

مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية

(٢٠١٩-٢٠١٧)

هاني جزاع إرتيمة

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن
drhanniirtaimeh@yahoo.com

ماجدة سليمان عبد الرحمن إرتيمة

محاضر غير متفرغ- جامعة جدارا- الأردن
majdaarteimeh@yahoo.com

٢٠٢١/١/١٧ قبول البحث:

٢٠٢١/١/٢ مراجعة البحث:

٢٠٢٠/١/٢٥ استلام البحث:

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)

ماجدة سليمان عبد الرحمن إرتيمية

محاضر غير متفرغ- جامعة جدارا- الأردن

majdaarteimeh@yahoo.com

هاني جزاع إرتيمية

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

drhaniirtaimeh@yahoo.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/١/٢٥ مراجعة البحث: ٢٠٢١/١/١٧ قبول البحث: ٢٠٢١/١/٦

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيانة تم توزيعها على عينة بلغت (٣٤٦) من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية الشاغلين لوظائف دائمة ومصنفة وعقود شاملة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أدهمها أن دائرة الجمارك تقوم بعمليات التمكين الإداري وهي تتجه إلى تطبيق اللامركزية، كما توصلت إلى وجود أهمية وأثر معنوي للتمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية وفي تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠١٩).

وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بمعالجة نقاط الضعف في بعض الممارسات التي قد لا تتناسب مع التمكين الإداري واللامركزية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ اللامركزية؛ الجمارك الأردنية.

المقدمة:

إن وجود السلطة جماعتها في تصرف مستوى إداري واحد يتحكم بالأمور كلها يشير إلى ما يطلق عليه بالمركزية؛ أي أن هذا المستوى الإداري يكون هو المركز الوحيد الذي يصدر القوانين والتعليمات ويجب إطاعة أوامره، إذ لا يمكن لختلف المستويات الإدارية الأخرى التصرف إلا بتوجيه من ذلك المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته، فالمركزية يمكن قياسها في مدى درجة ترک السلطة في الهيكل الإداري للمؤسسة. (المنديل، ٢٠٠٤)

ومن الأساليب الحديثة التي أصبحت تعتمد على المؤسسات المعاصرة لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم ما يسمى باللامركزية وهي نقيس المركزية التي تقوم في أساسها على توحيد الوظيفة الإدارية في جميع مجالات المؤسسة، فاللامركزية تقوم على عكس ذلك من خلال توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية من جهة والأقسام الإدارية المختلفة من جهة أخرى، وهي أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنع الوحدات المختلفة قدرًا كبيرًا من الإدارة الذاتية، أي منع الصالحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم (Dardanelli, Kincaid, Fenna, Kaiser, 2018).

ووفقاً لما ذكره (Bongwa, Kassahun, & van, 2011) فإن اللامركزية تمثل في إعادة هيكلة أو تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام للمسؤلية المشتركة بين الأفراد العاملين في المؤسسات وفقاً لمبدأ التبعية، وبالتالي زيادة الجودة والفعالية للمؤسسة بشكل عام، واللامركزية هي ليست

بديلاً للمركزية، بل أن كلاهما مطلوب، إذ ينبغي تحديد الأدوار التكميلية للجهات الفاعلة في المؤسسة من خلال تحليل أكثر السبل والوسائل فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن أحد أهم أنشطة اللامركزية هو التمكين الإداري والذي يشير إلى نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المُؤوس المُمكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، والتمكين الإداري هو استراتيجيّة تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصالحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً (Amaanda, 2011).

ويعدّ أسلوب التمكين الإداري إلى نظريات القوة الاجتماعية والتبادل الاجتماعي، حيث يركز هذا الأسلوب على الظروف المبكرة والاجتماعية التي تدعم التمكين في العمليات الإدارية المختلفة، فالفكرة الأساسية للتمكين هي المشاركة بين الرئيس والرؤسرين عن طريق زيادة طرق وأساليب الوصول إلى المعلومات، والفرص، والموارد، والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والبيكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات والمكافآت (Weidenstedt, 2017).

وهناك عدد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة استفادة المنظمة من معرفة، وأفكار، وطاقة، وإبداع الجميع سواءً على مستوى العاملين أو على مستوى المدراء لأجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزرائين العالمية، علاوة على التكنولوجيا المعقّدة، وهناك عدد من المنظمات التي تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، نظراً لأن المنظمات تسعى إلى تسخير أفكار ومقترنات موظفها للاستفادة منها، فمن البديهي أن تصبح عملية توليد الأفكار وتنفيذها مصدراً ملزماً تنافسية مميزة (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

وتعُد مرحلة تطبيق الاستراتيجية من أهم مراحل الاستراتيجية حيث تنتقل هذه المرحلة الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية، كما أن عملية التطبيق تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية (بن حبتور، ٢٠١٤).

مشكلة الدراسة:

تبذر المؤسسات الجهود والإمكانات المادية والبشرية من أجل إعداد الاستراتيجية متبعاً في ذلك الخطوات المنهجية وستعين بالوسائل والأساليب المتأصلة لإعداد تلك الاستراتيجية، إلا أنها تفشل عند التطبيق، والسبب قد يعود ذلك إلى أن موقع التطبيق تحكمه عوامل ومتغيرات تعصف بجهودها (محمد والغيثي، ٢٠١٠).

إن المؤسسات الناجحة تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتميز برؤية فاعلة، مبنية على دراسة مركزة ومستفيضة للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، والرؤية الناجحة التي يمكن من خلالها استنباط أهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وبحسب (جعفر، ٢٠١٧) فإن المؤسسات الناجحة تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات وبتغيير آليات التخطيط التقليدي وتبني حل شامل ومتكمال باتخاذ القرارات الازمة من خلال خطط استراتيجية فاعلة يتم تحديدها دورياً بحسب المستجدات الخارجية والداخلية.

وقد لاحظت الباحثة أن العديد من المؤسسات الحكومية تعاني بشكل واضح من معوقات وسلبيات إدارية عديدة نتيجة لبعضها لعقود طويلة أُسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعديتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، إضافة إلى سوء التقدير لإمكاناتها المادية والبشرية والروتين في أسلوب تطبيق الخطة الاستراتيجية، ووضع أهداف وبرامج لا تتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية وجهود تحسين مستوى الخدمات الحكومية في المملكة.

وفي دائرة الجمارك الأردنية فقد ازدادت تلك المشكلات مع تطور حجم العمل وتزايد حجم المتطلبات والالتزامات، بحسب (Faguet, & Pöschl, 2015)، فإن التطور الذي صاحب الدول الحديثة قد وضع على مؤسساتها الكثير من المتطلبات والالتزامات، الأمر الذي ألقى عبئاً ثقيلاً على عاتق المدراء.

وترى الباحثة إن تحقيق اللامركزية والتمكين الإداري يتطلب تهيئة الموظفين وتأهيلهم للمهام والسلطات التي ستوك إلهم مما يجعل حاجتها إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين حاجة ملحة، لتحقيق الفاعلية والقدرة على الأداء الفاعل تماشياً مع الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩) التي تسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسية وأهداف استراتيجية من شأنها أن ترفع كفاءة دائرة الجمارك في الخدمة والمساهمة في الاقتصاد الوطني. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩).

لذا فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تمكين الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية؟

٢. ما مستوى توجه دائرة الجمارك الأردنية إلى تطبيق اللامركزية؟

٣. ما أثر التمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)؟

أهمية الدراسة:

تبغ أهمية هذه الدراسة من الإسهامات المتوقعة أن تقدمها نظرياً وتطبيقياً وهي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية للدراسة: تكمم الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوعها حيث يُعد التمكين الإداري واللامركزية من أحدث وأهم المدخلات الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة المتمكنة، كما تسهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي لعملية اللامركزية من خلال مراجعة العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة. كذلك توفر هذه الدراسة بيانات مساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية للدراسة: تكمم الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية إيجاد الطرق والإجراءات الإدارية الأكثر فاعلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية، فمن شأن الدراسة الحالية أن تُعِدُّ الإدارات في الجمارك الأردنية والمؤسسات الحكومية الأردنية بشكل عام في تحديد أهمية التمكين الإداري واللامركزية في العمل الإداري الحديث وفي بيان الأثر المتوقع في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مستوى دائرة الجمارك الأردنية في تطبيق اللامركزية.
- الكشف عن مستوى تمكين الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.
- التعرف على أثراً لتمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩).

الإطار المفاهيمي:

يشير مفهوم التمكين من الناحية اللغوية إلى القدرة على الاستطاعة والقدرة على الشيء، وهو مصدر الفعل مكن أي جعل له منزلة ومكانة، ويعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المدارء والمنظمات وهو من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، ويركز مفهوم التمكين الإداري على عملية منح الأفراد القوة والسلطة والأوسع في تحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على صنع واتخاذ القرارات، وحثهم على تحمل المسؤلية الشخصية في سبيل تطوير الطريقة التي يقومون بها عملهم عن طريق تفويض السلطة الالزمه لاتخاذ القرارات على المستوى الأدنى. (العبد الله، ٢٠١٨)

وعُرف (Laverack, 2006) التمكين الإداري بأنه منهج وأسلوب لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفرق أن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل، وهو عملية اكتساب القوة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين الثقة مما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المنظمات، وتوظيف هذه القرارات في تحسين الأداء لديهم، وتطهير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المنظمة، ويمكن جوهر التمكين في أنه لا يمكن أن يمنع الآخرين ولكن يجب أن يكتسبه من يسعى إليه.

والتمكين الإداري هو من متطلبات تطبيق اللامركزية بشكل كفؤ حيث أن اللامركزية هي "وجه من أوجه التنظيم الإداري في الدولة، وقد تعتمد الدولة في تخطيط سياستها الإدارية، نظام اللامركزية الإدارية أو نظام المركزية الإدارية، سواء في صورة التركيز الإداري (المركزية المطلقة أو الوزارية) أو عدم التركيز الإداري (المركزية النسبية اللاوزارية) أو غير ذلك من الأنظمة التي ترى فيها الأسلوب الأفضل والأكثر فاعلية في تنظيم جهاز الدولة الإداري". (الطاونة، ٢٠١٣).

وتربط اللامركزية بشكل مباشر في تفويض السلطة وهي تمثل في الصالحيات التي يمنحها المسؤول إلى فرد آخر في المستوى الأدنى من الهرم الإداري ليصبح هذا الفرد مسؤولاً أمام منفوض إليه الصالحيات". (Faguet,&Pöschl, 2015) وترى الباحثة أن التمكين الإداري بما أنه أحد متطلبات اللامركزية فلا بد أن يحظى بالاهتمام حيث لتطبيق اللامركزية على اعتبار أنها تتمحور في تفويض الصالحيات فلا بد من أن يكون ذلك التفويض لأفراد لديهم المهارات والقدرات والمعرفة الكاملة والعميقة بخطط وأهداف المؤسسة التنظيمية والاستراتيجية.

وقد قامت الجمارك الأردنية بإعداد الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩) التي تهدف إلى تحقيق أهداف مؤسساتية وأهداف استراتيجية حيث تتمثل رؤية تلك الخطة في أن يكون "الأردن من أفضل عشرين دولة عالمياً في أمن وتسهيل التجارة عبر الحدود" (الجمارك الأردنية، الخطة الاستراتيجية. (٢٠١٧-٢٠١٩).

الدراسات السابقة:
أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة سالم (٢٠١٦) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر والتعرف على كيفية الاستفادة من إدارة التميز في تطوير التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة. تألفت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة وعددهم (١٣٣) مديرًا ومديرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى.
- دراسة محمدية (٢٠١٦) بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة": هدفت هذه الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، بينما شملت عينة الدراسة (٦٥) فردًا. اعتمدت الدراسة على الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصالحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستوى مرتفعاً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Zon, Pavlova, & Groot, 2019) بعنوان: "Decentralization and health resources transfer to local governments in Burkina Faso: A SWOT analysis among health care decision makers". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى اللامركزية والتعرف على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) المرتبطة بنقل الموارد الصحية في دولة بوركينا فاسو في أفريقيا، من وجهة نظر صناع القرار. تكون مجتمع الدراسة من مجموعات اتخاذ القرار الرئيسية في دولة بوركينا فاسو، بينما تكونت عينة الدراسة من (١٧) من ممثلي مجموعات اتخاذ القرار الرئيسية. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن القوة تمثلت في تحسين التمكين والحكم المحلي، مما يخلق أيضًا فرصة لتعزيز الشراكة والتعاون اللامركزي.
- دراسة (Hanaysha,& Tahir, 2016) بعنوان: "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار آثار التمكين الإداري والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي في ماليزيا. تكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا بينما تكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) موظف. اعتمدت الدراسة على الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة كما يلي:

١. تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات البحث والمتمثلة في التمكين الإداري واللامركزية.
٢. تم اعتماد المنهج التحليلي بغرض تحليل مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث كافة العاملين في دائرة الجمارك الأردنية الشاغلين لوظائف دائمة ومصنفة وعقود شاملة والبالغ عددهم (٣٠٠٦) موظف وبناءً على كبير حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كافة مفرداته تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية. وبحسب (Sekaran&Bougie, 2014) ونسبة الخطأ المعياري (٠.٠٥) فإن حجم العينة يبلغ (٣٤٦) فرد من المجتمع.

تم توزيع أداة الدراسة على (٣٤٦) فرد من المجتمع وقد تم استرداد (٢٩٩) استبيانة، وبعد التدقيق تم إهمال (٦) استبيانات لعدم جدية الإجابات في بعضها وعدم استكمال الإجابات في بعضها الآخر وعليه بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٢٩٣) استبيانة.

وصف خصائص عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية):

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، الخبرة في مجال العمل، الوظيفة. المستقة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبيان، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسبة المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١): توزع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المجموع	الجنس	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	١٩١	٦٥,٢
	أنثى	١٠٢	٣٤,٨
	المجموع	٢٩٣	١٠٠%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣١	١٠,٦
	٣٥-٢٥ سنة	١٩٤	٦٦,٢
	٤٥-٣٦ سنة	٦٥	٢٢,٢
الخبرة في مجال العمل	٤٦ سنة فأكثر	٣	١,٠
	المجموع	٢٩٣	١٠٠%
	٥ سنوات فأقل	٧٩	٢٧,٠
الوظيفة	١٠-٦ سنوات	١٦٨	٥٧,٣
	١٥-١١ سنة	٤٠	١٣,٧
	١٦ سنة فأكثر	٦	٢,٠
المجموع	المجموع	٢٩٣	١٠٠%
	مدير/مساعد	٧١	٢٤,٢
	مدير دائرة/مساعد	١٠٨	٣٦,٩
ألفة الدراسة	موظف	١١٤	٣٨,٩
	المجموع	٢٩٣	١٠٠%

يشير الجدول (١) إلى أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت (٦٥,٢٪) مما يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور.

كما يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة أعمار لأفراد عينة الدراسة كانت ملئ هم بعمر (٣٥-٢٥ سنة) بنسبة بلغت (٦٦,٢٪) أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، تلتها من هم بعمر (٤٥-٣٦ سنة) بنسبة بلغت (٢٢,٢٪)، وجاء بعدها من هم بعمر (أقل من ٢٥ سنة) بنسبة بلغت (١٠,٦٪)، وكانت أقل نسبة بلغت (١٪) لمن هم بعمر (٤٦ سنة فأكثر) من أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بالخبرة في مجال العمل، فقد جاءت الخبرة (١٠-٦ سنوات) أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (٥٧,٣٪)، تلتها خبرة (٥ سنوات فأقل) بنسبة بلغت (٢٧٪)، وجاء بعدها خبرة (١٥-١١ سنة) بنسبة بلغت (١٣,٧٪)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الخبرة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة بلغت (٢٪) من أفراد عينة الدراسة.

أما الوظيفة فكانت النسبة الأكبر للموظفين بنسبة بلغت (٣٨,٩٪) تلتها مدراء الدائرة/ المساعدين بنسبة بلغت (٣٦,٩٪)، وفي الأخير كان المدراء/ المساعدين بنسبة بلغت (٢٤,٢٪) من أفراد عينة الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصادر لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

١. مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، وموقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
٢. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبيان تم إعدادها لغرض الحصول على آراء العاملين عن أبعاد ومتغيرات الدراسة.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبيان تم بناءها وتصميمها بحيث تشمل الأجزاء التالية:

١. الجزء الأول: ويهدف إلى التعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، الخبرة في مجال العمل، الوظيفة.
٢. الجزء الثاني: يشمل فقرات التي تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في متغيرات التمكين الإداري، وفقرات متعلقة باللامركزية.

٣. الجزء الثالث: يشمل فقرات تتعلق بالمتغير التابع كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩) من حيث الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.

وتم استخدام مقياس ليكيرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة) وعليه تم ترميز إجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية: (الحد الأعلى (٥) - الحد الأدنى (١)) / عدد الفئات (٣) = طول الفئة (١,٣٣) واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: درجة الموافقة قليلة من ١,٣٣-٢,٣٣، والدرجة المرتفعة من ٢,٦٧-٣,٣٤، والدرجة المتوسطة من ٣,٦٧-٤,٣٤، والجدول (٢) يبيّن ذلك:

جدول (٢): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
قليلة	١ - أقل من ١,٠٠
متوسطة	٣,٦٧ - أقل من ٣,٣٤
مرتفعة	٤,٠٠ - ٣,٦٧

صدق الأداة وثباتها:

١. قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين حيث تم الأخذ بآرائهم في إعداد المقياس.

٢. تم إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha) Cronbach-Alpha. يهدف التحقق من الاتساق الداخلي لل المجالات التي تتضمنها الاستبانة كأداة لقياس، والجدول (٣) يوضح النتائج:

جدول (٣): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المعامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	عدد الفئات	المجال
٪٨٥,٥	١٧	التمكين الإداري
٪٧٢	١٠	اللامركزية
٪٧٧,٦	١٠	كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية
٪٨٤,٩	٣٧	الأداة ككل

نلاحظ من خلال الجدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من (٦٠٪) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات للأداة ككل كانت (٨٤,٩٪)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات المجال، فيؤكد على صلاحية ومدلولية الاستبانة في اختبار تساؤلات الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

بالاعتماد على برنامج (SPSS) تم إجراء الاختبارات التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي؛ وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعيتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية اعتماداً على قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث حيث تم اعتماد تحليل الانحدار لاختبار (REGRESSION).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى تمكين الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات التمكين الإداري

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢	١	تقوم الإدارة بعمل دورات نوعية يشكل دورى للموظفين عند توكيدهم بمهام جديدة.	٤,١٨٥	١,١٠٣	مرتفعة
٦	٢	نوعية البرامج التدريبية التي تعقدتها دائرة الجمارك مناسبة وتناسب مع طبيعة العمل.	٤,٧٥	١,١٧٧	مرتفعة
١٠	٣	البرامج التدريبية ذات فاعلية في تطوير أساليب ومهارات موظفي دائرة الجمارك وتكثيم المهارات المطلوبة.	٣,٨٧٧	١,٠٨٥	مرتفعة
١١	٤	يتمتع المدربون بمهارات تدريبية فاعلة.	٣,٦٧٩	١,١٩٩	مرتفعة
١٢	٥	تنسم الدورات التي تعقدتها دائرة الجمارك ببرامجها المنظورة والمواكبة للمستجدات	٣,٥٨١	١,١٧٩	متوسطة
١	٦	يتم إخضاع موظفي دائرة الجمارك لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بمهام الملكة إلهم.	٤,٢٧٧	٠,٩٨٩	مرتفعة
١٣	٧	يتم تأهيل موظفي دائرة الجمارك على الأعمال الجديدة قبل البدء بها.	٣,٤٧٦	١,١٦٥	متوسطة
٧	٨	يتم تطوير المستوى التعليمي لموظفي دائرة الجمارك لتوكيلهم من القيام بمهام جديدة.	٤,٠٥٢	١,١٠٢	مرتفعة
٤	٩	المؤهل العلمي يعتبر من أساس اختيار موظفي دائرة الجمارك للقيام بمهام إدارية جديدة.	٤,١١٣	١,٠٩١	مرتفعة
١٤	١٠	تُظهر دائرة الجمارك الاهتمام والتقدير بموظفيها.	٣,٣٧٢	٠,٨٤٥	متوسطة
٣	١١	تدعم دائرة الجمارك قدرات ومهارات موظفيها.	٤,١٢٠	٠,٩٧٥	مرتفعة
٩	١٢	توفر دائرة الجمارك الموارد الكافية والمناخ المناسب للتمكين.	٤,٠٠٠	١,٠٠٥	مرتفعة
١٧	١٣	هناك تحول في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفسير.	٣,١٢٣	٠,٦٩٧	متوسطة
١٦	١٤	توفر دائرة الجمارك معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول إلى أقصى طاقتهم.	٣,١٩١	٠,٧٨٤	متوسطة
٨	١٥	تهتم دائرة الجمارك بتأهيل موظفيها فنياً ومعرفياً وبنرياً وتقنياً.	٤,٠٢٤	١,٠٥٩	مرتفعة
١٥	١٦	يتم توفير المعرفة والمعلومات للموظفين بهدف المشاركة في اتخاذ القرارات.	٣,٣٤٧	٠,٩٦٥	متوسطة
٥	١٧	يوجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية في دائرة الجمارك.	٤,٠٨٠	١,٠٦٦	مرتفعة
		التمكين الإداري	٣,٧٩٨	١,٠٢٩	مرتفعة

يتبيّن من خلال قراءة جدول (٤) مستوى مرتفع من الأهمية لبعد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣,٧٩٨)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعد يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد تراوحت بين (٣,١٢٣ – ٤,٢٧٧) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة والمرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (٦) والتي نصت على "يتم إخضاع موظفي دائرة الجمارك لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بمهام الملكة إلهم" كانت أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧٧) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (١٢) والتي نصت على "هناك تحول في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفسير" حصلت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢٣) وبدرجة متوسطة من التقدير.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى توجّه دائرة الجمارك الأردنية إلى تطبيق اللامركزية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لللامركزية (تفويض السلطة)، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات اللامركزية (تفويض السلطة)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١٨	يقوم المدير بتحفيز الموظفين للقيام بأعمال إدارية مما يسهم في كفاءة وسرعة العمل.	٤,١٠٣	١,٠٢٥	مرتفعة
١٠	٢٠	يحدد المدير السلطة التي يفوضها للموظفين كتابياً	٣,٤٣٠	١,١٧٩	متوسطة
١	٢٠	يقوم المدير بتفويض السلطة بصورة مؤقتة للموظفين.	٤,٤٥٧	٠,٨٦٧	مرتفعة
٢	٢١	يتابع المدير أداء الموظفين المفوضين.	٤,٢٨٢	٠,٩٣٤	مرتفعة
٨	٢٢	يمنح المدير للموظف المفوض إليه السلطة الكافية لإنجاز العمل.	٣,٤٧٤	١,٠٦٥	متوسطة
٧	٢٣	يقوم المدير بتفويض السلطة بناء على مهارات الموظفين وقدرائهم.	٣,٥٨٣	١,٠١٥	متوسطة
٥	٢٤	يقوم المدير بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية.	٣,٨٣٣	٠,٩١٩	مرتفعة
٦	٢٥	تشجع دائرة الجمارك على تعاون زملاء العمل فيما يتعلق بمهام الملكة إلهم.	٣,٦٦١	١,٠٧٠	متوسطة
٩	٢٦	تعمل دائرة الجمارك على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات.	٣,٤٧٣	١,١٢٣	متوسطة
٤	٢٧	تعمل دائرة الجمارك على بناء العلاقات التعاونية بين المدير والمرؤوس.	٣,٩٣٢	٠,٨٢٥	مرتفعة
		اللامركزية (تفويض السلطة)	٣,٨٣٢	١,٠٠٢	مرتفعة

يتبيّن من خلال قراءة الجدول (٥) مستوى مرتفع من الأهمية لبعد اللامركزية (تفويض السلطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣,٨٢٣)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعد يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد تراوحت بين (٣,٤٣٠ – ٤,٤٥٧) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة والمرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (٢٠) والتي نصت على "يقوم المدير بتفويض السلطة بصورة مؤقتة للموظفين" كانت أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥٧) وبدرجة مرتفعة من التقدير ويرأى الباحثة فإن هذا يُشير إلى وجود كفاءة في تفويض السلطات مع بقائها تحت إشراف ورقابة المدير.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (١٩) والتي نصت على "يحدد المدير السلطة التي يفوضها للموظفين كتابياً" حصلت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣٠) وبدرجة متوسطة من التقدير. وترى الباحثة أن عدم تحديد تلك السلطات بشكل مكتوب يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في العمل بسبب عدم تأكيد الموظف من المهام المطلوبة أو أن يقوم الموظف ببعدي هذه المهام إلى مهام أخرى لم يفوض بها الأمر الذي يحدث إرباكاً في العمل.

كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧):

ويكون هذا البعد من متغيرين (الأهداف المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية)، ويوضح الجدول (٦) المتطلبات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٦): متغيرات كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	٠,٩٩٠	٣,٦٩٥	الأهداف المؤسسية
مرتفعة	٠,٩٠٤	٣,٨٤٩	الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	٠,٩٤٧	٣,٧٧٢	كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧)

يوضح الجدول (٦) المتطلبات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧)، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لكتافة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧٢). ويوضح الجدول أن بُعد الأهداف الاستراتيجية كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤٩) وبانحراف معياري (٤,٩٠)، تلاها بعد الأهداف المؤسسية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٩٠)، حيث كان كلاً البعدين على درجة مرتفعة من الأهمية. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها: ما أثر التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧)؟

ولاختبار سؤال الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول (٧): نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	R	R Square	F	Sig.
Regression	15.144	2	7.572	.416a	.173	30.289	.000b
	72.500	290	.250				
	87.644	292					

يوضح جدول (٧) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج التمكين الإداري واللامركزية على كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧) عن طريق تحليل إحصائي (F).

يشير الجدول إن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (٤,١٦)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,١٧٢)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (١٧,٣٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. ومن خلال ما يبينه الجدول فإنه يتضح وجود دلالة معنوية لاختبار (F) مقداره (٣٠,٢٨٩) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (٢,١٩)، وبمستوى دلالة قدرت بـ ($\alpha = 0.00$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ومن هذا المنطلق يتم قبول الفرضية البديلة مع رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن نموذج الانحدار معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع) وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٣٪) من المتغير التابع.

أي أنه: يوجد أثر للتمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٩-٢٠١٧).

اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (٨) أثر المتغيرات المستقلة (لامركزية والتمكين الإداري) على المتغير التابع كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك.

جدول (٨): اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficients)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	11.326		.241	2.733	(Constant)
.000	7.264	1.001	.132	.960	التمكين الإداري
.000	7.779	1.072	.158	1.231	اللامركزية
a. Dependent Variable: الخطوة					

من خلال قراءة الجدول (٨) يتبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)، حيث بلغت قيمة (t) (٧,٢٦٤) على مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)، حيث بلغت قيمة (t) (٧,٧٧٩) على مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومن خلال قراءة المعاملات غير القياسية يلاحظ من خلال قيمة (B) أن لللامركزية الأثر الأكبر في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية.

مناقشة النتائج:

تبين من خلال النتائج وجود أهمية وأثر معنوي للتمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية وفي تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٩-٢٠١٧)، وهي نتائج تتفق مع العديد من الدراسات منها دراسة محمدية (٢٠١٦) ودراسة المبيضين، والطراونة (٢٠١١) التي أظهرتا وجود أثر هام للتمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، وقد بينت دراسة المبيضين، والطراونة (٢٠١١) أن عوامل تمكين العاملين الأكثر أهمية تتمثل في (تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم)، كما توصلت دراسة (Zon, et al, 2019) إلى أن تحسين التمكين والحكم المحلي يخلق فرصة لتعزيز الشراكة والتعاون اللامركزي، أما دراسة (Mattar,&Atteia, 2015) فقد بينت وجود علاقة ثابتة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. وقد تبيّن من خلال النتائج أن دائرة الجمارك تقوم بعمليات التمكين الإداري وتنتجه إلى تطبيق اللامركزية بشكل جيد على المستوى العام، إلا أن الدراسة وجدت أن هناك بعض عناصر التمكين الإداري واللامركزية لا يتم تطبيقها بشكل هام وعلى المستوى المطلوب لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

النوصيات:

على ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

١. أن يكون هناك تحول بشكل أكبر وأكثر وضوحاً في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتقويض.
٢. أن توفر دائرة الجمارك معايير لتحفيز الموظفين أكثر كفاءة لتمكينهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم.
٣. زيادة الاهتمام بتوفير المعرفة والمعلومات للموظفين وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرار.
٤. ضرورة العمل على أن تُظهر دائرة الجمارك الاهتمام والتقدير بموظفيها بشكل أكبر.
٥. أن يتم تأهيل موظفي دائرة الجمارك على الأعمال الجديدة بشكل مناسب وكفؤ قبل البدء بها لتمكينهم في أداءها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
٦. على الجمارك الأردنية أن تقوم بدورات تنسق بالحدثاء وفي برامجها المتطرفة والمواكبة للمستجدات.
٧. لا بد من أن يقوم المدير بتفويض السلطة بناء على مهارات الموظفين وقدراتهم التي يجب تحديدها بدقة وتحديد الاحتياجات التدريبية الالزمة لصقل مهارات العاملين في تنفيذ المهام الجديدة.
٨. من الضرورة أن تكون عمليات التقويض التي يفوضها المدير للموظفين أن تكون كتابياً مما يوضح للموظف المهام الجديدة وتساهم في تحمله مسؤولية القيام بها بالشكل الصحيح والكافئ.
٩. على الإدارات في دائرة الجمارك منح المدير للموظف المفوض إليه السلطة الكافية التي تمكّنه من إنجاز العمل.
١٠. ضرورة أن تعمل دائرة الجمارك على بناء العلاقات التعاونية بين أفرادها في اتخاذ القرارات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧). "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية): ٢١(١): ٢٩٣-٣٢٤.
٢. بن حبتور، عبد العزيز. (٢٠١٤). "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير". الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٣. حلاق، محمد أحمد. (٢٠١٢). "المتطلبات الازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق". مجلة جامعة دمشق: ٢٢٨(٢): ١٥٥-١٩٦.
٤. سالم، بهاء الدين عمر. (٢٠١٦). "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية-القاهرة.
٥. الطراونة، معتز نايف. (٢٠١٣). "حدود سلطات الوصاية الإدارية على الهيئات اللامركزية المصلحية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
٦. العبد الله، معن أحمد. (٢٠١٨). "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
٧. المبيضين، محمد ذيب، والطراونة، محمد أحمد. (٢٠١١). "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية". دراسات، العلوم الإدارية: ٤٨٠-٥٠٥: ٣٨(٢).
٨. محمد، أحمد علي الحاج والغيفي، عبدالله مبارك. (٢٠١٠). "الخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. الفكر والتطبيق". مركز التفوق. صنعاء. اليمن.
٩. محمدية، عمر جهاد. (٢٠١٦). "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنسيط السياحة الأردنية: دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
١٠. المنديل، خالد بن فيحان. (٢٠٠٤). "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Amaanda, N. (2011). "The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction". Case Company X. Master thesis, Laurea University of Applied Sciences.
- [2] Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework". Journal of management, 40(5): 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- [3] Bongwa, A., Kassahun, S., & van, Dijk, M. (2011). "Decentralization and service delivery in Ethiopia". Shaker Publishing BV.
- [4] Dardanelli, P., Kincaid, J., Fenna, A., Kaiser, A., Lecours, A., Singh, A., Mueller, S., & Vogel, S. (2018). "Dynamic De/centralization in federations: Comparative conclusions". The Journal of Federalism, 49(1): 194-219. <https://doi.org/10.1093/publius/pjy037>.
- [5] Faguet, J., & Pöschl, C. (2015). "Is decentralization good for development?: Perspectives from academics and policy makers". Oxford University Press-USA.
- [6] Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 219: 272-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>.
- [7] Laverack, G. (2006). "Improving health outcomes through community empowerment: a review of the literature". Journal of Health, Population and Nutrition, 24(1): 113-120.
- [8] Mattar, Kh. & Atteia, M. (2015). "Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain". European Journal of Business and Management, 7(20): 87-91.
- [9] Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). "Research methods for business: a skill-building approach (6th ed.)". Haddington: John Wiley & Sons.
- [10] Weidenstedt, L. (2017). "A Sociology of Empowerment: The Relevance of Communicative Contexts for Workplace Change". PhD thesis, Stockholm University.
- [11] Zon, H., Pavlova, M., & Groot, W. (2019). "Decentralization and health resources transfer to local governments in Burkina Faso: A SWOT analysis among health care decision makers". Health Science Reports published by Wiley Periodicals, Inc.



Level of administrative empowerment and decentralization and its impact on the efficiency of the implementation of the Jordanian customs strategic plan (2017-2019)

Majda Suleiman Abdel Rahman Iartimeh

Part-time lecturer, Jadara University, Jordan

majdaarteimeh@yahoo.com

Hani Irtameh

Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan
drhaniirtameh@yahoo.com

Received: 25/1/2020 Revised: 2/1/2021 Accepted: 17/1/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.6>

Abstract: This study aims to identify the extent of the application of administrative empowerment and decentralization and its impact on the efficiency of the implementation of the Jordanian Customs Strategic Plan (2017-2019). The study followed the descriptive analytical approach, through a questionnaire was distributed to a sample of (346) employees of the Jordanian Customs Department who hold permanent and classified jobs and comprehensive contracts.

The study concluded that the most important results are that the Customs Department is conducting administrative empowerment operations and is moving towards decentralization. It also found a significant and significant impact of administrative empowerment and decentralization in the efficiency of the implementation of the strategic plan of Jordanian Customs and in achieving the objectives set in the strategic plan (2017-2019).

In view of the results, the study recommended improving weaknesses points in some practices that may not be appropriate for administrative empowerment and decentralization should be addressed.

Keywords: *Administrative Empowerment; Decentralization; Jordanian Customs.*

References:

- [1] Al'bd Allh, M'en Ahmd. (2018). "Athr Altmkyn Aledary 'la Alada' Alwzyfy: Drash 'la Shrkh Hp Fy Almmlkh Al'rbyh Als'ewdyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alaftradyh Alswryh.
- [2] Bn Hbtwr, 'bd Al'zyz. (2014). "Aledarh Alastratyjh: Edarh Jdydh Fy 'alm Mtghyr". Altb'h Alawla, Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
- [3] Hlaq, Mhmd Ahmd. (2012). "Almtlbat Allazmh Lthqyy Allamrkzyh Fy Mdars Alt'lym Alasasy Walthanwy Al'am Fy Aljmhwryh Al'rbyh Alswryh: Drash Mydanyh Fy Mhafzh Ryf Dmshq". Mjlt Jam't Dmshq: 28(2): 155-196.
- [4] J'fr, Ywns Ebrahym. (2017). "Athr Altkhtyt Alastratyjj Fy Edart Alazmat: Drash Ttbyqyh Alm'ssat Al'amh Fy Mntqh Dwahy Alqds". Mjlt Jam't Alaqsa (Slslt Al'lwm Alensanyh): 21(1): 293-324.
- [5] Almbydyn, Mhmd Dyb, Waltrawnh, Mhmd Ahmd. (2011). "Athr Altmkyn Aledary Fy Alslwk Alebda'y Lda Al'amlyn Fy Albnwk Altjaryh Alardnyh". Drasat, Al'lwm Aledaryh. 38(2): 480-505.
- [6] Mhmd, Ahmd 'ly Alhaj Walghythy, 'bdallh Mbark. (2010). "Altkhtyt Altrbwjy Alastratyjj Fy Alm'ssat Alt'lymyh. Alfkr Walttbyq". Mrkz Altfwq. Sn'a'. Alymn.

- [7] Mhmdyh, 'mr Jhad. (2016). "Athr Altmkyn Alwzyfy Fy Alslwk Alebda'ey Lda Al'amlyn Fy Hy't Tnshyt Alsyahh Alardnyh Drast Halh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst-Alardn.
- [8] Almndyl, Khald Bn Fyhan. (2004). "Almrkzyh Wallamrkzyh Fy Atkhad Alqrar W'laqtha Balada' Alwzyfy: Drash Mydanyh 'la Alm'ssat Aleslahyh Bmdynt Alryad". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Nayf Al'rbyh Li'lwm Alamnyh-Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.
- [9] Salm, Bha' Aldyn 'mr. (2016). "Mttlbat Altmkyn Aledary Lmdyry Almdars Althanwyh Alhkwmhyh Bghzh Fy Dw' dart Altmyz". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Aldwl Al'rbyh-Alqahrh.
- [10] Altrawnh, M'tz Nayf. (2013). "Hdwd Sltat Alwsayh Aledaryh 'Ela Alhy'eat Allamrkzyh Almslyhyh Fy Alardn". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst-Alardn.

استبيان

السيد / ة تحية طيبة

تهدف الباحثة إلى القيام بدراسة بعنوان "مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها على كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)" تحتاج الباحثة إلى بعض البيانات من خلال إجاباتكم على فقرات الاستبيان علمًا أن هذه الإجابات ستتعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا نرجو التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية.

شكراً حسن تعاونكم

القسم الأول : المتغيرات الشخصية والوظيفية .

يرجى وضع أشارة (X) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

١. الجنس :

 أنثى

 ذكر

٢. العمر :

من ٣٥-٢٥ سنة	<input type="checkbox"/>
سنوات ٤٦ فأكثر	<input type="checkbox"/>

أقل من ٢٥ سنة	<input type="checkbox"/>
من ٤٥-٣٦	<input type="checkbox"/>

٣. الخبرة في مجال العمل :

١٠٠ سنوات	<input type="checkbox"/>
١٦ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

٥ سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>
١٥-١ سن	<input type="checkbox"/>

٤. الوظيفة :

مدير دائرة/ مساعد	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------

مدير/ مساعد	<input type="checkbox"/>
موظف	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

يرجى وضع أشارة (X) على الخيار الذي يعكس الإجراءات التي تم لتطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية ٢٠١٧-٢٠١٩

التفصيل	التمكين الإداري	اللامركزية	الأهداف المؤسسية	الأهداف الإستراتيجية
١. لا أوافق تماماً	١. تقوم الإدارة بعمل دورات نوعية بشكل دوري للموظفين عند توكيلهم بمهام جديدة.	١٨. يقع المدير بتفويض الموظفين للقيام بأعمال إدارية مما يساهم في كفاءة وسرعة العمل.	٤٨. هناك ارتفاع مستمر بنسبة رفد دائرة الجمارك الخزينة بالإيرادات المحلية.	٣١. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز المورد المالي ورفع كفاءة التحصيل.
٢. لا أوافق	٢. نوعية البرامج التدريبية التي تعقدها دائرة الجمارك مناسبة وتناسب مع طبيعة العمل.	١٩. يحدد المدير السلطة التي يفوضها للموظفين كتابياً.	٤٩. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تسهيل حركة التبادل التجاري وعمليات التخلص.	٣٢. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز عمليات الضبط والرقابة الجمركية.
٣. محايد	٣. البرامج التدريبية ذات فاعلية في تطوير أساليب ومهارات موظفي دائرة الجمارك وتكتسيهم المهارات المطلوبة.	٢٠. يقتصر المدير على تعيين الموظفين وتنفيذ القرارات.	٥٠. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٣٣. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في زيادة رضا مرتادي المطار.
٤. أوافق	٤. يتمتع المدربون بمهارات تدريبية فاعلة.	٢١. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥١. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٤. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
٥. أوافق تماماً	٥. تتسم الدورات التي تعقدها دائرة الجمارك ببرامجها المتقدمة والواكبة للمستجدات.	٢٢. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٢. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٥. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	٦. يتم إخضاع موظفي دائرة الجمارك لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تاهيلهم للقيام بمهام الملكة لهم.	٢٣. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٣. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٦. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	٧. يتم تأهيل موظفي دائرة الجمارك على الأعمال الجديدة قبل البدء بها.	٢٤. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٤. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٧. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	٨. يتم تطوير المستوى التعليمي لموظفي دائرة الجمارك لتمكينهم من القيام بمهام جديدة.	٢٥. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٥. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٨. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	٩. المؤهل العالي يعتبر من أساس اختبار موظفي دائرة الجمارك للقيام بمهام إدارة جديدة.	٢٦. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٦. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٣٩. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٠. تُظهر دائرة الجمارك الاهتمام والتقدير بموظفيها.	٢٧. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٧. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٠. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١١. تدعم دائرة الجمارك قدرات ومهارات موظفيها.	٢٨. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٨. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤١. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٢. توفر دائرة الجمارك الموارد الكافية والمناخ المناسب للتمكين.	٢٩. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٥٩. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٢. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٣. هناك تحول في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الشفقة والتغفيف.	٣٠. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٦٠. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٣. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٤. توفر دائرة الجمارك معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول إلى أقصى طاقتهم.	٣١. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٦١. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٤. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٥. تهتم دائرة الجمارك بتأهيل موظفها فنياً وعمرياً وتنق فهم.	٣٢. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٦٢. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٥. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٦. يتم توفير المعرفة والمعلومات للموظفين بهدف المشاركة في اتخاذ القرار.	٣٣. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٦٣. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٦. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.
	١٧. يوجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية في دائرة الجمارك.	٣٤. تتعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.	٦٤. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.	٤٧. تتعزز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز الإستدامة البيئية.

كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)

الأهداف المؤسسية

٢٨. هناك ارتفاع مستمر بنسبة رفد دائرة الجمارك الخزينة بالإيرادات المحلية.	٢٩. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تسهيل حركة التبادل التجاري وعمليات التخلص.	٣٠. تتسم دائرة الجمارك بكفاءة عالية في مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
---	--	---

الأهداف الإستراتيجية

٣١. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز المورد المالي ورفع كفاءة التحصيل.	٣٢. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في زيادة رضا مرتادي المطار.	٣٣. تعزز دائرة الجمارك المسئولة المجتمعية بكفاءة عالية.
٣٤. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تطوير عمليات الاستخبارات وإدارة المخاطر.	٣٥. تتميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز عمليات الضبط والرقابة الجمركية.	٣٦. ترتكز دائرة الجمارك على زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية لها.
٣٧. تُساهم دائرة الجمارك مساعدة فاعلة في تعزيز الاستدامة البيئية.		