



جامعة مدينة السادات
معهد الدراسات والبحوث البيئية
المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية
" بيئة مستدامة ذكية "



Journal of Environmental Studies and Researches (2017), 7(2-C) 708-719

أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية

نبيل نصر الحفناوى¹ , حسنين السيد طه² , جابر عبد العاطى عبد الفتاح³

¹ معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة السادات

² كلية التجارة جامعة مدينة السادات

³ الباحث / مدير عام بمصلحة الجمارك المصرية

ملخص البحث

تناول البحث أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية .

مفهوم التمكين

ويعبر عن التمكين على أنه : (القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة) وتتمثل أبعاد التمكين والمتمثلة في :- تفويض الصلاحية ، الإستقلالية ، التعلم والتدريب ، الدافعية ، الرضا الوظيفي

ومفهوم الرضا الوظيفي

هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية

وتهدف الدراسة إلى

- 1- المساواة في الشعور بالإنسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وتتمثل مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي :
- ما هو دور تمكين العاملين بمصلحة الجمارك في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟
- 1 - التعرف على مفهوم التمكين وخصائصه ودوافعه وأسباب تبنيه بالمنظمات والمصالح .
- 2- معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك.
- 3- الوصول إلى نتائج وتوصيات ومقترحات لتفعيل التمكين الإداري بمصلحة الجمارك بما يحقق الفعالية الإدارية المطلوبة وتقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية هي:-

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي "

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي سواء من خلال البيانات الثانوية المتاحة والبيانات الأولية . باستخدام طريقة تحليل البيانات والمتمثلة في استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، ومعامل الانحدار لإيجاد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري المتمثل في (التفويض والاستقلالية والدافعية والتعلم) وبين الرضا الوظيفي.
- يعتبر التمكين إحدى آليات تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

كم أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها :-

- يجب نشر ثقافة التمكين الإداري داخل المصلحة مع التركيز على أهمية الموارد البشرية لأنها العنصر الفعال في تحقيق أهداف الهيئة .
- يجب القيام بخطوات أكثر سرعة ناحية الرضا الوظيفي للعاملين بالمصلحة من خلال إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية .

- العمل على منح الثقة والاستقلالية فى العمل للموظفين من خلال مناخ تنظيمى منضبط يحقق أهداف المصلحة من ناحية وأهداف الموظفين من ناحية أخرى .

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب تبنى الباحثين دراسة سياسة التمكين الإدارى بشكل أوسع نطاقاً داخل المصلحة والقضاء على شيخوخة القيادة الإدارية .

SUMMARY

the research's target is to study the relation between administrative enablement and its diminsions on one hand, and the job satisfaction on the other hand.as the relation between the two variables is examined in statistical ways which has proved that there is a statistical relation between diminsions of administrative enablement and job satisfaction.this assures the power of that relation and the importance of administrative enablement to achieve job satisfaction among the employees inside the bereau of egyptian customs.

the study has reached many results like:

- 1.there is a statistical relation between the diminsions of the administrative enablement represented in (accriditation, independence, motivation, and learning), and job satisfaction.
- 2.the importance of adopting the policy of the administrative enablement for the employees which contributes to the department success and to increase the employees feeling of their importance to the place.

the enablement is one of the michanisms that achieve job satisfaction among the employees.

the research has recommended that:

- 1.we should adopt the culture and the policy of administrative enablement in a wide range inside the organization and eleminate the agedness of administrative leadership with the concentration on the importance of human resources because it's an effective element to achieve the organization targets.
- 2.we should take faster moves toward job satisfaction among employees in the organization through supply the employees physical and intangible needs.
- 3.we should give the employees the independence and trust in work through an organizational disciplined climate that accomplishes the organization targets on one side and the employees targets on the other.

مقدمة

تنطلق أهمية التمكين من كونه مرتبط بالعنصر البشرى بشكل مباشر وهو أثن عنصر تملكه المؤسسة ، حيث تسعى المؤسسة من خلال التمكين تفعيل طاقات وقدرات ومواهب الأفراد من خلال عملية التحسين المستمر فى المؤسسة ، كما أن للتمكين دور حاسم فى نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التى تنفذ كل هذه الافكار والخطط والفعاليات التى تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة

ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات ، وأن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

1) مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتركز معظم السلطات فى أيدى الإدارة العليا بالمنظمات والهيئات وبالتالي يؤدي ذلك إلى المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات وما يترتب على ذلك من عيوب سواء من ناحية الفترة التى يستغرقها اتخاذ القرار ، أو رضا العاملين عن هذه القرارات بالتالى فإن غياب التمكين يترتب عليه عدم المشاركة فى اتخاذ القرار وعدم التزام العاملين بأهداف المنظمة أو الهيئة التى يعملون بها نظراً لشعورهم بأن كل القرارات تأتي من أعلى لأسفل دون أن تراعى قدراتهم أو آرائهم مما يترتب عليه فى النهاية عدم رضا العاملين وشعورهم بالسخط والضغط النفسى، مما يؤثر فى النهاية على الإنتاجية الكلية للمنظمة التى يعملون بها

ومن هنا تتوثر مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسى التالى :

ما هو دور تمكين العاملين بمصلحة الجمارك فى تحقيق الرضا الوظيفى لهؤلاء العاملين ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسى تثار الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التمكين الإدارى وخصائصه وأهدافه؟
- ماهى المتطلبات التى يجب توافرها لتطبيق التمكين الإدارى ؟
- ماهى معوقات التمكين الإدارى بالمنظمات المصرية عامة وبمصلحة الجمارك خاصة ؟

2) أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة فى المزايا التى يوفرها التمكين الإدارى حالة تطبيقه بمصلحة الجمارك المصرية ، من خلال المشاركة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وتطوير أساليب العمل مع تقليل الرقابة والإشراف المباشر من الرؤساء على المرؤوسين ، خاصة مع التوجه العالمى بالإهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم مورد تملكه أى مصلحة أو منظمة فى الفترة الحالية بما يعود بالنفع على المصلحة متمثلاً فى زيادة معدلات الرضا الوظيفى ، وزيادة الإنتاجية ، وخلق الولاء الوظيفى للمصلحة التى يعملون بها ، وإعداد كوادر بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تولى المناصب الإدارية العليا بما يعود بالنفع العام على المصلحة ككل وخدماتها التى تقدمها بشكل خاص ، وبما يساهم فى خلق التميز والمنافسة وسط بيئة متغيرة وديناميكية الحركة

3) أهداف الدراسة :- تهدف الدراسة إلى :

- 1- التعرف على مفهوم التمكين وخصائصه وواقعه وأسباب تبنيه بالمنظمات والمصالح .
- 2- معرفة دور التمكين الإدارى فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بمصلحة الجمارك.
- 3- الوصول إلى نتائج وتوصيات ومقترحات لتفعيل التمكين الإدارى بمصلحة الجمارك بما يحقق الفعالية الإدارية المطلوبة .

4) فروض الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية هى .

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإدارى وبين الرضا الوظيفى "

5) منهجية الدراسة :-

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى سواء من خلال البيانات الثانوية المتاحة والبيانات الأولية التى سوف يتم تجميعها من مجتمع الدراسة من خلال استمارة استقصاء مصممة لهذا الغرض .

6) الإطار النظرى :

أولاً: مفهوم التمكين:

يعبر عن التمكين على أنه :- (القوى التى يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل فى العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء فى مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة)

ثانياً: أهداف التمكين :- يهدف التمكين لتحقيق بعض العناصر منها:

- 1- المشاركة : حيث يهدف التمكين إلى تمكين العاملين من سلطة اتخاذ القرار فى بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت من قبل حكراً على المديرين فقط ، بحيث تكون المشاركة فى اتخاذ القرار سريعة ومستجيبة لطلبات العملاء ، وتتم المشاركة بالتدريب والإهتمام الوظيفى بالموظفين .
- 2- الإدماج : يتم ذلك من خلال الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد فى تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة فى حل المشكلات
- 3- الإلتزام : ويقصد به التزام الموظفين بأهداف المصلحة التي يعملون بها ، مع تشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم ، ويتم الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء.
- 4- تقليل المستويات الإدارية : يسمح التمكين بتقليل عدد المستويات الإدارية من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة ، والتركيز على تدريب وتطوير الموظفين الأكفاء.

ثالثاً: خصائص التمكين:

يتصف التمكين الإدارى بمجموعة من الخصائص هي :

- 1-يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- 2-يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- 3-يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- 4-يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

رابعاً: أسباب ودوافع التمكين :- تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين تتلخص فى الآتى:

- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- 4- الإستغلال الأمثل للموارد
- 5- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.
- 7- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد
- 8- أهمية سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
- 9- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

خامساً: أهم المعوقات التي تواجه التمكين:-هناك أسباب تؤدي إلى فشل التمكين تكمن فى

- خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة ، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة ، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة فى تمكين المرؤوسين ، فضلاً عن الإيمان بالنموذج التدريبي الإدارى ، وعدم القدرة على إستبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهى لماهية العمل.
- كما أن بعض العاملين لديهم صعوبة فى تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين ، وتتلخص المعوقات التي تواجه المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين فى الآتى :

- 1- الهيكل التنظيمى الهرمى .
- 2- المركزية الشديدة فى سلطة اتخاذ القرارات .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- 4- عدم الرغبة فى التغيير .
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة .
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .

- 7 النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار .
- 8 السرية فى تبادل المعلومات .
- 9 ضعف نظام التحفيز .
- 10 تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- 11 ضعف التدريب والتطوير الذاتى .
- 12 انعدام الثقة الإدارية.
- 13 عدم ملائمة نظام المكافآت .

كما أشار البعض إلى معوقات أخرى هي :

أ-التمكين هو التغيير:

حيث يعمل المدراء على مايعرفونه بشكل أفضل كالأمر والرقابة ، وإذا كان التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة الأمر الذى يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين ، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التى من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة .

ب-التمكين يستغرق وقتاً :

إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب إلزاماً بعيد الأمد ففى معظم الأحيان تمارس الحلول السريعة فى تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم والهيكل الإدارية والقيم ، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم .

ج- مقاومة العاملين للتمكين :

اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءاً من نظام القوة السيادية فى المنظمات ، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر ، وعندما يتم منح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت .

ويشير الباحث إلى طبيعة عمل المنظمة المصرية الحكومية وما لديها من روتين وبيروقراطية تمثل معوقاً أصيلاً قائماً بذاته من خلال التمسك باللوائح والقوانين التى مر عليها فترة كبيرة من الزمن دون تغيير أو تطوير، مما رسخ فى ذهن القائمين على إدارة هذه المنظمة صعوبة التغيير وصعوبة تمكين الأفراد بسهولة ، حيث لابد وأن يعمل الجميع من خلال منظومة التشريعات والقوانين واللوائح والإجراءات المقيدة لكل سلطات العاملين ولا يمكن الخروج عنها بسهولة ، وإلا تعرض للجزاء والعقاب من تسول له نفسه العمل خارج هذا الإطار الحكومى الذى أصاب مواهب العاملين ومنع قدراتهم الإبتكارية أن تتطلق ، مما ترتب عليه ترهل عمل الجهاز الإدارى وفقدانه القدرة على التواصل مع الآخرين بشكل فعال وعدم توفير بيئة عمل مناسبة مشبعة لكل احتياجات العاملين ، ترتب عليه الشعور بالإحباط وعدم القدرة على التغيير وهذا يتعارض مع أبسط مبادئ التمكين الإدارى الذى يقوم على اطلاق قدرات الأفراد الإبداعية ، وإشباع بيئة العمل لتمكينهم من تحقيق الأهداف بسرعة عن رضا وقناعة ومن خلال ولاء تام للمنظمة الحكومية وولاء لقدراتها فى التغيير وإحداث التحولات المطلوبة فى ظل التحولات العالمية والمحلية المحيطة ببيئة الأعمال .

وفى مصر تمثلت أهم معوقات التمكين فى الآتى :

- معوقات شخصية تتمثل فى عدم الرغبة فى التنازل عن السلطات الممنوحة للقيادات للعاملين، فضلاً عن ضعف الثقافة لدى القيادات بمفهوم التمكين .
- معوقات إدارية مثل التعامل مع حل المشكلات بطريقة واحدة فقط ، وضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- معوقات تنظيمية مثل ضعف الاتصالات بين الأقسام وبعضها البعض وتقييد القيادات بالتسلسل والتنظيم الهرمى والروتينى.

سادساً: مفهوم الرضا الوظيفي

هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن الرضا يعادل التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور بالإنسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

سابعاً : أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي هاماً للكثير من المنظمات والهيئات للأسباب التالية:

- 1- يعمل الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية .
- 2- لا يمكن لأى منظمة أو هيئة أن تحقق استراتيجيتها التسويقية إلا من خلال رضا الموظفين .
- 3- رضا الموظفين يسهم بشكل فعال فى تحقيق رضا عملاء المنظمة أو المصلحة
- 4- يعبر رضا الموظفين على مدى قدرة الإدارة على إشباع حاجات ورغبات الموظفين بالتالى يعتبر مؤشر لنجاح الإدارة فى قيادة فريق عملها .

ثامناً : الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- (1) أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- (2) أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة .
- (3) أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.
- (4) هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى ذلك زيادة الإنتاج.

تاسعاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

(أ) تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

(ب) النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

(ج) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

(د) الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

(هـ) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم .

(7) التحليل الإحصائي للعلاقة بين التمكين وبين الرضا الوظيفي

أ- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بمصلحة الجمارك المصرية على مستوى مصر .
 ب- عينة الدراسة تم الإعتماد على أخذ عينة عشوائية بسيطة روعى فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث ككل مكونة من 110 مفردة شاملة أغلب التخصصات العاملة بالمصلحة .
 ج- تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على أفراد العينة محل الدراسة وتم الحصول على 100 استمارة من أصل 110 بذلك تكون الإستمارات الصالحة للتحليل عددها 100 استمارة .
 د- تم تصميم قائمة الإستقصاء الخاصة بالدراسة من خلال تحديد محاور التمكين الإدارى كمتغيرات مستقلة تمثلت فى تفويض الصلاحية ، والإستقلالية ، والتعلم والتدريب والدافعية وكل منهم 7 فقرات ومحور المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي مكون من 10 فقرات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسى بأوزان من 1-5 كالتالى:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5

ثم تم بعد ذلك التأكد من مدى ثبات أداة القياس من خلال معامل كرونباخ حيث بلغت درجة الإستجابة للإستمارة ككل (99,5) كما يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (1)

معامل ثبات الفا كرونباخ	الفقرات	المحور
98,1 %	7-1	تفويض الصلاحية
97,9 %	14-8	الإستقلالية
96,6 %	21-15	التعلم والتدريب
97,6 %	28-22	الدافعية
98,4 %	38-29	الرضا الوظيفي
99,5 %		الإستبانة ككل

ه- طريقة تحليل البيانات

تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية ، ومعامل التحديد والإنحدار المتعدد لإيجاد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع .

و- عرض خصائص عينة الدراسة

يمثل الجدول التالى توزيع عينة الدراسة حسب النوع والسن والمؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة التى يشغلها الموظف حيث لوحظ من خلال الجدول بأن أعلى نسبة كانت للذكور بنسبة 63 % أعلى من الإناث التى بلغت نسبتها 37% كما لوحظ أن أكبر عدد كانت لمن فوق 41 سنة فأكثر بنسبة بلغت 81% وتركزت العينة بالنسبة للمؤهل الدراسى عند الحاصلين على بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 45 % مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى من ماجستير أو دكتوراه ، وبالنسبة لوظيفة

مأمور جمرك فقد حازت على نسبة 42% من باقى الوظائف الأخرى مقارنة برئيس القسم أو مدير الإدارة أو مدير عام أو غيره . وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

النسبة	العدد	الفئات	الخصائص
63%	63	ذكر	النوع
37%	37	أنثى	
-	-	25-20	السن
5%	5	30-26 سنة	
2%	2	35-31 سنة	
12%	12	40-36 سنة	
81%	81	41 سنة فأكثر	
6%	6	دبلوم فنى	المؤهل الدراسى
45%	45	بكالوريوس	
31%	31	ماجستير	
18%	18	دكتوراه	
4%	4	إدارى	الوظيفة
42%	42	مأمور جمرك	
11%	11	رئيس قسم	
21%	21	مدير إدارة	
14%	14	مدير عام	
8%	8	رئيس منطقة	
100%	100		المجموع

ع- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة

تم توزيع الدرجات حسب الأهمية مرتفعة ومتوسطة وضعيفة على النحو التالى :

الدرجة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الدرجة الوسط الحسابى	5-4	3,99-3	2,99-1

وفيما يلى عرض لنتائج التحليل:

أولاً:- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن محور التفويض .

جدول رقم (3)

م	العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	الدرجة
1	تقوم الإدارة بإشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات	3,93	0,88	6	متوسطة
2	يقوم الرئيس بمنح الصلاحيات للمرؤوسين من ذوى الخبرة والمهارة	4,04	0,86	2	مرتفعة
3	يمكن للمرؤوسين أن يتخذوا القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس	3,27	1,11	7	متوسطة
4	تعطى الإدارة المرونة الكافية للموظفين لإنجاز أعمالهم	4,01	0,86	4	مرتفعة
5	تمنح الصلاحيات للمرؤوسين حالة الثقة فيهم	4,02	0,89	3	مرتفعة
6	يقوم المرؤوسين بالالتزام بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم حالة تمكينهم	4,21	0,74	1	مرتفعة
7	يوجد تشجيع من قبل الرئيس على ممارسة القيادة للمرؤوسين	3,96	0,94	5	متوسطة
	المجموع	3,92	0,90		متوسطة

- يتضح لنا من الجدول السابق أن أعلى استجابة كانت للفقرة رقم 6 والخاصة بالالتزام المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم وقد بلغت 4,21 بأقل انحراف معياري 0,74 مما يدل على محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى البعض من إعطاء الصلاحيات الواسعة للمرؤوسين ، وكانت أقل استجابة متمثلة في الفقرة رقم 3 والخاصة بالقدرة على اتخاذ القرارات للمرؤوسين عند تمكينهم خاصة وأن إتخاذ القرارات من الأمور الصعبة والتي تحتاج إلى خبرة كبيرة في التعامل معها ، أما درجة الإستجابة الكلية للمحور فقد بلغت 3,92 وهي تمثل درجة استجابة

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن محور الاستقلالية

جدول رقم (4)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
8	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الإستقلالية عند تمكينهم	3,75	0,94	7	متوسطة
9	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين في الرقابة على عملهم	2,91	0,85	6	متوسطة
10	يعطى التمكين حرية التصرف للمرؤوسين	3,27	0,79	5	متوسطة
11	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أدائهم للعمل عند تمكينهم	4,14	0,78	3	مرتفعة
12	شعر المرؤوسين بالإحترام والتقدير من قبل رؤسائهم	4,17	0,78	2	مرتفعة
13	يساعد التمكين من تخفيف العبء على الرؤساء	4,28	0,75	1	مرتفعة
14	يساهم التمكين من تقليل الأشراف المباشر على المرؤوسين	4,08	0,76	4	مرتفعة
	المجموع	4,04	0,81		مرتفعة

- يتضح لنا من الجدول السابق بأن أكبر استجابة كانت خاصة بالفقرة رقم 13 وبلغت درجة استجابتها 4,28 والتي تتعلق بأن التمكين يخفف العبء من على الرؤساء مما يؤكد أهمية منح الثقة للمرؤوسين عند تمكينهم من قبل الرؤساء ويعزز الإستقلالية لديهم عند تمكينهم ، وكانت الفقرة رقم 8 أقل الفقرات استجابة بلغت 3,75 ، وكانت درجة الإستجابة الكلية للمحور ككل 4,04 وهي درجة مرتفعة وتبين أهمية العلاقة القوية بين التمكين وتعزيز الإستقلالية لدى المرؤوسين .

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن محور التعلم .

جدول رقم (5)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
15	يستطيع المرؤوسين حل المشكلات عند تمكينهم معتمدين على معارفهم وقدراتهم	3,80	0,79	6	متوسطة
16	يشجع التمكين المرؤوسين للإستفادة من التدريب والتعليم الذي حصلوا عليه	4,12	0,59	4	مرتفعة
17	يشجع التمكين الإداري المرؤوسين من اكتساب المهارات والخبرات	4,23	0,63	2	مرتفعة
18	يقوم المرؤوسين بتنفيذ مهامهم وواجباتهم عند تمكينهم بشكل جيد	3,91	0,77	5	متوسطة
19	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب	3,72	1,05	7	متوسطة
20	التمكين يساهم في إعداد قيادات إدارية كفوة	4,25	0,70	1	مرتفعة
21	يساهم التمكين في تطوير قدرات ومعارف المرؤوسين	4,17	0,68	3	مرتفعة
	المجموع	4,04	0,75		مرتفعة

- يتضح لنا من الجدول السابق أن الفقرة 20 والخاصة بالتمكين يوفر قيادات إدارية للمستقبل حازت على أعلى درجة استجابة مقدارها 4,25 ثم جاءت الفقرة رقم 17 بعدها في الترتيب ثم الفقرة رقم 21 ثم الفقرة رقم 16 ثم

الفقرة رقم 18 ثم الفقرة رقم 15 ثم الفقرة رقم 19 على الترتيب من حيث درجات الإستجابة ، أما بالنسبة للإستجابة الكلية للمحور فقد بلغت م 4,04 وهى تمثل درجة استجابة مرتفعة للمحور ككل .

رابعاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة عن محور الدافعية

جدول رقم (6)

م	العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	الدرجة
22	يستطيع المرؤوسين إنحاز أعمالهم عند تمكينهم	4,11	0,63	5	مرتفعة
23	يمنح التمكين الإدارى فرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم	4,21	0,77	3	مرتفعة
24	يساعد التمكين فى تحقيق الترقية لمنصب أعلى للمرؤوسين	3,91	0,88	7	متوسطة
25	يشعر المرؤوسين بالثقة العالية عند تمكينهم	4,34	0,65	1	مرتفعة
26	يتحمل المرؤوسين المسؤولية عند تمكينهم	4,14	0,71	4	مرتفعة
27	تعتمد الإدارة فى تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات	4,25	0,70	6	مرتفعة
28	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل	4,24	0,68	2	مرتفعة
	المجموع	4,14	0,73		مرتفعة

- يلاحظ من الجدول السابق أن أعلى درجة كانت للفقرة رقم 25 والخاصة بشعور الموظفين بالثقة عند تمكينهم ووصلت درجة الإستجابة إلى 4,34 ثم جاءت بعدها الفقرة رقم 28 والخاصة بتمكين العاملين يدفعهم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل وكانت الفقرة رقم 24 أقل استجابة والخاصة بأن التمكين يساعد فى الترقية ذلك لأن الترقية تعطى لمن أسندت اليه مهام مسبقه وقد نجح فى عمله عند تمكينه .
- أما بالنسبة للدرجة الكلية للمحور فكانت مرتفعة حيث وصلت إلى 4,14 وهى أعلى درجة عن باقى المحاور مما يؤكد أهمية التمكين الإدارى وضرورة منح المرؤوسين فرصة للتعلم والإستقلالية وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز .

خامساً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة عن محور الرضا الوظيفى

جدول رقم (7)

م	العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	الدرجة
29	يشعر المرؤوسين بالسعادة عند حل مشكلات العمل من قبلهم	4,37	0,75	1	مرتفعة
30	التمكين يخلق شعور لدى المرؤوسين بأنهم جزء مهم من المنظمة	4,35	0,63	2	مرتفعة
31	يحقق التمكين الأمان والإستقرار الوظيفى للمرؤوسين	4,11	0,67	5	مرتفعة
32	يساهم التمكين الإدارى فى زيادة الإلتزام الوظيفى لدى المرؤوسين	4,06	0,86	8	مرتفعة
33	التمكين يساعد على زيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة	4,06	0,84	9	مرتفعة
34	التمكين الإدارى يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعى	4,08	0,72	6	مرتفعة
35	تسمح الإدارة بحرية التعبير وإبداء رأى ضمن إطار العمل	3,93	0,83	10	متوسطة
36	يزيد التمكين الإدارى من الدافعية الذاتية لدى المرؤوسين	4,07	0,70	7	مرتفعة
37	تعمل الإدارة على إيجاد نوع من الثقة والإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التمكين الإدارى	4,15	0,67	4	مرتفعة
38	يحقق التمكين الإدارى للمرؤوسين فرصة إثبات قدراتهم والرضا عن أدائهم	4,25	0,69	3	مرتفعة
	المجموع	4,14	0,74		مرتفعة

من الملاحظ على الجدول السابق أن أغلب فقرات محور الرضا الوظيفي كانت مرتفعة حيث بلغت الفقرة الخاصة بشعور المرؤوسين بالسعادة حالة تمكينهم أعلى إستجابة وصلت الى 4,37 مما يدل على أهمية التمكين الإداري فى تحقيق الرضا الوظيفي وقد كانت الفقرة الخاصة بسماع الإدارة للموظفين بحرية التعبير وإبداء الرأى أقل استجابة حيث وصلت درجة الاستجابة إلى 3,93 درجة ولكن هذه طبيعة الإدارة بكل المنظمات ، وعموما كانت الإجابة على كل الفقرات ما بين مرتفعة ومتوسطة مما يؤكد أهمية العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والرضا الوظيفي .

غ- اختبار فرضية الدراسة

تنص الفرضية الأساسية للدراسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي ولاختبار هذا الفرض تم إستخراج معاملات الارتباط الفرعية المستقلة بينها وبين المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي من خلال إستخدام مصفوفة بيرسون الموضحة بالجدول التالى :

جدول رقم (8)

الرضا الوظيفي	الإستقلالية	الدافعية	التعليم والتدريب	تفويض الصلاحية	المتغيرات الفرعية والمتغيرات التابعة
0,384	0,422	0,466	0,412	1	تفويض الصلاحية
0,467	0,580	0,576	1	0,412	التعلم والتدريب
0,546	0,651	1	0,576	0,466	الدافعية
0,577	1	0,651	0,580	0,422	الإستقلالية
1	0,577	0,546	0,467	0,384	الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير الفرعي (تفويض السلطة) والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,384) وهى أضعف علاقة بين المتغيرات الفرعية ، ثم تاتى بعدها العلاقة الارتباطية الإيجابية بين المتغير الفرعي (التعلم والتدريب) والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0,467) ثم تاتى العلاقة الارتباطية الإيجابية الثالثة بين المتغير الفرعي (الدافعية) وبين الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط مقداره (0,546) ثم العلاقة الإيجابية بين الإستقلالية والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط مقداره (0,577) وهى أقوى علاقة ارتباطية وهنا من يتضح لنا تصاعد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الفرعية (أبعاد التمكين) وبين الرضا الوظيفي حيث تبدأ العلاقة من دون الوسط إلى الوسط ، وبهذا يمكن الإستدلال على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي ونرفض صحة الفرضية الأساسية. ونقبل الفرض البديل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي.

خلاصة البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده من ناحية وبين الرضا الوظيفي من ناحية أخرى حيث تم اختبار العلاقة بين المتغيرين بالطرق الإحصائية والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي مما يؤكد قوة هذه العلاقة وأهمية التمكين الإداري فى تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بمصلحة الجمارك المصرية . و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي2-أهمية تبنى سياسة التمكين الإداري للعاملين بما يساهم فى نجاح المصلحة.3-يعتبر التمكين إحدى آليات تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. وأوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها :-أ- يجب تبنى ثقافة و سياسة التمكين الإداري بشكل أوسع نطاقاً داخل المصلحة والقضاء على شيخوخة القيادة الإدارية مع التركيز على أهمية الموارد البشرية لأنها العنصر الفعال فى تحقيق أهداف الهيئة ج- يجب القيام بخطوات أكثر سرعة ناحية الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة من خلال إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية .د- العمل على منح الثقة والإستقلالية فى العمل للموظفين من خلال مناخ تنظيمي منضبط يحقق أهداف المصلحة من ناحية وأهداف الموظفين من ناحية أخرى.

8) النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإدارى المتمثل فى (التفويض والاستقلالية والدافعية والتعلم) وبين الرضا الوظيفى.
يعتبر التمكين إحدى آليات تحقيق الرضا الوظيفى للموظفين .

9) التوصيات

أ- يجب تبنى سياسة التمكين الإدارى بشكل أوسع نطاقاً داخل المصلحة والقضاء على شيخوخة القيادة الإدارية .
ب- يجب نشر ثقافة التمكين الإدارى داخل المصلحة مع التركيز على أهمية الموارد البشرية لأنها العنصر الفعال فى تحقيق أهداف المصلحة .
ج- يجب القيام بخطوات أكثر سرعة ناحية الرضا الوظيفى للعاملين بالهيئة من خلال إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية .
د- العمل على منح الثقة والإستقلالية فى العمل للموظفين من خلال مناخ تنظيمى منضبط يحقق أهداف المصلحة من ناحية وأهداف الموظفين من ناحية أخرى .

10) المراجع

- أزهار نعمة أبو غنيم ، رحاب حسين جواد 2012، تمكين العاملين وأثره فى إدارة الأزمات التسويقية ، بحث مقدم لكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق .
- سعد مرزوق العتيبي 2004 ، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربى السنوى الخامس ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- سعيد محمد جاد الرب 2008 ، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر.
- عطية حسين أفندي 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،
- فرج طريف شوقي 2000 ، السلوك القيادى والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان.
- محمد الصيرفي 2007، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإماهى المتطلبات التى يجب توافرها لتطبيق التمكين الإدارى ؟
- سكندرية، .
- وفاء عياد على 2012 ، متطلبات التمكين الإدارى للقيادات الجامعية بكليات التربية فى مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ.

- Gibson, J.; Ivancevich, J., Donnelly, J. and Konopaske, R.(2003) Organizational, behavior, structure, processes , McGraw Hill, Irwin9- ME,Serpene et Al,Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur,Journal of Industrial psychology,28(2),2002.
- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, Empowerment: What is it ?, Joe Journal, 2004..
- 11- Yuki, G. (2006) Leadership in organizations , 6 th ed , Pearson rentice Hall, New Jersey.