



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): 696-707

أثر التمكين الإدارى على جودة الخدمة 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 التمكين الإدارى وأثره على جودة الخدمة بمصلحة الجمارك المصرية وهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل التمكين الإدارى بالمصلحة

مفهوم التمكين :

يعبر 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 للمعلماء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة)

وتتمثل أبعاد التمكين فى :-

- تفويض الصلاحية الاستقلالية ، التعلم والتدريب ، الدافعية ، الرضا الوظيفى ومتطلباته والمتمثلة فى الثقة الإدارية ، الدعم الاجتماعى ، الأهداف ، الرؤية المستقبلية ، العمل ، الإتصال الفعال والتدريب المستمر ومعوقاته وهى :-
- 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 التى لا تشجع على المبادأة والإبتكار
 - 8-السرية فى تبادل المعلومات 9- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .

ومفهوم الجودة:

كما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس الإيزو وفقاً للمواصفة رقم 8402 على أنها : "نتيجة تتولد عن النشاطات فى التعامل بين المورد والعميل ، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات العملاء" .
والتي تتأثر بالتمكين الإدارى عن طريق الأساليب القيادية مثل - قيادة التغيير- القيادة بالرؤية المشتركة و الأساليب الإدارية مثل أسلوب الإدارة بالأهداف - أسلوب الإدارة على المكشوف: أسلوب الإدارة بالتجوال أساليب التنظيم المناسبة مثل -نوع الهيكل التنظيمى المناسب -الإتجاه نحو اللامركزية -أسلوب المشاركة الفعالة وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها :

- 1- ان التمكين أصبح وسيلة فعالة فى نجاح الشركات والمنظمات والهيئات المختلفة
- 2- توجد فوائد عديدة تعود على المنظمة والموظف والعميل جراء تطبيق أسلوب التمكين الإدارى كمدخل لتحسين جودة الخدمة بمصلحة الجمارك المصرية .
- 3- توجد عدة أساليب قيادية وإدارية وتنظيمية وتحفيزية تساهم فى تحقيق جودة الخدمة التى تقدمها مصلحة الجمارك المصرية وتساعد فى تحسين العلاقة بين مصلحة الجمارك وعمالها .

4- هناك بعض المعوقات التى تعوق ممارسة التمكين الإدارى تتمثل فى المركزية الشديدة وعدم الرغبة فى التغيير

هناك عدة توصيات توصل إليها البحث تتمثل فى الأتى :

- 1- يجب تبنى مفهوم التمكين الإدارى كوسيلة لتحقيق جودة الخدمة ونجاح المصلحة ككل
- 2- يجب تفويض السلطات للمرؤوسين بحيث يحقق الثقة بالنفس للموظفين ويخلق لديهم روح المبادرة والمسؤولية
- 3- ضرورة تنمية العلاقة الوظيفية وتطويرها بشكل يحقق جودة الحياة الوظيفية ومن ثم ينعكس على جودة الخدمة
- 4- ضرورة التنوع فى أشكال التمكين المتاحة للعاملين خاصة المشاركة الفعالة مع الإدارة فى اتخاذ القرارات.

5- ضرورة توفير مناخ تنظيمى مناسب يكفل للتمكين فرص كثيرة ومتعددة بإطار تنظيمى مرن وفعال يحقق جودة الخدمة

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب تبنى الباحثين دراسة سياسة التمكين الإدارى بشكل أوسع نطاقاً داخل المصلحة والقضاء على شيخوخة القيادة الإدارية. كمدخل أساسى ورئسى لتحسين جودة الخدمة الجمركية والقدرة على المنافسة.

مقدمة

يعد تمكين العاملين أحد العناصر الرئيسة المطلوبة لتحقيق الجودة فى الخدمة التى تقدمها كل المؤسسات لأن تمكين العاملين يهدف إلى منح العاملين تفويض بعض الصلاحيات والسلطات ، بما يمنح الثقة لدى العاملين ويجعلهم أكثر قدرة فى أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج ، ومن ثم تحقيق أداء مؤسسى وتنظيمى عالى وذلك من خلال أساليب إدارية وقيادية وتنظيمية وتحفيزية ، تمكنهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع للمستويات العليا ، مع الإهتمام والتقدير لأفكار العاملين واقتراحاتهم وبتفويضهم روح الإبتكار والإبداع والتطوير المستمر بما يحسن من جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

SUMMARY

the research deals with the administrative enablement and its effect on the service quality at the egyptian bureau of customs. the target is to know the requirements of applying the administrative enablement as an input represented in:

- 1.administrative trust
- 2.social support
- 3.future targets and visions
- 4.effective connection
- 5.continuous training
- 6.employees effeciency ,

the enablement diminsions are:

1. the task
- 2.task determination
- 3.power
- 4.punctuality
- 5.culture ,

the enablement obstacles are:

- 1) the pyramidal organizational skeleton and strong centrality.
- 2) the upper administration fear of loosing authority.
- 3) Psychological inflexibility
- 4) the middle administration fear of loosing authority.

- 5) employees fear of holding responsibilities
- 6) weakness of motivation system
- 7) typical leadership
- 8) weak training.

the study has concluded that the administrative enablement contributed effectively to increase the quality of the service presented to the customers through leading techniques like: leading with targets, roaming management, and leading with shared vision. organizational techniques like: sitting the suitable vertical organizational skeleton and moving towards the decentralization. other physical and intangibl techniques, and that there are some enabling restrictions like the very decentralization and Psychological inflexibility. the research has recommended that it's important to enlarge in adopting enablement concepts and forms through accriditation and providing a flexible organizational climate to achieve service quality, which achieve career quality for the employees and which reflects finally on the service quality.

أولاً: أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة في التركيز على التمكين الإداري وعلاقته بتحسين جودة الخدمة وعلى الرضا الوظيفي الذي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية ، ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمة المقدمة ، وتستمد هذه الدراسة أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي من الإعتبارات التالية:

- 1- تتناول هذه الدراسة موضوع تمكين العاملين والذي يمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة.
- 2- تمثل النتائج المتوقعة للدراسة مصدراً هاماً للمعلومات ولصانعي سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة الخدمة الجمركية .
- 3- إبراز أهمية دور المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في دعم استراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق التقليدية الموجهة إلى السوق في قطاع الجمارك
- 4- يتم إعداد هذه الدراسة في وقت يعد قطاع الجمارك في أمس الحاجة إلى تطوير نفسه ، وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين من خلال مجموعة الأساليب الإدارية الحديثة ومنها تمكين العاملين .
- 5- تساعد هذه الدراسة في اكتشاف الواقع العملي للجمارك المصرية وتزويد المسؤولين عن هذا القطاع بمتطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين في مصلحة الجمارك وجودة الخدمة الجمركية المقدمة للعملاء .

ثانياً: أهداف البحث –

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :-

- 1- التعرف على متطلبات مدخل تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية الخاضعة للدراسة.
- 2- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية الخاضعة للدراسة وجودة الخدمة المقدمة .
- 3- تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار ، تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كمارسة فعلية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثل المشكلة البحثية في معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق مدخل تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية والتعرف على مدى توافر متطلبات تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمة الجمركية المقدمة للعملاء . ولإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- مامدى توافر متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية؟
- 2- مامدى تأثير توافر متطلبات مدخل تمكين العاملين في مصلحة الجمارك المصرية على جودة الخدمة؟
- 3- ماهى أهم معوقات تطبيق التمكين الإدارى بمصلحة الجمارك المصرية؟

رابعاً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البيانات الثانوية المتاحة من كتب ومراجع وأبحاث ورسائل علمية سابقة بما يسهم في بناء خطة البحث وهيكل الدراسة والخروج بنتائج وتوصيات هامة .

خامساً: الدراسات السابقة

1- دراسة شوشة(2011) بعنوان " أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي:دراسة تطبيقية بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة" وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي وقصد الباحث بتمكين العاملين التمكين النفسي والتمكين التنظيمي وكذلك اختبار ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين وباستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد على بيانات تم تجميعها من(392) مفردة من العاملين في مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة توصل الباحث إلى وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين ويفسر التمكين النفسي(21,7%) من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ويفسر التمكين التنظيمي(4,8%) من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

2- دراسة المحتسب(2011) بعنوان " التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية في جامعة الحسين بن طلال في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها(100) مفردة وتشكل ما نسبته(20%) من مجتمع الدراسة البالغ(1022) واستخدمه لدراسة الأسلوبين الوصفي والكمي في تحليل البيانات واستخراج النتائج وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإنتاجية (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات) بالإضافة إلى أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

3- دراسة المسيليم (2012) بعنوان " صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية " دراسة هدفت إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت إذا تم تمكين مدراء المدارس جاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية ممن هم في مستوى المدراء العامون ومدراء الإدارات والمراقبون ورؤساء الأقسام والموجهون الأوائل وقد استعمل الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: الصعوبات التي تواجه تمكين مدراء المدارس والتي تكمن في تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي والذي لا يساعد على تمكين مدراء المدارس وأن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين وأن تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة مدراء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلة التطوير المهني لهم وأن الإعداد الحالي لتدريب مدراء المدارس لا يسهم في تمكينهم إدارياً لقلة تصميم وزارة التربية لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين وقلّة الوقت الكافي لدى مدراء المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي لانشغالهم في تنفيذ التعليمات وتسيير العمل داخل المدرسة.

4- دراسة رستم (2012) تناول الباحث أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف واضح في المصرف فيما يتعلق بتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة والإبداع كما أن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي، وعدم إشراك العاملين في المصرف في عملية صياغة وتحديد الأهداف.

1- دراسة حسام (2016) بعنوان " العلاقة بين جودة الخدمة التلفزيونية وكل من رضا المشاهد والميل لتكرار المشاهدة" ، وقد هدفت الدراسة إلى إيجاد مقياس لجودة الخدمة التلفزيونية تستطيع من خلاله زيادة الرضا عن الخدمة التلفزيونية المقدمة بالتطبيق على قنوات شبكة النيل وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد وعناصر جودة الخدمة التلفزيونية الخاضعة للدراسة وإدراك العملاء للجودة الكلية ، كذلك تتمتع جميع أبعاد وعناصر جودة الخدمة بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الجودة الكلية بصورة فردية.

سادساً: الإطار النظري للدراسة

أ) مفهوم التمكين

يقصد به " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

ب) فوائد التمكين

إن تبنى المنظمات لعملية التمكين يحقق لها العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة من ناحية وعلى الموظف من ناحية أخرى ، وعلى العميل على النحو التالي:

1- فوائد التمكين للمنظمة:

- جودة القرارات : حيث يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات من خلال :
 - تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل .
 - تحديد المزيد من القرارات الأفضل كفريق عمل لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها .
 - ب- فعاليات الاتصال : تظهر أهمية التمكين في زيادة فعالية الاتصالات داخل المنظمة ، وهذا يؤدي إلى العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وعمالها .

2 - فوائد التمكين للموظف :

- تحقيق الإنتماء حيث يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي للموظف ، ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية وتدنى في التغيب ، وتناقص في معدل دوران العمل .
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : إن برامج التمكين تؤدي إلى توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف عند تمكينه .
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : حيث يدرك الموظف الممكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره.
- الشعور بالرضا : إن التمكين يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية ، والسيطرة في أوضاع كان يشعر فيها سابقاً بالعجز ، ويمنح كذلك الحرية للفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله ، كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات ، وفي نفس الوقت يساعده على زيادة الشعور بالرضا .

3 - فوائد التمكين للعملاء

- انعكاس سعادة الموظف الممكن في عمله على تعامله مع العملاء وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من جودة نوعية في حياته الوظيفية والحياة العملية .
- التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والعملاء ، في إطار ما يسمى بتسويق العلاقات.
- ويرى الباحث أن هناك نتائج مهمة تترتب على تمكين العاملين تتمثل في :
 - تحسين الأداء - إرضاء العملاء - سرعة حل المشكلات والأزمات- تحسين جودة الخدمة -زيادة القدرة التنافسية- ارتفاع الإنتاجية مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة في الأجل القريب والبعيد ويخلق لها ميزة تنافسية مقارنة بمثيلاتها في السوق والحفاظ على حصة المنظمة السوقية ويجعلها متجددة باستمرار من خلال تبنى روح المبادرة والابتكار والإستفادة من المزايا المختلفة للعاملين على الأجل القصير والطويل .

(ج) - متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1-الثقة الإدارية :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أى ثقة المديرين في مرؤوسيهـم ، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والإختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2-الدعم الاجتماعي :

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه

3-الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والإتجاه الإستراتيجي للمنظمة ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4-العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجديّة ، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

5:- الإتصال الفعال

يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة .

6-التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

7 تحفيز العاملين : تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداؤه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .

(د)-أبعاد التمكين :

يوجد خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف ما هيبة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

1-البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الممكن من أداء المهام التي وُظف من أجلها.

2-البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار كمية الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم.

3-البعد الثالث: القوة (Power)

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينه

4-البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الإفتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الاجتماعية .

5- البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبرى وقرابية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم لا يتوافر معها بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقية التمكين .

هـ-أنواع استراتيجيات التمكين

يوجد عدد من استراتيجيات التمكين التي يمكن استخدامها وهي كالتالي :

- 1-التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .
- 2-التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .
- 3-تمكين العامل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

مفهوم الجودة

من الناحية الاصطلاحية :-

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualita* التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة .
وتعرف الجودة أيضا " : على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات العملاء وبأقل تكلفة، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات للخدمة المقدمة.

أهمية و أهداف الجودة :-

- 1- سمعة المؤسسة
- 2- المنافسة العالمية
- 3-حماية العميل
- 5- التكاليف والحصة السوقية عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة

أبعاد الجودة :- للجودة أبعاد عديدة من بينها ما يلي. :

- 1- الأداء : وتتمثل في خصائص المنتج (سلع /خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للماكينة... الخ؛
- 2- المظهر : ويتمثل في المنتج الثانوي وهي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية ؛
- 3- المطابقة : إنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الإنتاج الخدمة ؛ .
- 4- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل
- 5- الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي،بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح .
- 6-الاستجابة : أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع العميل مثل اللطف واللباقة في التعامل مع العميل
- 7--السمعة : أي الخبرة والمعلومات السابقة عن الخدمة.

تعريف الخدمة

بأنها ذلك المنتج غير الملموس الذى يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية ولا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا

خصائص الخدمة

- اللاملموسة : نظر لأن الخدمة غير ملموسة .
- التزام : (عدم الانفصال) تعني تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت
- عدم التجانس: فالخدمة المقدمة من نفس مقدم الخدمة تختلف أيضا من شخص لآخر أي من مقدم إلى آخر؛
- عدم القابلية للتخزين : تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين.
- عدم انتقال الملكية : صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة.

طرق تقديم الخدمة

- الخدمة الخالصة :تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج ماديا أو خدمات أخرى
- الخدمة المرفقة بمنتج مادي تقدم المؤسسة خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية، خدمات الجرائد،... الخ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.
- المنتج المرافق بعدة خدمات : في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون والآلات الغسيل مرافقة بالضمان لمدة معينة أو النقل، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل النقل الصيانة، الضمان .

مفهوم جودة الخدمة

جودة الخدمة " : هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركوها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه

وتعرف جودة الخدمة : " على أنها التفوق على توقعات العميل ، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المصلحة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها العميل اتجاه هذه الخدمات "

أبعاد جودة الخدمة :-

- الفهم و الإدراك : ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة العميل وبذل الجهود لفهم حاجاته .
- الثقة في الأداء : وهذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .
- الاستمرارية : وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت .
- المضمون الذاتي للخدمة : ويتمثل في المهارات التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع العملاء بها.
- المطابقة : وبمعنى تحقيق التوافق بين تطلعات العملاء والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة
- الأدوات : وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة لتعميق الشعور المادي للعميل في حصوله على الخدمة
- التوقيت : ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده .أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.
- الاتصالات : وتعني إبقاء العملاء مطلعين على كل ما يخصهم والاستماع لهم أي على المؤسسة أن تعدل لغتها وفق لمختلف العملاء

مؤشرات تقييم جودة الخدمة

- 1- الاعتمادية : وهي القدرة على تقديم خدمة تكون ما وعدت به المصلحة .
- 2- مدى إمكانية الحصول على الخدمة : وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المصلحة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.
- 3-الأمان : وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة .
- 4-المصداقية : وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة
- 5-الاستجابة : وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون.
- 6- الكفاءة والجدارة : وتتعلق بمقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدراتهم على تحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد .
- 7 -الملموسة : ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المصلحة الخدمية مثل المعدات و مظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم .
- 8-الإتصال : وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل

أهداف الجودة

- 1- بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- 2-تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين ووجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة الخدمات وتعريف العاملين بمهامهم .
- 3-ترشيد السياسات المالية والنقدية وإدارة الدين الخارجي وخدمته .
- 4-زيادة المدّخرات وتوجيهها للإستثمار في مشاريع تعمل على زيادة معدلات النمو الإقتصادي.
- 5-وضع حزمة من التشريعات المطمئنة للمستثمر الأجنبي.
- 6-منع الاحتكار وتحقيق مبدأ السوق الحرة.
- 7-تحقيق العدالة الاجتماعية بشكل فعال .
- 8-تحقيق المساواة والعدالة الضريبية.

ع) أثر أساليب التمكين على جودة الخدمة بمصلحة الجمارك المصلحية
توجد عدة أساليب للتمكين يمكن استخدامها لتحسين جودة الخدمة منها:
أولاً: الأساليب القيادية :

تلعب القيادات الإدارية بأى منظمة دوراً كبيراً فى توفير المناخ المناسب لباقي الموظفين مما يتيح لهم الفرصة للتطوير المستمر وتعزيز قدرات الموظفين فى كافة مجالات النواحي الإدارية ، فضلاً عن كونه يمنحهم المشاركة فى كل القضايا والمشاكل التى تواجه المنظمة والعمل على حلها واقتراح أفضل الحلول لعلاجها والدفاع عن هذه الحلول لأنها نابعة منهم مع تذييل الصعاب لإنجاحها ، مما يبعث الثقة فى نفوس الموظفين ،
أهم الأساليب القيادية التى تتبع لتمكين العاملين هي :

- 1- قيادة التغيير ويقصد بالتغيير الخروج عن التفكير التقليدى المتسم بالقرارات الجاهزة والمتكررة وتواجه قيادة التغيير بعض المعارضات ، ولكن تصبح عملية التغيير ضرورية وحتمية عندما تكون الأساليب والطرق التقليدية ليست ذات جدوى فى التطوير والتقدم بالتالى يصبح التمكين من خلال قيادة التغيير أمراً ضرورياً وفاعلاً خاصة مع توافر العناصر الإبداعية وصاحبى الابتكارات والذين لديهم قدرات على حل المشاكل والتعامل معها ، من خلال رؤى جديدة وضخ دماء جديدة بفكر متجدد ، حيث تسهم هذه العوامل فى قيادة التغيير بالمنظمة أو المصلحة أو الهيئة ككل مما يعكس بالإيجاب على المصلحة ككل أو المنظمة ككل .
- 2- القيادة بالرؤية المشتركة ويقصد بها المشاركة فى اتخاذ القرارات وتبادل الأدوار والوصول إلى هدف واضح يراه الجميع حيث تساهم القيادة بالرؤية المشتركة فى :

- تحويل كل القائمين على العملية الإدارية إلى شركاء يعرف كل واحد منهم مسؤوليته والموجهة نحو تبنى وتحقيق جودة الخدمة .
- تحفيز العاملين لإنجاح منظماتهم أو المصلحة التي يعملون بها وتطوير الأداء وقيام كل فرد بأداء عمله من تلقاء نفسه .
- تحقق التكامل والترابط بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية بما يحقق التوحد بينهم .
- تحرر القائمين على العملية الإدارية من عقدة الخوف من الخطأ والفشل وتحرر طاقاتهم الإبداعية الخلاقة.

ثانياً: الأساليب الإدارية

توجد عدة أساليب إدارية فاعلة وكفوة في تحقيق التمكين بهدف تحقيق الجودة الشاملة هي:

- 1- أسلوب الإدارة بالأهداف : حيث يقسم الهدف الإستراتيجي في رسالة المنظمة إلى عدد من الأهداف التكتيكية ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى أهداف صغيرة ، توزع على رؤساء الأقسام ، ثم توزع على الأفراد في صورة مهام مما يسهم في تحقيق الهدف الإستراتيجي العام .
- 2- أسلوب الإدارة على المكشوف: وهو أسلوب قائم على المصارحة والمكاشفة من خلال الكشف على جميع الأمور المتعلقة بنشاط المنظمة ، وقضاياها ومشاكلها وأخر التطورات بها مما يساعد على تقوية أو اصر الثقة بين الإدارة والموظفين .
- 3- أسلوب الإدارة بالتجوال: وهو أسلوب مستمر مستمد قيمته من أرض الواقع حيث تتجول الإدارة بين الأقسام المختلفة لاكتشاف أوجه القصور ، مع العمل على إدارة المستقبل لتطويع الأداء ، والهدف من أسلوب الإدارة بالتجوال هو الرقابة وبت روح الأمل والتفاؤل بين الموظفين ورفع روحهم المعنوية كما يعبر من اهتمام الإدارة العليا بالمستويات الإدارية الأدنى

ثالثاً أساليب التنظيم المناسبة

تتأثر جودة الخدمة بأسلوب التنظيم داخل المنظمة أو المصلحة سواء بنوع وطبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة أو بدرجة ممارسة المركزية على النحو التالي :

- 1- نوع الهيكل التنظيمي المناسب : ولعل أفضل هيكل تنظيمي هو ذلك الهيكل القابل للتعديل والقابل للتعديل ليتناسب مع حاجات وظروف المنظمة المتغيرة ومن بين الهياكل المرنة التي يدعو إليها التمكين هو الهيكل التنظيمي المقلوب والذي يضع عملاء المنظمة في أولويات المنظمة وسلمها التنظيمي ثم تأتي الإدارة العليا في آخر الهيكل.
- 2- الإتجاه نحو اللامركزية : وهو أسلوب يقوم على منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا ، بالتالي يمنح المرؤوسين الإستقلالية والحرية ، وإتاحة الفرصة لكل فرد بالمنظمة لتقديم الخدمة على أفضل نحو ممكن وهو أسلوب له العديد من المزايا منها سرعة الإنجاز واتخاذ القرارات .
- 3- أسلوب الإنتقائية الفاعلة : وهو أسلوب يقوم على إنتقاء القيادات الجيدة بحيث يتم الإختيار على أساس الكفاءة واختيار أفضل العناصر علمياً وعملياً وادارياً لتولى المناصب القيادية بما يحقق جودة خدمة مرتفعة ويعود بالإيجاب على المنظمة ككل.
- 4- أسلوب المشاركة الفعالة : وهي المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد الموظفين في معرفة كل الأمور المتعلقة بمنظمتهم التي يعملون بها خاصة وأن هناك موظفين على اتصال مباشر مع العملاء بالتالي هم الأقدر على تفسير وفهم متطلبات العملاء ويعرض ذلك خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مما يمثل مردود إيجابي على استجابة المنظمة لطلبات عملائها.

غ) أهم المعوقات التي تواجه التمكين

هناك أسباب تؤدي إلى فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة ، فضلاً عن الإيمان بالنموذج التدريبي الإداري ، وعدم القدرة على إستبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لمهاتمة العمل . كما أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين ، وتتلخص المعوقات التي تواجه المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين في الآتي :

- 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 التى لا تشجع على المبادأة 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.

خلاصة البحث

تناول البحث التمكين الإدارى وأثره على جودة الخدمة بمصلحة الجمارك المصرية وهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل التمكين الإدارى بالمصلحة وأبعادة ومتطلباته ومعوقاته ، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين ساهم بشكل فعال فى رفع جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال أساليب قيادية وإدارية وتنظيمية وتحفيزية فعالة ، وقد أوصى البحث بضرورة التوسع فى تبنى مفاهيم وأشكال التمكين بما يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين وبما ينعكس فى النهاية على جودة الخدمة .

سابعاً: النتائج

توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها :

- 1- أن التمكين أصبح وسيلة فعالة فى نجاح الشركات والمنظمات والمصالح المختلفة .
- 2- توجد فوائد عديدة تعود على المصلحة والموظف والعميل جراء تطبيق أسلوب التمكين الإدارى كمدخل لتحسين جودة الخدمة بمصلحة الجمارك المصرية .
- 3- توجد عدة أساليب قيادية وإدارية وتنظيمية وتحفيزية تساهم فى تحقيق جودة الخدمة التى تقدمها مصلحة الجمارك المصرية وتساعد فى تحسين العلاقة بين مصلحة الجمارك وعمالها .
- 4- هناك بعض المعوقات التى تعوق عملية ممارسة التمكين الإدارى تتمثل فى المركزية الشديدة وعدم الرغبة فى التغيير .

ثامناً: التوصيات:

هناك عدة توصيات توصل إليها البحث تتمثل فى الأتى :

- 1 - يجب تبنى مفهوم التمكين الإدارى كوسيلة لتحقيق جوة الخدمة ونجاح المصلحة ككل .
- 2 - يجب تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين بحيث يحقق الثقة بالنفس للموظفين ويخلق لديهم روح المبادرة والمسؤولية .
- 3- ضرورة تنمية العلاقات مع الموظفين وتطويرها بشكل يحقق جودة للحياة الوظيفية ومن ثم ينعكس على جودة الخدمة للعملاء .
- 4 -ضرورة التنوع فى أشكال التمكين المتاحة للعاملين خاصة المشاركة الفعالة مع الإدارة فى اتخاذ القرارات.
- 5 -ضرورة توفير مناخ تنظيمى مناسب يكفل للتمكين فرص كثيرة ومتعددة بإطار تنظيمى مرن وفعال يحقق جودة الخدمة المطلوبة .

تاسعاً : المراجع

اولا المراجع العربية :-

- أحمد علي المحتسب 2011"التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 35 (2) ، ص ص 69-70
- أحمد محسن موسى علام 2014، العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية ، رسالة كتورا ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها، ص1.
- ثابت عبد الرحمن إدريس 2003، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، جامعة المنوفية ، ص229
- الحراشنة ، وصلاح الدين الهتي 2006، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 33، العدد2، الاردن ، ، ص2442016
- حسام الدين فتحى محمد ، العلاقة بين جودة الخدمة التليفزيونية وكل من رضا المشاهد والميل لتكرار المشاهدة ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ص1.
- حنان رزق الله 2010، أثر التمكين على جودة الخدمات التعليمية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، ، ص111.
- زكية عبدالله جابر 2012، "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ص2.
- زينب 2008الخضري، مواجهة شرسة مع الواقع ، مجلة الجزيرة الثقافية، العدد245، الرياض ، ص14.
- سعد مرزوق العتيبي 2002، جوهر تمكين العاملين ، اطار مفاهيمي ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، السعودية 2004 سعد مرزوق ص 15.
- سالى على محمد ، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ، ص ص37-38.
- شادى رستم، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة:دراسة تطبيقية في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص2.
- عبدالله عوض الشهراني ، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ، ص8
- عبد المهدي السويدي 2007، دراسات التعليم في الجامعات الأردنية : الواقع والإصلاح المنشود دار الرأي للنشر ، عمان ، الأردن ، 8، ص50.
- عدنان أمير شوشة 2011، أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي:دراسة تطبيقية بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة، مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35 (1) ، ص ص 22-25.
- عدى عطاحمادى ، القيادة الإدارية الحديثة فى استراتيجيات التنمية ، دار البديلة ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2013، ص204، ص40.
- محمد يوسف،المسيليم 2012"صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26(103)، ص ص 87-90. يحيى سليم ملحم ، مرجع 2006 سابق، ص145
- يحيى سليم ملحم التمكين كمفهوم إدارى معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ص120.

المراجع الأجنبية :

- o Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). "The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38
- 2-Gibson, J.; Ivancevich, J., Donnelly, J. and Konopaske, R. (2003) Organizational, behavior, structure, processes , McGraw Hill, Irwin, p178.