

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

هاني جزاع إرتيمة

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

ماجدة سليمان عبد الرحمن إرتيمة

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

قبول البحث: ٢٠٢١/١/١٧

مراجعة البحث: ٢٠٢١/١/٢

استلام البحث: ٢٠٢٠/١/٢٥

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



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

ماجدة سليمان عبد الرحمن إرتيمة

محاضر غير متفرغ- جامعة جدارا- الأردن

majdaarteimeh@yahoo.com

هاني جزاع إرتيمة

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

drhaniirtaimeh@yahoo.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/١/٢٥ مراجعة البحث: ٢٠٢١/١/٢ قبول البحث: ٢٠٢١/١/١٧ DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.6>

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 استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٣٤٦) من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية الشاغلين لوظائف دائمة ومصنفة وعقود شاملة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها 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 جميعها 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 لمختلف المستويات الإدارية الأخرى التصرف إلا بتوجيه من ذلك المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته، فالمركزية يمكن قياسها في مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل الإداري للمؤسسة. (المنديل، ٢٠٠٤) ومن الأساليب الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم ما يسمى باللامركزية وهي نقيض 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 تمنح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية، أي منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم (Dardanelli, Kincaid, Fenna, Kaiser,) (Lecours, Singh, Mueller, & Vogel, 2018).

ووفقاً لما ذكره (Bongwa, Kassahun, & van, 2011) فإن اللامركزية تتمثل في إعادة هيكلة أو تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام للمسؤولية 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 المرؤوس المُمكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، والتمكين الإداري هو استراتيجيته تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا (Amaanda, 2011).

ويعود أسلوب التمكين الإداري إلى نظريات القوة الاجتماعية والتبادل الاجتماعي، حيث يركز هذا الأسلوب على الظروف الهيكلية والاجتماعية التي تدعم التمكين في العمليات الإدارية المختلفة، فالفكرة الأساسية للتمكين هي المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين عن طريق زيادة طرق وأساليب الوصول إلى المعلومات، والفرص، والموارد، والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهيكل 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 الزبائن العالية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة، وهناك عدد من المنظمات التي تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، نظراً لأن المنظمات تسعى إلى تسخير أفكار ومقترحات موظفيها للاستفادة منها، فمن البديهي أن تصبح عملية توليد الأفكار وتنفيذها مصدراً لميزة تنافسية مميزة (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

وتُعد مرحلة تطبيق الاستراتيجية من أهم مراحل الاستراتيجية حيث تنقل هذه المرحلة الاستراتيجية إلى خطوات تنفيذية، 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:

تبذل المؤسسات الجهود والإمكانات المادية والبشرية من أجل إعداد الاستراتيجية متبعة في ذلك الخطوات المنهجية وتستعين بالوسائل والأساليب المتاحة لإعداد تلك الاستراتيجية، إلا أنها تفشل عند التطبيق، والسبب قد يعود ذلك إلى أن مواقع التطبيق تحكمه عوامل ومتغيرات تعصف بجهودها (محمد والغيثي، ٢٠١٠).

إن المؤسسات الناجحة تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتتميز برؤية فاعلة، مبنية على دراسة مركزية 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 وتغيير آليات التخطيط التقليدي وتبني حل شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة من خلال خطط استراتيجية فاعلة يتم تحديثها دورياً بحسب المستجدات الخارجية والداخلية.

وقد لاحظت الباحثة أن العديد من المؤسسات الحكومية تعاني بشكل واضح من معوقات وسلبات إدارية عديدة نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، 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، وبحسب (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 ستوكل إليهم 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:

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

الأهمية النظرية للدراسة: تكمن الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوعها حيث يُعد التمكين الإداري واللامركزية من أحدث وأهم المداخل 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 لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية للدراسة: تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية إيجاد الطرق والإجراءات الإدارية الأكثر فاعلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية، فمن شأن الدراسة الحالية أن تُفيد 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:

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

الإطار المفاهيمي:

يشير مفهوم التمكين من الناحية اللغوية إلى 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 المدراء 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 المسؤولية الشخصية في سبيل تطوير الطريقة التي يقومون بها عملهم عن طريق تفويض السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات على المستوى الأدنى. (العبد الله، ٢٠١٨)

وعرّف (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، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المنظمة، ويكمن جوهر التمكين في أنه لا يمكن أن يمنح للآخرين 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 سياساتها 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". (الطراونة، ٢٠١٣).

وترتبط اللامركزية بشكل مباشر في تفويض السلطة وهي تتمثل في الصلاحيات التي يمنحها المسؤول إلى فرد آخر في المستوى الأدنى من الهرم الإداري ليصبح هذا الفرد مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات". (Faguet,&Pöschl, 2015)

وترى الباحثة أن التمكين الإداري بما أنه أحد متطلبات اللامركزية فلا بد أن يحظى بالاهتمام الحثيث لتطبيق اللامركزية على اعتبار أنها تتمحور في تفويض الصلاحيات 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) مديراً ومديرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة حيث جاء المجال الثالث للاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى.
- دراسة محمدي (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) فرداً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواً 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 صناعات 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 أيضاً 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 الاستبانة 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 كبر 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) استبانة، وبعد التدقيق تم إهمال (٦) استبيانات لعدم جدية الإجابات في بعضها وعدم استكمال الإجابات في بعضها الآخر وعليه بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٢٩٣) استبانة.

وصف خصائص عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية):

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

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

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	١٩١	٦٥,٢
	أنثى	١٠٢	٣٤,٨
	المجموع	٢٩٣	٪١٠٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣١	١٠,٦
	٢٥-٣٥ سنة	١٩٤	٦٦,٢
	٣٦-٤٥ سنة	٦٥	٢٢,٢
	٤٦ سنة فأكثر	٣	١,٠
	المجموع	٢٩٣	٪١٠٠
الخبرة في مجال العمل	٥ سنوات فأقل	٧٩	٢٧,٠
	٦-١٠ سنوات	١٦٨	٥٧,٣
	١١-١٥ سنة	٤٠	١٣,٧
	١٦ سنة فأكثر	٦	٢,٠
المجموع	٢٩٣	٪١٠٠	
الوظيفة	مدير/ مساعد	٧١	٢٤,٢
	مدير دائرة/ مساعد	١٠٨	٣٦,٩
	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 لمن هم بعمر (٢٥-٣٥ سنة) بنسبة بلغت (٦٦,٢٪) أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، تلاها من هم بعمر (٣٦-٤٥ 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 (٦-١٠ سنوات) أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (٥٧,٣٪)، تلاها خبرة (٥ سنوات فأقل) بنسبة بلغت (٢٧٪)، وجاء بعدها خبرة (١١-١٥ 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٪) تلاها 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 مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

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

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة 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 ليكرت 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 ١-٢,٣٣، والدرجة المتوسطة من ٢,٣٤-٣,٦٧، والدرجة المرتفعة من ٣,٦٧-٥,٠٠. والجدول (٢) يبين ذلك:

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

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ٢,٣٤	قليلة
من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٧ - ٥,٠٠	مرتفعة

صدق الأداة وثباتها:

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

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

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

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

نلاحظ من خلال الجدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من (٠,٦) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات للأداة ككل كانت (٠,٨٤٩)، 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 وعينتها 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 بشكل دوري للموظفين عند توكيلهم بمهام جديدة.	٤,١٨٥	١,١٠٣	مرتفعة
٦	٢	نوعية البرامج التدريبية التي تعقدتها دائرة الجمارك مناسبة وتتناسب مع طبيعة العمل.	٤,٠٧٥	١,١٧٧	مرتفعة
١٠	٣	البرامج التدريبية ذات فاعلية في تطوير أساليب ومهارات موظفي دائرة الجمارك وتكسيهم المهارات المطلوبة.	٣,٨٧٧	١,٠٨٥	مرتفعة
١١	٤	يتمتع المدربون بمهارات تدريبية فاعلة.	٣,٦٧٩	١,١٩٩	مرتفعة
١٢	٥	تتسم الدورات التي تعقدتها دائرة الجمارك ببرامجها المتطورة والمواكبة للمستجدات	٣,٥٨١	١,١٧٩	متوسطة
١	٦	يتم إخضاع موظفي دائرة الجمارك لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	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 لتمكينهم من القيام بمهام جديدة.	٤,٠٥٢	١,١٠٢	مرتفعة
٤	٩	المؤهل العلمي يعتبر من أسس 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 والتفويض.	٣,١٢٣	٠,٦٩٧	متوسطة
١٦	١٤	توفر دائرة الجمارك معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم.	٣,١٩١	٠,٧٨٤	متوسطة
٨	١٥	تهتم دائرة الجمارك بتأهيل موظفيها فنياً ومعرفياً وتثق فيهم.	٤,٠٢٤	١,٠٥٩	مرتفعة
١٥	١٦	يتم توفير المعرفة والمعلومات للموظفين بهدف المشاركة في اتخاذ القرار.	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

يتبين من خلال قراءة جدول (٤) مستوى مرتفع من الأهمية لبعده التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعده (٣,٧٩٨)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعده يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول فقرات البعده 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 بالمهام الموكلة إليهم" كانت أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧٧) وبدرجة مرتفعة من التقدير. كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (١٣) والتي نصت على "هناك تحول في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض" حصلت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢٣) وبدرجة متوسطة من التقدير.

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

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للامركزية (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 بتفويض الموظفين للقيام بأعمال إدارية مما يساهم 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 وقدراتهم.	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 بالمهام الموكلة إليهم.	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

يتبين من خلال قراءة الجدول (٥) مستوى مرتفع من الأهمية لبعده اللامركزية (تفويض السلطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعده (٣,٨٣٣)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعده يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول فقرات البعده 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 وبرأي 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 تأكد الموظف من المهام المطلوبة أو أن يقوم الموظف بتعدي هذه المهام إلى مهام أخرى لم يفوض بها الأمر الذي يحدث إرباكاً في العمل. كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩):

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

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

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 (٢٠١٧-٢٠١٩)

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لكفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧٢). ويوضح الجدول أن بُعد الأهداف الاستراتيجية كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤٩) وبانحراف معياري (٠,٩٠٤)، تلاها بعد الأهداف المؤسسية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٩٠)، حيث كان كلا 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 (٢٠١٧-٢٠١٩)؟

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 (٢٠١٧-٢٠١٩) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

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
Residual	72.500	290	.250				
Total	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 (٢٠١٧-٢٠١٩) عن طريق تحليل إحصائي (F).

يشير الجدول إن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (٠,٤١٦)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,١٧٣)، 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) مقدرة بـ (٣٠,٢٨٩) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (٢,١٩)، وبمستوى دلالة قُدرت بـ ($\text{Sig} = 0.00$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن هذا المنطلق يتم قبول الفرضية البديلة مع رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن نموذج الانحدار معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع) وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (١٧,٣٪) من المتغير التابع.

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

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (٨) أثر المتغيرات المستقلة (اللامركزية 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: الخطة

من خلال قراءة الجدول (٨) يتبين 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 يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية 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 للامركزية 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 (٢٠١٧-٢٠١٩)، 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 الصلاحيات، 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 تبين من خلال النتائج أن دائرة الجمارك تقوم بعمليات التمكين الإداري وتنتج 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.

التوصيات:

على ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

١. أن يكون هناك تحول بشكل أكبر وأكثر وضوحاً في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض.
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 تتسم بالحدثة وفي برامجها المتطورة والمواكبة للمستجدات.
٧. لا بد من أن يقوم المدير بتفويض السلطة بناء على مهارات الموظفين وقدراتهم التي يجب تحديدها بدقة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لصقل مهارات العاملين في تنفيذ المهام الجديدة.
٨. من الضرورة أن تكون عمليات التفويض التي يفوضها المدير للموظفين أن تكون كتابياً مما يوضح للموظف المهام الجديدة وتساهم في تحمله مسؤولية القيام بها بالشكل الصحيح والكفؤ.
٩. على الإدارات في دائرة الجمارك منح المدير للموظف المفوض إليه السلطة الكافية التي تمكنه 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 اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق". مجلة جامعة دمشق: ٢٨(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. ٣٨(٢): ٤٨٠-٥٠٥.
٨. محمد، أحمد علي الحاج والغيثي، عبدالله مبارك. (٢٠١٠). "التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. الفكر والتطبيق". مركز التفوق. صنعاء. اليمن.
٩. محمديّة، عمر جهاد. (٢٠١٦). "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط 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 Irtaimeh

Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan
drhaniirtaimeh@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 Shrxh Hp Fy Almmlkh Al'rbyh Als'ewdyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alafradyh Alswryh.
- [2] Bn Hbtwr, 'bd Al'zyz. (2014). "Aledarh Alastryjy: Edarh Jdydh Fy 'alm Mtghyr". Altb'h Alawla, Dar Almsyrh Llnshr Waltzy'. 'man. Alardn.
- [3] Hlaq, Mhmd Ahmd. (2012). "Almttlbat Allazmh Lthgyq Allamrkzyh Fy Mdars Alt'lym Alasasy Walthanwy Al'am Fy Aljmhwyryh 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 Alastryjy Fy Edart Alazmat: Drash Ttbyqyh Alm'ssat Al'amh Fy Mntqh Dwahy Alqds". Mjlt Jam't Alaqa (Slslt Al'lwm Alensanyh): 21(1): 293-324.
- [5] Almydyn, 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, 'bdalh Mbark. (2010). "Altkhtyt Altrbwy Alastryjy Fy Alm'ssat Alt'lymyh. Alfkr Walttbyq". Mrkz Altfwq. Sn'a'. Alymn.

- [7] Mhmdy, '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 Ll'lwmm Alamnyh-Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.
- [9] Salm, Bha' Aldyn 'mr. (2016). "Mttlbat Altmkyn Aledary Lmdyry Almdars Althanwyh Alhkwmymh Bghzh Fy Dw' dart Altmzy". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Aldwl Al'rbyh-Alqahrh.
- [10] Altrawnh, M'tz Nayf. (2013). "Hdwd Sltat Alwsayh Aledaryh 'Ela Alhy'eat Allamrkzyh Almslhyh Fy Alardn". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst-Alardn.

استبانة

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 علماً أن هذه الإجابات ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً،
لذا نرجو التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية.

شاكراً حسن تعاونكم

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية .

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

١. الجنس:
 أنثى

 ذكر
٢. العمر:
 من ٢٥-٣٥ سنة
 سنة ٤٦ فأكثر

 اقل من ٢٥ سنة
 من ٣٦-٤٥
٣. الخبرة في مجال العمل:
 ٦-١٠ سنوات
 ١٦ سنة فأكثر

 ٥ سنوات فأقل
 ١-١٥ سنة
٤. الوظيفة:
 مدير دائرة/ مساعد

 مدير/ مساعد
 موظف

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

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

الفقرات	أو أفق تماماً	أو أفق	محايد	لا أو أفق	لا أو أفق تماماً
التمكين الإداري					
١.					تقوم الإدارة بعمل دورات نوعية بشكل دوري للموظفين عند توكيلهم بمهام جديدة.
٢.					نوعية البرامج التدريبية التي تعقدتها دائرة الجمارك مناسبة وتتناسب مع طبيعة العمل.
٣.					البرامج التدريبية ذات فاعلية في تطوير أساليب ومهارات موظفي دائرة الجمارك وتكسيهم المهارات المطلوبة.
٤.					يتمتع المدربون بمهارات تدريبية فاعلة.
٥.					تتسم الدورات التي تعقدتها دائرة الجمارك ببرامجها المتطورة والمواكبة للمستجدات
٦.					يتم إخضاع موظفي دائرة الجمارك لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
٧.					يتم تأهيل موظفي دائرة الجمارك على الأعمال الجديدة قبل البدء بها.
٨.					يتم تطوير المستوى التعليمي لموظفي دائرة الجمارك لتمكينهم من القيام بمهام جديدة.
٩.					المؤهل العلمي يعتبر من أسس اختيار موظفي دائرة الجمارك للقيام بمهام إدارية جديدة.
١٠.					تُظهر دائرة الجمارك الاهتمام والتقدير بموظفيها.
١١.					تدعم دائرة الجمارك قدرات ومهارات موظفيها.
١٢.					توفر دائرة الجمارك الموارد الكافية والمناخ المناسب للتمكين.
١٣.					هناك تحول في دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض.
١٤.					توفر دائرة الجمارك معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم.
١٥.					تهتم دائرة الجمارك بتأهيل موظفيها فنياً ومعرفياً وثق فيهم.
١٦.					يتم توفير المعرفة والمعلومات للموظفين بهدف المشاركة في اتخاذ القرار.
١٧.					يوجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية في دائرة الجمارك.
اللامركزية					
١٨.					يقوم المدير بتفويض الموظفين للقيام بأعمال إدارية مما يساهم في كفاءة وسرعة العمل.
١٩.					يحدد المدير السلطة التي يفوضها للموظفين كتابياً.
٢٠.					يقوم المدير بتفويض السلطة بصورة مؤقتة للموظفين.
٢١.					يتابع المدير أداء الموظفين المفوضين.
٢٢.					يمنح المدير للموظف المفوض إليه السلطة الكافية لإنجاز العمل.
٢٣.					يقوم المدير بتفويض السلطة بناء على مهارات الموظفين وقدراتهم.
٢٤.					يقوم المدير بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية.
٢٥.					تشجع دائرة الجمارك على تعاون زملاء العمل فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.
٢٦.					تعمل دائرة الجمارك على بناء العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات.
٢٧.					تعمل دائرة الجمارك على بناء العلاقات التعاونية بين المدير والمرؤوس.
كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)					
الأهداف المؤسسية					
٢٨.					هناك ارتفاع مستمر بنسبة رفد دائرة الجمارك الخزانة بالإيرادات المحلية.
٢٩.					تميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تسهيل حركة التبادل التجاري وعمليات التخليص.
٣٠.					تتسم دائرة الجمارك بكفاءة عالية في مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
الأهداف الإستراتيجية					
٣١.					تميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز المورد المالي ورفع كفاءة التحصيل.
٣٢.					تميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في زيادة رضا متلقي الخدمة والشركاء.
٣٣.					تعزز دائرة الجمارك المسؤولية المجتمعية بكفاءة عالية.
٣٤.					تميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تطوير عمليات الاستخبارات وإدارة المخاطر.
٣٥.					تميز دائرة الجمارك بكفاءة عالية في تعزيز عمليات الضبط والرقابة الجمركية.
٣٦.					تركز دائرة الجمارك على زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية لها.
٣٧.					تُساهم دائرة الجمارك مساهمة فاعلة في تعزيز الاستدامة البيئية.