



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (22) – العدد الثالث – يوليو 2021



### بحث بعنوان

دور نموذج النافذة الواحدة في تحسين جودة أداء الخدمة

**The role of the single window model in improving  
the quality of service performance**

### إعداد الباحثة

الباحثة/ روان محمد رضا السيد بيضون

ماجستير إدارة أعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد - قسم إدارة أعمال

### تحت إشراف

د/سماح محمد جودة

مدرس إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة بورسعيد

أ.د / ظاهر مرسى عطية

أستاذ إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة بورسعيد

ملخص البحث :

يعد تطبيق نموذج النافذة الواحدة في تحسين جودة أداء الخدمة دورا هاما، وجوهريا في نجاح تسهيل التجارة، ويعد تقليل اجراءات العمل هو أهم الاهداف الأساسية في منظومة النافذة الواحدة في تحسين جودة اداء الخدمة من خلال الاستغلال الامثل للوقت المتاح، وتقليل اجراءات العمل الغير ضروريه بما يحقق جودة الاداء، ونجاح العمل، وتطوير نماذج الاداء لمنظمات الاعمال لمواكبة التغير في بيئة الاعمال وخاصة الحكومية، و مكافحة الفساد، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والتنمية الادارية في القطاعات التجارية، والصناعية الحكومية.

**Abstract :**

**The implementation of the single window model in improving the quality of service performance is an important and essential role in the success of trade facilitation. Reducing work procedures are the most basic goals in the single window system in improving the quality of service performance through the optimal use of available time, and reducing unnecessary work procedures to achieve The quality of performance, the success of work, and the development of performance models for business organizations to keep pace with the change in the business environment, especially the government, and the fight against corruption, and then achieve competitive advantage and administrative development in the commercial, industrial and governmental sectors.**



## 1- مقدمة:

يعتبر الأداء البشرى هو المحرك الأساسى لكافة الموارد المتاحة داخل أية منظمة ,فالتركيز على أداء الأفراد العاملين فى أية منظمة وتطويرهم وتنميتهم وتمكينهم يؤدي إلى التحسين المستمر فى الأداء والجودة ,وتواجه المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها تحدياً مشتركاً يتمثل فى حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع, حيث الثابت الوحيد هو التغير.

إن عملية تكيف الفرد مع المنظمة تتطلب من الفرد أن يتعلم ويفهم ويدرك وضعه الوظيفى الحالى والمستقبلى, وكذلك توافقه مع الدور الوظيفى المحدد له فى المنظمة. وقد ظهرت عدة نماذج إدارية بمنظمات الأعمال تعمل على الجمع بين تحقيق أهداف المنظمة من زيادة جودة الأداء وأهداف الفرد من تحقيق حياة وظيفية تتسم بالرضا والكفاءة, ولعل أهم هذه النماذج ما قدم فى مجال الخدمات الجمركية وعرف فى إتفاقية تسهيل التجارة ( باسم )النافذة الواحدة .

أثير موضوع تسهيل التجارة فى منظمة التجارة العالمية خلال المؤتمر الوزارى بسنغافورة عام 1991, تم الإتفاق فى يوليو 4002 على البدء فى مفاوضات بشأن تسهيل التجارة ,وذلك ضمن ما يعرف بحزمة يوليو July Package. وتم الإنتهاء من المفاوضات وإعتماد إتفاق تسهيل التجارة خلال المؤتمر الوزارى التاسع الذى عقد ببالى- إندونيسيا وذلك فى ديسمبر 2014.

وفى نوفمبر 2014 إعتمدت الدول الأعضاء بروتوكول التعديل الخاص بإدراج إتفاق تسهيل التجارة ضمن الملحق رقم (1) من إتفاق منظمة التجارة العالمية ,هذا وقد دخل الإتفاق بالفعل حيز النفاذ فى 44 فبراير 2014 بتصديق أكثر من ثلثى الأعضاء. وعلى ذلك يمكن سرد نموذج النافذة الواحدة على إعتبار أنه النموذج الذى يحقق أهداف الدراسة الحالية.

## 2- مفاهيم البحث :

### أولاً: مفهوم النافذة الواحدة :

إن الفكرة الأساسية هي أن المستثمر لن يكون له سوى أن يكون على إتصال مع كيان واحد للحصول على كافة الأوراق اللازمة في عملية مبسطة ومنسقة واحدة, بدلاً من الإضطرار إلى الذهاب من خلال متاهة من الآليات الحكومية المختلفة.

وعلى ذلك فإن هدف بيئة النافذة الواحدة تعجيل وتبسيط تدفق المعلومات بين التجار والحكومة وتحقيق مكاسب ملموسة لجميع الأطراف المشاركة في التجارة عبر الحدود. وتعد النافذة الواحدة ظاهرة عالمية متقدمة من أهم أهدافها الوقوف بوجه الفساد الإداري وقد طبقت في كثير من بلدان العالم تم الحصول على نتائج ممتازة من خلال إختصار الموافقات التي كانت تذهب إلى المديریات خلال أشهر أصبحت تنجز خلال أيام معدودة ,وذلك بواسطة قنوات الإتصال في النافذة الواحدة على جمع كافة الجهات المعنية في مكان واحد, بل في تفويض ممثلى هذه الجهات بإتخاذ القرار المناسب, أما إذا ما بقيت مكونات ومحتويات المعاملة المعقدة تسير بآليات الروتين ذاته ,على ما فيها من كثرة المراجعات والإحالات والتوقيعات والأختام والرسوم المالية المتعددة والمزدوجة والمكررة أحياناً ,وفى نفس الجهة أو على مستوى جميع الجهات وتحت مسميات لرسوم متشابهة. تعمل نظام النافذة الواحدة فى إستقبال وتسيير معاملات المواطنين بكل سهولة ويسر, وخلال وقت قياسي ضمن صالة واحدة, وهذه الإستراتيجية سترفع مستوى الخدمات المقدمة إلى المستثمرين من أجل قضاء حاجاتهم بيسر وسهولة ودون عراقيل, هى عملية تمكين الموظفين من خلال نقطة وصول واحدة لمعاملات والبيانات.



3- مشكلة البحث:

وجود قصور في جودة أداء الخدمة نتيجة العبء الوظيفي يحتاج إلى تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الموارد البشرية وإعادة توزيعها حسب الضرورة والأهمية ويحقق تطبيق نموذج النافذة الواحدة هذه المنافع إلى حد كبير عن طريق تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد وتبادل المعلومات الضرورية وإنجاز المتطلبات التنظيمية كما يعزز كفاءة الرقابة الرسمية ويفعلها ويؤدي إلى خفض التكلفة . وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في وجود قصور في جودة أداء الخدمة نتيجة العبء .

4- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- 1- إبراز أهمية دور نموذج النافذة الواحدة في جودة أداء الخدمة.
- 2- تحديد الموقف المصري بشأن تنفيذ اتفاق تسهيل التجارة وإجراءات التصديق على الإتفاق.
- 3- تحديد الإجراءات المستهدفة لتنفيذ اتفاق تسهيل التجارة.
- 4- تحديد المنافع المترتبة على تطبيق نظام النافذة الواحدة.
- 5- تحقيق جودة أداء الخدمة نتيجة تطبيق نموذج النافذة الواحدة.

5- أهمية البحث:

يعتبر هذا البحث أمتداد للبحوث الاقتصادية التي تهتم بالتجارة الدولية بصفة عامة وتيسير حركة التجارة الدولية بصفة خاصة عن طريق تطبيق نموذج النافذة الواحدة و إبراز دورها في تحسين جودة أداء الخدمة عن طريق تقليل الوقت والتكلفة وتقليل استخدام الموارد البشرية وإعادة توزيعها حسب الضرورة والأهمية.

5- منهج البحث:

الدراسة المكتبية: -

وذلك من خلال الإطلاع على مختلف المراجع العلمية سواءً كانت كتباً أو دورياتٍ عربيةً وأجنبيةً، وتقارير ودراسات منشورة، ورسائل علمية، والتي تتناول جودة الحياة الوظيفية، وجودة أداء الخدمة، بما يسهم في تعميق المعرفة بالإطار النظري للبحث والاستعانة بها في بناء هيكل البحث.

6- الخلفية النظرية للبحث:

أولاً : موقف مصر من تحديد الإحتياجات وإجراءات التصديق على الإتفاق منظومة الشباك الواحد (3) :

- تم تقديم الإخطار الخاص بالإلتزامات ذات الصلة بالفئة أ في يناير 2015.
- جرى الإنتهاء من تنقيح الإلتزامات التي سيتم إدراجها تحت الفئتين (ب) و (ج) وتحديد الفترات الزمنية وكذا المساعدات الفنية والمالية اللازمة لضمان التطبيق الفعال لتلك الإلتزامات بالتنسيق مع كافة الجهات الوطنية المعنية بتنفيذ الإتفاق، ومن إخطار منظمة التجارة العالمية بها.
- تم مناقشة الإتفاق في مجلس النواب وإنتهت تلك المناقشات بموافقة المجلس على إنضمام مصر إلى الإتفاق.

- فور إستكمال الإجراءات التشريعية سيتم إيداع وثيقة التصديق لدى منظمة التجارة العالمية.



ثانياً : الإجراءات المستهدفة لتنفيذ إتفاق تسهيل التجارة : وتتم تلك الإجراءات بناءً على

عدة محاور ,كالتالى : المحور الأول : السياسات والتشريعات التجارية :

- صدور قرار وزير المالية رقم 451\* 2014 بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الجمارك

لتقليل عدد المستندات الجمركية الخاصة بالإستيراد والتصدير.

- صدور قرار وزير المالية رقم 20\* لسنة 2014 بشأن البيان الجمركى الموحد (Single

Administrative Document “ SAD” ,والذى تم تفعيله بجميع المنافذ الجمركية الممكنة فى آخر

يونيو 2014.

- صدور قرار وزير التجارة والصناعة رقم 525 \*لسنة 2014 بشأن المرحلة الأولى من تعديلات

اللائحة التنفيذية لقانون الإستيراد والتصدير ,لتبسيط الإجراءات والمستندات وميكنة عدد منها

إلكترونياً.

- صدور قرار وزير التجارة والصناعة رقم 1554 لسنة 2014 بتشكيل لجنة برئاسة مستشار وزير

التجارة للشئون التشريعية لدراسة إصدار قانون ينظم عمل منظومة النافذة الواحدة فور إستكمالها.

- الإنتهاء من مشروع قانون الجمارك الجديد بما يتواءم مع كافة المستجدات الخاصة بتنفيذ

منظومةالنافذة الواحدة, وكذا الأخذ فى الإعتبار تطبيق أحدث المعايير الدولية الصادرة عن منظمة

الجماركالعالمية والمنظمات الدولية ذات الصلة ,وسيتم عرضه على مجلس النواب فى أقرب وقت

ممكن.

- مراجعة كافة تشريعات الجهات المعنية وتعديلها بما يتوافق مع آخر المستجدات ووفقاً للمعايير الدولية.

- مراجعة كافة الرسوم والمصاريف المفروضة على الإستيراد والتصدير ,وكذا مراجعة الرسوم التي تحصل مقابل الخدمات فى الموانئ المصرية ونشرها.

المحور الثانى : التكامل الإلكتروني والرقمى:

- الإنتهاء من التطوير الرقمى لنموذج رقم 2 الخاص بتمويل العمليات الإستيرادية وتبادله إلكترونياً بين الجمارك والبنك المركزى.

- الإنتهاء من التطوير الرقمى لنموذج البيان الجمركى الموحد SAD.

- سيتم الربط الإلكتروني بين هيئات الموانئ المصرية ومصلحة الجمارك وكافة الجهات الحدودية المعنية بالإستيراد والتصدير والترانزيت.

- سيتم تفعيل التوقيع الإلكتروني والدفع الإلكتروني بالجهات المعنية فور إنتهاء ميكنة كافة الإجراءات.

- إستكمال وتفعيل نظام الفحص الأشعى X-Ray فى كافة المنافذ والموانئ المصرية وربطه بنظام إدارة المخاطر إلكترونياً من أجل تقليل زمن الإفراج.

- تطوير البنية التكنولوجية لكافة المعامل الخاصة بجهات الفحص زراعة وصحة, وربطها إلكترونياً بالمنظومة. ويجدر الإشارة هنا إلى , متطلبات التكنولوجيا داخل بيئة النافذة الواحدة:

1- تفعيل الربط الإلكتروني بين جهات التكامل بما يحقق متطلبات النافذة الواحدة.

2- تهيئة قواعد بيانات جهات التكامل لتنفيذ النظام.



3- تهيئة برامج التكامل لإستيعاب التكامل بما يحقق متطلبات النافذة الواحدة.

4- تهيئة النظام لإرسال الرسائل للمتعاملين فى جميع مراحل الإقرار الجمركى.

5- أجهزة حاسبات وطابعات وماسحات ضوئية وشاشات عرض ووحدات فيديو كونفرنس وأجهزة هاتف<sup>1</sup>.

المحور الثالث : التطوير التشغيلى اللوجيستى:

- نشر الدورة المستندية كاملة للصادر والوارد على بوابة الحكومة المصرية بالتنسيق مع وزارتي الإستثمار والتعاون الدولى، والتخطيط.

- الربط الرقمى بين هيئات الموانئ مع الجهات الحدودية العاملة داخل تلك الموانئ وكذا القطاع الخاص.

- الربط الرقمى بين هيئات الموانئ التابعة لوزارة النقل وهيئات الموانئ التابعة للهيئة الإقتصادية لتنمية محور قناة السويس مع المنظومة الخاصة بالنافذة الواحدة.

- توحيد ساعات العمل بالنافذة المصرية لتكون على مدار 42 ساعة<sup>2</sup>. ويجدر الإشارة هنا إلى مفهوم الشباك الواحد:

إن مفهوم الشباك الواحد يعتبر أحد المفاهيم التى تعمل الموانئ الإلكترونية المعاصرة على تطبيقها حيث أنه من المفاهيم التى تقوم منظمة الأمم المتحدة بوضع المعايير لتطبيقه دولياً فى جميع المنافذ وذلك لتسهيل وتوحيد عمليات التجارة الخارجية بين الدول المختلفة حيث تعرف الأمم المتحدة الشباك الواحد بأنه:

النظام الذى يسمح للقائمين بالعمليات التجارية بتسليم (نسخة واحدة فى حالة الميكنة) مستندات وأوراق الإستيراد والتصدير إلى جهة واحدة, تقوم لاحقاً بتوزيعها إلى الجهات المختصة.

وبإلقاء الضوء على دور الشباك الواحد, نجد الآتى :

يقوم بدور محورى وسيط بين العملاء والجهات العاملة داخل مجتمع الموانئ من خلال نموذج عمل موحد.التنسيق بين العميل والجهات العاملة داخل مجتمع الموانئ حيث يتقدم العميل من خلاله بطلبه ليحصل على المطلوب ,ويتم المطلوب من خلال تجهيز المعاملات وتحويلها إلكترونياً إلى الجهات المعنية. التكامل والربط الإلكتروني بين الجهات المختلفة خلال مراحل الإجراءات المختلفة والتواصل مع العملاء بكافة الوسائل لإطلاعه على سير الإجراءات ووضعية المعاملات وصولاً إلى مرحلة سداد الرسوم وخروج البضاعة من الميناء .

المحور الرابع : قياس الأثر الإقتصادى والتصنيفات الدولية:

- دراسة وتحليل المؤشرات والتصنيفات الصادرة عن المنظمات الدولية وخاصة مؤشر "التجارة عبر الحدود" فى تقرير البنك الدولى والعمل على إجراء الإصلاحات التشريعية والرقمية والتشغيلية لتحسين تصنيف مصر.
- التواصل المجتمعى مع القطاع الخاص المعنى من خلال عقد ورش عمل لتقييم الأداء الفعلى لإجراءات تسهيل التجارة ,وأيضاً لإفادتهم بكافة المستجدات من حيث التطوير التشريعى والرقمى والإصلاحات الإيجابية والمستهدفات الزمنية.
- تشكيل لجان فرعية تضم القطاع الخاص للتأكد من تطبيق الإجراءات الإصلاحية على أرض الواقع.



رابعاً : المنافع المترتبة على تنفيذ إتفاق تسهيل التجارة :

- تخفيض الوقت الزمنى لإجراءات التخليص والإفراج الجمركى نتيجة إستلام مستندات الشحنة قبل وصولها , وكذا تقديم ضمانات للتخليص الجمركى وغلافراج عن البضائع لحين إستكمال باقى الإجراءات , علاوة على التنسيق والتعاون بين مصلحة الجمارك والوكالات الحدودية والربط الإلكتروني بينهم لتبادل المستندات والمعلومات.
- تخفيض تكلفة المنتجات المستوردة نتيجة لتخفيض الوقت الزمنى مما ينعكس على إنخفاض الأسعار فى السوق المحلى وزيادة رفاهية المستهلك.
- إنخفاض تكلفة الإنتاج للسلع التى تعتمد على مواد خام أو سلع وسيطة مستوردة من الخارج نتيجة إنخفاض تكلفة تلك الواردات.
- تحسين البيئة التشريعية عن طريق الإلتزام بعقد إجتماعات دورية سواء بين الوكالات الحدودية بعضها البعض أو بين تلك الوكالات الحدودية ومنظمات رجالالأعمال لمشاركتهم فى صنع القرار.
- زيادة الشفافية عن طريق إلتزام كافة الوكالات الحدودية بنشر والإعلان عن أى إجراءات جديدة, بما يشجع على جذب المزيد من الإستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تحسين وتطوير البنية التحتية نتيجة تلقى المساعدات المالية والفنية من المانحين سواء منالمنظمات الدولية أو من الدول المانحة.<sup>3</sup>

وترى الباحثة : إن تبسيط إجراءات العمل هو أحد الأهداف الأساسية لمنظومة النافذة الواحدة , مما ينتج عنه زيادة جودة أداء الخدمات الجمركية المقدمة للعملاء ومن ثم رفع كفاءة العاملين وتحسين حياتهم الوظيفية, ويتم ذلك من خلال الإستغلال الأمثل للوقت المتاح وتقليل إجراءات العمل غير الضرورية, ويتطلب ذلك تحليل ودراسة إدارة الوقت والحركة في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء , وفيما يأتي توضيح لذلك :

#### 1- إدارة الوقت والحركة في المنظمات:

الوقت هذا المورد المهم الذي نال من الإهتمام ما يكفى فى الأديان السماوية والسنن النبوية وما ورد عن أهل البيت رضى الله عنهم, فى حين لم يأخذ الوقت من الإهتمام عند بنى البشر فى حياتهم اليومية وفى تجمعاتهم وتنظيماتهم الإدارية والإنسانية والإقتصادية المختلفة, ويحظى الوقت فى المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص بإهتمام كبير ويتم تشكيل إدارات متخصصة لإدارته وجدولته ويتم من مدة إلى أخرى تقييم لهذه الإدارة. على ما تقدم , لابد من إمتلاك مهارات تنظيمية وإدارية ترتبط بالوقت, حيث أن مهارات التنظيم وإدارة الوقت ليست وراثية, فلا بد من تعلمها وممارستها من أجل أن تكون فعالة, فإن الوقت له ثمن ولا بد من إستغلاله من خلال تبادل نماذج وإجراءات سهلة الإستعمال لتنفيذ وحفظ السجلات ,والجرد, وسجلات النشاط اليومي, بكفاءة التى من شأنها أن تؤدى إلى توفير الوقت.

#### 4- إجراءات العمل:

إن القواعد والإجراءات الإدارية من الضروريات التنظيمية ,ولكن مع مرور الزمن يمكن أن تصبح هذه الوسائل غايات بحد ذاتها, ويشكل هذا إرهاقاً للموظفين والمتعاملين مع تلك التنظيمات التى تطبق هذه الآليات, إذ يشعر الموظف والمواطن أنهم عبيداً للتعليمات التى هى فى الأصل من أجل خدمتهم.

كما قد تستعمل هذه الإجراءات إستعمالاً سيئاً وغير سليم فى بعض الحالات, فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدى إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى التذمر ,لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات تعمل على خدمة المواطنين منها : تبسيط الإجراءات الإدارية, وتخليصها من التعقيد والغموض والتغلب على ظاهرة الروتين التى تسود المنظمات من خلال تقليص الأعباء غير الضرورية, وبشكل عام يعرف المتخصصون فى العلوم الإدارية إجراءات العمل على أنها قائمة



متسلسلة من مكونات منظومة العمل الإداري (القواعد, الإجراءات, البيانات, المعلومات, المعرفة ( يمكن تعريف إجراءات العمل بوصفها : الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية, والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما, أو في عدة إدارات, وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة, وبهذا فإن الإجراءات بوصفها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها

ثالثاً : جودة أداء الخدمة من نموذج النافذة الواحدة:

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة, أن النافذة الواحدة تحقق كلاً من جودة أداء الخدمة من خلال رفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء وتقليص الإجراءات بما يحقق رضا هؤلاء العملاء, كما تحقق جودة الحياة الوظيفية من خلا تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ودقة وسرعة. ويمكن عرض أهم المبادئ التي تعمل على أساسها النافذة الواحدة والتي من خلالها تتحقق الأهداف الوظيفية للموظفين وكذلك أهداف العملاء من رفع كفاءة أداء الخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال التوضيح الآتي:

حيث أن الدول المتطورة وكذلك في الدول النامية في جميع أنحاء العالم هناك فرصاً كبيرة في تحسين خدمة العملاء وخفض تكاليف الخدمة وذلك عن طريق تحول إستراتيجية الحكومات إلى النافذة الواحدة في تقديم الخدمات, إن هناك خمسة مبادئ رئيسية تتمحور حول النافذة الواحدة وهي:

1- الإستماع لعملاء .

2- كسر الحواجز .

3- التحسين المستمر من خلال ملاحظات وشكاوى العملاء .

4- معايير الخدمة تتمحور حول تحديد العملاء .

5- تمكين متخذى القرار فى النافذة الواحدة من السيطرة على سير العمل وتسهيل الإجراءات ليتمكنوا من تخفيف الأعباء الإدارية. وترى الباحثة أن هذه المبادئ التى تحقق جودة أداء الخدمة تحتاج إلى مبادئ مكملة لها تحقق جودة أداء الحياة الوظيفية ومن ثم تحقيق التقدم فى الإستراتيجيات الإدارية ,إن هذه المبادئ ينبغى أن تشجع من قبل الدولة بشكل كبير من خلال التخطيط وتصميم المراحل ,لنافذة الواحدة,محل للمشاكل المرتبطة بتقديم الخدمات ,إذ أن المفتاح فى هذه الحالة هو تقديم خدمات كرزمة معاً فى ظل مكان واحد لدعم وتبسيط الإجراءات ,ويحتاج أيضاً إلى أن تكون مرنة إذا أريد أن تكون إستجابة لإحتياجات المجتمع المختلفة , وفى ظل هكذا أنواع من أنظمة النافذة الواحدة يكون الهاجس الأساس لمتخذى القرار هو تحقيق ما يأتى/ :

1- السرعة : الوقت المستغرق لتقديم الخدمة يجب أن تكون أقصر مدة ممكنة لكلا العميل والمنظمة.

2- المشاركة : يجب أن ينظر إلى الطريقة التى يتم بها تقديم الخدمات للمواطن.

3- الإستجابة : يجب أن تكون هناك آلية فى المكان لمعالجة أى تباين أو تفاوت فى مستويات تلبية الخدمة.

4- القيمة : العميل يحتاج إلى التأكد بأن النافذة الواحدة فعالة من حيث التكلفة, وتحركها القيمة من خلال نتائج العملاء , وليس عمليات الإدارة.

5- الإندماج : وهى المنتفذة الواحدة يجب أن تكون متكاملة بسلاسة ,يجب أن تكون هناك سياسة (الباب الخاطئ) للعملاء .

الإختيار : ينبغى أن يكون هناك قنوات متعددة لتقديم الخدمات ,حتى يمكن للعملاء أن يكون قنوات خيار تبعاً لإحتياجات محددة فى أوقات محددة. والخبرة : التخصص فى تقديم الخدمة هو ضرورى لضمان أن خدمة العملاء هى على قدر المساواة مع ما يتلقون فى القطاع الخاص. وترى الباحثة أن نموذج النافذة الواحدة يحقق جودة الأداء الوظيفى للعاملين بمصلحة الجمارك ومن ثم يحقق جودة أداء الخدمة المقدمة للعملاء وذلك من خلال المبادئ العامة التى يحققها هذا النموذج ويتفق مع أبعاد الحياة الوظيفية وأداء الخدمة معاً , حيث أصبحت الأبعاد اللازمة لتحقيق الجودة فى المتغيرين السابقين هى المبادئ الرئيسية للعمل داخل نموذج النافذة الواحدة مما جعل هذه الأبعاد المحققة لجودة الأداء فى كلاً من (أداء الخدمة, الحياة الوظيفية) إلزامية لنجاح العمل بهذا



النموذج، كما يشجع هذا النموذج على تطوير نماذج الأداء بمنظمات الأعمال وذلك لمواكبة هذا التغيير في بيئة الأعمال وخاصة الحكومية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات والتنمية الإدارية في القطاعات التجارية والصناعية الحكومية.

رابعاً: الإتجاهات المعاصرة لتطوير الأداء الحكومي وجودة الخدمات:

شهدت الإدارة في الفترة الأخيرة تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي، فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة متلقي الخدمة وغبارة الأداء، وتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج .

وترتكز الإتجاهات المعاصرة لتطوير الأداء الحكومي على النقاط التالية<sup>4</sup>:

1- ميثاق المواطن Citizen Charter

2- جوائز الأداء الحكومي Government Performance Prizes

3- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

4- سلسلة مواصفات 9000ISO

5- القياس المقارن Benchmarking

خامساً: المؤشرات العامة لقياس جودة الخدمة و قياس مستوى جودة الخدمات:

لقد مر الإهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات بأربع مراحل جاءت كما يلي:

1- المرحلة الأولى : تمثل هذه المرحلة مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمة عندما كانت الحكومات هي التي تقع عليها المسؤولية الكاملة في تقديم جميع الخدمات التي يحتاجها المواطنين.

2- المرحلة الثانية : قياس مستوى جودة الخدمة إتماداً على العدد والكم : ركزت معايير القياس في هذه المرحلة على إظهار مدى توسع دور الدولة في تقديم الخدمة من خلال التطور في عدد الأجهزة الحكومية التي أنشئت أو الجمهور الذي يتردد على تلك الأجهزة.

3- المرحلة الثالثة : مرحلة القياس إتماداً على مستوى الجودة : في هذه المرحلة بدأت في الإهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدم للجمهور من خلال معايير تهدف إلى إظهار مدى التطور الذي حدث في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الاجهزة الحكومية المعنية بتقديم الخدمات للمستفيدين.

4- المرحلة الرابعة : مرحلة القياس المزدوج لمستوى جودة الخدمة : في هذه المرحلة إتجهت الدولة عند قياس مستوى جودة الخدمات إلى ربطها بمعيار أحر يأخذ بأحد البديلين، إما الإهتمام بعنصري الجودة والتكلفة عند قياس مستوى الخدمة الإقتصادية، أو الإهتمام بدرجة رضا الجمهور الذي يتلقى الخدمة.

كما يجدر الإشارة إلى ,أبرز مقاييس جودة الخدمة:

هناك العديد من الدراسات التي أقرحت مقاييس لجودة الخدمة,وتختلف فيما بينها بإختلاف النظرة لمفهوم جودة الخدمة المدركة، ولكن أبرز تلك المقاييس هي :

1- البعد الفني للجودة المدركة : يقصد بالبعد الفني لجودة الخدمة " جودة الخدمة ذاتها. "

4- البعد الوظيفي للجودة : يقصد به " الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل" ، ويعكس هذا البعد عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، كما أنه يعتبر مهماً وحاسماً في الحكم على جودة الخدمة .

2- بعد جودة الصورة الذهنية للمنظمة : ويقصد بها " الصورة التي يتلقاها العملاء عن المنظمة وما تقدمه من خدمات"، إلا أن هذا البعد يتوقف إلى حد بعيد على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.



ثالثاً : إطار تحسين جودة أداء الخدمة:

فطبقاً للدراسات السابقة في هذا المجال يمكن تحديد بعض النقاط للتعبير عن كيفية تحسين أداء الخدمة:

أ- العناصر الرئيسية لعملية جودة أداء الخدمة:

أن عناصر جودة الخدمة الرئيسية تتمثل فيما يلي:

1- متلقي الخدمة.

2- الخدمة.

3- مقدم الخدمة

4- مكان الخدمة.

5- المنظمة التي تقدم الخدمة.

ب- متطلبات تحسين جودة أداء الخدمة :

أشار الباحثين لتحسين جودة أداء الخدمة يجب الأخذ بالاعتبارات الآتية :

1- التركيز علي العميل: وذلك بتحديد وتنفيذ توقعات ومتطلبات العميل.

2- الثقة في مقدم الخدمة : وذلك بإعطاء الصلاحيات المطلوبة للموظفين مقدمي الخدمة لاتخاذ

القرارات المناسبة والتي تؤدي إلي حل مشكلات العملاء .

3- تدريب وتحفيز الموظفين: حيث من الصعب ممارسة الموظفين لأدوارهم بكفاءة لخدمة العملاء ما

لم يكونوا متدربين أو متحفزين بشكل مناسب.

5- وضوح الاستراتيجية: حيث ان انعدام استراتيجية الجودة وعدم وضوحها سيؤدي إلي ظهور تفسيرات

عديدة لهذا المفهوم من قبل الموظفين, الامر الذي يؤدي بدوره إلي زيادة الاختلافات التي ستواجه

العملاء خلال مراحل تقديم الخدمة.

6- وضوح دور مقدم الخدمة: حيث تكمن المشكلة في كثير من شركات الخدمات إلي الفشل في

توضيح وتعريف دور الموظفين في تأدية أعمالهم مما ينتج عنه غموض الدور المناط به تقديم

الخدمة تجاه العميل.

ج- الشروط الواجب توافرها في المنظمة التي تقدم الخدمة:

أن المنظمة التي تقدم خدمات تتميز بجودة في أدائها يجب أن تشتمل علي بعض من الملامح وقد لخصها في الآتي:

1- هيكل مرن وبسيط , لا يتصف بالجمود.

4- التطور المستمر في الانظمة والعمليات.

2- جهود العاملين بها مشتركة وليست فردية.

2- التدريب المستمر للعاملين بها.

5- تقوم علي مؤثرات أداء محددة . 14

د- عناصر جودة أداء الخدمة:

أن هناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة أداء الخدمات وهي:

1- سهولة الوصول إلي الخدمة : موقع الخدمة وامكانية الحصول عليها.



4- ملائمة الخدمة : مدي مناسبة نوع وأنماط الخدمة لاحتياج المجتمع.

2- العدالة : عدالة تقديم الخدمة للعملاء .

2- الكفاءة : الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة.

5- القبول : مدي تقبل العملاء للخدمات المتاحة.

1- الفاعلية : مدي فاعلية الخدمات المقدمة.<sup>15</sup>

هـ- أساليب تحسين مستوى جودة أداء الخدمة:

هناك بعض الأساليب والطرق التي تسعى العديد من المنظمات الخدمية لأستخدامها لتطوير مستوى جودة الأداء لديها ومنها:

1- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث كوسيلة لتجميع المعلومات عن توقعات العملاء للخدمة وتقييمهم للأداء الفعلي لها قياسا علي المنافسين .

4- تحليل شكاوي العملاء من أجل التعرف علي مدي رضا العملاء علي مستوى الخدمة المقدمة, فتكشف عن نواحي الضعف في الأداء والعمل علي تحسينها.

2- العمل علي استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.

2- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي حيث بمقتضاه يتم النظر إلي العاملين علي أنهم عملاء داخليين, والهدف من ذلك تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكه بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

5- سرعة التصدي لمشكلات العملاء , فكلما زاد التعامل الفعال مع الشكوي كلما زاد احتمال إعادة الشراء

والعكس صحيح., تعليم العميل عن الخدمة من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته

بالخدمات المقدمة، و تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة, فتحقيق التميز في الخدمة يتطلب أن

تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين. تأكيد دور فرق الجودة , فهي تعتبر أداة للتحفيز

حيث تتطلب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. وجود تعهد أو التزام إداري نحو

جودة الخدمة, فالقيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة. كما أن هناك بعض العوامل التي تساعد علي تحسين جودة أداء الخدمة وهي:

- 1- التركيز علي العملاء : تسعى المنظمة إلي تحقيق رضا عملائها من خلال تقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم من أجل كسب ولاءهم من جهة, والقدرة علي المنافسة من جهة أخرى.
- 2- تحفيز وتدريب العاملين: تقوم الإدارة بتحفيز العاملين وتشجيعهم للمساهمة في تحسين جودة الخدمة من خلال تدريبهم لاكتساب المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء الخدمات بشكل مميز بما ينعكس علي تحسين جودة الخدمة.

- 3- تفويض موظفي الخطوط الأمامية: من خلال اعطاء موظفي الخطوط الأمامية صلاحيات اتخاذ قرارات معينة تمكنهم من إجراء التغييرات المناسبة لتقديم الخدمة للعملاء حسب حاجاتهم ورغباتهم.
- 4- المشاركة : اعتماد المنظمة لمفهوم المشاركة بين جميع العاملين يؤدي إلي تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال اعتماد فرق العمل التي تؤدي الاعمال المتشابهة لتحديد المعوقات التي تواجههم والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة بما يزيد من مستوي جودة الخدمة المقدمة.

كما صنف بعض الباحثين طرق تحسين الأداء , كالتالي:

توجد ثلاثة طرق لتحسين الأداء ، هي:

أ- تحسين أداء الموظف : ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل:

1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً .

4- التركيز على المرغوب.

2- الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله.



ب- تحسين طبيعة العمل: عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء،

حيث تساهم محتويات الوظيفية إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها.

ج- تحسين البيئة : وذلك من خلال:

1- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

2- وضوح خطوط الإتصال وفاعلية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وإدارتها التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

3- إيجاد الاسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الغشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد، الذي يتمتع به الموظفون.

4- تحسين نوعية الإتصالات بين الموظفين ومشرفيهم وبين الموظفين أنفسهم.

د- مزايا قياس جودة أداء الخدمة :

تتيح عملية قياس جودة أداء الخدمة العديد من المزايا للمؤسسات يمكن تحديد أهم هذه المزايا كالتالي:

1- معرفة ما يحتاجه العملاء وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنشأة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.

2- معرفة العاملين ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض، وذلك حتي تتمكن المنظمة من مكافأة المتميز، او دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

3- يساعد القياس الفعلي وفق معيار محدد سلفا في تقييم جودة الخدمات والتعرف علي الأسباب التي تحول دون الوصول إلي هذا المعيار ، في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة.

4- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص كل من المنظمة الخدمية وعملائها, مما يساعد علي الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر. 16.

وترى الباحثة , أنه طبقاً للدراسات السابقة فإنه هناك إهتمام بالبعد الوظيفي لتحسين جودة أداء الخدمة وأن رضا العملاء يتوقف على مدى جودة أداء الخدمة المقدمة له وعلى ذلك فإن البعد الوظيفي لجودة أداء الخدمة يحقق رضا العملاء ويحقق الأهداف العامة للمنظمة, ويمكن القول أن العلاقة بين جودة أداء الخدمة وجودة الحياة الوظيفية تكمن في الأبعاد التي تركز على غلجارات والسياسات المتبعة من قبل المنظمة , وذلك لكسب رضا العملاء من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم وتسهيل إجراءات العمل والتركيز على تدريب العاملين لتهيئتهم للعمل بكفاءة , وفي المبحث التالي تقوم الباحثة بعرض أحد نماذج العمل المعاصرة والتي تعمل على تلبية إحتياجات العملاء والموظفين بكفاءة وفاعلية وطبقاً للمتغيرات التكنولوجية الحديثة , وذلك بدراسة أثر أبعاد متغيرات البحث على هذا النموذج نظرياً تمهيداً للتطبيق العملي له لاحقاً.

## النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج:

من خلال ما تم تداوله في متن البحث، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن عرضها كما يلي :

1- هناك العديد من المنافع المتوقعة من تطبيق نموذج النافذة الواحدة ومنها تسهيل سير إجراءات الاستيراد والتصدير، وتوفير الوقت والجهد، تخفيض التكلفة، تحقيق الشفافية، تقليل من البيروقراطية.

2- تخفيض الأعباء الإدارية للموظفين نتيجة تطبيق نظام النافذة الواحدة مما يحسن من أداء جودة الخدمة.

3- تم تحديد المنافع المترتبة على اتفاق تسهيل التجارة.



- 4- تخفيض الأعباء الوظيفية على الموظفين من أهم المنافع المتوقعة لتحسين جودة الخدمة.
- 5- البدء في تطبيق نموذج النافذة الواحدة في بعض المصالح الحكومية المصرية التي تعاني من قلة عدد الموظفين وزيادة الأعباء الوظيفية مثل مصلحة الجمارك المصرية.
- 6- تم تحديد الوقف المصري بشأن تنفيذ اتفاق تسهيل التجارة وإجراءات التصديق عليها.
- 7- تم تحديد الإجراءات المستهدفة لتنفيذ اتفاق تسهيل التجارة.
- 8- تم تحديد مباديء جودة أداء الخدمة المحققة من تنفيذ نموذج النافذة الواحدة.
- 9- الحد من الفساد نتيجة تقليل فرص التفاعل المادي بين الموظف والمتعامل نتيجة استخدام النافذة الواحدة.

### ثانياً : التوصيات:

في إطار نتائج البحث توصي الباحثة بالآتي:

- 1- تطوير آليات العمل بنظام النافذة الواحدة.
- 2- العمل على نشر آليات نظام النافذة الواحدة في منظمات قطاع الأعمال في القطاع الخاص.
- 3- العمل على تخفيف العبء الوظيفي بالمنظمات الحكومية من خلال تطبيق النافذة الواحدة وبخاصة المصالح التي يتم التعامل فيها مع جهات عديدة مثل الجمارك المصرية.
- 4- دراسة العوامل المؤثرة على جودة أداء الخدمة والعمل على تحسينها.
- 5- العمل على الحد من العبء الوظيفي من خلال وضع أطر وسياسات واتباع أنظمة لتحسين جودة أداء الخدمة.

المراجع

## أولاً: الكتب:

أبو النصر م م (2010)، إيسس الخدمة المتميزة للعملاء Customer Service ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .

## ثانياً: المنشورات:

(2014) المنشور الرسمي لمصلحة الجمارك عن النافذة الواحدة ,الإدارة المركزية لجمارك دمياط.

(2015)الموقف المصرى بشأن تنفيذ إتفاق تسهيل التجارة،الإجتماع الأول لفريق عمل تسهيل

التجارة-قطاع الإتفاقات التجارية،تونس ،ص : 1-5.

المراجع باللغة العربية:

Private.S and Stone.A(2006) “ Establishing A Successful One – Stop Shop “, *Sector development specialists*, P :5.

.....,(2014) *Organization & Time Management For Maintenance*, Salem Convention Center (SCC) Wednesday, Vol.1.

Cameron.D & Ofarrell.B,(2012) “ *Transforming The Citizen Experience* “ , One Stop Shop For Public Services, 2012, p:6.

Janeska.S & Todevski.M, et al, (2013) “ *Analysis Of Introducing One Stop Shop of The Republic Of Macedonia Administrative* “ , *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, P : 38.