تنفيذية واقتصادية، ووسائل وطرق ليس بالضرورة أن يتفق عليها جميع القائمين على الإصلاح. أن الإصلاح مفهوم معياري قيمي له أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمة مختلفة، تختلف باختلاف معايير القياس كما أنه يأخذ طابعا خاصا من دولة إلى أخرى طبقا لأنظمتها المتعددة، وكذلك غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة.

تعددت تعريفات الإصلاح الإداري وتتنوعت، منها ما قد توسع في تعريفه، ومنها من كان أكثر حصرًا، ندرج تاليا أهم هذه التعريفات :

أ. عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، الذي عقده هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام(1971)، عملية الإصلاح الإداري على أنها: (حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل) (الخماسية، 2013).

ب. وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: (جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه) (بومدين، 2009).

ج. وعرف أيضا الإصلاح الإداري بأنه: "عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهو عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهنيين" (غازي، 2014).

د. وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: "إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك" (الرماني، 2014).

ويرى الباحث أن جميع التعريفات التي عرفت الإصلاح الإداري تتفق على أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري، وتحسن من مستوى أدائه.

وترتبط بما سبق، يمكن للباحث استخلاص تعريفا للإصلاح الإداري على أنه تكيف الإدارة مع ما يطرأ من مستجدات على الركائز الأساسية للإدارة والكادر وأساليب العمل، من خلال أشخاص مهنيين علمياً ومهنياً.

2.2.2 أهداف الإصلاح الإداري

تحدث العديد من الباحثين عن الإصلاح الإداري وأهميته، حيث بين الباحثون أن هذا الإصلاح يهدف إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية، وكان من ضمن هؤلاء الباحثين (الحمل، 2013)، حيث بين ها كما يلي:

1. تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
2. زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.
3. ترشيد الإنفاق الحكومي، والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج، والأجهزة، والأعداد الزائدة من العاملين.
4. تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.

5. تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.
6. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين، هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.
7. وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
8. موائمة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.
9. تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
10. التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة لها.
11. مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
12. بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
13. قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف الأهداف الشعب من خلال:
 1. البناء التربوي (سلوكاً ومنهجاً) وذلك من خلال مؤسسات التعليم، والمناهج، وتدريب المعلمين والمحاضرين، والتركيز على القيم، والثقافة التنظيمية.
 2. التنظيم العلمي والتكنولوجي المعاصر وذلك من خلال هياكل تنظيمية مرنة، تواكب التطورات الحديثة.
 3. الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة والقاعدة) من خلال تأهيل القيادات الإبداعية، وتنمية الموارد البشرية.

4. تحسين بيئة العمل (الطبيعية والمعنوية) بما يسهم في اسعاد العاملين والزبائن، وزيادة الرفاهية.

5. تطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري وذلك من قوانين انظمه، وتعليمات تواكب متطلبات العصر الحديث.

3.2.2 عوامل نجاح الإصلاح الإداري

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (رضا، 2011، القريوتي، 2001) :

1. بناء دولة القانون والمنظمة، التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.

2. الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفوٍ للتعين على أساس الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.

3. تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتولي الوظيفة العامة، بما يخلق فرصاً متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختبار الكفاءة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة، خاصة في الدوائر الحساسة، أو التي تمثل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى الاستعلام الكافي عن السيرة الذاتية والحياتية للمتقدم للوظيفة، والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولي الوظيفة المطلوبة.

4. تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.

5. تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على المتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي، مع مراعاة عدم اقتصار الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي فقط، بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة الاستعداد الذاتي على استخدام مؤهلاته المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه، وجعلها تعمل كفريق واحد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجهه أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.
6. إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة المالية المطبقة، وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسلسلة سير الأعمال، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، للحد من الخروقات التي تؤدي إلى الفساد المالي والإداري.
7. بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل، وصولاً إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.
8. وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها.
9. تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في مراقبة حسن تنفيذ الأعمال طبقاً للأصول والقواعد التجارية والصناعية المتعارف عليها، ووضع ضوابط محددة لمحاسبة المقصرين مهنيًا.
10. إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق، على نحو يخدم الانسجام فيها، وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق إلى مرحلة ما قبل وبعد الصرف، مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة، ومنع الازدواجية في أداء أعمالها.

4.2.2 معوقات الإصلاح الإداري

هناك الكثير عدد من المعوقات والتحديات والتي تواجه عمليات الإصلاح الإداري، وتعيق تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية على أسس سليمة تضمن تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، أهمها ما يلي (احرشان، 2016):

1. عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، مما ينعكس سلبا على الخطة القومية الموضوعية وذلك بسبب الحروب والنزاعات والثورات وكثرة الانقلابات الفكرية.

2. عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بشأن الخطط الموضوعية، وانغماسها في أمور ثانوية تبعتها عن الهدف المركزي، رغم توفر الإمكانيات ورغبة الكثيرين في عملية الإصلاح الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

3. عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، مما يؤدي إلى حدوث إرباك يعيق توجيه المسار الصحيح، ويحدث انحرافا في تطبيق الخطط الموضوعية.

4. وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة، تتيح بكل البرامج الموضوعية، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري، مما يخلق أجواء من انعدام الثقة بالنفس، وتسود حالة من اليأس، بحيث يعتبر الجميع أن انتشار الخلل وتحييده والقضاء عليه أصبح حلما غير قابل للتحقيق.

5. انشغال الناس بالطابع الاستهلاكي متأثرين بالدعاية الغربية، والابتعاد عن الدافع الوطني، واهتمامهم بالتسوق، وتقليد الغرب في الأشياء والجوانب السيئة، وعدم مساعدة الحكومات في تطبيق عمليات وبرامج الإصلاح الإداري.

6. ضعف التوجيه الأسري، وحصر تفكير رب العائلة على توفير متطلبات الحياة المعيشية لأفراد الأسرة، مما يجعل وقته ضيقا ومحسورا، فلا وقت لديه لمتابعة الأبناء وتوجيههم، وتربيتهم على أسس سليمة ومتكاملة.

7. كثافة التوجه الإعلامي الغربي، والتي تعمل على إبعاد الناس عن القيم والمبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى إهمال الأمور الحساسة والمهمة والمصيرية للمجتمع، والاكتفاء بأمور هامشية وغير نافعة في عملية الإصلاح الاجتماعي.
8. ضعف البرامج التعليمية والتربوية التي تؤدي إلى نشوء أجيال متعلمة سطحياً يفتقر الوعي والقدرة على معرفة الطريق الصحيح لبناء مستقبلها، بسبب انغماس المجتمع بالإنترنت والفضائيات، والابتعاد عن الموروث الحضاري للأمم، الذي يجسد الأخلاقيات والمعايير النظيفة والسليمة المستنبطة من الأديان السماوية والقيم الأخلاقية.
9. نشوء طبقة واسعة من الناس غير المتعلمة وغير الواعية، تحاول أن تكسب وتثري بشكل سريع بأساليب ملتوية، تشجع البقية على الكسب غير المشروع، والانحراف عن المبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى وجود طبقتين في المجتمع إحداهما: فقيرة ومحرومة وأخرى غنية.
10. تعاقب المديرين على الوظيفة الواحدة في فترات قصيرة مما يفقد القرار أحد أركانه (القبول والتوقيت).

5.2.2 استراتيجيات الإصلاح الإداري

هناك عدة استراتيجيات تتبع عالمياً لتطبيق عمليات الإصلاح الإداري، أهمها ما

يلي:

أولاً: إستراتيجية الإصلاح الجزئي:

وتقوم هذه الإستراتيجية على توجيه جهود الإصلاح نحو عدد قليل من العناصر والمنظمات المستهدفة في عملية الإصلاح، وتقوم هذه الإستراتيجية عادة بالتركيز على أربعة عناصر هي: (مستوى الهيكلية، مستوى العنصر البشري، مستوى طرق وأساليب العمل، الأنظمة والتشريعات). (رضا، 2011)

ثانياً: إستراتيجية الإصلاح الأفقي:

وتقوم هذه الإستراتيجية بالتركيز على عدد قليل ومحدود من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، وتعتبر أيضاً قاصرة لعدم شمولها، على سبيل المثال لا الحصر قد تركز هذه الإستراتيجية على: تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي. (فريج، 2014)

ثالثاً: إستراتيجية الإصلاح القطاعي:

وتقوم هذه الإستراتيجية بانتقاء جميع العناصر الحرجة المكونة للأداء داخل المنظمات الحكومية المختارة، ويتم تجربة برامج الإصلاح التي ستطبق على تلك العناصر قبل تعميمها على بقية العناصر، وذلك من خلال تشكيل لجنة لتجربة الإصلاحات المطلوبة على المستوى القطاعي أو الجغرافي، وهي بذلك تعتبر طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع عادات وممارسات عمل الموظفين، والوسائل القانونية والإنسانية التي تقوم بها. (الصيرفي، 2008)

وتعتبر هذه الطريقة من وجهة نظر بعض الباحثين ذات آثار إيجابية على عملية الإصلاح الإداري، فهي تدفع الإدارة التقليدية إلى الشعور بوجود مهام مستجدة ومعقدة، كما تنتشر روح المبادرة في الإدارة، وتكون أداة حافزة للإدارة التنفيذية، ولكن يعاب على هذه الطريقة ظهور الصراعات التي قد تعيق عملية الإصلاح الإداري.

6.2.2 ابعاد الاصلاح الاداري المستخدمة في هذه الدراسة

اولاً: تنمية الموارد البشرية

ظهرت تعريفات عدة لتنمية الموارد البشرية ومن هذه التعريفات أنها: "العملية التي تتعلق بزيادة المعارف والمقدرات لدى الأفراد القادرين على العمل" (Ngai and Wat, 2006)، كما تعرف بأنها: "التجميع لرأس المال البشري والاستثمار فيه بشكل فعال في تطوير نظام الدولة الاقتصادي" (الموسوي 2009).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعزيز والتدعيم لفعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تعديل كل من السلوك والاتجاهات لدى الأفراد

في العمل بما يؤدي لتحقيق أهداف مرجوة من عملية التنمية والتي تستلزم تعديل الإدراك والمهارات حسب المسارات الوظيفية" (عقيلي، 2005).

ويعرف الباحث تنمية الموارد البشرية على أنها عملية هادفة لتنظيم وتطوير قدرات ومهارات العاملين من خلال عمليات تدريبية وتعليمية وتأهيلية بهدف تحسين الأداء. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

إن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد في الغالب على مستويات أربع تظهر من خلال (درة و عبدالباري، 2008):

1. الإدارة العليا: وتتمثل مسؤوليتها في إيجاد رؤية مستقبلية عن مفهوم تنمية الموارد البشرية، وعليه، فإن التصرفات التي تتخذها ينتج عنها النمو أو التقدم لقوة العمل، الأمر الذي يدفعها دوماً لمراجعة سياسات الموارد البشرية وإيجاد بيئة مناسبة لنجاحها، ومتابعة الإجراءات اللازمة لتطويرها.

2. الإدارة الإشرافية: وتتمثل مسؤوليتها في إيجاد بيئة مناسبة في العمل كي يستطيع الأفراد أن يؤديوا وظائفهم بكفاءة وفاعلية مناسبة مع ضمان فرص تعلم مستمرة لإكسابهم المهارات اللازمة في العمل.

3. المورد البشري: وهو الفرد الأكثر أهمية في منظمات الأعمال حيث تقع على عاتقه مسؤولية تعلم الاحتياجات التي ترتبط بالعمل اليومي، وكذلك تنميته بشكل ذاتي، وطموحه المستقبلي.

4. الجهة المتخصصة: حيث لكل منظمة وظيفة متخصصة تتضمن تنمية الموارد البشرية وقد تتضمن أموراً أخرى كأقسام التدريب وغير ذلك.

خصائص تنمية الموارد البشرية:

يوجد لتنمية الموارد البشرية خصائص عدة تتمثل فيما يلي، (محمود والخرشه،

:2007)

1. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: حيث تأخذ شكل النظام الفرعي المكون من الأجزاء المتكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية منظمة الأعمال.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إذ تعد هذه العملية من الاستراتيجيات والعمليات المنتظمة المعتمدة على التعلم، الهادفة لبناء المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات لدى الموارد البشرية بهدف تطوير وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسؤول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرار واتباع الأساليب التي يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي يقوم بها سعياً نحو أهدافه. فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة انشاء تنظيم حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده وتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيها بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم ومع وجود الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف، (الهيتمي، 2009).

مكونات الهيكل الوظيفي:

تتحصر مكونات الهيكل الوظيفي في الآتي: (حريم، 2014م):

1. ترتيب الوظائف: أن عملية ترتيب الوظائف قائمة على مراحل تتمثل في (تجميع الأنشطة والفئات والوظائف التي تجتمع في التشابه ودرجة الصعوبة كل على حده، في مجموعة قائمة بذاتها).
2. تصنيف الوظائف: تعد إحدى المكونات الأساسية التي يضمها الهيكل الوظيفي، ويتم من خلالها جمع الوظائف المتشابهة ضمن إطار موحد على اعتبار أن كل وظيفة وفئة ودرجة ومهنة.
3. تدرج الوظائف: ويقصد به التسلسل الهرمي للوظائف وفقاً لمستوى المسؤولية والصلاحيات، ودرجة الصعوبة والنسبية التي تمتاز بها كل وظيفة، أن مفهوم تدرج الوظائف يعتمد على طبيعة بناء الهيكل ويعتمد على مفهومين أساسيين هما، المفهوم

الموضوعي القائم على مبدأ التخصص الذي يعطي التدرج للترقية، وبنار بمرور الزمن الخبرة، والكفاءة التي تؤهله لشغل وظيفة أعلى، والمفهوم الشخصي القائم على أساس السلم الوظيفي واعتبار الوظيفة مهنة، فمحور المفهوم الشخصي هو الرتبة الشخصية للفرد أي درجته المالية وهذا الدرجة يتم تحديدها في ضوء مؤهلات وأقدمية الفرد ذاته.

4. التكامل الوظيفي: تظهر من هيكل الوظيفة قنوات اتصال التي تربط بين المستويات المختلفة لأداء الوظيفة الواحدة، وتبعاً لذلك فإن التكامل يعد أحد مكونات الهيكل الوظيفي المهمة لأنه ينظم هيكل الوظيفة الواحدة بمستوياتها المتعددة كماً ونوعاً، كما أنه يحقق مبدأ الموازنة بين السلطة والمسئولية عن إنجاز عمل ما تقابله السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، وتكون الوظائف متكاملة عندما تتكافأ الواجبات والمسئوليات مع السلطات والصلاحيات المرافقة لها.

ثالثاً: تحديث الأدوات والأساليب:

تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة قلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة (عبود وزينب وظفر، 2017)

ومن الجدير بالذكر أن الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك مشاكل في الدوائر أو المنظمة الحكومية تستوجب حلاً، وإنما هي عملية تطوير باقية ما دامت هذه المنظمات والأجهزة الإدارية موجودة.

توجد عدة اتجاهات معاصرة لتحديث الأدوات والأساليب لتنمية الموارد البشرية يمكن رسمها كما يلي (السلمي، 2008):

1. تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة: من الملاحظ أن هناك اهتمام ملحوظ بالموارد البشرية التي تعمل في مجالات المعرفة، ولعل ما يدل على ذلك الطلب المتزايد على المبرمجين ومحلي النظم، لذلك فإن نجاح المنظمة المعاصرة إنما يعتمد بشكل كبير على الجودة وما تمتلكه من رأس المال البشري، والجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات التي تتاح للمورد البشري.

2. تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير: وهذا يعني أن عملية التنمية تسير في سياق متغير، وذلك بسبب العديد من الضغوط والتي تشمل الآتي، (عقيلي، 2005):
أ. الأعمال الدولية.

ب. بيئات سياسية واقتصادية واجتماعية وفنية مضطربة.

ج. التدخل الحكومي والتوقعات للمستهلكين والتنافسية والتحرير من القيود التنظيمية.

د. التطور التكنولوجي الهائل.

هـ. التغيير في الأنماط والعلاقات في العمل وازدياد حجم المعرفة.

رابعاً: تطوير البيئة التشريعية:

أن كافة المصادر والدراسات الإدارية تشير إلى أن التطور التاريخي للنشاط الإداري كان مبنياً على إحداث تغييرات مستمرة في هيكل أجهزة الإدارة العامة من خلال استخدام المنهج التجريبي في الدراسات الإدارية القائم على أساس مبدأ التجربة والخطأ الذي يركز على دعمتين أساسيتين وهما: (تيشوري، 2014)

الأولى: إقامة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري (مفهوم ستاتيكي).

الثانية: إعادة بناء هذا الهيكل كلما اقتضى الأمر (مفهوم ديناميكي).

فالدعامة الأولى تعني إقامة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري الحكومي والبدء في عملية تشغيله والعمل على رصد واكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف في حال وجودها. ومن ثم تأتي الدعامة الثانية لإعادة بناء الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري على الأسس التجريبية على أرض الواقع مع تجاوز الأخطاء ونقاط الضعف المكتشفة عند التشغيل في صياغة الهيكل الجديد. وهذا يؤكد على أن إقامة النظم الإدارية وإدخال التعديلات عليها هما وجهان

لعمله واحدة هي الإدارة العلمية. وعملية الإصلاح والتطوير الإداري في الدول الغربية تتم بواسطة تشكيل لجان فنية واستشارية أو حتى وحدات إدارية مستقلة يتم إلحاقها بالمستويات السياسية أو الإدارية العليا في الدولة.

كما أن بعض الدول ووفقاً لظروفها فإنها قد تلجأ لإدخال إصلاحات سريعة غير روتينية في سياساتها التقليدية. وهنا لا بد من إصلاح الجهاز الإداري ليصبح قادراً على تنفيذ برامج التغيير من خلال إنشاء لجان ذات طابع استشاري (فني وسياسي) تقوم بدراسة التنظيم الإداري ثم تقدم توصياتها إلى السلطات المختصة لإصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الجهاز الإداري للدولة وهو ما يؤكد الدور الاستشاري للإصلاح الإداري . (تيشوري، 2014)

خامساً: تطوير الخدمات للمستفيدين:

تتعرض المنظمات الربحية وغير الربحية في هذا الوقت الحاضر إلى متغيرات كثيرة، ومنافسة شديدة ، وفتح أسواق جديدة من خلال المنظمات المنافسة الأخرى، وهذا بحد ذاته يزيد من العبء على إدارتها، ويدفعها لرفع مستويات الجودة في الخدمة، ومن الناحية الأخرى هناك تطور، وتغير سريع جدا في رغبات المستفيدين وحاجاتهم، ومستوى توقعاتهم، حيث اعتبرت كثير من المنظمات أن إرضاء المستفيدين، وتحقيق رغباتهم هو سر نجاحها، وتميزها في ظل المنافسة، والتحديات الراهنة لذا تسعى كل المنظمات لإرضاء عملائها باعتبارهم جوهر (خثير ومرامي، 2017).

يعد مفهوم خدمة المستفيدين من المفاهيم التي أثارت اهتمام كثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق، وذلك لإدراك عدد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون، والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أية منظمة في السوق، ومن ثم جعله أكثر قدرة على المنافسة، وعلى إرضاء الزبون من خلال قيامه بتقديم المنتجات ، والخدمات التي تحقق رغبات الزبون، والإيفاء بمتطلباته، وتوقعاته من المرة الأولى وبشكل صحيح ، حيث عرف كوتلر الرضا بأنه " ذلك الشعور الذي يوحى للعميل السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات المستفيد " فإذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه يشعر

برضا عال، أما إذا تساوت النتائج مع توقعاته فإنه يشعر بالرضا، وفي حالة لم تصل النتائج لمستوى توقعاته فإنه يشعر بعدم الرضا، فإذا كان العميل راضيا سيقبل ذلك من احتمال توجهه إلى المنظمات المنافسة ، وهذا يعني أنه سيتعامل مع المنظمة في المستقبل. ويضيف (حجيم ، الطائي، العبادي ، 2009) بأن الرضا مقياس مهم لجودة الخدمة المقدمة وتعد إدارة علاقات الزبائن من الإجراءات التي تخلق الراحة النفسية للزبائن فإدارة علاقات الزبائن تؤدي إلى رضا المستفيد. تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في نفس الوقت منها (حجيم والطائي والعبادي،2009).

1. تعتبر ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي تجاه موضوع معين.
2. يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية ومنه تخفيض أعباء وتكاليف؛
3. تدفع إلى تكرار عملية الشراء ومنه تكرار المعاملات مع المنظمة و هذا يشجع على نشأت علاقة واتصال دائم بينهما؛

3.2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

أ. الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

دراسة أمام (2022) بعنوان: اثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة و ممارسة ريادة الأعمال في المنظمات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة قوامها (183) مفردة من العاملين في قطاع البترول في محافظة أسيوط، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (220) مفردة، ومن اهم نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا معنويا للإبداع

التنظيمي (كمتغير وسيط تفاعلي في العلاقة بين الجودة الشاملة بأبعادها (إقناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) (كمتغير مستقل)، وممارسة قيادة الأعمال (كمتغير تابع) في القطاع محل الدراسة. وقد أوصت نتائج الدراسة أن مجال إدارة الجودة الشاملة، الإبداع التنظيمي، وريادة الأعمال من المجالات الخصبة للأبحاث المستقبلية ويمكن أن تركز الإدارة العليا بالشركات وعلى أن تعمل على تعزيز البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية لدورها الواضح والذي يتجلى في روح الفريق بين العاملين بالشركة. وعلى الإدارة العليا تشجيع العاملين على البحث والتطوير للاستفادة من قدرات الموظفين الذين يمتازوا بالتأهيل العلمي والعملية للمزيد من التحسين المستمر بالشركة لتحقيق الريادة.

دراسة البياتي (2018) بعنوان: تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية / مصنع المأمون.

هدفت الدراسة الى تحليل واقع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة وتحديد مستوى التوجه الاستراتيجي فيها، فضلا عن اختبار علاقته الارتباط والتأثير بين المتغيرين وتحديد أكثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دعم وإسناد الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، التحسين المستمر) تأثيرا ، وكانت أهم في التوجه الاستراتيجي للشركة العامة للمنتجات الغذائية/مصنع المأمون واهم النتائج التي توصلت اليها وجود اثر لمتطلبات إدارة الجودة والتوجه الاستراتيجي. الدراسة عدم استعمال مصنع المأمون للتكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى عدم معرفة مصنع المأمون لمكانته الإبداعية إزاء أهواء المنافسين، وعدم مقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية.

دراسة حسن (2017) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في

شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، رقابة الجودة البحث والتطوير، الإنتاج)، وكان عددهم 1350 عاملاً، وتم اختيار العينة ب 300 عامل وتوزيع الإستبانات عليهم ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت عدم وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية يعزى لمتغير حجم الشركة، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالجودة العالية.

دراسة الذهبي (2017) بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية (دراسة ميدانية في مصانع الأدوية الأردنية) "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية ، وجاءت هذه الدراسة في محاولة لإيجاد حلول لمشكلة تمثلت بضعف إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل أو بآخر على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية، حيث بلغ حجم العينة 87 فرداً ، وجمعت البيانات من خلال إستبانة تم توزيعها وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين، والعمل على برامج تدريبية من شأنها تعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.

دراسة (عياد، 2017) بعنوان " أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى قياس تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة ومنها الإداريين، والاكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي التالية (الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) والبالغ عددهم 901 موظف، ولقد استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع 270 استبانة ، وكان عدد المسترد منها 257 . وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة

الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم كان متوسطا وبلغ % 66، وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطا وبلغ % 64.1 . وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة بأبعادها (القوة العاملة ، الزبائن ، العمليات القيادية) على الابتكار الإداري . وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات وتشجيع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز .

دراسة ياسمينه (2018) بعنوان " الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية (دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية العمومية في ولاية سكيكدة، حيث تم توزيع إستبيان على 117 عامل. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك درجة تطبيق متوسطة المبادئ وأبعاد الجودة، كما أن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الأفراد، وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة العليا في البنوك في توفير الدعم لتطبيق الجودة الشاملة وذلك باستخدام أقسام متخصصة لضمان جودة الخدمة.

ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) :

J Abbas, (2019) بعنوان:

Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility .

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأخضر للشركات من خلال الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات .

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في العلاقة إدارة الجودة الشاملة و CGP وتفحص كيف تتوسط المسؤولية الاجتماعية للشركات في باكستان، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصناعية المتوسطة والكبيرة الموجودة في باكستان - وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم استخدام

الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بياناتها . اشارت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأداء الأخضر، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير وإيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات، ووجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وCGP، اوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم الحكومي للشركات لتحقيق اهداف وبرامج CGP.

2- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Impact of total Quality Management, Organizational Excellent and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Puplic Sector in UAE.

تأثير إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتوجيه الإداري الريادي على الأداء التنظيمي: دليل تجريبي من القطاع العام في الامارات العربية المتحدة.

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز التنظيمي والتوجيه الريادي (EO) على الأداء التنظيمي في مؤسسة شرطة دبي في الامارات، وتم تطبيق الدراسة على مؤسسة شرطة دبي في الامارات، وتكونت عينة الدراسة من (280) موظف، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات. وظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي والتوجيه الريادي على الأداء التنظيمي، وقد اوصت الدراسة بضرورة دراسة المديرين وصناع القرار والممارسي أهمية تطبيق الممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة والتميز والتوجيه الريادي في مؤسساتهم.

دراسة (Aisha 2017) بعنوان:

" Total Quality Management : A Framework For Quality Improvement In Arab Manufacturing Companies

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج ومعرفة أثرها على أداء المؤسسات، وكذا تحديد العوائق التي تمنعها من التطبيق، ومن اهم النتائج التي توصلت

اليها الدراسة أنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج، وقد تم تطوير وتصميم منهج يسمح بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج، تحقيق رضا العملاء وتخفيض التكاليف وتطوير مهارات العمال .

دراسة Priporas & Psychogios (2015)

Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry.

معرفة ووعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها والفرق بين المدراء في القطاعات العام والخاص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة ووعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها والفرق بين المدراء في القطاعات العام، وفي القطاعات الخاص، في هذا الموضوعات. اشتملت هذه الدراسة على 411 مدير يعملون في قطاعات الخدمات في اليونان وتم اختيار 18 مديراً منهم لأجراء المقابلات معهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في قطاعات الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك بينت الدراسة أن المدراء ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للجانب الآخر والمتمثل بالاهتمام والأساليب الإحصائية فإنهم يهتمون به اهتماماً واسعاً. هذا وقد أوصت الدراسة المديرين بضرورة إعادة النظر واتخاذ خطوات إيجابية نحو تحقيق المعرفة التامة والمتعمقة بكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة المذكورة آنفاً.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الإصلاح الإداري):

أ. الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التابع (الإصلاح الإداري)

دراسة ملاعب (2019) بعنوان الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي .

هدفت هذه الدراسة كدراسية تنموية إلى دراسة أبرز المفاهيم والاتجاهات النظرية وعرض بعض النماذج الخاصة بعملية الإصلاح الإداري، ومن ثم الانتقال إلى ربط الإصلاح الإداري بالجهود والخطط التنموية من خلال دراسة الدور الذي يلعبه القطاع العام في العملية التنموية، لينقل البحث بعد ذلك إلى عرض أبرز اتجاهات الإصلاح على

المستوى الدولي من خلال دراسة حالة بعض الدول التي جنحت في الإصلاح وتفعيل دور القطاع العام وفي وضع أهدافها التنموية .

دراسة بامه وعوماري (2018) بعنوان أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى استطلاع آراء موظفي بعض المؤسسات العمومية، وبيان أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد، وبينت الدراسة أن الإصلاح الإداري يعتبر عنصرا مهما داخل المنظومة المؤسساتية، نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسات في القطاع العام أو الخاص ، وكشفت الدراسة عن عدة معوقات بشرية، إدارية، مالية، وتقنية تقف أمام الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد داخل المؤسسات العمومية.

دراسة عبود وحسين (2017) بعنوان: الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة .

هدفت الدراسة الى بيان أهمية الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية الشاملة المستدامة وعرض المقترحات التي تكفل تطوير وإصلاح الأجهزة الحكومية كنقطة انطلاق لتعزيز ودعم جهود التنمية المستدامة. وعلى وفق المنهج التحليلي الوصفي الذي اعتمد في هذا البحث والذي يركز على الأدبيات المطروحة في علم الإدارة بتخصصاتها العلمية المختلفة تبين إن الإصلاح الإداري هو المنطلق والخطوة الأولى للتنمية الشاملة كونه اخذ بالحسبان الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية وتحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة لتدعيم قدرته على الوفاء برسائلته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة . أضحي تطوير الأجهزة الإدارية الحكومية ضرورة حتمية لتصبح أجهزة كفؤة وفعالة قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيير وتحسين إدارة موارد الدولة والتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمات متميزة لهم بما يسهم في دفع عجلة التنمية .

دراسة عيتاني (2017) بعنوان الإصلاح الإداري : المفهوم النظري ، الغايات والأهداف،

وهدفنا الدراسة الى بيان غايات وأهداف الإصلاح الإداري على مستوى الدولة، وبينت الدراسة إن خيارات الإصلاح الإداري في ظل الدور الجديد للدولة المتغير مع الزمن يجب أن يتواجد آليات تساعد على زيادة الانفتاح ، والشفافية تنطلق من مفهوم الدولة الأكثر

استجابة لمطالب المواطنين، وتدعيم الحوافز على المشاركة في الشورى العامة وتقليص المسافة بين الحكومة والمواطنين . إذ أن الإصلاح يحتاج إلى قدر كبير من الوقت والجهد لأنه قد يواجه مقاومة سياسية أحياناً ومقاومة من الإدارة العامة نفسها أحياناً أخرى وبعض الأحيان من المجتمع ، لذلك لابد للإصلاح أن يبدأ من القيام بضمان توفير إدارات مركزية قادرة على صياغة سياسات إستراتيجية لتحقيق تنمية مستدامة لمواكبة تغيير متطلبات المواطنين وتحقيق المزيد من المساءلة والشفافية والمنافسة لا سيما مع بدأ العمل بالحكومة الإلكترونية في العديد من الدول من اجل تجاوز قوى مقاومة التغيير والإصلاح التي تساهم في تراجع عمل الإدارة العامة، دونما الانحراف ابدأ عن أن الإصلاح يبدأ رأس المال الأهم و الذي هو الإنسان، أو دولة يبدأ من الفرد، الذي ركزت عليه الدول الحديثة التي اصبح الإصلاح عندها يبدأ من التعليم لتأسيس أجيال يكون الإصلاح جزء من أهدافها و بشكل مستمر تسعى للتكيف و التطور مع المتغيرات، و لعل بروز الحكومة الإلكترونية و مبدأ الحوكمة احدى العوامل التي سترسم أفاق الإدارة العامة في المستقبل مع ما يرافقها من إصلاح إداري تستدعي المزيد من التحديث في الإدارة العامة و مهامها و أهدافها مما يستجوب المزيد من الإصلاح.

ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (الإصلاح الإداري)

دراسة **Jreisat 2017** بعنوان: الإصلاح الإداري المفاهيم والممارسات

General admirative reform in Jordan concepts and intuitions

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر اللامركزية في الإصلاح الإداري في الأردن من ناحيه المفاهيم النظرية والممارسات العملية ، و تطور عملية الإدارة العامة في الأردن من خلال تطبيق النظام اللامركزي ، والفرق بين تطبيق النظام اللامركزي والمركزي في تطور الإدارة العامة، وعملية الإصلاح ، والتنمية المحلية حدد الباحث المتغيرات المستقلة بالإصلاح الإداري أما المتغير التابع هو التطوير الإداري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج ذات أهمية ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ان الإصلاح الإداري في الأردن كان أكثر فاعليه نتيجة تطبيق نظام اللامركزية الإدارية .

دراسة , Aklikokou et al. (2017) ، بعنوان :

" Administrative Reforms Impact on Public Sector's Human Capital : An Assessment of the New Public Management Era in Togo . "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإصلاحات الإدارية على رأس المال البشري في القطاع العام من خلال تقييم عصر الإدارة العامة الجديد في توغو . تم اعتماد عدد من برامج الإدارة العامة الجديدة التي تهدف إلى بناء القدرة على التنمية المستدامة . ومع ذلك تم تطبيق هذه البرامج دون النظر بشكل صحيح في تأثيرها على الموارد البشرية في الخدمة المدنية وإلى حد كبير على ظاهرة هجرة الأدمغة . أظهرت النتائج بأن الإصلاحات الإدارية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على رأس المال البشري الوطني وخاصة الموارد البشرية الماهرة، ولقد اقتصر تنفيذ الإدارة العامة الجديدة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على جوانب الخصخصة ، والتخفيض ، والتخصيص ، واللامركزية في معظم التسعينيات وأوائل عام 2000 ، وهو وضع لم يكن مختلفاً في السياق التوغولي ، وانتهى الأمر بهذه الإصلاحات في سلسلة من موظفي الخدمة المدنية عاطلين عن العمل ، ولم يحصل الخريجون على فرصة للعمل في القطاع العام ، كما تبين بأنه لا يمكن أن يوفر المكاسب الضرورية لموظفي الخدمة المدنية وعائلاتهم . ونتيجة لذلك تضخمت ظاهرة شيخوخة القوى العاملة والبطالة وهجرة العمال المهرة مما أدى إلى نقص في رأس المال البشري في توغو. أوصت الدراسة المسؤولين الحكوميين والعامة المشاركين في عمليات صنع القرار على إجراء تقييم صحيح لتأثير الإصلاحات على رأس المال البشري الوطني قبل التنفيذ ، ومن الضروري أن تصبح الحكومات استباقية في التعامل مع الموارد البشرية في القطاع العام وأن تضع برنامج تخطيط قوي لتعاقب الموظفين لموظفي الخدمة المدنية .

دراسة (Makrydemetres 2016) بعنوان:

Zervopoulos and liana Pravita Reform of Public Administration in Greece ; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece : Application of the DEA Methodology

إصلاح الإدارة العامة في اليونان؛ تقييم الإصلاح الهيكلي من إدارات الحكومة المركزية في اليونان: هدفت الدراسة إلى تقييم الكفاءة والفعالية لإدارات الحكومة المركزية في اليونان، وذلك من خلال مقارنة مقاييس الأداء الموجودة كتلك التي تحددها عمليات

الإصلاح الإداري مثل مقياس الأداء وهو (2013AR) لتقييم ما إذا كانت هذه الإصلاحات تحقق الأهداف المطلوبة. وكانت متغيراته هي الهيكل التنظيمي، والموارد المالية والجودة، وتمت عملية التقييم في جميع المجالات للإدارات العامة للدولة، واستخدم منهجية مغلفات البيانات باستخدام البرمجة الخطية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العامة وفي الهيكل التنظيمي للإدارات في اليونان. ومن أهم النتائج عدم جدوى السياسات المالية المتبعة حيث إنها لم تؤدي إلى خفض النفقات. وتعتبر خطوة نحو تحقيق الكفاءة والفعالية ولا يمكن أن يؤدي وحده إلى الكفاءة والفعالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إعادة هيكلة الإدارات. وضرورة قيام المدراء في الإدارات بالحد من عدد المديرين الموجودة. وضرورة التوسع في الإدارة المجتمعية مثل الصحة والبيئة نظراً لحاجة المجتمع لها.

دراسة (Kandpal 2013) بعنوان:

Administrative Reforms in & Bisht (State Uttarakhand ،India ،Using Information and Communications Technologies

الإصلاح الإداري في ولاية أتر خا في الهند باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات كأداة للإصلاح الإداري باستخدام الحكومة الإلكترونية ، حيث تكون أداة فعالة في عملية الإصلاح الإداري الحكومي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من المواطنين في 13 حي في ولاية أتر خا في الهند ، وتم اختيار عينة عشوائية . ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة : يوجد شفافية وفعالية في عملية صنع القرار الحكومي في الحكومة الإلكترونية . الحكومة الإلكترونية ساهمت في توفير الوقت سرعة تقديم الخدمات للمواطنين. استخدام الحكومة الإلكترونية وفر التكلفة والمجهود على الحكومة في تقديم الخدمات للمواطنين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقليل الاعتماد على الأوراق لتحسين جودة المعلومات وسرعة توصيلها . ضرورة إيجاد جية مراقبة فعالة على العمل الداخلي في الدوائر التي تقدم خدماتها للمواطنين.

Gow, (2012), An administrative reform is a conscious, well-considered change that is carried out in public sector organization or system.

الإصلاح الإداري ومقاومة التغيير، من وجهة نظر مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة الى التعرف على آليات التغيير التي تتم على العاملين في القطاع العام، من خلال تحسين الهياكل الإدارية والعمل على تعزيز القوى العاملة فيها، وإدخال إضافات وتحسينات على بيئة العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق عملية الإصلاح الإداري، وكذلك على تعزيز مبدأ الشفافية، وتألف مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في القطاع العام، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أوصت الدراسة على ضرورة العمل على تبني المقترحات الإصلاحية لأحداث عملية التغيير بشكل مناسب، وعلى ضرورة التغلب على الآثار السلبية التي تنتج عن عملية التغيير في جميع مراحل عملية الإصلاح الإداري، وعلى توفير الموازنات الكافية لإدخال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية على عمليات الإصلاح الإداري في المؤسسة.

اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولاً : من حيث الهدف:

1. لم تربط الدراسات السابقة بشكل مباشر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإصلاح الإداري.
2. لم تتبنى أي دراسة من الدراسات السابقة الأبعاد التي تبنتها الدراسة في متغير الإصلاح الإداري.
3. تميز أنموذج الدراسة الحالية في آلية ربط الأبعاد حيث تم قياس المتغير المستقل ممثلاً بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مع كل بعد من أبعاد الإصلاح الإداري (تنمية الموارد البشرية ، تطوير الهيكل التنظيمي ، تحديث الأدوات والأساليب ، تطوير البيئة التشريعية ، تطوير الخدمات للمستفيدين) .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

تميزت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تمثلت مجتمع الدراسة عينة الدراسة بدائرة الجمارك الأردنية، حيث لم يسبق لأي دراسة أن تناولت هذه الدائرة.

ثالثاً: من حيث البيئة: تم تطبيقها في دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

يبين هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومفردات عينتها، وأداة الدراسة المستخدمة من أجل جمع بيانات الدراسة، وكذلك الإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وفيما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات:

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وعلى صعيد البحث الوصفي، فد تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، وكذلك الوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تعتبر رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الاعتماد المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية من الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، وكذلك الشبكة العالمية (الانترنت) بحيث تم الرجوع الى بعض المصادر الموثوقة والمعتمدة منها.
2. المصادر الاولية: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد جرى الاستعانة بأداة الدراسة التي تم تصميمها لتغطيه الجانب الميداني بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة الحالية.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من المستويات الادارية (مديرين، مساعدين، رؤساء اقسام) والبالغ عددهم (563) موظفاً وموظفة بحسب بيانات مديرية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية تاريخ (2021/11/25)، والجدول رقم(1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي:

جدول (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
8.7	49	مديرين
24.0	135	مساعدين
67.3	379	رؤساء اقسام
100.0	563	المجموع

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (225) موظفاً وموظفة وشكلت ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانات من قبل الباحث من خلال الشبكة الداخلية بعد موافقة الجهات المسؤولة في دائرة الجمارك الاردنية، استجاب منهم ما مجموعه (208) موظفاً وموظفة ووجد أن استجاباتهم مناسبة وصالحة للتحليل الاحصائي وشكلت ما نسبته (92.4%) من عينة الدراسة، و(36.9%) من مجتمع الدراسة. والجدول التالي رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية:

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	136	65.4
	أنثى	72	34.6
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	32	15.4
	30-أقل من 40 سنة	60	28.8
	40-أقل من 50 سنة	86	41.3
	50 سنة فأكثر	30	14.4
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	20	9.6
	بكالوريوس	146	70.2
	دراسات عليا	42	20.2
	أقل من 10 سنوات	20	9.6
	10-أقل من 15 سنة	60	28.8
	15-أقل من 20 سنة	64	30.8
عدد سنوات الخبرة	20-أقل من 25 سنة	24	11.5
	25 سنة فأكثر	40	19.2
	مدير	20	9.6
	مساعد مدير	40	19.2
رئيس قسم	148	71.2	

يتضح من الجدول رقم (2) عدد الذكور يفوق عدد الإناث وشكل الذكور ما نسبته (65.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل الإناث اللواتي شكلن ما نسبته (34.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما بينت معطيات الجدول السابق ذاته أن الفئة العمرية (40-أقل من 50 سنة) أحتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (41.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (30-أقل من 40 سنة) وشكلت ما نسبته (28.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (15.4%)،

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (14.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول رقم (2) أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (70.2%)، مقابل (20.2%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء حملة درجة دبلوم كلية مجتمع بنسبة بلغت (9.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وحول متغير عدد سنوات الخبرة، فقد تبين من الجدول رقم (2) أن فئة (15- أقل من 20 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (30.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها فئة (10- أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (28.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (25 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (19.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة (20- أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت (11.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (9.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبخصوص متغير المركز الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول رقم (2) أن فئة رئيس قسم قد احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (71.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية فئة مساعد مدير بنسبة بلغت (19.2%)، ثم أخيراً فئة مدير عام بنسبة (9.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (الملحق (أ))، التي تم تطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن معلومات تعبر عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية)، والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

القسم الثاني: واشتمل هذا القسم على (45) فقرة تم توزيعها لتقيس ابعاد المتغير المستقل (مبادئ ادارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الاصلاح الاداري) وعلى النحو الاتي:
الجزء الاول: أبعاد المتغير المستقل:

1. التزام الادارة العليا ويقاس بالفقرات (1-5).
2. التركيز على العميل وتقاس بالفقرات (6-10).
3. مشاركة العاملين ويقاس بالفقرات (11-16).
4. التحسين المستمر ويقاس بالفقرات (17-21).

الجزء الثاني: أبعاد المتغير التابع :

1. تنمية الموارد البشرية ويقاس بالفقرات (22-26).
2. تطوير الخدمات للمستخدمين ويقاس بالفقرات (27-31).
3. تطوير الهيكل التنظيمي ويقاس بالفقرات (32-36).
4. تحديث الادوات والأساليب ويقاس بالفقرات (37-40).
5. تطوير البيئة التشريعية ويقاس بالفقرات (41-45).

وقد صنفنا إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وأعطيت خمس درجات، موافق وأعطيت أربع درجات، موافق بدرجة متوسطة وأعطيت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشده وأعطيت درجة واحدة).

5.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من انها تصلح لقياس ما وضعت من اجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في (الملحق ب) للتحقق من مدى ملائمة فقراتها للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الاخذ بعين الاعتبار بكافة الآراء والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين من حذف وتعديل بغية الوصول إلى الصورة

النهاية للاستبانة بما يلائم أغراض الدراسة وصلاحيات الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها.

وتم التحقق من صدق البناء من خلال عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، حيث تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج الصدق التمييزي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول (5)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر		مشاركة العاملين		التركيز على العميل		التزام الإدارة العليا	
الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R
17	0.706**	11	0.894**	6	0.848**	1	0.700**
18	0.876**	12	0.818**	7	0.754**	2	0.857**
19	0.826**	13	0.802**	8	0.738**	3	0.754**
20	0.760**	14	0.803**	9	0.746**	4	0.862**
21	0.761**	15	0.839**	10	0.864**	5	0.712**
		16	0.789**				

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت جميعها دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

جدول (6)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري

تطوير البيئة التشريعية		تحديث الأدوات والأساليب		تطوير الهيكل التنظيمي		تطوير الخدمات للمستفيدين		تنمية الموارد البشرية	
قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة
0.751**	41	0.653**	37	0.842**	32	0.871**	27	0.746**	22
0.809**	42	0.853**	38	0.775**	33	0.857**	28	0.798**	23
0.788**	43	0.852**	39	0.797**	34	0.873**	29	0.823**	24
0.790**	44	0.797**	40	0.828**	35	0.883**	30	0.787**	25
0.692**	45			0.653**	36	0.748**	31	0.833**	26

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع: الإصلاح الإداري، وكانت جميعها دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

6.3 ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.977) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول رقم (5) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول (7)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	أسم البعد	رقم الفقرة
0.789	التزام الادارة العليا	1-5
0.817	التركيز على العميل	6-10
0.882	مشاركة العاملين	11-16
0.820	التحسين المستمر	17-21
0.952	المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة	1-21
0.856	تنمية الموارد البشرية	22-26
0.898	تطوير الخدمات للمستفيدين	27-31
0.838	تطوير الهيكل التنظيمي	32-36
0.785	تحديث الادوات والأساليب	37-40
0.821	تطوير البيئة التشريعية	41-45
0.960	المتغير التابع: الاصلاح الاداري	22-45
0.977	الاداة ككل	1-45

7.3 المعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.23) وعلى النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.

2. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق اداء الدراسة من الناحية التمييزية.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيري الدراسة: (المستقل، والتابع).

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

6. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
7. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ((Normal Distributions.))

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

موافق بشده	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل عبارة:

قاعدة الاهمية النسبية = (الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى للبديل) / عدد المستويات

$$= (5-1)/3 = 1.333$$

$$1+1.333 = 2.333$$

$$2.333+1.333 = 3.666$$

$$3.666+1.333 = 5$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار الآتي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	2.33 -1

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة 5.00-3.67 يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.34-3.66) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا

كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

الإجابة عن اسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدرء، المساعدین، رؤساء الأقسام)؟.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدرء، المساعدین، رؤساء الأقسام)، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التزام الادارة العليا	3.61	0.664	2	متوسط
2	التركيز على العميل	3.69	0.745	1	مرتفع
3	مشاركة العاملين	3.57	0.725	4	متوسط
4	التحسين المستمر	3.58	0.671	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.61	.5750	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.575) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد التركيز على العميل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.69)، تلاه في المرتبة الثانية بعد التزام الادارة العليا بمتوسط حسابي (3.61)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.58)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي (3.57).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) كل على حده:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التزام الادارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تدعم الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية الخطط الواضحة حول الجودة الشاملة.	3.79	0.842	1	مرتفع
2	تولي الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية أهمية قصوى لجودة خدماتها بوصفها أحد أهم أولوياتها.	3.60	0.988	3	متوسط
3	تهتم الإدارة العليا في دائرة الجمارك بتوفير متطلبات ممارسه إدارة الجودة الشاملة.	3.52	0.681	4	متوسط
4	تحرص الإدارة العليا ان تكون خدمات دائرة الجمارك ذات جودة عالية.	3.62	0.955	2	متوسط
5	تدعم الإدارة العليا في دائرة الجمارك التوعية بثقافة الجودة بين العاملين وأقسام الدائرة.	3.50	0.774	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.61	0.664	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التزام الادارة العليا قد بلغ (3.61) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تدعم الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية الخطط الواضحة حول الجودة الشاملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) (تحرص الإدارة العليا ان تكون خدمات دائرة الجمارك ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي (3.62)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) (تدعم الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية التوعية بثقافة الجودة بين العاملين وأقسام الدائرة)، بمتوسط حسابي (3.50). وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس بعد التركيز على العميل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تحرص الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية على تلبية متطلبات العملاء بشكل مستمر.	3.81	1.041	1	مرتفع
7	تقوم الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية بأجراء استطلاعات دورية لتحديد مدى رضا العميل عن خدماتها المقدمة.	3.65	0.920	4	متوسط
8	تحرص الإدارة العليا في دائرة الجمارك على متابعة شكاوى العملاء من اجل تطوير خدماتها.	3.76	0.948	3	مرتفع
9	تصمم الإدارة العليا خدماتها بشكل يحقق رغبات العميل.	3.78	0.879	2	مرتفع
10	تحرص الإدارة العليا على تنظيم لقاءات دورية مع الشركاء لتعزيز العلاقة مع العميل.	3.43	0.920	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.69	0.745	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التركيز على العميل قد بلغ (3.69) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (6) (تحرص الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية على تلبية متطلبات العملاء بشكل مستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) (تصمم الإدارة العليا خدماتها بشكل يحقق رغبات العميل) بمتوسط حسابي (3.78)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) (تحرص الإدارة العليا على تنظيم لقاءات دورية مع الشركاء لتعزيز العلاقة مع العميل)، بمتوسط حسابي (3.43)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد مشاركة العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	توفر الإدارات العليا للموظفين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.56	1.010	3	متوسط
12	تفوض الإدارة العليا صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	3.59	0.907	2	متوسط
13	تتيح الإدارة العليا المعلومات اللازمة لإنجاز ممارسة الجودة لجميع العاملين.	3.74	0.822	1	مرتفع
14	تحرص الإدارة العليا على التطوير المستمر لقدرات العاملين باستضافة الخبراء.	3.51	0.857	6	متوسط
15	يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.	3.53	0.845	4	متوسط
16	تقوم الاداره العليا بعقد لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	3.52	0.822	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.725	-	متوسط

توضح النتائج الإحصائية في الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد مشاركة العاملين قد بلغ (3.57) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (13) (تتيح الإدارة العليا المعلومات اللازمة لإنجاز ممارسة الجودة لجميع العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) (تفوض الإدارة العليا صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة) بمتوسط حسابي (3.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (14) (تحرص الإدارة العليا على التطوير المستمر لقدرات العاملين باستضافة الخبراء)، بمتوسط حسابي (3.51)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	تركز دائرة الجمارك الأردنية على مبدأ التحسين المستمر عند اعداد خططها الاستراتيجية في الجودة.	3.54	0.721	4	متوسط
18	تعتبر الدائرة ان مبدأ "التحسين المستمر" مسؤولية جميع الموظفين في المستويات الإدارية فيها.	3.48	0.911	5	متوسط
19	تحرص الدائرة على توفير برامج التحسين المستمر لخدماتها.	3.60	0.851	2	متوسط
20	تستجيب الدائرة للمستجدات التكنولوجية لأجل التحسين المستمر في خدماتها.	3.58	0.876	3	متوسط
21	تهتم الادارة العليا بالبحث والتطوير الدائم لأجل التحسين المستمر في خدماتها.	3.72	0.895	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.58	0.671	-	متوسط

توضح النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحسين المستمر قد بلغ (3.58) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (21) (تهتم الإدارة العليا بالبحث والتطوير الدائم لأجل التحسين المستمر في خدماتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) (تحرص الدائرة على توفير برامج التحسين المستمر لخدماتها) بمتوسط حسابي (3.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) (تعتبر الدائرة ان مبدأ "التحسين المستمر" مسؤولية جميع الموظفين في المستويات الإدارية فيها) بمتوسط حسابي (3.48)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

الاجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدراء، المساعدين، رؤساء الأقسام)؟

ومن أجل الاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر (المدراء، المساعدين، رؤساء الأقسام)، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الإصلاح الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تنمية الموارد البشرية	3.56	.6840	1	متوسط
2	تطوير خدمات المستفيدين	3.47	.8170	5	متوسط
3	تطوير الهيكل التنظيمي	3.48	.6810	4	متوسط
4	تحديث الادوات والأساليب	3.51	0.661	3	متوسط
5	تطوير البيئة التشريعية	3.55	0.721	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.51	.6500	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الإصلاح الإداري) قد بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.650) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد تنمية الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، تلاه في المرتبة الثانية بعد تطوير البيئة التشريعية بمتوسط حسابي (3.55)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تحديث الادوات والاساليب بمتوسط حسابي (3.51)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تطوير الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.48)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد تطوير الخدمات للمستفيدين بمتوسط حسابي (3.47). وقد حظيت جميع ابعاد الإصلاح الإداري بتقديرات متوسطة.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أبعاد المتغير التابع (الإصلاح الإداري) كل على حده:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	توفر دائرة الجمارك الأردنية احتياجاتها من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة.	3.65	.7710	1	متوسط
23	تحدد الدائرة الاحتياجات التدريبية للموظفين بالاعتماد على طرق موضوعية.	3.53	.7860	3	متوسط
24	تجري الدائرة تنقلات بين الموظفين لضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	3.63	.9450	2	متوسط
25	توفر الدائرة برامج تدريبية نوعيه تركز على تنمية مهارات العاملين لديها.	3.51	.8110	4	متوسط
26	توفر الدائرة للموظفين فرص اكمال الدراسات العليا للاستفادة في تطوير برامج الجودة.	3.48	.9630	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.56	.6840	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تنمية الموارد البشرية قد بلغ (3.56) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (22) (توفر الدائرة احتياجاتها من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (24) (تجري الدائرة تنقلات بين الموظفين لضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب) بمتوسط حسابي (3.63)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (26) (توفر الدائرة للموظفين فرص اكمال الدراسات العليا للاستفادة في تطوير برامج الجودة) بمتوسط حسابي (3.48). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس بعد تطوير خدمات المستخدمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	تقدم دائرة الجمارك الأردنية خدمة تتميز بالجودة وتنفوق توقعات المستخدمين الذين تتعامل معهم.	3.36	1.002	5	متوسط
28	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على توزيع فروعها بشكل يناسب جميع المستخدمين.	3.51	1.049	3	متوسط
29	تتناسب أوقات العمل في دائرة الجمارك الأردنية مع جميع أصحاب المصالح.	3.41	1.055	4	متوسط
30	تعمل دائرة الجمارك الأردنية بمرونة بتقديم خدماتها للمستخدمين.	3.55	.7970	1	متوسط
31	تمكن دائرة الجمارك المستخدمين من التواصل معها عبر الهاتف والتواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني للحصول على الخدمات.	3.53	.9220	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.47	.8170	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير خدمات المستخدمين قد بلغ (3.47) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (30) (تعمل دائرة الجمارك بمرونة بتقديم خدماتها للمستخدمين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (31) (تمكن دائرة الجمارك الأردنية المستخدمين من التواصل معها عبر الهاتف والتواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني للحصول على الخدمات) بمتوسط حسابي (3.53)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (27) (تقدم دائرة الجمارك خدمة تتميز بالجودة وتنفوق توقعات المستخدمين الذين تتعامل معهم) بمتوسط حسابي (3.36). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار إليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية التقسيمات الداخلية.	3.56	.8550	1	متوسط
33	تعتمد دائرة الجمارك الأردنية هيكل تنظيمي مرن.	3.33	.8840	5	متوسط
34	يساعد الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية على تقديم خدمات ذات جوده عالية.	3.48	.9220	4	متوسط
35	تركز الدائرة على مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة).	3.53	.8560	2	متوسط
36	يعتبر الهيكل التنظيمي نموذجا مناسباً لمبادئ الجودة الشاملة	3.50	.8570	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.48	.6810	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي قد بلغ (3.48) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (32) (يوضح الهيكل التنظيمي للدائرة التقسيمات الداخلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) (لا تركز الدائرة على مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة)) بمتوسط حسابي (3.53)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) (تعتمد دائرة الجمارك هيكل تنظيمي مرن) بمتوسط حسابي (3.33). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس بعد تحديث الادوات والأساليب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
37	تستند دائرة الجمارك الأردنية لاستقطاب الكفاءات على مصادر عده في سوق العمل.	3.53	0.761	3	متوسط
38	تستخدم الدائرة أساليب عمل متطورة عند تقديم خدماتها للجهات المختلفة.	3.39	0.701	4	متوسط
39	تقوم الدائرة بتحديث أدوات العمل وفقا للمستجدات التكنولوجية باستمرار.	3.55	0.910	2	متوسط
40	تستخدم الدائرة أساليب وأدوات عمل تتناسب وقدرات ومؤهلات العاملين لديها.	3.56	0.991	1	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.51	0.661	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تحديث الادوات والأساليب قد بلغ (3.51) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (تستخدم الدائرة أساليب وأدوات عمل تتناسب وقدرات ومؤهلات العاملين لديها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (39) (تقوم الدائرة بتحديث أدوات العمل وفقا للمستجدات التكنولوجية باستمرار) بمتوسط حسابي (3.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (38) (تستخدم الدائرة أساليب عمل متطورة عند تقديم خدماتها للجهات المختلفة) بمتوسط حسابي (3.39). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس بعد تطوير البيئة التشريعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	تتيح دائرة الجمارك الأردنية لجميع العاملين والمستفيدين فرصة الاطلاع على التشريعات المتعلقة بعمل الدائرة.	3.65	0.888	1	متوسط
42	تقوم الدائرة بتحديث نظم العمل باستمرار.	3.58	0.970	2	متوسط
43	تتسم التشريعات ونظم العمل في دائرة الجمارك بالوضوح.	3.52	1.138	4	متوسط
44	تضمن التشريعات ونظم العمل المتعلقة بدائرة الجمارك حقوق العاملين لديها.	3.45	0.942	5	متوسط
45	تضمن التشريعات المتعلقة بدائرة الجمارك حقوق جميع المستفيدين منها.	3.57	0.746	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.55	0.721	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير البيئة التشريعية قد بلغ (3.55) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (41) (تتيح الدائرة لجميع العاملين والمستفيدين فرصة الاطلاع على التشريعات المتعلقة بعمل الدائرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (42) (تقوم الدائرة بتحديث نظم العمل باستمرار) بمتوسط حسابي (3.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (44) (يتم تضمّن التشريعات ونظم العمل المتعلقة بدائرة الجمارك الأردنية حقوق العاملين لديها) بمتوسط حسابي (3.45). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
	VIF	Tolerance	Skewness
التزام الادارة العليا	1.699	0.589	-0.179
التركيز على العميل	2.012	0.497	-0.134
مشاركة العاملين	2.241	0.446	-0.026
التحسين المستمر	1.515	0.660	-0.045

وبالرجوع الى معطيات الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.515- 2.241)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.446- 0.660) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية HO1:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الخدمات للمستفيدين، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية) مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.854	0.729	63.800	4	15.950	136.386*	0.000
الخطأ الكلي			87.540	203	0.117		
				207			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من مطالعة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الخدمات للمستفيدين، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية) مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (136.386) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (72.9%) من التباين في المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في الإصلاح الإداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، تطوير الخدمات للمستفيدين، تطوير الهيكل التنظيمي، تحديث الأدوات والأساليب، تطوير البيئة التشريعية) مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في الإصلاح الاداري بأبعاده المختلفة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
التزام الادارة العليا	0.294	0.047	0.300	*6.303	0.000
التركيز على العميل	0.232	0.045	0.266	*5.125	0.000
مشاركة العاملين	0.244	0.049	0.272	*4.980	0.000
التحسين المستمر	0.198	0.044	0.204	*4.537	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإصلاح الإداري) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (22)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ
بمتغير الاصلاح الاداري من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مستوى دلالة t	قيمة t	قيمة R ²	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*15.812	.5480	مشاركة العاملين
0.000	*7.724	.6500	التزام الادارة العليا
0.000	*5.914	.7010	التركيز على العميل
0.000	*4.573	.7290	التحسين المستمر

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة في الاصلاح الاداري، يوضح الجدول السابق رقم (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (مشاركة العاملين) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (54.8%) من التباين في المتغير التابع (الاصلاح الاداري)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التزام الادارة العليا) الذي فسر معه ما مقداره (65.0%) من التباين في المتغير التابع (الاصلاح الاداري)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (التركيز على العميل) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (70.1%) من التباين في المتغير التابع (الاصلاح الاداري)، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة دخل بعد (التحسين المستمر) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (72.9%) من التباين في المتغير التابع (الاصلاح الاداري).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (23)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			65.841	4	16.460	107.720 *	.0000
الخطأ الكلي	0.824	0.680	31.020	203	0.153		
			96.861	207			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك العامة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (107.720) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (68.0%) من التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تنمية الموارد البشرية

Sig. α	قيمة t	Beta β	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.000	*5.058	0.262	0.053	0.269	التزام الادارة العليا
0.000	*3.721	0.210	0.052	0.192	التركيز على العميل
0.000	*4.458	0.265	0.056	0.250	مشاركة العاملين
0.000	*5.668	0.277	0.050	0.282	التحسين المستمر

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (25)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعده تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مستوى دلالة t	قيمة t	قيمة R^2	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	14.546*	.5070	مشاركة العاملين
0.000	6.928*	.6000	التحسين المستمر
0.000	5.863*	.6580	التزام الادارة العليا
0.000	3.721*	.6800	التركيز على العميل

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية،

يوضح الجدول السابق رقم (23) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (مشاركة العاملين) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التحسين المستمر) الذي فسّر معه ما مقداره (60.0%) من التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (التزام الإدارة العليا) الذي فسّر مع البعدين السابقين ما مقداره (65.8%) من التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، وفي المرتبة الرابعة والاختيرة دخل بعد (التركيز على العميل) الذي فسّر مع الأبعاد الثلاث السابقة ما مقداره (68.0%) التباين في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الخدمات للمستخدمين في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			78.915	4	19.729		
الخطأ	0.756	0.571	59.312	203	.2920	67.523 *	.0000
الكلي			138.22	207			
			7				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الخدمات للمستخدمين في دائرة الجمارك العامة،

اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (67.523) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (57.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستفيدين)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الخدمات للمستفيدين في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تطوير الخدمات للمستفيدين

Sig. α	قيمة t	Beta β	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.000	*5.435	0.326	0.074	0.400	التزام الادارة العليا
0.000	*4.818	0.314	0.071	0.344	التركيز على العميل
0.029	*2.193	0.151	0.078	0.170	مشاركة العاملين
0.033	*2.142	0.121	0.069	0.148	التحسين المستمر

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (25) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستفيدين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (28)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعء تطوير الخدمات للمستخدمين من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
التركيز على العميل	.4310	12.499*	0.000
التزام الإدارة العليا	.5440	7.131*	0.000
مشاركة العاملين	.5610	2.803*	0.006
التحسين المستمر	.5710	2.142*	0.033

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات للمستخدمين، يوضح الجدول السابق رقم (26) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (التركيز على العميل) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (43.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستخدمين)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التزام الإدارة العليا) الذي فسر معه ما مقداره (54.4%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستخدمين)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (مشاركة العاملين) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (56.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستخدمين)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة دخل بعد (التحسين المستمر) الذي فسر مع الأبعاد الثلاث السابقة ما مقداره (57.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الخدمات للمستخدمين). النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			60.283	4	15.071	85.113*	.0000
الخطأ	0.791	0.626	35.944	203	.1770		
الكلي			96.227	207			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (85.113) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (62.6%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تطوير الهيكل التنظيمي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
التزام الادارة العليا	0.339	0.057	0.331	*5.919	0.000
التركيز على العميل	0.193	0.056	0.210	*3.459	0.001
مشاركة العاملين	0.254	0.060	0.271	*4.213	0.000
التحسين المستمر	0.149	0.054	0.147	*2.786	0.006

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (28) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (31)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد تطوير الهيكل التنظيمي من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
مشاركة العاملين	.4750	13.660*	0.000
التزام الادارة العليا	.5810	7.189*	0.000
التركيز على العميل	.6120	4.054*	0.000
التحسين المستمر	.6260	2.786*	0.006

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تطوير الهيكل التنظيمي، يوضح الجدول السابق رقم (29) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (مشاركة العاملين) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التزام الادارة العليا) الذي فسر معه ما مقداره (58.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (التركيز على العميل) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (61.2%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة دخل بعد (التحسين المستمر) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (62.2%) التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تحديث الادوات والاساليب في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (32)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			55.965	4	13.991	81.970*	.0000
الخطأ	0.786	0.618	34.649	203	.1710		
الكلية			90.614	207			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (30) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تحديث الادوات والاساليب في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (81.970) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (61.8%) من التباين في المتغير التابع (تحديث الادوات والاساليب)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تحديث الادوات والأساليب في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في تحديث الادوات والأساليب

Sig. α	قيمة t	Beta β	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.000	*5.616	0.318	0.056	0.316	التزام الادارة العليا
0.022	*2.315	0.142	0.055	0.126	التركيز على العميل
0.000	*4.546	0.295	0.059	0.269	مشاركة العاملين
0.000	*3.771	0.201	0.053	0.199	التحسين المستمر

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (31) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحديث الادوات والأساليب) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في

الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (34)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعث تحديث الادوات والأساليب من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مستوى دلالة t	قيمة t	قيمة R^2	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	13.689*	.4760	مشاركة العاملين
0.000	6.770*	.5720	التزام الادارة العليا
0.000	4.295*	.6080	التحسين المستمر
0.022	2.315*	.6180	التركيز على العميل

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحديث الادوات والأساليب، يوضح الجدول السابق رقم (32) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (مشاركة العاملين) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع (تحديث الادوات والأساليب)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التزام الادارة العليا) الذي فسر معه ما مقداره (57.2%) من التباين في المتغير التابع (تحديث الادوات والأساليب)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (التحسين المستمر) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (60.8%) من التباين في المتغير التابع (تحديث الادوات والأساليب)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة دخل بعد (التركيز على العميل) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (61.8%) التباين في المتغير التابع (تحديث الادوات والأساليب). النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير البيئة التشريعية في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (35)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			60.957	4	15.239		
الخطأ	0.752	0.566	46.760	203	.2300	*66.159	.0000
الكلية			107.71	207			
			7				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (33) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير البيئة التشريعية في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (66.159) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (56.6%) من التباين في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الفرضية الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير البيئة التشريعية في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة
في تطوير البيئة التشريعية

Sig. α	قيمة t	Beta β	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.025	*2.259	0.136	0.065	0.148	التزام الادارة العليا
0.000	*4.444	0.291	0.063	0.282	التركيز على العمل
0.000	*4.109	0.284	0.069	0.283	مشاركة العاملين
0.001	*3.448	0.196	0.061	0.211	التحسين المستمر

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (34) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (37)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد
تطوير البيئة التشريعية من خلال أبعاد المتغير المستقل: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مستوى دلالة t	قيمة t	قيمة R^2	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	12.835*	0.444	مشاركة العاملين
0.000	5.909*	0.525	التركيز على العمل
0.000	3.694*	0.555	التحسين المستمر
0.025	2.259*	0.566	التزام الادارة العليا

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في

النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تطوير البيئة التشريعية، يوضح الجدول السابق رقم (35) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (مشاركة العاملين) المرتبة الأولى وفَسّر ما مقداره (44.4%) من التباين في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (التركيز على العميل) الذي فسّر معه ما مقداره (52.5%) من التباين في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (التحسين المستمر) الذي فسّر مع البعدين السابقين ما مقداره (55.5%) من التباين في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة دخل بعد (التزام الادارة العليا) الذي فسّر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (56.6%) التباين في المتغير التابع (تطوير البيئة التشريعية).

2.4 مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية قد جاء متوسطاً، وهذه النتيجة تدل على أن دائرة الجمارك الاردنية تراعي تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بهدف تحسين وتجويد مستوى الاداء الفردي والمؤسسي ومواكبة التطور في مجال الخدمات الجمركية. تختلف النتيجة مع دراسة (حمدتو والبشير، 2020) التي بينت نتائجها انه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة في مستشفيات ولاية الجزيرة على جميع المستويات من وجهة نظر الإدارات العليا. تتفق النتيجة مع دراسة (عياد، 2017) التي بينت نتائجها أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم كان متوسطاً. والتقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (ياسمينه، 2017) التي أظهرت نتائجها أن هنالك درجة تطبيق متوسطة المبادئ وأبعاد الجودة في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة بالجزائر. واتفقت النتيجة كذلك جزئياً مع دراسة (Priporas & Psychogios, 2015) التي بينت أن المديرين في قطاعات الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة.

وقد احتل بعد التركيز على العميل المرتبة الاولى، وتدلل هذه النتيجة على حرص واهتمام دائرة الجمارك الأردنية على تحقيق رضا العملاء والتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها لضمان ولأنهم للخدمة المقدمة لهم.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد التزام الادارة العليا، وتدلل هذه النتيجة على التزام الدائرة بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ودعم الخطط الواضحة حول الجودة الشاملة وتوفير متطلبات ممارسة ادارة الجودة الشاملة بما في ذلك من تشجيع ودعم العاملين فيها من خلال منحهم الامتيازات المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطوير والمشاركة لتوفير مناخ وبيئة تنظيمية ملائمة لتحقيق مستويات أفضل للأداء.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التحسين المستمر، وتعني هذه النتيجة قدرة الدائرة على صياغة استراتيجيات واضحة ومحددة لتحقيق التحسين المستمر والتدريجي من خلال أداء الاعمال بطريقة أفضل، وتحقيق مستويات اعلى لتقديم الخدمة بالاعتماد على مشاركة العاملين في التعرف على فرص التحسين واختيار افضل الطرق.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد مشاركة العاملين، وتعني هذه النتيجة أن دائرة الجمارك الأردنية تتبنى أساليب ادارية وقيادية من خلالها تتاح الفرصة للعاملين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من خلال الاستجابة لاقتراحاتهم سيما الإيجابية منها، والمشاركة في تقديم الأفكار الجديدة الخاصة بطريقة العمل وتقديم أفضل الخدمات لطلابها.

2. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك الأردنية متوسطاً من وجهة نظر افراد العينة، وتدلل هذه النتيجة على أن الدائرة تراعي تحقيق الإصلاح الاداري بغية تحسين وتطوير الاداء. تتفق النتيجة مع دراسة (GOW, 2012) التي بينت دور اليات التغيير التي تتم على العاملين في القطاع العام، من خلال تحسين الهياكل الإدارية والعمل على تعزيز القوى العاملة فيها، وإدخال إضافات وتحسينات على بيئة العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق عملية الإصلاح الإداري. وانفقت النتيجة ايضاً مع نتيجة دراسة

(Makrydemetres,2016) التي بينت سبل واليات الإصلاح في المؤسسات الحكومية في اليونان، وتضمنت العمل على تعزيز مبدأ الكفاءة والفعالية بشكل اكبر من خلال الاتجاه نحو التغيير والتطوير، وتطوير دافعية العاملين، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (دراسة، 2018) التي كشفت نتائجها عن أن الإصلاح الإداري يعتبر عنصرا مهما داخل المنظومة المؤسسية، نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسات في القطاع العام أو الخاص. واتفقت النتيجة مع دراسة (عبود وحسين، 2017) التي بينت نتائجها إن الإصلاح الإداري هو المنطلق والخطوة الأولى للتنمية الشاملة كونه اخذ بالحسبان الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية وتحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة لتدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة.

وقد احتل بعد تنمية الموارد البشرية المرتبة الاولى، وتدل هذه النتيجة على أن الدائرة تحرص على توفير العنصر البشري القادر على اداء مهام العمل الجمركي بطريقة فنية، حيث توفر الدائرة احتياجاتها من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة وموضوعية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الاحتياجات التدريبية والتطويرية بقصد تطوير وتحسين اداء منسوبيها بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة مهام الوظائف في الدائرة التي يغلب عليها الطابع الفني والتقني والمالي في غالب الاحيان.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد تطوير البيئة التشريعية، وتدل هذه النتيجة أن الدائرة تعمل باستمرار على تحديث وتطوير الانظمة والتشريعات النازمة للعمل الجمركي، واطاحة الفرصة للجميع سواء موظفين أو طالبي الخدمات الاطلاع عليها، واتسامها بالبساطة والوضوح والمرونة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تحديث الادوات والأساليب وتعني هذه النتيجة أن الدائرة تحرص باستمرار على تحديث وتطوير الادوات وأساليب العمل استجابة لمتطلبات التغيير الحاصل في بيئة الاعمال وبما يتناسب مع قدرات ومؤهلات منسوبيها.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تطوير الهيكل التنظيمي، وتعني هذه النتيجة أن الدائرة تستجيب للتعليمات الناظمة للعمل في الإدارة العامة ومنها ضرورة تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي الذي يوضح ويحدد التقسيمات الداخلية بشكل مرن وواضح من خلاله يتبين خطوط الاتصال والسلطات والمسؤوليات في الدائرة.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد تطوير الخدمات للمستخدمين، وتعني هذه النتيجة أن الدائرة لديها خطط تنفيذية تتضمن تطوير الخدمات للمستخدمين بشتى الطرق والوسائل والأساليب الحديثة، وتتسم تلك الخدمات بالجودة والنوعية وتحقق رغبات العملاء.

3. وبينت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في الإصلاح الإداري في دائرة الجمارك الأردنية. وتعني هذه النتيجة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية والتزام الإدارة العليا بذلك وتوفير الدعم المادي والمعنوي بالشكل الذي يضمن توفير كافة متطلبات التطبيق، وكذلك الحرص على ضمان رضا وولاء العملاء وطالبي الخدمات، وإتاحة الفرص للعاملين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر للخدمات وإجراءات توفيرها، كل ذلك يوفر الأساس لتحقيق الإصلاح الإداري في الدائرة بدءاً بالموارد البشرية وتنمية مهارته وقدراته، وتطوير الخدمات للمستخدمين وكذلك الهيكل التنظيمي وتحديث الأدوات والأساليب المتبعة في الدائرة بالإضافة الى تطوير البيئة التشريعية، وهنا تكون الدائرة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الإصلاح الإداري بمستويات مقبولة تحقق الاهداف المخطط لها. تتفق النتيجة مع دراسة (المخلافي، 2006) التي وضحت نتائجها وجود اتجاهات قوية لدى مديري العموم نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل مناسب لتحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية. واتفقت النتيجة مع دراسة (Abbas, 2019) التي بينت نتائجها وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على القدرات التنظيمية لتحقيق اهداف الأداء الأخضر.

4. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية، وتعني هذه النتيجة أن العنصر البشري هو الذي يؤدي العمليات ويقدم الخدمات لطالبيها، فلا بد من تطوير وتنمية ومهاراته وقدراته في العمل، الأمر الذي يعني أن التزام الدائرة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تنمية الموارد البشرية لديها.

5. وضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الخدمات للمستفيدين، وتعني هذه النتيجة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية يمكن الإدارة من تطوير الخدمات للمستفيدين، حيث يتوفر الدعم المادي والمعنوي لتسهيل الخدمات وتمكين طالبيها من الحصول عليها بأسهل الطرق، بالنظر إلى أن التطور التقني أصبح في متناول شرائح كبيرة في المجتمع خاصة المتعاملين مع الدائرة وجلهم من التجار والصناعيين وأصحاب رؤوس الأموال، حيث وفرت الدائرة إمكانية التعامل مع كافة الوسائل والوسائل الالكترونية لتسهيل الحصول على الخدمة بأسرع وقت ممكن.

6. وبينت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير الهيكل التنظيمي، وتعني هذه النتيجة أن التزام دائرة الجمارك الأردنية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جعل من الضرورة بمكان تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي بحيث يكون أكثر سهولة ومرونة يوضح خطوط الاتصال ويحدد السلطات والمسؤوليات بشكل واضح أمام العاملين والمتعاملين مع الدائرة.

7. ودلت النتائج أيضاً على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.05) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تحديث الادوات والأساليب، وتعني هذه النتيجة أنه أستجابة للتطور العملي والتقني والتغير في أساليب الادارة الحديثة، والتطور الحاصل في بيئة الأعمال وكذلك استجابة لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، فقد قامت دائرة الجمارك العامة بتحديث الادوات والأساليب بما في ذلك تطوير انظمة العمل وتوفير البرمجيات الحديثة التي سهلت من اداء مهام العمل ووفرت الجهد والوقت على العاملين والمتعاملين معها.

8. وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.05) لمبادئ دارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) في تطوير البيئة التشريعية، وتدلل هذه النتيجة أن الدائرة قامت وتقوم بتطوير وتحديث الانظمة والتشريعات بما يتواءم مع التطور الحاصل في بيئة الاعمال، وأن الالتزام بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة قد وفر الاساس لعملية تحديث وتطور البيئة التشريعية في الدائرة.

3.4 التوصيات

- اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:
1. أن تقوم دائرة الجمارك الأردنية بالتوعية بثقافة الجودة بين العاملين وأقسام الدائرة وكذلك المتعاملين معها من خلال الدورات المكثفة العملية والنظرية.
 2. أن تهتم الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية بتوفير كافة متطلبات ممارسه إدارة الجودة الشاملة على نحو أفضل مما هو مطبق حالياً.
 3. أن يتم تنظيم لقاءات دورية مكثفة مع الشركاء من خلال اقسام متخصصة لتعزيز العلاقة مع العميل والتعرف على المستجدات في حاجاته ورغباته ومقترحاته بشأن تحديث وتطوير اساليب تقديم الخدمة له.

4. أن تحرص الإدارة العليا في الدائرة على التطوير المستمر لقدرات العاملين وتوفير الاحتياجات التدريبية والتطويرية لكافة الموظفين في مختلف المستويات الادارية.
5. استحداث قسم خاص في الدائرة يعنى بعملية الاصلاح الاداري من جميع جوانبها ليقوم بإعداد الدراسات والأبحاث والاستفادة من خبرات وتجارب الدوائر الاخرى في الداخل والخارج بما يتعلق بعملية الاصلاح الاداري.
6. اجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية في مؤسسات ودوائر اخرى في الدولة بغية الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المصادر والمراجع

- أبو زيادة ، زكي (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٧، الطبعة 4 .
- احرشان، عمر عبد السلام(2016)، *الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وواكرهات الحاضر وأفاق المستقبل*، منشورات المنظمة العربية، القاهرة.
- أحمد، شاكر (2018)، *مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات، دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي / دائرة صحة بغداد* الرصافة، *مجلة العموم الاقتصادية والإدارية*، 108(24).
- امام، كريم السيد(2022) ،*اثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 32(1): 134-186.
- البصري، عبد الرضا شفيق والربيعي، مروة مصطفى، (2017)، *تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*، 25(106).
- البياتي، محمد ثائر علي (2018)، *تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون*، جامعة بغداد.
- التميمي، وفاء وعيسى ،احمد(2013). *تطبيق إدارة الجودة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(1)، 31-70.
- الجبوري، ميسر إبراهيم، (2008)، *نظم إدارة الجودة*، الطبعة الأولى، دار ابن الأثير، الموصل، العراق .
- الحيالوي، انتصار كاظم،(2016)، *تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق*، *مجلة الهندسة*، 22(5).

الخميسة صدام،(2013)، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السلمي، علي(2008)م، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر صادق، صفيح وحמיד، قرومي (2017)، آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عرض وتقييم للتجربة اليابانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، ص205-222 .

الصمادي، أحمد (2019)، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 11، ص10-23 .

الصيرفي، محمد(2008)، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري. ط1 الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،

الطائي، سلطان، هاشم فوزي و دباس العبادي،(2009)، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009، ص138، ص 137-138

العطيفي، كامل شكير وصاحب، قاسم حاجم، (2017)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل اسمنت كربلاء، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد لدراسات الاقتصادية و الإدارية والمالية،3(9) .

العكش، فوزي(2003). الإصلاح الإداري في الأردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، جامعة البترا، الأردن، مجلة جامعة دمشق – المجلد 19 – العدد الثاني.

القيوتي، محمد قاسم (2001)، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد جعفر (2014). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .

الكرعاوي، مريم (2016). مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات اهلية من وجهة نظر عينة من الاساتذة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (18) العدد (1)، ص ص (85 - 10).

المخلافي، عبد الواسع(2006). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة اتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

المري، نورة (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري.

المعمري ، عبد الملك أحمد .(2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسة العامة: دراسة تكميلية لأداء موظف المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز. مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، مجلد 23، الطبعة الثانية

الهيدي، صلاح(2009)، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار الوزاري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الذهبي، احمد هشام عبد الرحيم (2017) ، أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية (دراسة ميدانية في مصانع الأدوية الأردنية) " العنزي، سعد والعبيد، عائشة حمود (2009)، فلسفة الجودة الشاملة للبيئة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،15(54).

الموسوي، سنان (2009)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

بن عودة، قصور، (2019)، التخطيط الاستراتيجي للجودة وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو 9001ISO - دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهران ، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 58 ، م 19 - 31 .

بامه وعوماري (2018)، أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بولاية أدرار، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، 7(6): 23-59.

بومدين، طامشه (2009)، "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح الإداري والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول،.

تيشوري، عبدالرحمن(2014)، الحكومة الجيدة ليست من قبيل الترف بل هي ضرورة حيوية لأنه بدون دولة فعالة ينذر تحقيق الإصلاح والتنمية ، متوفر عبر الموقع الالكتروني : https://www.dampress.net/mobile/?page=show_det&category_id=23

جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار وائل لمنشر، عمان، الأردن

حريم، حسين(2014)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

حسن، احمد إبراهيم سعيد (2017) ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات).رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

حمة، خانم نوري كاكو ومحمود، بو ناز رؤوف، (2016)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السلیمانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 34(12).

حمدتو، و البشير، أبو سفيان والنوري (2020) . بعنوان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة، السودان: دراسة تحليلية، المجلة العربية للنشر العلمي، 16(8)، 22-78.

خطيب، سمير كامل والحيدري، دعاء أنمار، (2017) تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعالقتا بالأداء المنظمة من وجهة نظر الزبون، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، 2(9).

خليف، رسل ومرجان، رفيق، (2018)، تأثير إدارة اللوجستك في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية*، 10(1).

رشوان، احمد محمد عبدالعال. (2017)، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 37(1)، 237-276.

رضا، هشام حمدي(2011) *الإصلاح الإداري ط1*، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صبري، شبلي، (2013) . دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان انموذجا، *نمط استشهداد جمعية علماء النفس الأمريكية (APA)*.

عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، (2008) ، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، الأردن، دار وائل.

عبود ، زينب عبد الرزاق وحسين ، ظفر ناصر(2017) ، *الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة*. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية*، 10(31): 30-67.

عقيلي، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية-بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان المملكة الأردنية الهاشمية

عمي، راضي عبدالله ومجيد، رافد عبد الجميل (2014) ، دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة، دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام"، *مجلة كمية الإدارة و الاقتصاد*، 13(8).

عياد، عادل عيد صالح (2017)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.

عيتاني، محمد علي (2017)، الإصلاح الإداري: المفهوم النظري، الغايات والأهداف، معهد العلوم الاجتماعية، بيروت.

غازي، اريج محمد (2014)، الإصلاح الإداري، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية، 2014.
فريج، غازي محمد(2014)، الصالح الاداري دراسة مقارنة بين الأنظمة الوضعية والنظرية السالمية رؤية مستقبلية للإصلاح الادارة العامة. ط1 منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.

قاسم، اسراء، (2019)، دور عوامل النجاح الحرجة لمجودة الشاملة في تطبيق الإنتاج، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 15(45).

محمد خثير، واسماء مرلامي(2017)، العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 4(3).

محمود، خضير كاظم والخرشه، ياسين كاسب (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر، 2007.

ملاعب، عمر (2019)، الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي . وكالة الانباء، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://anbaaonline.com/10522/news>

ياسمينه، طويل (2018)، الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية (دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة). مجلة الباحث الاقتصادي، 6(1): 295-314.

- Abbas Abdulhameed Abdulabbas ALETAIBY,(2019) **A Framework To Facilitate Total Quality Management Implementation In The Upstream Oil Industry : An Iraqi Case Study**, School of the Built Environment, The University of Salford UK, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, March 2018.
- Abdul Ghani Al- Saffar, Abdallah Mishael (2020) **The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing**,
- Aisha ZWET, **Total Quality Management : A Framework For Quality Improvement In Arab Manufacturing Companies**, the University of East London, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, December 2017.
- Aklikokou , A. Ketor , Y. & Chen , L. (2017) . Administrative Reforms Impact on Public Sector's Human Capital : An Assessment of the New Public Management Era in Togo , **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol . 7 , No. 8 , 505-513
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). **Impact of total Quality Management, Organizational Excellent and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Puplic Sector in UAE.**
- Daru, M. (2016). "Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage", **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, 6(9): 51-55.
- Eniola, Anthony Abiodun, Olorunleke, Gabriel Kalade, Oluwabusola, Olamide, Ojeka, Johndean, Oyetunji, Bushirat, (2019), The Impact Organizational Culture On Total Quality Management In Smes In Niqeria, Heliyon Journal, No (8), Vol(5)
- Evans, Jams, R., (1997), **“Production/Operations Management Quality, Performance, And Value 5 th Ed**, West Publishing Co., New York.
- Farook, T.N. (2015(. **"The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. 1st ICARE Student's Conference"**, On The Proceedings Of The Undergraduates Research Conference, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M.R., &Farahmandian, A. (2013). "Total quality management and organizational performance", **American Journal of Industrial Engineering**,1 (3), 46-50
- Goetsch, David L. Davis, Stanley, (2014), **Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality**, Seventh Edition, Pearson Education Limited, USA

- Gow, James Iain (2012), **An administrative reform is a conscious, well-considered change that is carried out in public sector organization or system**, Université de Montréal
- Hamdi, S., Silong, A., Omar, Z. & Rasdi, R. (2016). "**Impact of T-Shaped Skill and Top Management Support on Innovation Speed; The Moderating Role of Technology Uncertainty**", *Cogent Business & Management*, 3: 1-13.
- Hassan, Olonrewaja (2014). Achieving Quality Output in the Nigerian Banking Sector through Total Quality Management Skills, **International Journal of Business Administration**. 5 (1) :99
- Jamil E. Jreisat(2017), General administrative reform in Jordan concepts and intuitions , *International Journal of Public Administration* Volume 41, 2018 - Issue 10: **Public Administration in the Middle East and North Africa Submit an article Journal homepage**
- Kandpal , Vineet (2013) Administrative Reforms in State Uttarakhand, India Using Information and Communications Technologies (ICTs), **International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering Research Paper** Available online at: www.ijarcsse.com
- Khairulnizam, Zahari, Mohd; Zakuan, norhayati (2016) **The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry**, International Conference, Istanbul, Turkey, 27 th -28 th, ISBN: 978-93-86291-17-2.
- Makrydemetres , Zervopoulos and liana(2016) **Pravita Reform of Public Administration in Greece ; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece** : Application of the DEA Methodology, 8(34): 243
- Ngai, E and Wat, F. 2006. **Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis**. *Personnel Review* 35 (3).297-314
- Okland, John, (2014), **Total Quality Management And Operational Excellence**, 4th Ed, Florence Production Ltd, Stood Leigh, Deron, UK.
- Surendran, S. (2018), Application of Total Quality Management in Education – An Analysis, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319- 7668. Volume 20, Issue 5. Ver, PP 80-85

الملاحق
ملحق (أ)
اسماء المحكمين

اسماء المحكمين

الرتبة	الاسم	الجامعة	التخصص
أ.د.	بلال السكارنه	عضو هيئة تدرس في جامعة الاسراء	إدارة الاعمال
أ.د.	ربا حوارى	عضو هيئة تدرس في جامعة الاسراء	إدارة الاعمال
أ.د.	غازى ابو قاعود	عضو هيئة تدرس في جامعة مؤتة	اداره عامه
أ.د.	فرج الحراحشة	عضو هيئة تدرس في جامعة الاسراء	إدارة الاعمال
أ.د.	كامل الحواجرة	عضو هيئة تدرس في جامعة مؤتة	اداره عامه
أ.د.	محمد محاسنة	عضو هيئة تدرس في جامعة مؤتة	اداره عامه
أ.د.	نضال حوامده	عضو هيئة تدرس في جامعة مؤتة	اداره عامه

ملاحظة: تم ترتيب الاسماء ابجدياً

ملحق (ب)
كتاب تسهيل المهمة



الجامعة العراقية
مذكرة الخلية

التاريخ: 2022/6/16

إلى: عطوفة مدير العام الأكرم
من: ملازم جمارك صفر عبدالله الكفراوي

الموضوع: توزيع استكبراته لغابت الحصول على درجة الماجستير في الآراء العامة

تحية طيبة وبعد.....

في البداية نود ان نشكر عطوفتكم على الوقت والجهد الذي سوف تبذلونه في ملز هذا الاستبيان واسأل الله ان يجعل ذلك في ميزان حسناتكم وان يثبتم على تعاونكم لمساعدتنا في رفع مستوى الدراسة ، إذ يقوم البحث باعداد دراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان (اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة لتفعيله في الاصلاح الاداري) إذ اختار الباحث ان تكون دراسته في دائرة الجمارك كونها من الدوائر التي يمارت في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ودائماً ما تسعى دائرتنا الحبيبة بتقديم خدمات مميزة للمراجعين والمتعاملين معها في جميع الاوقات والظروف . ومن هنا هدفت الدراسة على فحص اثر تطبيق مبادئ تجوده لتفعيله على الاصلاح الاداري في دائرة الجمارك لغتمه .

يرجى التكرم بالموافقة على توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وهم (مشيرين ، ومساعدين مدراء ، ورؤساء القسم)

يرجى التكرم بالعلم ان جميع الاسماء المتطروحة ضمن الاستبيان هي لاغراض البحث لغتمه فقط وان الاجابات ستكون معاملة بالسرية الكاملة .

وتفضلوا عطوفتكم بقبول طابق الاضراء

البحث

صفر عبدالله الكفراوي
0772362602

التصويب:

مشروعات وتصويب رئيس القسم

مشروعات وتصويب مدير المشورية:

مشروعات وتصويب الامعاء:

موافق	غير موافق	تعليقات	تحويل	تخط



Re.....

Date:.....

الرقم: ج.د.ع.د. ٤٠٤ / ٤٠٤ / ١٤٣١
التاريخ:
الموافق: ٤٠٤ / ٦ / ٤٠٤٤ م.

السادة دائرة الجمارك الاردنية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

فأرجو التكرم بتسهيل مهمة الطائب صخر عبدالله عياش الكراوي الرقم الجامعي (٦٢٠٢٠٢١٠٢٠١٧)
والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / (إدارة عامة) وذلك من أجل الحصول على المعلومات
والتبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق
الإصلاح الإداري : دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية)
والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .
شاكركم لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا
الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله
ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونة



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 51710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dcam_dpc@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

د. ح / السيد ميم

مؤتة - كرك - الأردن

شارع الطراونة

تلفون: ٢٣٧٢٣٨٠-٩٩

فراخي: 6131-4050

فاكس: 2375694-٢٣

البريد الإلكتروني

http://www.mutah.edu.jo/graduate/cecasar.htm مواقع الانترنت

ملحق (ج)
الاستبانة

السادة والسيدات الكرام

تحية طيبة:

يقوم الباحث بإعداد رسالة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة بعنوان: " اثر مبادي إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية.".

نأمل منكم التعاون والتكرم بالمساعدة وبشكل اختياري في تعبئة الاستبانة المرفقة، من خلال الإجابة على الفقرات التي تتضمنها وذلك بوضع علامة (✓) تحت الإجابة الأكثر انطباقا مع رأيكم، ونفيدكم بأن جميع المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، علماً بأنه لن يتم طلب أي معلومات شخصية مع امتلاك الحق في الانسحاب في أي وقت.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

المشرف الباحث

د . عبد الرحمن العبادلة صخر الكدراوي

Tel : 0772362602

E-mail: Sakmatera@gmail.com

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية

30- أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

سنة 50 سنة فأكثر

40- أقل من 50

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم فإقل

دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة

5- أقل من 10 سنة

أقل من 5 سنوات

سنة 15 فأكثر

10- أقل من 15

5. المركز الوظيفي

مساعد مدير

مدير

رئيس قسم

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (×) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

أبعاد المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

المحور الأول (البعد الأول): التزام الإدارة العليا:

غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					1 تدعم الإدارة العليا الخطط الواضحة حول الجودة الشاملة.	
					2 تولي الإدارة العليا أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.	
					3 تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
					4 تحرص الإدارة العليا جاهدة ان تكون خدمات دائرة الجمارك ذات جودة عالية.	
					5 تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام الدائرة.	

المحور الثاني (البعد الثاني): التركيز على العميل:

غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تحرص الإدارة العليا على تلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.	6
					تقوم الإدارة العليا بأجراء استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا العميل عن خدمات الدائرة المقدمة.	7
					تحرص الإدارة العليا على متابعة شكاوى العملاء من اجل تطوير خدماتها وايجاد الحلول المناسبة.	8
					تسعى الإدارة العليا بتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات العميل.	9
					تحرص الإدارة العليا على تنظيم لقاءات دورية مع الشركاء بهدف تعزيز العلاقة مع العميل لتقديم خدمات مميزة.	10

المحور الثالث (البعد الثالث): مشاركة العاملين:

غير موافق بشده	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تفوض الإدارة العليا صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	11
					تتيح الإدارة العليا المعلومات اللازمة لجميع العاملين دون استثناء.	12
					تحرص الاداره العليا على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.	13
					يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة .	14
					تقوم الاداره العليا بعقد لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	15

المحور الرابع (البعد الرابع): التحسين المستمر

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تركز الدائرة على مبدأ التحسين المستمر عند اعداد خططها الاستراتيجية.	16
					تعتبر الدائرة ان مبدأ "التحسين المستمر" مسؤولية جميع المستويات الإدارية فيها.	17
					تحرص الدائرة على توفير برامج التحسين المستمر لخدماتها.	18
					تستجيب الدائرة للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية من اجل التحسين المستمر في خدماتها.	19
					تهتم الاداره العليا بالبحث والتطوير الدائم من أجل التحسين المستمر في خدماتها.	20

أبعاد المتغير التابع: الإصلاح الإداري

المحور الأول (البعد الأول): تنمية الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					تقوم الدائرة بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة.	21
					تقوم الدائرة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بالاعتماد على طرق موضوعية.	22
					تقوم الدائرة بأجراء تنقلات بين الموظفين لضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	23
					توفر الدائرة برامج تدريبية نوعيه تركز على تقوية مهارات العاملين لديها.	24
					توفر الدائرة للموظفين فرص اكمال الدراسات العليا في الجامعات المختلفة.	25

المحور الثاني (البعد الثاني): تطوير خدمات المستفيدين

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تقدم دائرة الجمارك خدمة تتميز بالجودة وتقوم توقعات المستفيدين الذين تتعامل معهم.	26
					تعمل دائرة الجمارك على توزيع فروعها لها بشكل يناسب جميع المستفيدين.	27
					أوقات العمل في دائرة الجمارك مناسبة لجميع المستفيدين والمراجعين.	28
					تعمل دائرة الجمارك على تقديم خدماتها للمستفيدين تحت جميع الظروف.	29
					تمكن دائرة الجمارك المستفيدين من التواصل معها عبر الهاتف والتواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني للحصول على الخدمات.	30

المحور الثالث (البعد الثالث): الهيكل التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					يوضح الهيكل التنظيمي للدائرة التقسيمات الداخلية وقنوات الاتصال.	31
					تعتمد دائرة الجمارك على هيكل تنظيمي مرن.	32
					يساعد الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك على تقديم خدمات ذات جودة عالية.	33
					تركز الدائرة على مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة).	34
					يعتبر الهيكل التنظيمي نموذجا مثاليا لمبادئ الجودة الشاملة	35

المحور الرابع (البعد الرابع): تحديث الأدوات والاساليب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تستخدم الدائرة أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من مصادر عدة في سوق العمل.	36
					تستخدم الدائرة أساليب عمل متطورة عند تقديم خدماتها للجهات المختلفة.	37
					تقوم الدائرة بتحديث أدوات العمل وفقا للمستجدات التكنولوجية باستمرار.	38
					تستخدم الدائرة أساليب مناسبة لتقديم الخدمات للمستفيدين.	39
					تستخدم الدائرة أساليب وأدوات عمل تتناسب وقدرات ومؤهلات العاملين لديها.	40

المحور الخامس (البعد الخامس): البيئة التشريعية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تتيح الدائرة لجميع العاملين والمستفيدين فرصة الاطلاع على التشريعات المتعلقة بعمل الدائرة.	41
					تقوم الدائرة بتحديث اللوائح ونظم العمل باستمرار .	42
					تتسم التشريعات ونظم العمل بالوضوح.	43
					تضمن التشريعات ونظم العمل المتعلقة بدائرة الجمارك حقوق العاملين لديها.	44
					تضمن التشريعات المتعلقة بدائرة الجمارك حقوق جميع المستفيدين منها.	45

ملحق (د)
دائرة الجمارك الأردنية

دائرة الجمارك الأردنية

رافق تأسيس إمارة شرق الأردن، إنشاء أول إدارة للجمارك في عام 1922، حيث سميت مديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حالياً)، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وقد استوفيت آنذاك كرسوم إحصاء ثم أصبحت فيما بعد رسم معاينة، وتسمى حالياً الرسوم الجمركية وأطلق على الدائرة عدة تسميات منذ تأسيسها، فمنذ عام 1926 وحتى 1935 سميت مديرية الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفترة ما بين عامي 1936 و 1951، ووزارة التجارة الجمارك للفترة من عام 1951 وحتى 1956، وسميت وزارة المالية / الجمارك منذ عام 1956 وحتى عام 1983، حيث أطلق عليها منذ ذلك العام ولغاية الآن اسم دائرة الجمارك (2020، www.customs.gov.jo) .

شهدت بداية العشرينيات من القرن الماضي تأسيس إمارة شرق الأردن ونتيجة لموقع الأردن في قلب الوطن العربي، ولما لهذا الموقع من أهمية إستراتيجية سواءً على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي كان لا بد من وجود جهة حكومية تعنى بضبط حركة البضائع والسلع الواردة إلى الإمارة وكذلك المارة عبر أراضيها، ورافق تأسيس إمارة شرق الأردن في عام 1921 إنشاء أول إدارة جمركية وسميت آنذاك بمديرية المكوس والإحصاء العام والتي ارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء) خلال الفترة من عام 1922 ولغاية 1925، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وبعد ذلك ارتبطت المديرية بناظر المالية (وزير المالية) وتم تسميتها بمديرية الجمارك والمكوس، وخلال الفترة 1928-1935 تم فك ارتباطها من ناظر المالية وربطها بمجلس الوزراء، ومن ثم ارتبطت بوزارة الصناعة والتجارة وسميت بمديرية الجمارك والصناعة والتجارة وذلك خلال الفترة من 1935 ولغاية 1951، وما بين 1951-1956 تم تسميتها بوزارة التجارة/ الجمارك، وخلال الفترة 1956-1983 تم إعادة ارتباطها بوزارة المالية وسميت وزارة المالية/ الجمارك، وسميت منذ عام 1983 ولغاية الآن بدائرة الجمارك

العامة، ويترأس الدائرة حالياً مديراً عاماً يرتبط بوزير المالية حيث تعاقب على إدارتها منذ تأسيسها واحد وعشرون مديراً عاماً.

ومنذ بداية تأسيسها أنشئت عدة مراكز جمركية، ففي عام 1930 أنشئ مركز جمرك جسر النبي (جسر الملك الحسين حالياً) الواقع على نهر الأردن لتسهيل مرور البضائع من وإلى فلسطين، ومركز جمرك الرمثا على الحدود الأردنية السورية، ومركز جمرك عمان والذي كان يقع في منطقة عين غزال، وأنشئت خلال الفترة 1931-1938 عدة مراكز جمركية مثل جسر الشيخ حسين (معبّر وادي الأردن حالياً) ومركزي جمرك الجفور (الكرامة حالياً) ومعان وتم كذلك إنشاء مراكز بريدية في كل من عمان واربد والزرقاء، وفي العام 1944 تم إنشاء مركز جمرك العقبة، ويبلغ عدد المراكز الجمركية حالياً ثلاثة وثلاثون مركزاً جمركياً رئيسياً وفرعياً، بالإضافة إلى وجود مختبرين للجمارك في كل من عمان والعقبة.

وفيما يتعلق بالتشريعات فقد صدر أول قانون ينظم عمل الجمارك في عام 1926 سمّي بقانون الجمارك والمكوس والذي تم تعديله عدة مرات لمواكبة التطورات على المستويين المحلي والعالمي، وفي العام 1962 صدر القانون رقم (1) والذي استمر العمل به لغاية العام 1983 حيث صدر قانون الجمارك المؤقت رقم (16) واستمر العمل به إلى أن صدر قانون الجمارك وتعديلاته رقم (20) لسنة 1998.

أما أول تعريف جمركية اشتملت على جداول السلع المتبادلة ونسب الرسوم المفروضة فصدرت في العام 1936 وتم تعديلها عدة مرات في عامي 1957 و 1962 وكان آخرها في النظام المنسق الصادر عن منظمة الجمارك العالمية والذي تم البدء بتطبيقه في عام 1994. وقد اتسعت مهام دائرة الجمارك لتساهم وبشكل فاعل في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار وتسهيل حركة التبادل التجاري ومكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة ومراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة متبنيّة بذلك أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من التطور التقني وتوظيفه في خدمة العمل الجمركي وإسهاماً منها في تحقيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، ونتيجة لهذا

النهج فقد أصبحت دائرة الجمارك الأردنية في مصاف الدوائر الجمركية المتقدمة في العالم في تقديم الخدمات الجمركية المتميزة ذات الجودة العالية لكافة المتعاملين معها.

وفيما يتعلق بالتشريعات، فقد صدر أول قانون ينظم عمل الجمارك عام 1926 ، سمي قانون الجمارك والمكوس ، الذي تم تعديله عدة مرات من أجل مواكبة التطورات المستمرة على المستوى المحلي والعالمي في الأعوام 1936 ، 1949 ، 1952 و عام 1959 الى ان صدر القانون رقم (1) لعام 1962 الذي استمر العمل به لغاية عام 1983، حيث صدر قانون الجمارك المؤقت رقم (16) لسنة 1983. ونتيجة التطورات التي يعيشها الأردن صدر قانون جديد يواكب التطورات العصرية الحديثة ليحل محل القانون المؤقت وتم إقراره وفق الأصول الدستورية في شهر آب / 1998.

وأنشئت خلال الفترة من عام 1931 وحتى 1938 عدة مراكز جمركية : جسر الجامع ، جمرک المفرق، العدسية ، جسر الشيخ حسين (معبر وادي الأردن حالياً)، والمراكز البريدية، في كل من اريد، وعمان، والزرقاء، ومركزي جمرک الاجفور(الرويشد حالياً) ومعان ، (www.customs.gov.jo , 2020).

كما انشأ مركز جمرک العقبة عام 1944. وكان هنالك تطورات ملحوظة في السنوات الأخيرة في دائرة الجمارك الأردنية وخاصة في سنة 2020، مما أدى لرضا الحكومة عن الجمارك الأردنية، فقد أكد الوزير الأسبق الرزاز بأنه تلمس على أرض الواقع إجراءات دائرة الجمارك في تحسين خطوات تسهيل التجارة البينية." وأضاف: فخورون بإنجازات الدائرة وكوادر عملها التي هي جزء من منظومة حماية صحة المواطن والمال العام ومكافحة التهريب".

تعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، حيث نصّت المادة رقم (3) من النظام على أن هدف الدائرة يتمثل في تقديم خدمات جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الإقتصادية، وتواكب التطورات على الصعيد الوطني والعالمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. المساهمة في رفع كفاءة الإقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتعزيز قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة.

2. تسهيل حركة المسافرين, والتبادل التجاري بين المملكة والدول الأخرى.
 3. الحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة.
 4. رفد الخزينة بالإيرادات.
- وتعمل الدائرة على تحقيق الأهداف أعلاه من خلال:
1. تحديث وتطوير العمليات والإجراءات الجمركية.
 2. تسهيل وتبسيط إجراءات المسافرين والبضائع.
 3. مراقبة حركة المسافرين ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة, وفقاً لصلاحيات الدائرة بمقتضى التشريعات النافذة.
 4. تحديث وتطوير وسائل مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
 5. تحديث البنية التحتية, والتشريعية, وتنمية الموارد البشرية, وتطوير أساليب العمل الإدارية والفنية.

المعلومات الشخصية

الاسم: صخر عبد الله عياش الكدراوي

الكلية: إدارة الاعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2022

هاتف: 962772362602

الريد الالكتروني: Sakmatera@gmail.com