

## أثر الشعور بالجدارة والمقدرة علي تحسين جودة أداء المراكز اللوجستية دراسة مقارنة على الموانئ البحرية المصرية والسنغافورية

أحمد ناجي سلام

إشراف

د. نهال محمد السادات  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة قناة السويس

أ.د. صلاح الدين إسماعيل  
أستاذ إدارة الأعمال  
عميد كلية التجارة بحلوان  
جامعة حلوان

### المستخلص :

هدف هذا البحث الي تحديد أثر الشعور بالجدارة والمقدرة علي تحسين جودة أداء المراكز اللوجستية بالموانئ السنغافورية والمصرية وقد توصل الي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طرية بين الشعور بالجدارة والمقدرة وتحسين جودة أداء المراكز اللوجستية وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي الشعور بالجدارة والمقدرة لمصر وسنغافورة وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل البرامج التدريبية لتوعية المديرين بأهمية تحسين مستوي الشعور بالجدارة والمقدرة لدي العاملين لما له من أثر بالغ علي تحسين جودة الأداء .

### Abstract:

The aim of this research is to determine the effect of the feeling of merit and the ability to improve the quality of the performance of the logistical centers in the Singaporean and Egyptian ports. It reached a set of results, the most important of which is the existence of a smooth relationship between the feeling of merit and ability and improving the quality of the performance of the logistical centers, and that there are statistically significant differences between the level of the feeling of merit and ability

for Egypt and Singapore. The study recommended the necessity of conducting training programs to educate managers about the importance of improving the level of the employees' sense of merit and ability, because of its significant impact on improving the quality of performance.

### المقدمة :

تعتمد الإدارة في أي منظمة وفق منظور إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري باعتباره أصل من أصول المنظمة حيث النجاح الإداري يعتمد على فاعلية وكفاءة وإخلاص العاملين في المنظمة وقد تطلب ذلك ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين ومدى تأثير هذا السلوك على العملية الإنتاجية في المنظمة.

وكان من أهم التطبيقات الحديثة التي انتهجتها الإدارة العليا إشعار العاملين بأن لديهم الجدارة والقدرة حيث يعتبر أحد عوامل الدافعية الداخلية التي تعكس الدور النشط للعاملين في المنظمة .

وتسعى كثير من الدول المتقدمة والنامية إلى تطوير موانئها لتواكب التطورات الحديثة في تكنولوجيا بناء السفن وتداول البضائع وزيادة عدد الأرصفة وإعادة هيكلة الموانئ التي تعاني من انخفاض أداء الإدارة والتشغيل حيث تشمل عمليات إعادة الهيكلة إشراك القطاع الخاص وغيرها من الأساليب الاقتصادية والاجتماعية التي تستخدم للارتقاء بمستويات الأداء بالموانئ إلى جانب تشجيع تجارة الترانزيت وتطوير الدور اللوجستي وإنشاء المراكز اللوجستية وإنشاء المناطق الصناعية والحرّة بجوار الموانئ وبالقرب منها.

ولكي تستطيع إدارة الموانئ إيجاد وتطوير المراكز اللوجستية لديها القدرة التنافسية تستطيع بها مواجهة التحديات الدولية التنافسية يجب تهيئة الموارد البشرية للعمل على تحقيق هذه اللوجستيات وذلك من خلال تهيئة المناخ والبيئة المناسبة

والإجراءات التي تنبذ من شعور العاملين بان لديهم القدرة والجدارة للعاملين الذي ينعكس بالإيجاب علي زيادة جودة أداء المراكز اللوجستية في الموانئ البحرية. الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة إلي:

١. دراسات خاصة بالشعور بالجدارة والقدرة.
٢. دراسات خاصة بالمراكز اللوجستية.
٣. دراسات خاصة بالشعور بالجدارة والمقدرة ودراسات خاصة بالمراكز اللوجستية للموانئ البحرية.

أولاً- دراسات خاصة بالشعور بالجدارة والقدرة:

١. دراسة: (Jia, et al., 2014).

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة وأثارهما علي الرضا الوظيفي حيث تم اختيار عينة مكونة من ٤٢٧ موظف لتطبيق الدراسة العملية عليهم

وقد أكدت الدراسة أن الشعور بالقدرة والجدارة مرتبط بشكل كبير بالرضا المهني كما أكدت الدراسة أيضا علي أنه يوجد ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي الذي بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي.

كما أسفرت الدراسة علي أن التمكين النفسي بمحداته ومنها القدرة والمقدرة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

١. دراسة: (عبد الحكيم نجم؛ وأحمد عجوة، ٢٠١٤).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي وفي سبيل ذلك طبقت الدراسة علي عينة مكونة من ٣٨١ مفردة من

العاملين بالإدارة التعليمية بمحافظة الدقهلية وقد أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة معنوية بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي بمحدداته ومنها القدرة والمقدرة والاستغراق الوظيفي كما يوجد تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي.

كما أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير مباشر بين التمكين التنظيمي ومستوي الاستغراق الوظيفي كما أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير مباشر بين التمكين النفسي ومستوي الاستغراق الوظيفي.

كما أثبتت الدراسة أنه عند توسيط التمكين النفسي بمحدداته ومنها القدرة والمقدرة يذيد تأثير التمكين التنظيمي على الاستغراق الوظيفي.

ثانياً- دراسات خاصة بالمراكز اللوجستية:

#### ١. دراسة: (عبد الحميد بن علي العليان، ٢٠١٤).

هدفت الدراسة إلى رسم استراتيجية مقترحة لتطوير الموانئ السعودية في ضوء تجربة جبل علي في دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبار ميناء حقق طفرة كبيرة في الخدمات اللوجستية وتقديمها بجودة عالية.

وذلك من خلال دراسة الوضع الحالي للموانئ السعودية ووضعها بالنسبة للموانئ العالمية وذلك لتحديد الفجوة بينها وبين الموانئ العالمية من أجل تقديم نموذج مقترح لتقديم الخدمات اللوجستية في الموانئ البحرية السعودية.

ثالثاً- دراسات خاصة بالتمكين النفسي والموانئ البحرية:

#### ١. دراسة: (الشرييني عبد المعبود شلبي، ٢٠١٧).

هدفت الدراسة الي تحديد دور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية محاولة الي التوصل الي نموذج مقترح يؤدي تطبيقه الي دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية علي دعم الميزة

التنافسية للموانئ البحرية المصرية وقد أوصت الدراسة ضرورة إصدار تشريعات جاذبة للإستثمار/ تحديد الفجوة البحثية:

١. ركزت الدراسات السابقة علي أثر التمكين النفسي علي الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي والصوت التنظيمي.

٢. تركز الدراسة الحالية علي أثر م شعور العامل بالمقدرة والكفاءة علي القيام بمهام عمله علي المراكز اللوجستية.

٣. ركزت الدراسات السابقة علي أثر وجود مراكز لوجستية فعالة علي القدرة التنافسية للمنظمة.

٤. ركزت الدراسات السابقة علي أهمية إنشاء وتطوير المراكز اللوجستية في الوطن العربي نظرا للدور المحوري للمراكز اللوجستية علي الاقتصاد القومي العربي

٥. تركز الدراسة الحالية علي أثر الشعور بالجدارة والمقدرة علي تحسين جودة أداء المراكز اللوجستية

الاطار العام للدراسة:

١. الدراسة الاستطلاعية:

أجري الباحث دراسة استطلاعية بهدف تحديد أثر التمكين النفسي علي جودة أداء المراكز اللوجستية مقارنة بين الموانئ المصرية والموانئ السنغافورية حيث قام الباحث بعمل الدراسة علي جزئين الأول شمل البيانات الثانوية والمحاسبية الخاصة بعدد السفن وعدد الحاويات والقيمة المضافة والجزء الثاني بعمل استبيان بالاعتماد علي الدراسات السابقة وقد جري الاستبيان علي النحو التالي:

أ. بالنسبة لجمهورية مصر العربية عن طريق المقابلة الشخصية وبالنسبة لسنغافورة عن طريق المراسلة.

ب. جري الاستبيان خلال الربع الاول من سنة ٢٠١٧

ج. جري الاستبيان علي الادارات الوسطي والأدني وفق الجدول المحدد

د. وتم إجرائها لقياس مستوي الاستقلالية في العمل وجودة الأداء للموانئ

• مؤشرات تعبر عن المقدرة اللوجستية للموانئ المصرية والسنغافورية:

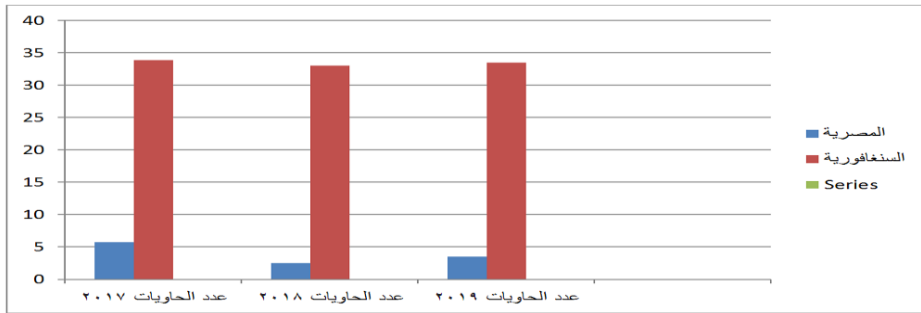
### جدول (١)

بعض مؤشرات الأداء في كل من الموانئ المصرية والسنغافورية ٢٠١٥ سنة أساس

م	البيان	الموانئ المصرية	الموانئ السنغافورية
١	إجمالي عدد الحاويات المتداولة	٦.٥ مليون حاوية	٣٣ مليون حاوية
٢	إجمالي عدد السفن التي دخلت الميناء	١٥ ألف سفينة	١٤٠ ألف سفينة
٣	إجمالي الحمولة	٣٩ مليون طن	٥٧٦ مليون طن
٤	متوسط وقت وجود الحاويات	أقل من ٩٦ ساعة	أقل من ٢٤ ساعة
٥	تكلفة القيمة المضافة	٣%	١٢%
٦	التقييم الدولي		الثالث عالميا

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي تقارير وزارة النقل المصرية وميناء سنغافورة من خلال تحليل البيانات الثانوية يتضح أن:

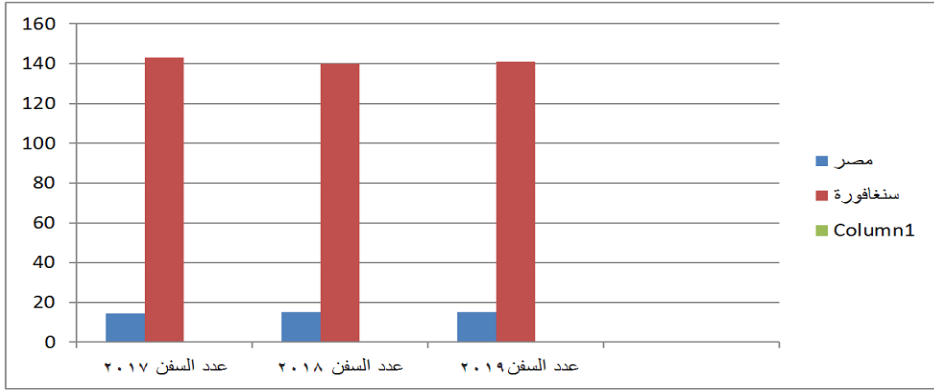
١. هناك فرق كبير جدا بين عدد الحاويات المتداولة في الموانئ المصرية بالمقارنة بالموانئ السنغافورية وذلك يؤكد وجود فروق جوهرية في أنشطة المراكز اللوجستية للنقل لصالح موانئ سنغافورة.



شكل (١)

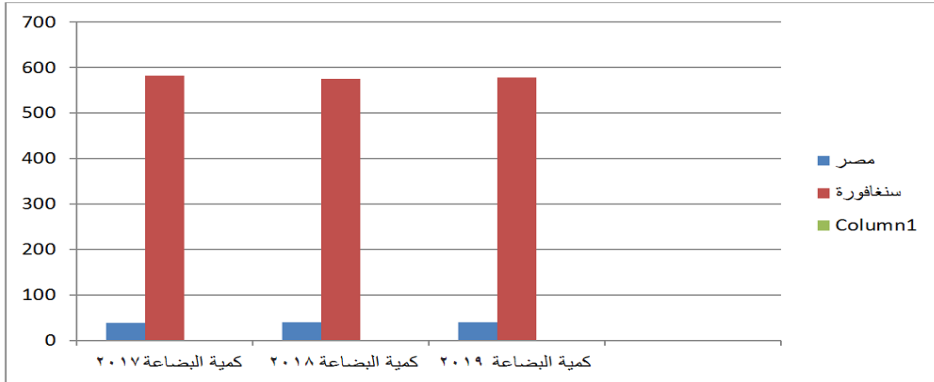
- حركة الحاويات خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٥ في الموانئ المصرية والسنغافورية (القيمة بالمليون)
- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي تقارير الموانئ السنغافورية والمصرية.

٢. هناك فروق كبيرة بين عدد السفن التي دخلت الموانئ المصرية بالمقارنة بالموانئ السنغافورية وذلك يؤكد وجود فروق جوهرية في أنشطة المراكز اللوجستية لتشغيل المراكب والحاويات لصالح موانئ سنغافورة.



شكل (٢)

حركة السفن خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦ في الموانئ المصرية والسنغافورية (القيمة بالآلاف)  
• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الموانئ السنغافورية والمصرية.



شكل (٣)

رسم بياني يوضح كمية البضائع المتداولة خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦ (القيمة بالآلاف طن)  
• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الموانئ السنغافورية والمصرية.

٣. هناك فروق كبيرة بين القيمة المضافة للسلعة في الموانئ المصرية مقارنة بالقيمة المضافة للموانئ السنغافورية وذلك يؤكد وجود فروق جوهرية في أنشطة المراكز اللوجستية للقيمة المضافة لصالح موانئ سنغافورة

### جدول (٣)

مؤشرات إدارية تعبر عن حالة الموارد البشرية في الموانئ المصرية والسنغافورية

البيانات	الهيئة العامة للموانئ المصرية	الهيئة العامة للموانئ السنغافورية
١. معدل الغياب .	١٢%	٧%
٢. معدل دوران العمالة.	٢٥.٠%	٠.٥%
٣. معدل الشكوي بنسبة لعدد العاملين في السنة.	أقل من ٥%	أقل من ١%
٤. عدد مرات الإضراب الكلي عن العمل في آخر ٣ سنوات.	١١ مرة	مرة واحدة
٥. عدد مرات الإضراب الجزئي في آخر ثلاث سنوات.	١٧ مرة	مرتان

• المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالبيانات الإدارية لكل من موانئ مصر وسنغافورة. يتضح من الجدول السابق:

- ارتفاع معدل الغياب يدل علي انخفاض الشعور بأهمية العمل ومدى تأثير العمل المنوط به العامل علي إنتاجية العمل الكلي للميناء.
  - انخفاض معدل دوران العمالة في الموانئ المصرية لا يدل بالضرورة علي حب العمل وزيادة الانتماء وغنما قد يدل علي ارتفاع المقابل المادي للعمل في الموانئ مع انخفاض الفرصة البديلة للعامل عند ترك العمل.
- الفجوة البحثية:**

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أسفرت عن:

١. إخفاض الشعور بالجدارة والمقدرة لدي العاملين بالموانئ المصرية عن العاملين بالموانئ السنغافورية.
٢. انخفاض جودة أداء المراكز اللوجستية في الموانئ المصرية عنها في الموانئ السنغافورية.

ومع ربط الفجوة البحثية مع الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في "ما مدى تأثير الشعور بالجدارة والمقدرة لدي العاملين علي تحسين جودة أداء المراكز اللوجستية".



## أهداف البحث:

يتمحور الهدف العام للدراسة في بيان أثر الشعور بالجدارة والمقدرة للعاملين في زيادة جودة أداء خدمات المراكز اللوجستية وذلك من خلال مقارنة نموذج ذو ثقل دولي ناجح وهو هيئة ميناء سنغافورة وبم هيئة الموانئ المصرية .

## أهمية البحث:

### ١ . علي المستوي العلمي:

- تتناول الدراسة وتحلل موضوع الشعور بالجدارة والمقدرة للعاملين مع بيان محدداته.
- تتناول الدراسة وتحلل مراكز الخدمات اللوجستية وتأثيرها علي الوضع التنافسي.
- تتناول الدراسة بيان أثر الشعور بالجدارة والمقدرة علي مراكز الخدمات اللوجستية.

### ٢ . علي المستوي العملي:

- إلقاء الضوء علي الدر المحوري الكبير لأهمية الموانئ علي الاقتصاد القومي.
- تساعد الدراسة الإدارة العليا علي تفهم متطلبات الشعور بالجدارة والمقدرة.
- تساعد الدراسة الإدارة العليا علي متطلبات مراكز الخدمات اللوجستية.

## الفروض:

### الفرض الاول:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد الجدارة والمقدرة على المتغير التابع جودة أداء المراكز اللوجستية للموانئ البحرية  
الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لبُعد الجدارة والمقدرة وجودة الأداء وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية التالية (العمر/ الوظيفية/ الجنس/ جهة العمل) للموانئ البحرية، و ينقسم منه الفروض الفرعية التالية:

١ . "توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الدول".

٢. "توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الموانئ(جهة العمل)".

٣. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة حسب الجنس

٤. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة وفقاً للمتغير الديموجرافي (الوظيفة)

٥. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة وفقاً للمتغير الديموجرافي (العمر)

### المتغيرات وطرق القياس:

#### أولاً- المتغيرات:

هناك متغيرات مستقلة وهي الشعور بالجدارة والمقدرة ومتغيرات تابعة وهي جودة الأداء.

تنقسم المتغير المستقل الي ستة والمتغير التابع الي خمسة متغيرات علي النحو التالي:

المتغير التابع جودة الأداء	المتغير المستقل الاستقلالية في العمل
شعورك بامتلاكك القدرة للتكيف مع متطلبات العمل يحسن جودة الأداء	١. امتلاك القدرة الكاملة للتكيف مع متطلبات عملي
شعورك بامتلاكك الخبرة للتدخل في الحالات الطارئة يحسن جودة الأداء	٢. امتلاك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة
شعورك بامتلاكك المهارات اللازمة للنجاح يحسن من جودة الأداء	٣. امتلاك المهارات اللازمة للنجاح في عملي
شعورك بانك تمتلك التحديات اللازمة للقيام بعملك يحسن جودة الأداء	٤. امتلاك التحديات اللازمة للقيام بعملي
شعورك بامتلاك الثقة بالنفس للقيام بالاعمال يحسن جودة الاداء	٥. امتلاك الثقة بالنفس والشجاعة للقيام بعملي بكفاءة
شعورك بالقدرة والمقدرة يحسن جودة الأداء	

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

قام الباحث بتفريغ الإجابات على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة لحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science المعروضة باسم SPSS وتحديداً تم الاستعانة بالأساليب التالية:

١. معامل الارتباط لسبيرمان.
  ٢. معامل ألفا كرونباخ Cronpach's alpha.
  ٣. التحليل الوصفي للبيانات Descriptive Statistics.
  ٤. اختبار "ت" T- test.
  ٥. أسلوب تحليل الانحدار الخطي.
  ٦. تحليل التباين.
- حدود البحث:**

١. سوف تقتصر الدراسة علي ميناء سنغافورة ومينائي العين السخن والإسكندرية.
٢. سوف تقتصر الدراسة علي بيان أثر الجدارة والمقدرة علي مراكز الخدمات اللوجستية.

#### **الاطار النظري:**

#### **أولاً- التمكين:**

#### **١ . مفهوم التمكين:**

يرى (McEwan & Sacket، 1998) أن للتمكين بعدين: داخلي وآخر خارجي وذلك باعتبار أن التمكين قد ينبع من الفرد ذاته أو من البيئة التنظيمية وهي ذات الفكرة التي عبر عنها آخرون (Hancer & Gerge، 2003) بوجود مدخلين للتمكين هما: مدخل العلاقات والذي يشير إلى أن التمكين نابع من المناخ التنظيمي، ومدخل الدافعية والذي يشير إلى أن التمكين نابع من مدركات الفرد، ويرى (الضلاعين، ٢٠١٠) التمكين بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد علي أهمية العمل الجماعي وتوفير بيئة تساعد في نمو وتطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي، ويعرف (Daub & Robert، 2010) أن التمكين هو تزويد العاملين في أية مؤسسة بسلطة حل المشاكل التي تؤثر في عملهم اليومي وكذلك أيضا

تزوידهم بالمشاركة في الأعمال وتوزيعها، بينما يري (Carless)، (2004 أن التمكين هو مجموعة معارف تتأثر بسياق العمل، بينما يري (Chang & Liu، 2008) إن التمكين يناقش من جهتي نظر الأولى تبحث في التصرفات والممارسات التي تتخذها المنظمة للمشاركة في القوة وصنع القرارات بمعنى التمكين التنظيمي أما الثانية فتتظر للتمكين كمدرجات أو اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة بمعنى التمكين النفسي، ويري (Barton & Barton، 2011) أنه عملية منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك من خلال مشاركة المعلومات وتوفير نظام اتصال فعال بجانب توفير الدعم والموارد اللازمة لرفع قدرات ومهارات الأفراد وإحساسهم بالكفاءة الذاتية والمسئولية عن الأعمال التي يؤدونها.

## ٢ . التمكين التنظيمي

اختلفت تعريفات التمكين التنظيمي في الشكل لكنها متفقة إلى حد بعيد في المضمون فقد عرفها (Conger & Kanungo, 1988)، بانها مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية التي تمنح الأفراد والمجموعات القوة والسلطة والحق في استخدام الموارد التنظيمية اللازمة نحن اتخاذ مهام أعمالهم، بينما يري (Vogt, 1997) إن التمكين التنظيمي هو منح العاملين فرصة صنع القرارات في نطاق عملهم، ويري (Blanchard, 1997)، أن التمكين التنظيمي هو عملية تفكيك الهياكل الهرمية التقليدية والتوجه نحو الهياكل المفلطحة.

بينما يري (Wall, et al., 2004) إلى أن التمكين التنظيمي هو عملية تعزيز استقلال العاملين في نطاق عملهم وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات في ضوء خطط ومصالح المنظمة، بينما يري (Niehoff, et al., 2001) أن التمكين التنظيمي هو عملية نقل السلطة الرسمية ومسئولية صنع القرار في اتجاه مستويات الإدارة المباشرة، بينما يري (Yang & Choi, 2009) أن التمكين التنظيمي هو جوهر التمكين ففي ظله يعد التمكين تصرفاً يتمثل في منح السلطة إلى الأعضاء في المستوي الإداري الأدنى وبالتالي سيضمن تمكين العاملين تفويض سلطة اتخاذ القرار نحو

الأسفل وتقديم وصول متزايد إلى الموارد والمعلومات مما يسمح للعاملين بإحداث تأثير ملحوظ علي نتائج الأعمال.

### ٣ . التمكين النفسي

يعد التمكين النفسي أهم محددات الدافعية لدى الأفراد التي تعكس الدور الفعال للعاملين داخل المنظمة، حيث يعمل التمكين النفسي على تحسين مدركات واتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة وذلك من حيث الشعور بالاستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها وأداء المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى أن الأفراد الممكنين ينظرون لأنفسهم بصورة أكثر إيجابية في أعمالهم، كما يتم تقييمهم من جانب زملاء العمل على أنهم أكثر كفاءة في إنجاز عملهم. هذا ويرى (Menon, 2001) أنه نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي؛ فإنه يمكن تلخيصه بما يلي:

- أن التمكين هو علاقة بين الرئيس والمرووسين Motivational Construct
- التمكين النفسي ليس بناء عالمي Global Construct يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة للتطبيق
- يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة مع اعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين.
- التمكين النفسي متغير ومستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعورا مختلفا ضعيف أو قوي نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود. ويرى (الخالدي، ٢٠١٨) بأنه شعور داخلي يدفع الأفراد العاملين نحو الإحساس بأهمية الأعمال الموكلة اليهم ومدى ثقتهم بقدرتهم الذاتية بجانب امتلاكهم التأثير وحرية التصرف أو الاستقلالية في تحديد السلوك المناسب لإنجاز تلك الأعمال.
- كما عرفها (اميدي، ٢٠١٣) أن التمكين النفسي يعمل علي التأثير في دوافع العاملين ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون بها بجانب الحصول علي استجابة فعالة من

قبلهم لتحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينهم النفسي ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمفاهيم التمكين النفسي من خلال الإحساس بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه وامتلاكهم الكفاءة والجدارة في تأديته وحصولهم على الحرية والاستقلالية في كيفية أدائه ويمتعمهم بالمقدرة على التأثير في نشاطات المنظمة، كما يمكن تعريف التمكين النفسي على أنه فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية وتدفع القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى (Carol, 2004)، ويعرف التمكين النفسي أيضا على أنه سلوك إداري ولكنه شعور نفسي في المقام الأول بمعنى أن هذا الشعور لا يعطي للعاملين وإنما هي أشياء متصلة بداخلهم فكل ما تستطيع الإدارة العليا فعله هو توفير المناخ والبيئة اللازمة لرعايته وتعزيزه (علي وفاطنة، ٢٠١٨)، كما يمكن تعريفه على أنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يقاس من خلال عدد من المدارك التي تعكس موقف الأفراد نحو مهام وظائفهم (المعاني)، ويعرف التمكين النفسي (Spretizer, 1995) إدراك الفرد أن لعمله معنى وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه وأنه يمتلك الإيمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها ويشعر بأن لعمله تأثيرا مباشرا في منظمته فالتمكين شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم وإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة، ويرى الباحث أن التمكين النفسي هو شعور الفرد بأن عمله له قيمة ومعنى وأنه يمتلك حرية اتخاذ القرارات وأن قراراته مؤثرة وأنه قادر على القيام بالأعمال المنوط بها.

#### ٤ . أبعاد التمكين النفسي:

التمكين النفسي مفهوم متعدد الوجوه وغالب ما يعرف في الأدب الإداري من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة وتكمل بعضها بعضا وهي التي تحقق الشعور الداخلي نحو العمل (Menon, 2001; Thomas & Spreitzer, 1996)، وتتمثل في:

##### أ. أهمية العمل (المعنى):

ويعني الإحساس بجذوي وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية

فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معني وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.

#### ب. التأثير:

وهي إدراك الفرد بأن له تأثيرا على نشاطات عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله والتأثير ممكن أن يزداد من خلال السماح للفرد بتقديم الاقتراحات التي تخص بيئة عمله (Dickson & Lorenz, 2009).

#### ج. الجدارة (المقدرة):

وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية وهي (جلاب، ٢٠١١) ثقة الفرد على قدرته على إنجاز الأعمال المناط بها بكفاءة وفعالية.

#### د. الاستقلالية وحرية التصرف:

إضافة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير إنجاز عمله واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

#### ثانياً- مفهوم الإمداد وسلسلة الإمداد :

##### ١. الإمداد:

نظرا لكون أول ظهور لمصطلح الإمداد كان في الميدان العسكري لذلك يمكن توضيح التعريف العسكري الذي يعتبر الأصل لهذا المصطلح، "يكمن الإمداد في توفير ما يلزم أين ومتي يلزم"؛ أي إدارة تدفقات الأفراد والمواد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤنة الذخائر من المعسكرات والمستودعات في مناطق عسكرية معينة إلى ميادين القتال البعيدة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وبعد ذلك انتقل هذا المفهوم من الميدان العسكري إلى الميدان الاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية نتيجة للنجاح الكبير الذي حققه في الميدان العسكري حيث أعتبر فن من فنون الإدارة ذو الأثر الاقتصادي البالغ.

هذا وقد تباينت التعاريف لهذا المصطلح من المنظور الاقتصادي حيث عرفه " استون " " علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".

كما عرفه جيمس بأنه: " هو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد"؛ كما عرفها بأنه علم وفن إدارة وتنظيم أنشطة النقل والتخزين والتسويق بالاستعانة بأساليب علمية حديثة وإلكترونية بحيث تؤدي هذه العمليات إلى تدفق المنتج أيا كان نوعه من مرحلة مادة خام إلى وصولها إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب لذوق المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة أي باختصار هو النظام المسؤول عن تحديد المواقع المثلى لمراكز التصنيع والتوزيع الأمثل له السلع على النحو الذي يحقق أقل تكلفة وأعلى تغطية وأكبر فعالية وخدمة، هذا وقد عرفها مركز البحوث حول النقل والإمداد (CRET-LOG) بأنه تكنولوجيا التحكم والسيطرة على التدفقات أما جمعية التقييس الفرنسية فقد عرفته من خلال خمسة أبعاد متكاملة فيما بينها وتتمثل في التمويل والشراء والإمداد داخل المؤسسة والإمداد الداعم لعملية الإنتاج وخدمة ما بعد البيع والإمداد الذي يقوم بعملية استرجاع وإعادة تصنيع المنتجات منتهية الصلاحية ويرى الباحث أن الإمداد هو فن إدارة المواد من المورد وحتى المستهلك مروراً بعملية التخزين والتصنيع بالإضافة إلى عملية الاسترجاع وإعادة تشغيلها مرة أخرى.

## ٢. سلسلة الإمداد:

تباينت تعاريف سلسلة الإمداد فلا يوجد اتفاق محدد حول تعريف سلسلة الإمداد وتباينت هذه التعاريف نتيجة للزاوية التي يتم منها النظر إلى سلسلة الإمداد فمنهم من نظر سلسلة الإمداد من المنظور الهيكلي ومن الباحثين منظر إليها من منظور الهدف أو المهمة المطلوبة.



فمن وجهة النظر الهدف أو المهمة المطلوبة هي: "المنظمات التي تقوم بتوريد المواد والمكونات والمعدات لتمكين العمليات من إكمال مهامها"، وهي أيضا مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحويل المواد من الموردين مرورا بالعمليات إلى العملاء". أما من وجهة نظر المنظور الهيكلي لسلسلة الإمداد فقد عرفت بأنها شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة تبدأ من المورد الأصلي وتمتد حتى العميل النهائي؛ كما عرفت بأنها شبكة متداخلة من عدة أعضاء تربط ما بين عملاء العملاء وموردين الموردين، أما من وجهة نظر المنظور الشامل الذي يجمع بين المنظور الهيكلي ومنظور النهام المطلوبة" هي شبكة عالمية من المنظمات والأنشطة التي تتضمن تصميم ونقل وتسويق وترتيب مجموعة من السلع والخدمات، وأيضا عرفت بأنها: "مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي"

### منهجية الدراسة:

#### ١. أسلوب الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات: -

أ. يتمثل من خلال البحث المكتبي في الدراسات التي تناولت ذات الموضوع

ب. من خلال الدراسة الميدانية التي تقرر تنفيذها على العينة المختارة

٢. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث:

يشمل جميع الموانئ المصرية والسنغافورية، وتشتمل الموانئ المصرية على

#### (٤) هيئات موانئ وهي:

- هيئة ميناء دمياط.

- هيئة ميناء بورسعيد.

- هيئة ميناء البحر الأحمر.

- هيئة ميناء الإسكندرية

وبالمثل هيئة ميناء سنغافورة التي تحتوي على عدد من الموانئ البحري.  
بإجمالي عدد عاملين ٤٠٠٠٠٠ أربعون الف عامل

ب. عينة البحث

تم تحديد حجم العينة ب ٣٩٩ مفردة طبقاً للجدول الإحصائية (١) وتحدد هذا العدد بناء على أساس درجة ثقة ٩٥٪ وعلى اعتبار أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث تبلغ ٥٠٪ وحدود الخطأ في العينة تبلغ ٥٪. وتم توزيع العينة على الإدارة الوسطي والأدنى.

تحليل الفروض

"يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد الكفاءة على بُعد جودة الأداء".

الفرض العدمي: لا توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية.

الفرض البديل: توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية.

جدول (٨)

تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل (الكفاءة) على المتغير التابع جودة الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	ت	الدلالة	ف	المعنوية	R2
X3 الكفاءة	١.١١٢	١٠٤.١٢	0.00	١٠٨٤١.١	0.00	٩٦٥.

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

معامل الانحدار لبُعد الكفاءة موجب مما يعني أن الكفاءة لها تأثير إيجابي على زيادة جودة الأداء، فكلما زاد متوسط الكفاءة كلما زاد جودة الأداء.

مستوى الدلالة لاختبار (T-Test) للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي 0.00 أقل من مستوى المعنوية ١% مما يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبُعد الكفاءة.

يوضح معامل التحديد  $R^2$  النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع المتغير المستقل تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، وبلغت قيمة  $R^2$  (0.965) أي أن بُعد الكفاءة استطاع أن يفسر 96.5% من التغيرات في جودة الأداء، كما يعني أن الجزء المتبقي يرجع لعوامل لم يتضمنها نموذج الانحدار. مما سبق يمكن القول أنه قد ثبت صحة الفرض 1 أي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير إيجابي لبُعد الكفاءة على بُعد جودة الاداء. الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لبُعد أهمية العمل والاستقلالية في العمل والكفاءة والأثر وجودة الأداء وفقاً لمجموعة الخصائص الديموغرافية التالية (جهة العمل/ العمر/ الوظيفة/ الجنس).

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

"توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الدول".

الفرض العدمي: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الدول.

الفرض البديل: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الدول.

حصل الباحث على النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٩)

قياس التباين بين ابعاد الدراسة وفقاً لاختلاف الدول (اختبار مان ويتنى - Mann-Whitney)

المستوى المعنوية	قيمة مان ويتنى	متوسط الرتب	العدد	الموانئ وفقاً للدول	البُعد
0.000	3540.000	162.30	300	مصر	الكفاءة
		315.10	100	سنغافوره	
٠.٠٠٠	4885.500	166.79	300	مصر	جودة الأداء
		301.65	100	سنغافوره	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ويتضح

من الجدول السابق:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اختلاف الموانئ بين الدول وفقاً لأبعاد الدراسة (الكفاءة/ جودة الاداء)، وذلك يرجع إلى أن مستوى المعنوية أقل من ٥%، لذلك قد ثبت صحة الفرض الفرعي الاول ورفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل حيث توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية للابعاد وفقاً لاختلاف الدولة وذلك يتفق مع دراسة (ماضي ، ٢٠١٤)

الفرض الفرعي الثاني:

"توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الموانئ(جهة العمل)".

الفرض العدمي: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الموانئ (جهة العمل).

الفرض البديل: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد وفقاً لاختلاف الموانئ (جهة العمل).

حصل الباحث على النتائج كما في الجدول التالي:

### جدول (١٠)

قياس التباين بين ابعاد الدراسة وفقاً الميناء المصري (حكومي وخاص) (اختبار مان وتني)

مستوى المعنوية	قيمة مان ويتنى	متوسط الرتب	العدد	الموانئ جهة العمل	البُعد
0.000	10424.000	178.08	189	اسكندرية	الكفاءة
		150.26	111	السخنة	
0.003	9297.500	183.04	189	اسكندرية	جودة الأداء
		140.02	111	السخنة	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

للبينات ويتضح من الجدول السابق:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اختلاف الموانئ الحكومية والخاصة (جهة العمل) وفقاً لأبعاد الدراسة (الكفاءة/ جودة الاداء)، وذلك يرجع إلى أن مستوى المعنوية أقل من 5%، لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل حيث توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية للابعاد وفقا لمكان العمل وذلك يتفق مع دراسة (ماضي ، ٢٠١٤)

**التوصيات:**

١. توصي الدراسة بالمزيد من خصخصة الموانئ البحرية حتي يتثنى توافر سبل المنافسة بين الموانئ مما يؤدي علي زيادة جودة الأداء.
٢. تحسين مركز مصر الدولي عاي مؤشر الخدمات اللوجستية الصادر من البنك الدولي
٣. تبسيط عمليات التصدير والإستيراد
٤. التأكيد والعمل علي رفع مستوي التمكين النفسي لدي العاملين بالموانئ البحرية
٥. ربط الموانئ البحرية بالموانئ الجافة
٦. ربط الموانئ البحرية بشبكة السكك الحديدية
٧. ربط الموانئ البحرية بالموانئ الجوية

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

١. موسي، أحمد ابراهيم: "أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي مديرية الشباب والرياضة بالمنوفية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، ٢٠١٧.
٢. حسانين، جاد الرب عبدالسميع والنجار، حميدة محمد: "أثر تمكين الموارد البشرية علي بعض أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة- الجودة- المرونة): بالتطبيق علي شركات الاتصالات في محافظة أربيل العراق"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية تجارة جامعة المنصورة، مجلد ٤٠، العدد ٢، ٢٠١٦.
٣. أبو سيف، راشا أبو سيف النصر سلامة: "العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية" أعمال المؤتمر الدولي الثاني إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، ٢٠١٨.
٤. الشيخ، رانيا محمد أحمد: "العوامل المؤثرة علي إنشاء المركز اللوجستي بمنطقة قناة السويس مقارنة مع سنغافورة وبنما ودبي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨.
٥. العتيبي، سعد بن مرزوق: "أثر القيادة التحويلية علي التمكين النفسي لدي العاملين بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، ٢٠١٦.
٦. زكي، سمية، حنفي، عبدالغفار: "الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون"، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.
٧. شلبي، الشرييني عبد المعبود: "دور اللوجستيات في دعم تنافسية الموانئ البحرية" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٧.
٨. صبوح، لوي محمد ونعسة، عبير علي: "تأثير الأنشطة اللوجستية علي جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة الشركة العامة لمرفأ طرطوس"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، ٢٠١٦.

٩. محمد، طارق رضوان: "أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية تجارة طنطا، العدد ١، ٢٠١٥.
١٠. نجم، عبد الحكيم أحمد والشنواني، مروة سعد: "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارة التعليمية بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية تجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٣٨، العدد ٤، ٢٠١٤.
١١. العليان، عبدالحميد بن علي: "تطوير النظام اللوجستي بالموانئ السعودية كوسيلة لزيادة قدرتها التنافسية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية تجارة وإدارة الأعمال، جامعة حوان، ٢٠١٤.
١٢. خواسك، محمد سعد وعبد، عماد الدين محمود: "الدور اللوجستي ومدى تأثيره في عملية تطوير الأداء بالموانئ"، مجلة البحوث التجارية، كلية تجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١١.
١٣. العنزي، فواز صالح: "واقع التمكين الوظيفي لدي القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ٣٠، ٢٠١٥.
١٤. عبد المقصود، محمد عبدالله: "العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة ودافعية وتمكين العاملين من وجهة نظر العميل: دراسة تطبيقية على قسم التقنية الإدارية بالكلية التقنية بحائل"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية تجارة سوهاج، مجلد ٢٨، العدد ١، ٢٠١٤.
١٥. ابراهيم، محمد علي: "الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات"، ملتقى المنظومة الحديثة في إدارة المؤنات: اللوجستيات- الجمارك- التحكيم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠١٢.
١٦. قاسم، مرفت ابراهيم راشد: "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١.
١٧. الصويغي، هند خليفة: "أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عين شمس، العدد ٢، ٢٠١٥.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Andrew Grassley: "Operation management 2nd ed England: Johan Wiley & Sons Ltd, 2009.
2. Awuor E. Otieno: "Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitals In Nairobi, Kenya" School of Management and Leadership, Management University of Africa, European Journal of Business and Management Volume 5 Number, 2013.
3. Badawy, Hamed Osama: "Effect of modern logistics concepts on ports- SWOT analysis of Damietta and Izmir container terminal" Arab Academy for science & technology and Maritime transport, M.S.C college of maritime transport & technology, alx, 2013.
4. Byrne, and Markham: "Improving quality and productivity in the logistics process: Achieving customer satisfaction breakthroughs, council of logistics management, Oak brook, 1991.
5. Chris march: "Operation management for construction", Spon Press, 2009.
6. Ellram. L.: "A managerial Guide for the Development and implementation of purchasing partnerships" international journal of purchasing and materials management, 2015.
7. Jia, et al. : "The mediating effects of psychological empowerment on leadership style and employee satisfaction in hospitals" International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings, 2014.
8. Joel Sohier: "Logistique, Librairie Vuibert "Paris: Librairie Vuibert, 2013.



9. Kučera, T.: Logistics Cost Calculation of Implementation Warehouse Management System: A Case Study" In MATEC Web of Conferences, EDP Sciences, 2017.
10. Morgan Swink et al. ,: "Managing operation across the supply chain " New york the McGraw- Hill, 2014.
11. SCZone: "Opportunities in the Suez Canal Economic Zone", unpublished presentation, Egypt Economic Development Conference (EEDC), Sharm El-Sheikh, March 2015.