

## دراسة بحثية

## أثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية

دكتور عناد صايل الطعاني

دائرة الجمارك - الأردن

البريد الإلكتروني : einad67@yahoo.com

## الملخص

إن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد سياسة تسهيل الإجراءات على المراجع ، فهذه الدراسة تركزت على رأي صانعي القرار خصوصا أصحاب الوظائف الإشرافية بخصوص إشراك المراكز الجمركية برسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ، وكذلك توسيع الصلاحيات للمراكز الجمركية ومنحهم المزيد من التفاوض . وبناء على ذلك استخدم الباحث كافة الدلالات الإحصائية من أجل الوصول لقبول أو رفض الفروض العدمية والبديلة ، حيث تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع مفردات الاستبانة المستخدمة . وبالنتائج المستخرجة تبين بأن عينة الدراسة أظهرت الرغبة الواضحة وبنسب متباينة بضرورة إشراك المراكز برسم السياسات ، ولكن الرغبة كانت أكبر للعينة بضرورة توسيع الصلاحيات الممنوحة للمراكز الجمركية . حيث تبين أن الموظفين بكل مستوياتهم الوظيفية ، والإشرافيين بشكل عام ، وكذلك عند الفصل بين إشرافيي الدائرة عن إشرافيي المراكز حيث أجمع الكل على نفس النتيجة حيث ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) للفرضية العدمية الصفرية بكافة خياراتها.

## المقدمة

إن الاهتمام برضا متلقي الخدمة لم تعد مختصرة على القطاع الخاص ، بل أصبح هناك اهتمام أكبر به من قبل القطاع العام الحكومي والجهات الرسمية ، وأصبح هاجس تقديم خدمة متميزة تحوز رضا متلقي الخدمة ، لا بل وتفوق توقعاته بالتميز ، أصبح هذا الجانب يشغل حيز مهم من اهتمام القطاع العام ، وأصبح هدف إستراتيجية ضمن الأهداف الرئيسية لمعظم الدوائر والمؤسسات العامة ، وأصبح هدف نيل إحدى الجوائز والمسابقات المحلية والإقليمية والدولية في مجالات الإبداع والقيادة ورضا متلقي الخدمة والتي ترعاها الحكومات المحلية والمنظمات لغايات رفع مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي ، وكذلك المنافسة بين الدوائر والمؤسسات العامة ، والتنافس على نيل رضا متلقي الخدمة مع القطاع الخاص ، هذه الأسباب

أدت لتطور الخدمات المقدمة وتميزها ، وأصبح البحث عن أساليب حديثة في مجال الإدارة وتقديم الخدمة من الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup> .

إن تطور الأداء الإداري وتبسيط الضوء على متخذي القرار وربط ذلك بالأداء الوظيفي وتبسيط الضوء على متخذي القرار ، واختبار التطور في المؤسسات التابعة لهم في مختلف المجالات ، خصوصا ما يتعلق بتقديم الخدمة بمستوى عالي من الاحترافية ، وبزمن قياسي ، وبدقة ، والتعامل بشفافية ، دون ترهل ولابتعاد عن التمييز والمصالح الشخصية ، كل ذلك أوجد تحول كبير في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتنسيق الجهود المبذولة وتحول العلاقة لتصبح العمل بروح الفريق ، ودمج الجهد الفردي داخل الجماعة لتبادل الآراء والأفكار ، وكذلك رفع الروح المعنوية وإحداث التغيير في السلوك ، والتطلع للتميز المؤسسي بعيدا عن المصالح الشخصية .

إن مبدأ الاتصال في ممارسة الأعمال يتأثر بالعديد من العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف ، فالمركزية وتقليص الصلاحيات والتفاوض واحتكار الإدارة العليا لاتخاذ القرارات ، واقتصار دور الإدارات الفرعية والمرؤوسين على ممارسة العمل دون التدخل في القرارات ورسم السياسات ، سوف تؤدي لإيجاد فجوة حقيقية في تطور العمل الإداري ، وستؤدي لمشاكل حقيقية في اتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز ، وبالتالي قصور العملية الإدارية بتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة<sup>2</sup> . وعليه كان لابد من توسيع قاعدة صنع واتخاذ القرار ، وزيادة حجم الصلاحيات المفوضه للوحدات الإدارية التابعة ، وإعطاء جرعة إدارية قيادية للمديرين التابعين ، للمساهمة بتقليص البيروقراطية ، وتشجيع مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات في ممارسة الأعمال واتخاذ القرار .

#### مشكلة الدراسة :

إن سياسة دائرة الجمارك بتطبيق مبدأ اللامركزية في رسم السياسات وتطبيق القرارات وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات والمشاركة الفاعلة لكافة القطاعات ، خصوصا لتلك الفئات التي تعمل في الميدان ، خاصة فئة الموظفين شاغلي الوظائف الاشرافية ، ما زالت خارج الأطر المؤسسية ، ولم توضع ضمن مخططات مستقبلية مدروسة ، وإنما يتم تطبيقها حسب الاحتياجات والمتطلبات الآنية .

ولكن الأسئلة التي سوف تتناولها الدراسة وتحتاج للإجابة عليها :

- هل أن موظفي دائرة الجمارك على مختلف مستوياتهم الوظيفية لديهم الرغبة والثقة لتوسيع القاعدة في مشاركة القرار لتشمل كافة المواقع والمراكز الجمركية .

<sup>1</sup> د.علي لطفى , الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملى , ( بحث مقدم إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس "الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية" الذى تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية دى 9-12 ديسمبر 2007 ) .

<sup>2</sup> عاطف عواوده , العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري , (القاهرة , دراسات العلوم الإدارية , المجلد 41 , العدد 1 , 2014)

- هل هناك علاقة بين تطبيق مبدأ اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات وبين تطور الأداء الوظيفي خاصة لشاغلي الوظائف الإشرافية وأن جميع هؤلاء لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي انعكاسه على تحسين الخدمة المقدمة أم أن العلاقة عكسية تماما ؟
- ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه نحو تطبيق اللامركزية؟
- ما درجة تأثير القوانين والتعليمات على التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية ؟
- ما العلاقة بين التفويض الإداري واللامركزية الإدارية ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية ، المستوى الإداري) و التوجه نحو تطبيق اللامركزية؟
- هل أن رأي شاغلي الوظائف الإشرافية يختلف عن رأي الموظفين التنفيذيين بخصوص المعنيين برسم السياسات وتوسيع الصلاحيات .

#### أهمية الدراسة :

إن تأهيل مقدرة الأفراد ، وتنمية ورفع مستوى أدائهم، وتأهيلهم ليكونوا على مستوى متميز وكفاء ، يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات والقيام بجميع الواجبات الفنية والإدارية وأداء الأعمال ، وأيضا على مستوى القيادة للمراكز الجمركية المختلفة ، هي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة العليا في دائرة الجمارك لتحقيقه ، وإذا ما تبين بأن التوجه نحو توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات سوف يكون مردوده تميز العاملين بمستوياتهم ورفع مستوى الأداء لديهم ، فإن ذلك يقودنا لانتهاج اسلوب اللامركزية وتوسيع قاعدة الصلاحيات بنسبة عالية من الثقة وبصورة أوسع وأشمل . وإعطاء هذا الجانب الإداري المهتم مساحة أكبر لدى رسم السياسات العامة ووضع الخطط الاستراتيجية والأهداف المستقبلية للدائرة .

#### أهداف الدراسة :

- إن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية :
1. التعرف على ميول الإدارة العليا في انتهاج الأسلوب الإداري الذي تعتبره الأفضل ، وهل الأسلوب المفضل لديها هو المركزية أو اللامركزية ؟
  2. دور الصلاحيات المناطه بالمراكز في أداء الواجبات بكفاءة وتحسين الخدمة المقدمة .
  3. التعرف على نتائج توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات ، وهل هي ايجابية أم أنها ذات مردود سلبي ؟
  4. ما حجم القرارات والأعمال التي تقوم بها الإدارة المركزية والتي يفضل ويستطيع المدراء والعاملون في الوحدات الفرعية القيام بها إذا ما تم تفويض الصلاحيات اليهم ؟

5. ما هي الوظائف الإدارية والفنية الواجب على الإدارة العليا الاحتفاظ بها دون تفويض واعتبارها من الجوانب المسلم بعدم تفويضها ؟ وما هي تلك التي يجب البدء باستصدار قرارات بشأنها وتفويض صلاحياتها؟<sup>3</sup>

#### حدود الدراسة :

كانت حدود الدراسة على موظفي دائرة الجمارك الأردنية فقط ، حيث تم استهداف جميع موظفي دائرة الجمارك بكافة مواقعهم وبمختلف مواصفاتهم الديموغرافية ، وجميع مستوياتهم الوظيفية .

### الإطار المنهجي للدراسة

إن الأسلوب والطريقة الأمثل لتناول ومعالجة المشاكل الادارية يقوم على أساس المنهج العلمي والذي لا ينطلق من إصدار أحكام أو افتراضات أو تخمينات ذاتية حول المشكلة أو المشكلات التي يواجهها المجتمع، خاصة إذا كانت هذه الأحكام أو الافتراضات موجهة بدوافع وسياسات بيروقراطية تم وضعها من عشرات السنين ما زالت هي التي تتحكم في الإدارة والمديرين . وإنما تنطلق الرؤية الموضوعية للدراسات والبحوث على أساس المنهج العلمي والذي يعتمد أسلوب التحليل سعياً نحو بلورة وتحديد المتغيرات المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة وذلك من حيث واقعها وأسبابها والعوامل المحددة لها (البكر، 2004)

لذا فإن المنهج الذي سوف يستخدم في هذه الدراسة هو المنهج المسحي لعينة من موظفي دائرة الجمارك الأردنية بمختلف مواقعهم وجميع مستوياتهم الإدارية ، كما أنه سوف يتم توظيف منهج التحليل الإحصائي والوصفي لمتغيرات الدراسة ، ليتفق ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المستخدمة، علماً أن الإطار المنهجي للدراسة يتمثل في الخطوات الإجرائية والمنهجية ابتداءً من أساليب جمع البيانات حيث يعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة ، والبيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والتقارير.

### الفصل الأول

#### الاطار النظري والدراسات السابقة

##### المبحث 1-1 : مفهوم اللامركزية والتفويض في الادارة

إن التنظيم الإداري أصبح يتجه نحو صورتين إداريتين هما المركزية واللامركزية ، وبالطبع فإن سلوك أحد هاذين المظهرين يوضح صورة أو إتجاه الإدارة في المؤسسة المعنية ، وبالرغم من ذلك فإن الإدارة المرنة

<sup>3</sup> الحربي، محمد بن عطية (2007) "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية"، (دراسة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، السعودية.

تستطيع سلوك النظامين معا رغم التعارض بينهما ، حيث أن نقطة الإنطلاق للامركزية لا بد أن تكون من الحاضنة الأم أي المركزية التي هي الأساس والمرجع<sup>4</sup>.

تعرف اللامركزية Decentralization بأنها توزيع السلطة من قبل الإدارة العليا وتقسيمها على القيادات الأدنى في المؤسسة والمنتشرة بعدة مناطق وحسب طبيعة العمل لكل وحدة إدارية وحسب طبيعة الأعمال المناطة بها<sup>5</sup>.

ويعرف " هويت فايول " احد العلماء في هذا المجال اللامركزية بوجه عام بأنها نقل للسلطات تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات العامة إلى المستويات الدنيا ، كذلك نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأدنى أو الفروع بموجب قواعد تشريعية ، وبشكل أكثر خصوصية في الإدارة فاللامركزية هي نقل وإسناد سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات ادني في التسلسل الهرمي التنظيمي<sup>6</sup>.

أما المركزية فمفهومها احتكار وحصر الصلاحيات داخل مجموعة مغلقة من الأفراد ، وهذا يعني ان الوحدات الإدارية الفرعية لا تحمل صفة الاستقلال الإداري ، وارتباطها الحتمي بالإدارة العليا في اتخاذ القرارات .

إن ما يجب التركيز عليه هو الدعم المعنوي لإدارات المراكز الفرعية ، من خلال إعطاؤه بعض الصلاحيات التي هي إحدى أشكال اللامركزية والتي تزيد فيه الثقة بالنفس وزيادة الولاء للمؤسسة ، وكذلك تحفيزه على التطور الإداري من خلال المقدرة على اتخاذ القرار. ويعكس ذلك فإن المسؤول الأدنى في الوحدات الفرعية سوف يكون شعوره مغايرا في حال كانت صلاحياته شبه محدودة عند تبني سياسة المركزية من قبل الإدارة العليا .

مفهوم التفويض : هي قيام الإدارة العليا ومن خلال قرار رسمي بمنح بعض الصلاحيات المنوطه به للمستويات والوحدات الإدارية ضمن إطار ومنهج محدد يلتزم فيه المدير الممنوح تلك الصلاحيات ، وتقييم ذلك القرار خلال مدة لمعرفة النتائج المبينية عليه للاستمرار أو سحب تلك الصلاحيات<sup>7</sup>.

يقصد بتفويض السلطة منح او اعطاء السلطة من المديرين في مستوى اداري اعلى الى المرؤوسين في مستوى اداري ادنى بشأن انجاز عمل محدد

وعليه فالتفويض ومنح الصلاحيات يعني إعطاء المفوض بعض المهام بمستوى معين لممارسته ، واتخاذ القرارات بشأنه دون الرجوع للمركز ، على أن يتحمل تبعات قراراته في حال ارتكب بعض المخالفات ، حيث يضع نفسه تحت المساءلة والمحاسبة .

<sup>4</sup> أحمد الكردي ، المركزية واللامركزية في الإدارة ، ( مجلة بحوث الادارة ، نشرت في 20 إبريل 2011 )

<sup>5</sup> عامر الكبيسي ، " المركزية واللامركزية في الأدب الإداري " ( مجلة التنمية الادارية ، بغداد ، العدد ( 14 ) ، 1980 )

<sup>6</sup> محمد علاوي جلاوي، " مصطلحات إدارية مختارة " ( ط4 ، القاهرة ، دار المعارف للطباعة والنشر 1998 ) .

<sup>7</sup> عبد الغني بسيوني " التفويض في السلطة الإدارية ، ( مجلة الادارة والتنمية، العدد ( 6 ) ، مايو 1990 ) .

إن الأصل في تفويض الصلاحيات أن يكون مكتوباً ضمن بلاغ رسمي أو تعليمات مفصلة بالأعمال التي تعطي صلاحيات التفويض وتحديدها ، كما أن تفويض الصلاحيات شفويًا لا يعتبر قرار إداري ناجح ، فمن ناحية يبقى المفوض مرتبك عند اتخاذ القرار ، كما أنه يمكن أن يتجاوز صلاحيات التفويض الغير محددة بدقة .

اللامركزية والتفويض :

إن هناك فرق واسع بين مصطلح اللامركزية وبين التفويض ، ففي حين أن اللامركزية بحاجة لإصدار قواعد ونصوص تشريعية تحكمها ، فإن التفويض من صلاحية الإدارة بمنحه عندما تقتضي الضرورة ، ويضع الجهة المانحة لهذا التفويض تحت المساءلة إذا ثبت أن منح الصلاحيات أدت لأخطاء فادحة بسبب هذا التفويض .

### المبحث 2 - 1 : التفويض الفعال<sup>8</sup>

المقصود بالتفويض الفعال أو الإيجابي هو التفويض الذي يتم منحه للشخص المناسب في الوقت والمكان المناسبين ، فالتفويض يكون فعالاً عندما يكون المفوض عنده من الخبرة والكفاءة بالجوانب المفوض بها . كذلك فعند ورود النتائج من مكان العمل ، وثبات المردود الإيجابي في نواحي الموقع الفرعي ، وزيادة الرضا لدى متلقي الخدمة ، والدلائل الواردة باختصار الوقت والجهد والكلف المصروفة كلها دلائل على فعالية التفويض .

إبعاد عملية التفويض :

إن التعرف على إمكانات الكوادر في المواقع المختلفة وطاقتهم ، بالإضافة للتجهيزات والأدوات التي تساهم بنجاح عملية التفويض وعدم فشله هي من أركان وأساسيات التفويض ، فعلى الإدارة العليا مسح المركز أو الموقع المراد تفويض الصلاحيات فيه مسحا دقيقا وشاملا ، لأنه ليس من المنطقي إسناد مهام جديدة لإدارة ليس لها القدرة أو الرغبة أو الإمكانيات المساندة لمحتوى التفويض ، لأن ذلك يؤدي بصورة حتمية لفشل منح الصلاحيات ، وبالتالي يكون العائد سلبي ، وتتحمل الإدارة العليا نتيجة هذا الفشل .

### المبحث 3 - 1 : فوائد ومزايا منح الصلاحيات :

- إن أهم فائدة لمنح الصلاحيات هي تحقيق كلفة أقل ، وتوفير وقت أكبر<sup>9</sup>.
- إن طرح أفكار خلاقة ومبادرات إبداعية من قبل الأشخاص الفنيين والعاملين في الميدان سوف يتضاعف عند تهيئة الجو المناسب بمنح الثقة وزيادة الدور الذي يقوم به هؤلاء عند منحهم مزيدا من

<sup>8</sup> بد الله ، عبدالغني بسيوني (1990) " التفويض في السلطة الادارية" ، مجلة الادارة والتنمية، العدد ( 6 ) ، مايو ( 1990 ) .

<sup>9</sup> خالد سمارة الزعبي، " تشكيل المجالس المحلية واثره على كفايتها"، (القاهرة ، منشأة المعارف للطباعة والنشر ( 1993 )

- الصلاحيات ، فهذا ينمي العمل بروح الفريق ليكونوا على مقدره لإنجاح الدور الذي تم إسناده لهم بالصلاحيات الجديدة .
- إن أهم ما يميز الإدارة الحديثة الفاعلة هو قدرتها على اعتماد معايير جديدة في الإدارة من خلال اتباع معيار المقارنة ، ومعيار النتائج المبني على دراسات الرضا الوظيفي ورضا متلقي الخدمة لتحسين مستوى الخدمة المقدم والتركيز على نقاط القوة فيها .
  - عند تطلع الإدارة العليا لمنح صلاحيات جديدة لوحدة إدارية تابعة فإنها حتما ستقوم بتوفير بنية تحتية ملائمة لذلك ، علاوة على رقد هذه الوحدة بالكفاءات المؤهلة ، إضافة لتوفير المناخ المناسب بجميع نواحيه للتأكد من أن التفويض ومنح الصلاحيات ستعود بعوائد ايجابية على المؤسسة .
  - إن من محاسن التفويض قدرته على تقييم المدير المفوض ، ومعرفة ما اذا كان هذا المدير يستحق الموقع المتواجد فيه ، ومعرفة هل أن هذا المدير هو قائد غداري حقيقي يستطيع التخطيط والمساهمة بتحقيق الأهداف ، ورسم سياسات وأهداف تنفيذية على مستوى وحدته الإدارية ، ولديه الإمكانيات للتطور والتكيف مع المزيد من الواجبات والصلاحيات الممنوحة .
  - ايجاد بيئة خصبة للإبداع والتميز ، والتحرر من الروتين واضفاء صفة تطبيق دور القيادة ، ولا نبالغ اذا اعترفنا أن المدير الفني والمتواجد في الميدان غالبا يكون رأيه هو الأقرب للصواب ، نتيجة الخبرة العملية وقربه من المشاكل والواقع .

#### المساوي المحتملة من توسيع قاعدة الصلاحيات

- إن احتكار التخطيط ورسم السياسات قد يؤدي لإغفال بعض الجوانب المهمة في العمل نتيجة عدم الإحاطة بكل الجوانب . وبالتالي فإن بعض الأهداف يمكن أن لا تتحقق بالاعتماد على بيانات وتحليلات غير واقعية
- إن زيادة الصلاحيات ومنح المزيد من التفاوض يمكن أن يؤدي لتشتيت الجهد والوقت بشكل غير متناسق ، وذلك من أجل عدم إظهار عدم المقدرة والتحدي الغير محسوب ، وهذا بدوره سيؤدي لفشل إداري ، بالتوازي مع مشاكل جوهرية في العمل .
- يمكن أحيانا أن تتحكم المزاجية في القرارات بحكم توسيع الصلاحيات بمعنى أنه إذا لم يتفق قرار الوحدة التابعة مع تطلعات صاحب العلاقة ، فإنه يقوم بمراجعة المركز لاستصدار قرار لصالحه ، وهذا له مخاطر كبيرة تتعلق أحيانا بخلل إداري ، وبأحيان أخرى يؤدي للإحباط لدى الوحدات التابعة . أيضا عدم ايجاد آلية رقابة فاعلة لصعوبتها أحيانا خصوصا مع تعدد الوحدات الفرعية المفوضة بصلاحيات ، وكذلك خطورة النظرة الجزئية ، كل هذه الجوانب يمكن أن تكون أخطار محتملة يطرحها المعارض للتوسع بمنح الصلاحيات .

المبحث 4 - 1 : الأسباب والاستحقاقات الموجبة لمنح التفويض وزيادة الصلاحيات :

- لا بد من الوقوف على موجبات وضرورات تحكّم العمل وترجع التوجه للامركزية وتفويض الصلاحيات ، فالتفويض لا يكون عشوائياً ، بل لا بد من موجبات تحكّم الإدارة العليا التوجه للعمل به ونذكر أهمها<sup>10</sup> :
- سياسة الدولة وتوجهها نحو اللامركزية بشكل عام ، فهذا يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على اتباع منهجية زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة بالقرار<sup>11</sup>.
  - حجم المؤسسة وعدد وحداتها الفرعية التابعة ، وانتشارها على أرض الدولة بحيث يكون عامل المسافة والوقت والجهد له دور كبير في ممارسة الأعمال ، مع ملاحظة أن بعض هذه الأعمال لا يمكن إنجازها عبر وسائل التكنولوجيا .
  - نوعية الرؤساء الذين يقوموا بإدارة الوحدات الفرعية ، ومقدرة المرؤوسين لديهم ، ومدى استعداد المركز لتزويد هذه الوحدات بكوادر مؤهلة مدربة ، بالتوازي مع تأهيل الكوادر المتواجدة في الوحدة الفرعية .
  - مستوى ودرجة أهمية الصلاحيات الممنوحة ، وتداخل هذه الصلاحيات أو توافقها مع الأعمال التي يقوم بها المركز ، ودرجة توافق المناخ التنظيمي والبنية التحتية لممارسة هذه الصلاحيات . كما انه من الضروري توافق الأهداف التنفيذية للوحدة التابعة مع الأهداف الاستراتيجية للمركز في حال تم منح هذه الصلاحيات في فترة كانت فيه الخطط معدة سلفاً .

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للصلاحيات، هناك بعض من القادة أو المدراء من تمسك بكل الصلاحيات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض، هناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض الصلاحيات ويفشل في تحديد نوع الصلاحيات المفوضة، والنوع الآخر يعطي تفويض كامل للصلاحيات والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما، أي عدم تفويض الصلاحيات إطلاقاً أو تفويضها إطلاقاً نظراً للمخاطر التي تنجم عنهما .

المبحث 5 - 1 : الدراسات السابقة

1. دراسة ( العنزي ، 2009 )<sup>12</sup> بعنوان علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً

<sup>10</sup> صفا الضمور ، " العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية" ، ( مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009) .

<sup>11</sup> شطناوي ، علي خطار (2001) "الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الاردن وفرنسا" ، 5ط ، عمان . مركز العربي للخدمات الطلابية.

<sup>12</sup> مبارك عبدالله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري ، (رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة 2009 )



لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة 2009.

هدفت الدراسة تعريف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء، والكشف عما إذا كان هناك أثر للنوع الاجتماعي والخبرة والمرحلة الدراسية في وجهة نظر المبحوثين على درجة التفويض والإبداع الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج: وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس. ويتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات، ودرجة كلية متوسطة.

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات من أهمها منح المزيد من الصلاحيات لوكلاء المدارس، وعقد برامج تدريبية للمديرين في أساليب التفويض الفعال، وبرامج تدريبية في تنمية التفكير الإبداعي وكذلك تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها.

2. في دراسة أجراها (القيوتي، 2003) <sup>13</sup> واستهدفت معرفة اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، وذلك من حيث المفهوم والضرورة، ومدى الاطمئنان للتفويض أو الشعور بأنه يهدد أدوارهم القيادية، وكذلك رغبة وحماس المرؤوسين لقبول تفويضهم، ومدى أهمية الحوافز بالنسبة للتفويض، وكذلك مدى تفهمهم لمبادئ التفويض الفعال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن المبحوثين يدركون بدرجة عالية، أهمية التفويض لزيادة فاعلية الإدارة وتحسين سير العمل ومن أجل تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات.
2. يعتقد المبحوثون أن التفويض يمثل تهديداً لهيبتهم ومكانتهم ويعزز تمرد المرؤوسين عليهم.
3. يتفهم شاغلوا الوظائف القيادية أهمية مراعاة مبادئ التفويض الفعال.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية نحو التفويض يعزى لمتغير العمر فقط

3. وقام (العوامل، 1994) <sup>14</sup> بأجراء دراسة بعنوان (دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة). وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية العام والخاص. وتشمل هذه الدراسة (762) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا (31) مؤسسة حكومية و (46) شركة خاصة موزعة على قطاعات الخدمات

<sup>13</sup> محمد القوي، (اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. ( دورية الإدارة العامة 259-297، 2، 43، 2003 )

<sup>14</sup> العوامل، نائل عبد الحافظ (1994) "دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية الخاصة والعامة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، ص ص 93-194.

والصناعة التأمين والمالية. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتمثل هذه الدراسة مسحاً ميدانياً لاتجاهات العاملين في المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص حول أهم جوانب تفويض السلطة ومدى انطباقها على الواقع العملي لهذه المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه إلى المبحوثين .

#### الخلاصة من الدراسات السابقة :

من خلال استعراض أهم ما جاءت به هذه الدراسات يتضح الأهمية القصوى لطرحها ودراستها ، حيث نرى العنوان الرئيس لها جميعاً المتمحور حول أهمية تطبيق اللامركزية في كافة الأعمال سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة ، وكذلك في القطاعات التعليمية ، وتبين تأثير تفويض الصلاحيات ايجاباً على المدراء والاشرفيين وجعلهم يشعروا بزيادة الانتماء والمسئولية تجاه المؤسسة .

كما يظهر من خلال الدراسات التوجه العام بانتهاج مبدأ اللامركزية من أجل التقدم في مجال الأعمال ومن أجل تقديم خدمات أفضل لمتلقي الخدمة ، وتقديم أفضل منتج وخدمة أمام الزبائن .

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

هو تركيزها على دائرة يعتبر عملها حساس ودقيق لأنه يجمع بين العمل الأمني والمالي في نفس الوقت ، لذا فإن اللامركزية وتفويض الصلاحيات يجب دراسته بعناية لمؤسسة رسمية كدائرة الجمارك الأردنية . ويرى الباحث انه كي تنجح مثل هذه الدراسة فلا بد من إشراك عينة ممثلة في الدراسة ودون أية ضغوط أو توجيه للخروج بنتائج معقولة حول التوجه الحقيقي للدائرة والمجالات التي يمكن توسيع الصلاحيات فيها . وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها من الدراسات النادرة في الأردن التي تتناول دائرة حكومية في هذا الموضوع المهم وهي الدراسة الأولى التي تتناول دائرة الجمارك الأردنية . كما أن إشراك أكثر من 90% من الوحدات الإدارية في الدراسة ، وبتنوع إيجابي في المستويات الوظيفية ، والمتغيرات الديموغرافية للعينة ، منح الدراسة درجة جيدة من الموثوقية والمصدقية .

كما أن أهم ما يميز الدراسة الحالية هو انتهاجها في معرفة مدى توجه مديري الدوائر في المراكز الجمركية نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مراكزهم ومدى نجاح هذا التوجه وماهي المعوقات والسلبيات التي تواجه مثل هذا التوجه .

علماً بأن الدراسة هي الأقرب لمضمون وهدف دراسة العوامل ، 1994 من الدراسات السابقة حيث التركيز على المستويات الإدارية في توسيع الصلاحيات ، وانطباق الرأي مع الواقع الفعلي الموجود على الأرض .

## الفصل الثاني

### اللامركزية وتفويض الصلاحيات في دائرة الجمارك

مقدمة : إن العالم قد تغير كثيراً عن السابق ، وباتت الحاجة ماسة لتغيير التشريعات الناظمة بما ينعكس إيجاباً على نمو الاستثمارات المحلية، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية. وعلى أهمية تعديل

التشريعات بما ينسجم مع التطورات العالمية وتطور التكنولوجيا. كما زادت أهمية حوسبة الدوائر التي تتعامل مع المستورد مثل الغذاء والدواء والمواصفات والمقاييس وربطها إلكترونياً مع دائرة الجمارك العامة، وتفويض الصلاحيات لكافة أجهزة الدولة المعنية لتسهيل العمل. وأهمية الخروج من عقلية الجباية المأخوذة عن دائرة الجمارك ، وعلى الدائرة التعامل مع المرحلة المقبلة بحرفية لكسب المزيد من الاستثمارات الأجنبية .

كما تسعى دائرة الجمارك جاهدة في الفترة الأخيرة وبتشجيع من الإدارة العليا بناء على التوجهات الملكية السامية المطروحة في كل المناسبات لتطبيق مبدأ اللامركزية وتوسيع قاعدة الصلاحيات المفوضة للمراكز والوحدات الإدارية التابعة للدائرة وأصبح هذا الموضوع أحد الأهداف الاستراتيجية للدائرة ضمن سلسلة تبسيط الاجراءات والتسهيلات المقدمة لمتلقي الخدمة الجمركية بناء على المستجدات أو بطلب من أصحاب العلاقة.

#### المبحث 1 - 2 : دائرة الجمارك والتأرجح ما بين المركزية واللامركزية :

إن المسؤولية والواجبات التي تقوم بها دائرة الجمارك متعددة وحجمها كبير جداً بالمقارنة مع الدوائر الحكومية الأخرى ولهذا فإن تصنيف هذه الواجبات ينقسم لعدة الأقسام من حيث الجهة صاحبة الاختصاص :

- وضع الخطط ورسم السياسات وتنظيم الهياكل الوظيفية والتطوير المؤسسي وسن القوانين والأنظمة والتعليمات وتعديلها حسب المصلحة العامة . حيث أن هذه الواجبات تحتل المرتبة الرئيسة في دائرة الجمارك وتأخذ حيزاً كبيراً في عمل الدائرة ، وهي بالكامل ملقاة على عاتق المديرية في الدائرة الرئيسة ولا يتم الطلب من المراكز والإدارات الفرعية التابعة اية واجبات بهذا الخصوص.
- تحسين الخدمات وتلقي الشكاوي والمقترحات وتطوير الأداء وتنمية الموارد البشرية وتدريبها والانخراط بالشراكة مع الجهات الحكومية والخاصة وكذلك التحرك والتنسيق في التعاون الإقليمي والدولي وهذه المهام بالكامل تقع مسؤوليتها على الإدارة العليا ومديريات الدائرة المختلفة وما يسند من واجبات للمراكز المختلفة لا تعد إلا واجبات فرعية لا تمثل إلا جزءاً لا يكاد يذكر ودور ثانوي.
- النظر بشكاوي متلقي الخدمة على الخدمات المقدمة من قبل الدائرة وكذلك النظر بمقترحات متلقي الخدمة لتطوير العمل ومضاعفة الفاعلية وهذه المهام تكون مشتركة بين المراكز الجمركية والإدارة وقد سعت الإدارة العليا لتفويض الكثير من صلاحياتها للمراكز وعدم الرجوع للإدارة إلا عندما يتطلب الأمر ذلك بناءً على رغبة صاحب العلاقة أو التقيد بالقوانين والأنظمة التي لا تتيح اتخاذ القرار سوى من المرجعية العليا وبناءً على حدود الصلاحية الممنوحة للمركز.
- إن العمليات الجمركية الفنية من تطوير للخدمة المقدمة وتحصيل الرسوم والإشراف على إدخال السيارات والمواطنين والمساهمة بالأمن الاقتصادي والاجتماعي والأمني للوطن وحماية المستهلك والتاجر على حد سواء من اختصاصات المراكز الحدودية ومراكز التخليص ويكاد هنا الدور يكون ضئيل جداً للدائرة .

المبحث 2 - 2 : قانونية تفويض الصلاحيات :

المادة " 7 " من قانون الجمارك (تحدد اختصاصات المراكز الجمركية وساعات العمل فيها بقرار من المدير)<sup>15</sup> إن هذه المادة المساحة الكافية لمدير عام الجمارك وحسب الحاجة والمستجدات والتطورات الاقتصادية وتشجيع الاستثمار ، حيث وضعت صلاحية تحديد اختصاصات كل مركز جمركي وإعادة النظر بهذه الصلاحيات بتوسيعها أو تقليصها حسب ما يراه مناسبا للمصلحة العامة واستجابة لرغبات متلقي الخدمة وازدياد حجم العمل وتنوعه تبعا لكل مركز وموقعه واختصاصاته .

إلا أن ممارسة الصلاحيات للمدير العام بهذا الخصوص تأتي ضمن إجراءات وتوصيات تكون قد وضعت تحت دراسة شاملة من حيث القدرة وتوفير الإمكانيات والحاجة والمصلحة العامة واحتياجات متلقي الخدمة ، وخدمة العلاقات المشتركة مع الدول المجاورة بتسهيل التبادل التجاري .

كذلك فقد ورد في قانون الجمارك العديد من المواد التي تعطي المدير العام صلاحية توسيع الصلاحيات وتطبيق مبدأ اللامركزية بحيث يكون لشاغلي الوظائف الإشرافية مساحة من الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركز بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للدائرة .

وبنفس الوقت يكون هناك تحديد لممارسة هذه الصلاحية لئلا يتم الخروج عن الهدف ويصبح تفسير التفويض حسب الأهواء بعيدا عن الهدف الموضوع من أجله .

ومن هذه المواد ، المادة " 150 " التي تهدف لخدمة البعثات الدبلوماسية التي تعطي الأولوية لما تعكسه من سمعة دولية جيدة .

المادة " 150 " (د - تمنح الإعفاءات المشار إليها في هذه المادة بقرار من المدير أو من يفوضه استنادا لطلب من رئيس البعثة الدبلوماسية أو القنصلية مقرونا بتوصية من وزارة الخارجية وفق ما يقتضيه الحال)<sup>16</sup> .

المبحث 3 - 2: مراحل منح الصلاحيات والمديريات ذات العلاقة :

إن خيارات منح صلاحيات جديدة أو تفويض المراكز بصلاحيات جديدة هي متعددة أهمها التنسيب من قبل المركز المعني بضرورة منحهم الصلاحية للضرورة مع إبداء الأسباب والمبررات وأهمها ازدياد حجم العمل في مجال المادة المطلوب التفويض فيها ، وأصبح هناك تأخير في إنجاز العمليات بسبب التأخر باتخاذ القرار كونه مرتبط بالإدارة العليا ، كذلك أحد الأسباب عدم وجود صلاحية للمركز إنجاز البيان وضرورة التحويل لمركز مختص ، أو طلب من قبل متلقي الخدمة لمواد جديدة .

يتم النظر بالمستجدات على مستوى منح الصلاحيات أو توسيعها من قبل مديرية التعريف والاتفاقيات \_ قسم الاجراءات ، وإشراك المديرية المختصة حسب نوع التفويض وأخذ الرأي القانوني حول

<sup>15</sup> قانون الجمارك رقم 20 لسنة 1998

<sup>16</sup> قانون الجمارك رقم 20 لسنة 1998

مشروعية منح التفويض خصوصا من مديرتي الشؤون القانونية ، والاستراتيجيات والتطوير المؤسسي . ويتم بعد ذلك تشكيل لجنة فنية لزيارة المركز لمعرفة المقدرة الفنية والتقنية للمركز بمجال التفويض المطلوب ، وتحضير تقرير مفصل يوضح نقاط القوة والاحتياجات البشرية والفنية والبنية التحتية التي يتطلبها المركز ليستطيع القيام بالصلاحيات المقترحة .

بعد ذلك وعند التأكد من توفير جميع المتطلبات واستطاعة توفيرها ، يتم التنسيب للمدير العام الموافقة ، ليتم بعد ذلك منح المركز التفويض بموجب بلاغ رسمي صادر عن الدائرة ويتم نشره بجميع الوسائل المتاحة .

ونظرا لأهمية الصلاحيات التي تمنحها دائرة الجمارك لتطبيق مبدأ اللامركزية فإن كل وسائل الإعلام تهتم بهذه القرارات وتقوم بنشرها وفيما يلي الصلاحية التي منحها الدائرة للمدراء بخصوص الإعفاء على متن البيان الجمركي ونص الخبر الذي قامت جريدة الرأي الأردنية بنشره<sup>17</sup>.

( أصدر مدير عام الجمارك الأردنية تعليماته إلى عدد من مدراء المراكز الجمركية بممارسة كافة الصلاحيات المخولة لهم بالإعفاء على متن البيان الجمركي، وركز الصراية في كتابه الصادر بتاريخ 9/5 لسنة 2010 على ضرورة استكمال إجراءات الإعفاء على متن البيان الجمركي، وذلك بهدف تبسيط الإجراءات واختصارا للجهد والوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الجمركية. وشمل تفويض الصلاحيات كلا من المراكز الجمركية التالية: جمرک عمان، جمرک العقبة، جمرک المنطقة الحرة الزرقاء، جمرک مطار التخليص، جمرک سحاب .

#### المبحث 4 - 2 : لجنة تنسيق وتطوير العمليات الجمركية

ومن أجل زيادة وترسيخ العمل المؤسسي قامت الدائرة بتشكيل لجنة دائمة تحت مسمى ( لجنة تنسيق وتطوير العمليات الجمركية ) أعضاؤها مدراء عدة مديريات بدائرة الجمارك هدفها الرئيسي يتمثل بالنظر في تفويض الصلاحيات واستحداث أقسام أو وحدات إدارية جديدة في المراكز الجمركية بعد عرضها على الجهات المختصة وأخذ موافقة عطفية المدير العام بناء على متطلبات العمل أو طلب من متلقي الخدمة وذلك بعد دراسة مستفيضة لكل حالة على حدة وللجنة طلب من تراه مناسبا لإنجاز أعمالها .

وتاليا الانجازات الرئيسية لهذه اللجنة والتي تشير بوضوح لهدفها الرئيسي :

#### القرارات التي صدرت بموجب محاضر اجتماعات رسمية للعام 2014 :<sup>18</sup>

- تفويض كافة المراكز الجمركية التي يتوفر فيها لجان إتلاف بتنظيم بيانات AR9 بالمحتويات التي يتم إتلافها بمحضر إتلاف .

<sup>17</sup> جريدة الرأي - الصفحة الاقتصادية <http://alrai.com/article/458457.html>. تاريخ النشر: الاثنين 04-01-2011

<sup>18</sup> محاضر اجتماعات لجنة تنسيق وتطوير العمليات الجمركية لعام 2014

- تفويض مركز جمرك عمان تسديد قيود المركبات المدخلة تحت وضع الإدخال المؤقت (لوحة صفراء) على النظام المحوسب .
  - تفويض مركز جمرك العقبة بيع البضائع والمركبات اذا وصل بدل البيع ما نسبته 70% وضمن الالية الواردة بالكتاب .
  - تفويض مركز المنطقة الحرة السورية الاردنية صلاحية التخليص على مادة الفحم الحجري .
  - تفويض مركز جابر صلاحية التخليص على الاعلاف (الشعير والبرسيم والتبن والقش) .
  - تفويض مركز الكرك صلاحية التخليص المحلي على البضائع التي يتم ادخالها من المنطقة الحرة الكرك باستثناء السيارات وقطع غيارها .
  - تم اتخاذ قرار وبالتنسيق مع ادارة المنطقة الحرة الاردنية السورية المشتركة لتجهيز واعداد المركز ليكون مركز تخليص متكامل لجميع انواع البضاعة مما يخفف الضغط على مراكز التخليص الرئيسية . الا ان المشروع توقف بسبب الاحداث في الدولة المجاورة .
- القرارات التي صدرت بموجب محاضر اجتماعات رسمية للعام 2015: 19
- الموافقة على تفويض مركز محطة بواخر الركاب بصلاحيات التخليص المحلي على الأصناف المفوض بها مركز جمرك العقبة حيث الانتهاء من التحضير للعمل وفق نظام النافذة الواحدة في المركز.
  - تفويض رئيس قسم اعفاءات المستثمرين بصلاحيات مدير مديرية الاعفاءات المتعلقة بمهام وصلاحيات القسم الجديدة.
  - الموافقة على تفويض مركز جمرك معبر وادي الاردن بالتخليص على مستوردات الفحم البترولي للحالات التي تُبرز فيها موافقة وزارة الطاقة والثروة المعدنية طالما ان مندوبي الدوائر الاخرى متواجدون في المركز.
  - تفويض مركز جمرك العمري بالتخليص المحلي على صنف بيض التفقيس .
- المبحث 5 - 2 : المعوقات التي تواجه دائرة الجمارك بخصوص منح الصلاحيات وتوسيعها :
- القوانين والأنظمة التي أصبحت بحاجة ماسة للتعديل والتحديث خصوصا مع التطور الهائل على المستوى العالمي ، وعلينا أن نواكب كل هذه التطورات .

---

<sup>19</sup> محاضر اجتماعات لجنة تنسيق وتطوير العمليات الجمركية لعام 2015

- عدم التوافق بين الدوائر التي لها علاقة مع دائرة الجمارك بالبيان الجمركي على بعض الصلاحيات للمراكز كدائرة المواصفات والغذاء والدواء وغيرها لعدة أسباب لديها .
- عدم مقدرة دائرة الجمارك في بعض الحالات من توفير الإمكانيات اللازمة لوضع التفويض قيد التنفيذ سواء البشرية أو التقنية لعدم توفر الإمكانيات .
- وجود بعض الطلبات بتوسيع الصلاحيات الغير مبررة وغير منطقية ولا يمكن تليتها ، وضرورة إبقاء الصلاحية في مركز الدائرة .
- عدم مقدرة بعض شاغلي الوظائف القيادية أحيانا على اتخاذ القرار لعدة أسباب ، وكذلك التخوف من استخدام التفويض أو الصلاحية في غير الهدف الذي وضعت من أجله .

### الفصل الثالث

#### إجراءات الدراسة<sup>20</sup>:

أجرى الباحث دراسة تتعلق بأثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية وصاغ فرضياتها للتأكد من رغبة شاغلي الوظائف القيادية وتصميمهم على إجراء المزيد من تفويض الصلاحيات وتطبيق مبدأ اللامركزية وما هي المتطلبات حسب رأيهم للوصول للهدف المنشود المتعلق برضا متلقي الخدمة .

#### المبحث 1-3 : المنهجية :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للعينة لملاءمة طبيعة الدراسة الذي انتهج أسلوب الدراسة الميدانية الشاملة لكافة القطاعات العاملة بدائرة الجمارك بأسلوب حديث عن طريق الشبكة العنكبوتية مما أتاح استدراج أفضل عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، وتم اعتماد انتهاج الأساليب الإحصائية للتحليل واستخلاص النتائج .

وقد اعتمدت الإحصائية الرئيسية على كافة المستويات الوظيفية بدائرة الجمارك حيث تم فرز العمر والخبرة والدرجة العلمية والجنس والمستوى الوظيفي ، وتم تقسيم المحاور لمحورين رئيسيين الأول يتعلق برسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي والثاني حول اللامركزية وتفويض الصلاحيات وقام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية وركز على شاغلي الوظائف الاشرافية كونهم الفئة المعنية بهذه المحاور ، وتم فرز سؤال مهم في نهاية الاستبيان حول النسبة المئوية لأهمية هذه الدراسة .

<sup>20</sup> عناد الطعاني (أثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية ،

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة هو كافة موظفي دائرة الجمارك بكافة القطاعات ( المستوى الوظيفي ، الجنس ، الفئة ، الموقع ، العمر ، مدة الخدمة ، .. ) علما أن مجموع مجتمع الدراسة هو 2772 موظف . وتم اختيار العينة عبر نشر الاستبانة دون ممارسة أي ضغط أو توجيه وهذا ما أنتج آراء ممثلة ، وتبين أن العينة كانت ممثلة تماما لمجتمع الدراسة . علما أن عدد الاستبانات الواردة هو 365 استبانة ، تم رفض 10 واعتماد 355 استبانة .

المبحث 2-3 : تحليل الدراسة احصائيا :الجدول رقم (3-1)

المجموع	العمر				المجموع	الحالة الاجتماعية		المجموع	الجنس	
	أكثر من 50	من 40 الى 50	من 30 الى 40	أقل من 30		عازب	متزوج		انثى	ذكر
355	86	154	100	15	355	119	236	355	26	329
%100	24.2	43.4	28.2	4.2	%100	33.5	66.5	%100	7.3	92.7

الجدول رقم (3 - 2)

المجموع	فئة الموظف				المجموع	المؤهل العلمي			
	ثالثة	ثانية	أولى	دراسات عليا		بكالوريوس	دبلوم	توجيهي فأقل	
355	67	58	230	355	36	195	58	66	
%100	18.9	16.3	64.8	%100	10.1	54.9	16.3	18,6	

الجدول رقم (3 - 3)

المجموع	مواقع العمل				المجموع	المسمى الوظيفي			
	مراكز حدودية	مراكز داخلية	مراكز تخليص	الدائرة الرئيسية		وظيفة تنفيذية	وظيفة إشرافية		
47 موقع	9مراكز	13 مركز	7 مراكز	18 مديرية	355	موظف	رئيس قسم	مساعد مدير	مدير
355	110	67	86	92	355	221	81	39	14
%100	%31	%19	%24	%26	%100	62.3	22.8	11.0	3.9



لقد تم طرح الاستبيان أمام جميع موظفي الجمارك في كافة مواقعهم ولكل الفئات والمستويات الوظيفية حيث وردت إجابات على 365 استبانته تم قبول 355 استبانته منها للدراسة .

عدد موظفي دائرة الجمارك عند طرح الاستبيان الذين هم على رأس عملهم 2772 موظف . أجاب على الاستبانته منهم 365 موظف أي بنسبة 13.2% وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة من مجموع المجتمع المستهدف .

أجاب على الاستبانته من ضمن العينة 10.1% دراسات عليا و54.9% بكالوريوس و34.9% غير ذلك وهي نسب تعبر بشكل مناسب إحصائيا كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة .

عند صياغة فرضيات الدراسة وحيث تم التركيز على شاغلي الوظائف الإشرافية ضمن الفرضيات كونهم المستهدف الرئيسي فيما يخص رسم السياسات وتفويض الصلاحيات إما بمنحها أو القيام بها . وعليه فقد كان ضمن الاستبانات 134 استبانته مقبولة للدراسة معبأة من قبل شاغل وظيفة إشرافية وهي تشكل ما نسبته 37.7% من حجم العينة وهي نسبة مرتفعة وتزيد من موثوقية نتائج الدراسة .

النقطة المهمة ان 92% من مديريات ومراكز دائرة الجمارك قد تم تمثيلها بعينة الدراسة وهو ما يعني المصدقية والموثوقية لعينة الدراسة كممثل حقيقي للمجتمع المستهدف .

الجدول رقم ( 3 - 4 ) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بشكل عام حول رسم السياسات وتفويض الصلاحيات بدائرة الجمارك

STANDARD ERROR MEAN	الانحراف المعياري STD	الوسط الحسابي MEAN	حجم العينة	المحور	
0.21	0.51	3.50	355	محور رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ( 1 )	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة <u>بشكل عام لكافة فئات الموظفين</u>
0.0201	0.0753	3,61	355	محور اللامركزية وتفويض الصلاحيات ( 2 )	
0,230	0,0564	3.50	133	محور رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ( 3 )	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة ( <u>الوظائف الإشرافية : مدير - مساعد - رئيس قسم</u> ) بكافة مواقع دائرة الجمارك
0,049	0,183	3,65	133	محور اللامركزية وتفويض الصلاحيات ( 4 )	

الفرضية الاولى : تتعلق برأي موظفي دائرة الجمارك بشكل عام مبدأ اشراك الجميع بوضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للدائرة .

Ho ( 1 ) : موظفي دائرة الجمارك بشكل عام مع اشراك جميع المراكز برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية

H1(1) : موظفي دائرة الجمارك ضد اشراك جميع المراكز برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية

\*\* ولبرهان قبول الفرضية العدمية أو رفضها لابد من احتساب القيمة الاحصائية المتمثلة  $(\bar{X} - \mu)$  ونقسم الناتج على ( STANDARD ERROR MEAN ) ونقارنها بالقيمة المتحصلة من المساحة المحصورة حسب جدول التوزيع الطبيعي المعياري ( sig. 2 tales ) .

### كيفية احتساب الوسط الافتراضي $\mu$ :

تم احتساب الدرجات ( وزن الاجابات ) من 1 الى 5 اي اربعة فترات ( 1-2 ، 2-3 ، 3-4 ، 4-5 ) وبقسمة عدد الفترات على 5 ينتج طول الفترة 0.80 أي ان الفترة غير موافق بشدة من 1- 1.8 ، الفترة غير موافق 1.81- 2.60 ، الفترة محايد من 2.61- 3.4 ، الفترة موافق من 3.41- 4.20 ، الفترة موافق بشدة 4.21- 5.

وعليه فإن الوسط الافتراضي سيكون عند بداية الموافقة اي  $\mu = 3.40$

وعليه فإن الاحصائية حسب المعادلة أعلاه تساوي  $0.476 = (0.21 / 3.4 - 3.5)$

إن مستوى المعنوية الذي سنستخدمه هنا هو  $(\alpha = 0.05)$  وحيث أن هناك ( 2 tails ) فيجب ان تقسم قيمة مستوى المعنوية لقيمتين كل منهما  $(\alpha/2 = 0.025)$  ، ومنها نجد أن  $Z_{0.025} = -1.96$ .

وحيث تبين أن القيمة الاحصائية ( 0.476 ) < من القيمة المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي (- 1.96).

وهذا يعني تأييد العينة للفرضية العدمية حول اشراك جميع المراكز برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية .

وباختصار قيمة Z المحسوبة (-1.69) تقع في منطقة قبول النظرية الفرضية ، تقبل النظرية الفرضية وترفض النظرية البديلة.

الفرضية الثانية : تتعلق برأي موظفي دائرة الجمارك بشكل عام بخصوص نظام اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية .

Ho ( 2 ) : موظفي دائرة الجمارك بشكل عام مع التوجه لتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية المختلفة .

H1 ( 2 ) : موظفي دائرة الجمارك ضد التوجه لتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية المختلفة . ولبرهان قبول الفرضية العدمية أو رفضها لابد من احتساب القيمة الاحصائية المتمثلة  $\bar{X} - \mu$  ونقسم الناتج على

( STANDARD ERROR MEAN ) ونقارنها بالقيمة المتحصلة من المساحة المحصورة حسب جدول التوزيع الطبيعي المعياري ( sig. 2 tals ) . وباستخراجها فإن القيمة الاحصائية ( 10.44 ) .

ومقارنتها مع قيمة مستوى المعنوية الذي سنستخدمه هنا هو (  $\alpha = 0.05$  ) وحيث أن هناك ( 2 tails ) فيجب ان تقسم قيمة مستوى المعنوية لقيمتين كل منهما (  $0.025 = \alpha/2$  ) ، ومنها نجد أن  $Z_{0.025} = -1.96$  . وحيث أن القيمة الاحصائية ( 10.44 ) < بشكل كبير من القيمة الواردة في جدول التوزيع الطبيعي ( -1.96 ) . وهذا يعني تأييد العينة بشدة للفرضية العدمية حول اشراك جميع المراكز برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية وباختصار قيمة Z المحسوبة ( -1.69 ) تقع في منطقة قبول النظرية الفرضية ، تقبل النظرية الفرضية وترفض النظرية البديلة.

وبتتبع نفس الطريقة لباقي الفرضيات نجد ما يلي :

قبول الفرضية العدمية لجميع الفرضيات التالية :

Ho == ( 3 ) : موظفي دائرة الجمارك الاشرافيين بكافة المواقع ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع التوجه لإشراك الجميع برسم السياسات العامة للدائرة (علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي  $(z=0.435)$

Ho == ( 4 ) : موظفي دائرة الجمارك الاشرافيين بكافة المواقع ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع التوجه لتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية المختلفة . ( علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي  $(z=5.10)$  .

الجدول رقم ( 3- 5 )

STANDARD ERROR MEAN	الانحراف المعياري STD	الوسط الحسابي MEAN	حجم العينة	المحور	
0,341	0,836	3,31	32	محور رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ( 5 )	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة ( <u>الوظائف</u> <u>الإشرافية في مديريات الدائرة الرئيسية</u> <u>المختلفة</u> )
0,106	0,396	3,63	32	محور اللامركزية وتفويض الصلاحيات ( 6 )	
0,237	0,581	3,55	102	محور رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ( 7 )	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة ( <u>الوظائف</u> <u>الإشرافية في مراكز التخليص والمراكز</u> <u>الحدودية والداخلية : مدير - مساعد -</u> <u>رئيس قسم</u> )
0,0863	0,323	3,61	102	محور اللامركزية وتفويض الصلاحيات ( 8 )	

وبتتبع نفس الطريقة لباقي الفرضيات في الجدول رقم ( 5 ) أعلاه حيث نجد ما يلي :

Ho == ( 5 ) : موظفي دائرة الجمارك الاشرافيين بمديريات الدائرة الرئيسية ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع التوجه لإشراك الجميع بوضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للدائرة .  
علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي ( z=0.26 )

Ho== ( 6 ) : موظفي دائرة الجمارك الاشرافيين بمديريات الدائرة الرئيسية ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع التوجه لتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية المختلفة.

( علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي ( z=2.17 )

Ho == ( 7 ) : موظفي دائرة الجمارك الاشرافيين بالمراكز الجمركية الحدودية والداخلية ومراكز التخليص ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع التوجه لإشراك الجميع بوضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للدائرة . ( علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي ( z=0.637 )

== Ho ( 8): موظفي دائرة الجمارك الإشرافيين بالمراكز الجمركية المختلفة ( مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ) مع توجهه لتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية المختلفة . ( علما ان القيمة الاحصائية لهذه الفرضية تساوي  $z=2.43$  ) .

ملاحظة : كانت نسبة توجه الموظفين في كل الفرضيات بقبول الفرضية الصفرية وهذا ايجابي جدا ولكن كانت نسبة القبول متفاوتة حيث كانت الموافقة بشدة للفرضية الصفرية Ho ( 2 ) و Ho ( 4 ) .

كذلك كانت النسبة بقبول الفرضية الصفرية بدرجة متوسطة للفرضيات الصفرية Ho ( 6 ) و Ho ( 8 ) . هناك قبول للفرضية العدمية وبدرجة منخفضة لباقي الفرضيات Ho ( 1 ) و Ho ( 3 ) و Ho ( 5 ) و Ho ( 7 ) .

أي أن التوجه العام لدى كوادر دائرة الجمارك باللامركزية وتوسيع قاعدة الصلاحيات أكبر من توسيع قاعدة المشاركة برسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي ليشمل المراكز خارج الدائرة الرئيسية .

كذلك يلاحظ أن موظفي دائرة الجمارك الإشرافيين بمديريات الدائرة الرئيسية هم الأقل قبول مشاركة المراكز برسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي .

\* في نهاية الاستبانة تم سؤال المستهدفين بمدى أهمية هذه الدراسة لدائرة الجمارك الأردنية بنسبة مئوية حيث أجاب على هذا السؤال ( 193 ) موظف فيما كانت بعض الاجابات تؤكد أهمية هذه الدراسة دون ذكر نسبة ، فيما أكد آخرون أن هذه الدراسة هي الأهم بالطرح على مستوى الدائرة ، وأكد آخرون على أنه يجب أن تؤخذ نتائج وتوصيات هذه الدراسة بعين الاهتمام التام .

#### الجدول رقم ( 3 - 6 )

عدد الموظفين الذين تم اعتماد اجابهم	نسبة المجيبين لهذا السؤال	المتوسط الحسابي للنسبة المئوية للإجابة ( أهمية الدراسة	بالنسبة للعيينة المستهدفة	355/
193	%54	%82.5		كافة أفراد العينة
83	%63	%83.1		شاغلي الوظائف الإشرافية بشكل عام
13	%39	%79.1		شاغلي الوظائف الإشرافية في الدائرة فقط
70	%53	%83.9		شاغلي الوظائف الإشرافية في المراكز

المبحث 3 - 3 : الاستنتاجات التي أفرزتها الدراسة:

\*\* إن النتائج تظهر أن موضوع الدراسة كان مهم أكثر للفئات العمرية فوق الأربعين عام ، وهذا يعني للمتزوجين أيضا ، وكان مهما لمن يحمل درجة البكالوريوس فما فوق بدرجة أكبر وواضحة ، كذلك نسبة موظفو الفئة الأولى كانت كبيرة بالمشاركة ، ويلاحظ أن عينة الدراسة شملت 38% منها لشاغلي الوظائف الإشرافية وهو مؤشر ايجابي جدا يدل على اهتمام هذه الفئة بالدراسة التي هي موجهة إليهم أصلا . أما الشيء الملاحظ النسبة الضئيلة لتمثيل الإناث في العينة وهذا دليل على أن التمثيل خارج الدائرة للإناث وكذلك ضالة تواجدها في الوظائف الإشرافية أدى لتدني هذه النسبة من باب عدم الاهتمام بما لا يعنينا .

\*\* كذلك يظهر من الإحصائيات أن 74% من العينة تحصلت من خارج مديريات الدائرة ، وهذا دليل أكيد على اهتمام الوحدات الإدارية خارج مركز الدائرة باللامركزية وضرورة توسيع قاعدة الصلاحيات والتفويض ، كما تدرك هذه الفئة ومن خلال التعامل اليومي مع جميع فئات متلقي الخدمة الملحة والضرورية بتطبيق اللامركزية وتوسيع قاعدة الصلاحيات والتفويض .

\*\* في السؤال الأول بمحور الاستراتيجيات بأنه لا حاجة لإشراك المراكز الجمركية في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات فإن 75% من العينة رفضت هذه العبارة وهو ما يؤكد الدور الذي يجب أن تلعبه المراكز في هذا الجانب ، في حين بالنسبة لنفس الجانب فقد رفضه 88% من شاغلي الوظائف الإشرافية في الدائرة وهو ما يدل على الحاجة الملحة بإشراك المراكز كجزء مهم ورئيسي بدائرة الجمارك .

\*\* في السؤال السادس من محور الاستراتيجيات والذي يشير بأنه لو اتاحت الفرصة للمراكز بالمشاركة في رسم السياسات فذلك سيؤدي لزيادة نسبة الرضا الوظيفي ورضا متلقي الخدمة فإن هذا السؤال حصل على أعلى نسبة موافقة من قبل جميع مجتمعات الفرضيات وهو دليل أكيد على أهمية الدور لهذه الفئة وضرورة إشراكها في التخطيط الاستراتيجي .

\*\* وحسب الجدول رقم ( 6 ) يتضح أن الجميع أكد أهمية هذه الدراسة وبنسبة عالية ، ففي حين أن النسبة الأقل في أهمية هذه الدراسة كانت لشاغلي الوظائف الإشرافية في الدائرة ( 79.1% ) ، والنسبة الأعلى هي لإشرافيي المراكز ( 83.9% ) فالفرق بينهما ليس كبير والنتيجة مرتفعة بصورة واضحة . علما أن أكثر من 30% من العينة قد أكد الأهمية الكبيرة للدراسة ولكن لم يتم التعبير عن ذلك بنسبة رقمية .

**الفصل الرابع****أولا : النتائج العامة للدراسة**

1. إن جميع موظفي دائرة الجمارك على وعي وإدراك تام بضرورة توسيع قاعدة الصلاحيات للمراكز الجمركية والوحدات الفرعية ويزداد هذا الوعي بازدياد المستوى الوظيفي .

2. في محور التخطيط الاستراتيجي فإنه في الوقت الذي يرى فيه موظفو المراكز أنه يجب أن يكون لهم دور وقادرين على إحداث تطور ومردود ايجابي , يلاحظ الباحث ميول موظفي الدائرة الرئيسية نوعا ما الى احتفاظهم بالسيطرة على هذا المحور .
3. لاحظ الباحث أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي للموظف , وبين الاهتمام بموضوع اللامركزية والتوسع في الصلاحيات للمراكز والوحدات الادارية الفرعية للدائرة .
4. إن موظفي دائرة الجمارك لديهم تصورات ومفاهيم دقيقة وواضحة حول اللامركزية ورسم السياسات العامة للدائرة .
5. أثبت موظفي الدائرة الجمارك ولاءهم وانتماءهم لدائرتهم من خلال الاهتمام بالدراسة وإبداء كل الملاحظات حول محاورها , وهو ما يتوافق مع الهدف الاستراتيجي للدائرة المتعلق بتحقيق درجة مناسبة لتحقيق رضا متلقي الخدمة .
6. لقد اثبتت دائرة الجمارك نجاعة أسلوبها في تطوير الموارد البشرية من خلال الدورات والورش التدريبية , وهذا ما تبين من خلال الإجابات الموضوعية والمركزة والفهم الواضح للمصطلحات والمفاهيم المقدمة .
7. إن اهتمام شاغلي الوظائف الإشرافية في المراكز والمديريات بالدراسات وإعطائها جزء من وقتهم على الرغم من انشغالهم بالعمل الرسمي , دليل واضح على رسوخ مبدأ التطوير المؤسسي واتجاه طريق الجودة الشاملة وصولا لدائرة متميزة .
8. مجمل الموظفين بكافة مواقعهم غير راضين عن مستوى تمثيل موظفي الوحدات الفرعية للدائرة بمحاور الدراسة لاسيما رسم السياسات والتطوير والتخطيط الاستراتيجي , كونهم جزء لا يتجزأ من هيكل الدائرة , ومصدر أساسي للبيانات الذي مصدره الميدان , والاحتكاك المباشر مع الجمهور ومتلقي الخدمة .
9. الرضا الوظيفي بالنسبة للمراكز والوحدات الفرعية متدني مقارنة بمديريات الدائرة والسبب قلة الرعاية , وانخفاض المشاركة بالورشات والدورات الاقليمية والخارجية , وعدم استشارتهم بالجوانب الإدارية والمركزية .

#### ثانيا : الخلاصة

إن طبيعة وحجم العمل في دائرة الجمارك يجعلها تمتاز بخصوصية هن باقي المؤسسات والدوائر ، ولذا فإن الدائرة عند طرح موضوع توسيع الصلاحيات أو تفويض المدراء بمهام جديدة يجب أن يتم دراسة كل حالة بعناية ودقة ، نظرا للحساسية العالية التي تمتاز بها هذه الصلاحيات للخطورة العالية وكذلك للتشعبات الكثيرة لكل حالة ، ولتعامل الدائرة مع كافة الفئات وفي كل الأوقات .

لذا فإن اللامركزية بدائرة الجمارك يجب أن تكون هدف استراتيجي بحد ذاته لكي يتم دراستها بعناية وضمن خطط سنوية منتقاه بعناية ، من جهة لكي نلبي متطلبات التطور الهائل في تسهيل الإجراءات وحيازة رضا متلقي الخدمة ، ومن جهة أخرى لكي لا نقع في سلبيات غير محسوبة بتوسيع الصلاحيات أو منح التفاوض وتعطي مردود سلبي نتيجة سوء الاستخدام أو عدم توفر الإمكانيات للتطبيق .

فإن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكاناته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان. وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة، وإذا كان الأمر كذلك فإن دائرة الجمارك تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع كافة المستويات من المراجعين، لذا يمكن القول أن المدير لا يستطيع أن يقوم (بالأعمال الإدارية والفنية) دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول العاملين معه. لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المتعددة في مؤسسته أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيأون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية بين شاغلي الوظائف الإشرافية مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين الإدارة والادارات الفرعية<sup>21</sup>.

### ثالثاً: التوصيات

بناءً على ما ورد من ملاحظات لدى تحليل الدراسة وكذلك ما ورد من ملاحظات من العينة المستهدفة وبناءً على النتائج المستخلصة يوصي الباحث بالتوصيات التالية :

1. على الإدارة البدء بالتخطيط الفعلي ليكون شاغلي الوظائف الإشرافية في الوحدات التابعة للدائرة جزءاً أساسياً في رسم السياسات والمشاركة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية وفي سبيل ذلك يلزم البدء بإشراك هؤلاء في اللجان الدائمة والمؤقتة المشكلة بالكامل من موظفي الإدارة فقط ، وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمقترحات ، واتباع سياسة التدوير ومتكررة بين الادارة العليا والموظفين الإشرافيين في مختلف المواقع ، والتركيز على إشراك المراكز في اجتماعات الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات العامة والخاصة

2. ضرورة تكثيف التواصل مع الموظفين في المراكز لتحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية لتوفر الخبرة الميدانية لديهم ، ومعرفة الحاجة الفعلية لمتلقي الخدمة ، وفي سبيل ذلك يلزم إصدار تعميم يلزم جميع المراكز لتقديم رأيهم بخصوص الصلاحيات الممنوحة لهم وإمكانية توسيعها أو تقليصها مع بيان المبررات والمتطلبات لذلك .

3. إطلاق مشروع متكامل على مستوى الدائرة يتشكل من المديرية المختصة بالإضافة لجميع المراكز لمسح الإجراءات وإعادة هندستها لمعرفة احتياجات كل مركز سواء بشرية أو بنية تحتية ومعرفة نقاط القوة لكل مركز وفرص التحسين والتحديات التي تواجه المراكز.

4. على الإدارة البدء فوراً بإعادة النظر بالتعليمات والبلاغات التي أصبحت عائقاً أمام مواكبة التطور الذي يشهده العالم ، وأصبحت تشكل نقطة تحدي تواجه الدائرة بنتائج رضا متلقي الخدمة ، وبنفس الاتجاه على الدائرة التوجه التام نحو الدفع الإلكتروني بكافة الخدمات الجمركية .

5. البدء فوراً بتأهيل المراكز الحدودية لتكون بالتوازي مراكز تخليص شاملة وتخفيف الضغط عن مراكز التخليص المتواجدة في المدن الرئيسية ، وتوسيع مواقع بعض الخدمات كخدمة التخليص على السيارات ، وخدمة تمديد رخص السيارات الأجنبية

<sup>21</sup> تفويض السلطة - أحمد السيد كردي - مقالة / <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277370>



6. فيما يتعلق بالموارد البشرية يجب تأهيل المدراء ليكونوا قادة قادرين على اتخاذ القرار وتشجيعهم لتكون لديهم الجرأة المرونة لممارسة الصلاحيات في الحدود المسموحة . أيضا لابد من تشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وتبني حاضنة ابداعية بأسس عادلة وواضحة ومعلنة للجميع وإشراف جهة محددة عليها ، ولابد لأن يكون مبدأ اللامركزية له موقع برسالة الدائرة أو رؤيتها بالإضافة لكونه ضمن الأهداف الاستراتيجية للدائرة .

7. لابد من اختيار عناصر من المراكز لإشراكهم في النشاطات المختلفة للدائرة كالمسابقات المحلية للتميز ونشاطات الدائرة بمجال المسؤولية المجتمعية ، وعلى الدائرة تقع المهمة في هذا الجانب لزيادة مساهمة المراكز وجذبهم للقيام بالمزيد من هذه النشاطات جنبا الى جنب مع زملائهم موظفي الدائرة .

8. التدريب وعقد الورش والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية هي من ضمن الأسس التي تصقل شخصية الفرد وعند توفر العدالة في إشراك الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم واطلاعهم على اخر المستجدات العالمية في مجال العمل وعدم اختزال هذه النشاطات بموظفي الدارة فالنتيجة ستعكس ايجابا على العمل في جميع مواقعه

9. العمل الجمركي تحول من أهداف محددة ليشمل واجبات أمنية ووطنية رئيسية ، فتميز البضائع المقلدة واكتشاف المواد المضرة بالبيئة ، وحماية المنتج الوطني والملكية الفكرية كذلك الدور الرئيسي في حماية المجتمع من آفة المخدرات ، ومنع تهريب أسلحة أو متفجرات خصوصا مع خطورة المرحلة ، كل هذا تقع مسؤوليته المباشرة على المراكز الجمركية ويتعلقات وأنظمة صادرة عن الدائرة أي أن المسؤولية مشتركة ، ولكن الدور الأكبر هو لواجب موظفي الميدان الذين يتحملوا المخاطر والصعوبات لتنفيذ التعليمات . لذا فعلى الدائرة بذل الجهود المضاعفة في ادارة المخاطر في توسيع الصلاحيات ، واتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن ، فمصلحة الوطن لا تتعارض مع توسيع الصلاحيات او تقليصها ، وتسهيل تقديم الخدمة والسرعة في انجازها لن يكون على مصلحة وامن الوطن والمواطن ، لذا فإن الجميع شركاء في اتخاذ القرار المناسب بهذا الخصوص .

10. لا بد من زيادة حصة المرأة من الوظائف الإشرافية ، وكذلك جلب اهتمام الموظفين التنفيذيين لتقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات الايجابية ، وأن لا تكون اللجان الفاعله كلها من الإشرافيين لخلق قيادات واعدة لديها حس المسؤولية وأن لا يبقى الاهتمام فقط من فئة الاشرافيين بموضوع الصلاحيات ومنح التفويض للمراكز .

#### دراسات يوصي الباحث بها مستقبلا :

- دراسة تبحث العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة في المؤسسات الحكومية .
- دراسة تبحث التحديات والصعوبات التي تواجه دائرة الجمارك في تحسين العلاقة مع متلقي الخدمة .
- البحث في القوانين والأنظمة التي تعيق الاستثمار لا سيما الخاصة بعدم إمكانية تفويضها مما يعيق سرعة الإنجاز وعدم تحقيق رضا المستثمر

## المراجع

- خالد سمارة الزعبي، "تشكيل المجالس المحلية واثره على كفايتها"، (القاهرة ، منشأة المعارف للطباعة والنشر 1993 )
- محمد علاوي جلاوي، "مصطلحات إدارية مختارة" ( ط4 ، القاهرة ، دار المعارف للطباعة والنشر 1998 ).
- عاطف عواوده ، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري ،(القاهرة ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 1، 2014)
- العوامله ، نائل عبد الحافظ (1994)" دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية الخاصة والعامة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز،الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، ص ص 93-194.
- شطناوي ،علي خطار (2001) "الادارة المحلية وتطبيقاتها في الاردن وفرنسا" ،ط5 ، عمان . مركز العربي للخدمات الطلابية.
- بد الله ، عبد الغني بسيوني (1990) " التفويض في السلطة الادارية" ، مجلة الادارة والتنمية، العدد (6) ، مايو(1990)
- الأستاذ محمد البكر ( مجلة العلوم الاجتماعية / جامعة الكويت / المجلد 32 – العدد 2 – 2004 )
- أحمد الكردي ، المركزية واللامركزية في الإدارة ،( مجلة بحوث الادارة ، نشرت في 20 إبريل 2011)
- عامر الكبيسي ، "المركزية واللامركزية في الأدب الإداري" ( مجلة التنمية الادارية، بغداد، العدد(14) ، 1980)
- عبد الغني بسيوني " التفويض في السلطة الإدارية ، ( مجلة الادارة والتنمية، العدد (6) ، مايو 1990) .
- صفا الضمور، " العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، ( مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009).
- محمد العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.(رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض . 2003)
- أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو أرشيدة، " تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، ( المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009) .
- د.علي لطفي ، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملي ، بحث مقدم إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس "الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية" الذي تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية دبي 9-12 ديسمبر 2007 .
- مبارك عبد الله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري ،(رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة 2009 )
- 16 سليمان ولد حامدون ، اللامركزية الإدارية ومساهماتها في التنمية المحلية. ( مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية 2006 )
- محمد القريوتي،(اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. ( دورية الإدارة العامة 259-297 ، 2 ، 43 ، 2003 )
- حميد الحجري، حميد ،أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان.( رسالة ماجستير. جامعة مؤتة:الكرك. 2005 ) .

تفويض السلطة - أحمد السيد كردي - مقالة // <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>

الموقع الإلكتروني لدائرة الجمارك (<https://www.customs.gov.jo>)

جريدة الرأي - <http://alrai.com/article/458457.html> الصفحة الاقتصادية . تاريخ النشر: الاثنين 1-04-2011

محاضر اجتماعات لجنة تنسيق وتطوير العمليات الجمركية لعام 2014 - 2015 / دائرة الجمارك الأردنية .

### أستبانة أثر تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات

أخي الموظف، أخي الموظفة:

نرجو التكرم بالعلم بأن مديرية الجودة الجمركية الشاملة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " اثر تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار في المراكز الجمركية " حيث تتمحور الدراسة حول إبراز دور المراكز الجمركية ومعرفة رأيها فيما يخص موضوع توسيع صلاحيات المراكز ومنحها المزيد من الصلاحيات في الجوانب الفنية والإدارية، راجين أن نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة والتي تغطي فقراتها محاور الدراسة.

أملين منكم التكرم بالإجابة عليها بكل صراحة وشفافية من خلال ما تلمسونه في أعمالكم علماً بأن إجاباتكم سيكون لها أكبر الأثر في تقييم الوضع الحالي والاستفادة منها في التطوير والتحسين.

المعلومات الأساسية:

• يرجى وضع اشارة x في المربع المخصص

أنثى		ذكر		الجنس
متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
اكبر من 50	50-41	40-30	اقل من 30	الفئة العمرية بالسنوات

موضوع	الرقم	المحور	م	مس	رئيس قسم	موظف	موافق	غير	محايد	موافق	موافق
يقتصر رسم السياسات العامة لدائرة الجمارك في المركز الرئيسي (الدائرة) فقط. ولا يحتاج إلى إشراك المراكز الجمركية كونها جزء من دائرة الجمارك.	1.	محور السياسات									
يتم إشراك المراكز الجمركية في رسم السياسات فقط في حال كانت السياسات متعلقة بالمركز الجمركي المعني.	2.										
مهمة الدائرة الرئيسية وضع الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك ودور المراكز ينحصر في وضع الخطط التنفيذية بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.	3.										
البنية التحتية للمراكز الجمركية تساهم في تمكين هذه المراكز من القيام بالأعمال المفوض بها.	4.										
يتم إشراك مدراء المراكز الجمركية وموظفيهم في وضع الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك.	5.										
اعتقد أنه لو تتاح الفرصة لموظفي المراكز الجمركية للمشاركة بالخطط الاستراتيجية ورسم السياسات فإن ذلك سيزيد من مستويات الرضا الوظيفي ورضا متلقي الخدمة .	6.										
تشجع الادارة العليا في الدائرة الرئيسية مدراء المراكز وبعده وسائل ( البلاغات، التعاميم، التعليمات ....) على اتخاذ القرارات اللازمة في مواقع العمل.	7.	محور تفويض									
تشجع الادارة العليا لدائرة الجمارك ومدراء المراكز الجمركية المبادرات والمقترحات المتعلقة بتفويض الصلاحيات المقدمة من المرؤوسين ومنحها لحواظا المناسبة لقاء ذلك .	8.										
تناسب الصلاحيات الممنوحة (المفوضة) للمركز الجمركي مع القدرات الفنية والبشرية فيه وليس من الضروري منح مزيد من تفويض الصلاحيات له.	9.										
عدم التوسع في منح الصلاحيات وتفويضها للمركز الجمركي يؤدي الى الاحباط على الرغم من كونه مؤهل لهذه الصلاحيات.	10.										
يتم عقد دورات متخصصة للوظائف الاشرافية في مجال القيادة واتخاذ القرار.	11.										
التنسبات المتعلقة بالعمل الجمركي والواردة من المراكز الجمركية غالباً تحظى بموافقة الادارة العليا في الدائرة.	12.										
يتم الرجوع الى ادارة المركز الجمركي في حال اتخاذ قرار يخص هذا المركز او التوسع في تفويض صلاحيات له.	13.										
يتم منح المراكز الجمركية صلاحيات جديدة وباستمرار من قبل الدائرة بناءً على طلب من ادارة المركز او بطلب من متلقي الخدمة.	14.										
الصلاحيات التي تم تفويض المراكز الجمركية بها، مناسبة وتلبي احتياجات وطموحات متلقي الخدمة ولا داعي لطلب تفويض صلاحيات اضافية.	15.										
لقد سبق وان طلب متلقي الخدمات من دائرة الجمارك تفويض بعض الصلاحيات للمراكز الجمركية تساعد وتسهل عليهم انجاز اعمالهم الا ان الدائرة اعتذرت عن تفويض هذه الصلاحيات.	16.										
اعتقدنا ان الدائرة ليس لديها الاسباب بالمنع لعدم تفويض الصلاحيات ببعض الاعمال	17.										

										فنية وخاصة للمراكز الجمركية.		
										18. أعتقد أن الكثير من الأعمال الجمركية التي يتم رفعها للدائرة تحتاج لقرارات محلية في المركز الجمركي المعني وليست بحاجة لرفعها للدائرة.		
										19. تقوم الدائرة بتشجيع المراكز على تشكيل لجان وفرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات بدل رفعها للدائرة.		
										20. يؤخذ بعين الاعتبار الكوادر البشرية من حيث الكفاءة والعدد والتأهيل المناسب عند النظر بتوسيع صلاحيات المركز الجمركي.		
المسمى الوظيفي												
در	اسا	ت	عليا	بكالوريوس	دبل	وم	تو	جيه	هي	فأق	ل	المؤهل العلمي
ثلا					ثانية		أو					الفئة
2	1	-11	-6	-1								عدد سنوات الخبرة
0	-6	15	10	5								في الجمارك
فأكث	20											
مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مركز	مكان العمل
حدود	تخليص	تخليص	تخليص	تخليص	تخليص	تخليص	مديرية	مديرية	مديرية	مديرية	مديرية	المديرية / المركز
ي												

لطفاً ضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاجابتك :

ما هي الأفكار أو الجوانب التي يمكن من خلالها تطوير المركز؟  
 ما هي برأيك الصلاحيات التي يجب أو من الممكن تفويض المركز بها؟  
 هل هناك بعض الصلاحيات الممنوحة للمركز ويجب سحبها؟ اذا اجبت بنعم اذكرها.  
 برأيك كم تقدر بنسبة مئوية مدى أهمية هذه الدراسة لدائرة الجمارك ؟ ( % )

