

أثر الحوافز في التمكين الإداري

دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن

د. محسن محمد بن كليب*

الإطار العام للدراسة

ملخص الدراسة:

تستهدف الدراسة معرفة أثر الحوافز في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة: (تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة تجمع البيانات، كما تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (255) مفردة من موظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد كل من الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وكانت أقوى علاقة مع بُعد أداء فرق العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطية مع بُعد تنمية الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري، إذ كان مرتفعاً للحوافز المادية، ومنخفضاً للحوافز المعنوية. وقد أوصت الدراسة بتصميم نظام حوافز عادل وفعال لما له من أثر إيجابي في التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التمكين الإداري، تفويض السلطة، أداء فرق العمل، الاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية.

المقدمة:

الأول بأهمية تحقيق استراتيجية التمكين الإداري. ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة أثر الحوافز في التمكين الإداري، وتنطلق فكرة تلك الدراسة من أن التمكين الإداري يحقق الاستقرار الوظيفي، والمساهمة في زيادة وتحسينها جودة الأداء، والتفاني والإخلاص في العمل، والانضباط، وانخفاض معدلات دوران العمل، ورفع روح الموظفين المعنوية.

مشكلة الدراسة:

تتحلى القيمة الحقيقية للمنظمات من خلال قدرة إدارتها على تحقيق متطلبات الموارد البشرية المادية والمعنوية، وجعلها متطلبات ذات إمكانية، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية، المستندة إلى قناعات الموظفين، وتمكينهم فعلياً إزاء منظماتهم التي ينتسبون إليها أولاً، والوظائف التي يشغلونها ثانياً، لكن اختلال

تلعب إدارة المنظمات دوراً مهماً في القدرة على الاحتفاظ بالموظفين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، وإعطائهم مسؤوليات وصلاحيات متكافئة لإنجاز الأعمال المناطة بهم، وتحفيزهم وتشجيعهم، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوطيد علاقة الموظف مع الرؤساء والمرؤوسين.

ومن المنطلق نفسه فإن المنظمة حينما تعامل موظفيها معاملة حسنة وتحفزهم، فإنهم يُبادلونها ذلك بشكل مناسب، فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد، أي أن الموظفين لكي يشعروا بالولاء التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها ينبغي لهم أن يؤمنوا في المقام

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت

أهداف الدراسة:

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، هي:
1. معرفة ماهية الحوافز وأنواعها.
 2. معرفة ماهية التمكين الإداري وموقعاته وأبعاده.
 3. دراسة تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية وتحليلها في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة.
 4. الوصول إلى توصيات من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في خلق كفاءة وفاعلية نظام الحوافز لارتقاء الموظفين وتنميتهم بما يساعد في زيادة معدلات تمكينهم الإداري.

فرضيات الدراسة:

قام الباحث بصياغة الفرضيات وفقاً لنوعية الفرضيات الإحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ ، بحيث يتم قبول فرضية الإثبات البديلة $H1$ في حالة رفض فرضية النفي $H0$ ، ويمكن عرض الفرضيات في الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

ومن هذه الفرضية نستخلص الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تفويض السلطة لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في أداء فرق العمل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

هذه القيمة وضعف إدارة الكثير من المنظمات في البلدان النامية في إشباع رغبات الموظفين وحاجاتهم من خلال نظام الحوافز الذي تعتبره تكلفة تؤثر في معدلات الربح، قد أدى إلى بعض الصراعات والآثار السلبية، التي انعكست بدورها على صميم العلاقة الإيجابية بين المنظمة وموظفيها، وبالتالي فإن اختلال هذا التوازن والمقبولية بين الأبعاد الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق احتساب الحوافز وتوزيعها خلق حالة من ضعف التمكين الإداري في هذه المنظمة، وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الحوافز في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟ ومن هذا السؤال تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الحوافز في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي؟

2. ما مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي؟

3. ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد الحوافز والتمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في سد الحاجة المستمرة إلى استفادة المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت من نتائج الدراسة؛ سعياً لحل المشكلات المرتبطة بمفهومي الحوافز والتمكين الإداري، كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، لما له من تأثير على نفسية الموظف، ولما له من تأثير في مستوى التمكين الإداري لضمان تحسين الأداء والاستقرار الوظيفيين، والارتقاء الإداري لبلوغ درجات إيجابية ملموسة، تساهم في تنمية روح الإخلاص والكفاءة عند الموظفين.

للاستفادة من الكتب والدراسات والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت - اليمن والبالغ عددهم (761) موظفًا وموظفةً، حسب بيانات الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

رقم	البيان	ذكور	إناث	إجمالي
1	مدير عام	1	-	1
2	نائب مدير عام	3	-	3
3	مستشار مدير عام	5	-	5
4	مدير إدارة	24	1	25
5	نائب مدير إدارة	6	-	6
6	رئيس قسم إداري	51	4	55
7	رئيس شعبة	16	-	16
8	موظفون	624	26	650
	إجمالي	730	31	761

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

2018م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (255) موظفًا وموظفةً، وبما يشكل نسبة (34%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة، استرجعت (212) استبانة بما نسبته (83%) من حجم العينة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة، وهي تشكل نسبة (78%) من حجم العينة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الاتصال الفاعل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تنمية الموارد البشرية لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

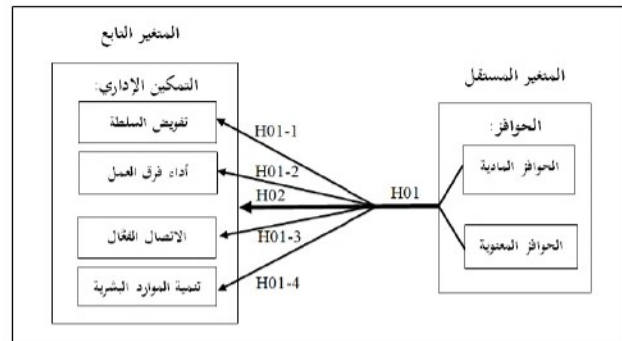
الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت.

أ نموذج الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة وأسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحث بتصميم أ نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز)، والمتغير التابع (التمكين الإداري) حسب ما هو مبين في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1) أ نموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحث.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائيًا لاختبار صحة فرضيات الدراسة، كما استخدم المسح المكتبي والحاسوبي

أساليب الدراسة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي؛ لغرض التعرف على خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ومعرفة مستوى الحوافز والتمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت، وترتيب الأبعاد والمتغيرات المدروسة المستقلة والتابعة، والإجابة على أسئلة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة أوجه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة مجتمعة ومنفردة.
3. تحليل الانحدار المتعدد؛ وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، والقدرة على اظهار اتجاه وقوة معامل تأثير المتغير المستقل في التابع، كما يمتاز بقدرته على اختبار صحة فرضيات الدراسة.

4. اختبار مان وتني (Mann Whitney)؛

لقياس درجة الفروق بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

5. تحليل الاعتمادية؛ للتأكد من مدى ثبات أداة

القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الجانب النظري وعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أهمها: دراسة (العفيف وآخرون، 2014، 54-55)، و(غني، 2011، 200-201)، و(المعاني، وأخو رشيدة، 2009، 247-248)، (العدوان، والحوالدة، 2008، 34)، إضافة لدراسة (الحراشنة، والهيبي،

2006، 253)، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس

أثر الحوافز في التمكين الإداري، وتشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يتضمن (19) فقرة تقيس الحوافز موزعة على بُعْدَيْنِ على النحو الآتي:

1. الفقرات من (1 - 9) تقيس بُعْدَ الحوافز المادية.

2. الفقرات من (10 - 19) تقيس بُعْدَ الحوافز المعنوية.

الجزء الثالث: يتضمن (24) فقرة تقيس التمكين الإداري، موزعة على أربعة أبعاد على النحو الآتي:

1. الفقرات من (20 - 24) تقيس بُعْدَ تفويض السلطة.

2. الفقرات من (25 - 30) تقيس بُعْدَ أداء فرق العمل.

3. الفقرات من (31 - 35) تقيس بُعْدَ الاتصال الفعال.

4. الفقرات من (36 - 43) تقيس بُعْدَ تنمية الموارد البشرية.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال في كل من: جامعة حضرموت، وجامعة عدن، وجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع المكلا؛ لمعرفة مدى ملاءمة وصلاحيه فقرات الاستبانة وانتمائها للبُعد الذي أُدرجت فيه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأُعيدت صياغة الفقرات في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت معاملات الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد والأداة ككل مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (0.89)، ولكل من متغير الحوافز (0.91)، ومتغير التمكين الإداري (0.87)، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول رقم (2) معاملات الثبات.

جدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي لكل متغير

بجميع أبعاده والأداة ككل

المتغير	رقم	الأبعاد	تسلسل الفقرات	كرونباخ ألفا
الحوافز	1	الحوافز المادية	9 - 1	0.90
	2	الحوافز المعنوية	19 - 10	0.88
	2-1	أبعاد الحوافز مجتمعة	19 - 1	0.91
التمكين الإداري	1	تفويض السلطة	24 - 20	0.86
	2	أداء فرق العمل	30 - 25	0.89
	3	الاتصال الفعال	35 - 31	0.79
	4	تنمية الموارد البشرية	43 - 36	0.83
	4-1	أبعاد التمكين الإداري مجتمعة	43 - 20	0.87
		أبعاد أداة الدراسة ككل		
		0.89		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت - اليمن.

2. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من فبراير إلى سبتمبر 2018.

3. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على

أثر الحوافز في التمكين الإداري.

4. الحدود البشرية: موظفو المؤسسة العامة للمياه

والصرف الصحي بساحل حضرموت في الجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد صُنفت إلى عربية وأجنبية على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العفيف وآخرون، 2014، 11-

56):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموظفين بأبعادها المختلفة (تدريب الموظفين، وزيادة معرفة الموظفين، والثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي) في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة (تدريب الموظفين، وزيادة معرفة الموظفين، والثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وفرق العمل الجماعي) في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، فضلاً عن وجود اتجاهات إيجابية لمفردات عينة الدراسة تجاه كل من استراتيجية التمكين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. دراسة (جدي، وعبيدة، 2013، 225-

238):

اهتمت بدراسة التمكين الإداري باعتباره استراتيجية تنظيمية حديثة، تسهم في زيادة رضا الموظفين في

أيضاً بُعد الحوافز والترقية المرتبة الأولى، وأخيراً بُعد الأهداف.

4. دراسة (اللوزي، والزهراني، 2012، 1-28):

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للموظفين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الحوافز، وبيئة العمل، والاتصال الوظيفي، والتدريب، والقيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين كل عامل منفرداً والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية، والعمر.

5. دراسة (غنيم، 2011، 181-213):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز في الرضا الوظيفي، والتعرف على نظام الحوافز المعمول به في المصارف التجارية في محافظة نابلس بدولة فلسطين. تم اختيار عينة مكونة من (124) موظفاً، كما تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مؤثرات الرضا الوظيفي تؤثر إيجابياً في انتمائهم الوظيفي، واستقرارهم في العمل، كما أشارت إلى أن الحوافز تساعد في تقليل معدلات دوران العمل والغياب المقصود عن العمل، وأنها تؤثر إيجابياً في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم، كما تساعد في تخفيف التوتر النفسي للموظفين، وأكدت الدراسة على أن

المؤسسات الخدمية، ومعرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، وتنمية سلوك بداعي) في الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا عن الحوافز، ورضا عن الذات، ورضا عن طبيعة العمل وظروفه، ورضا عن العلاقة مع المسؤولين) من خلال التطبيق على مجموعة مستشفيات حكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر. تكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً (أطباء، ممرضين، إداريين وفنيين)، وأشارت إجابات المبحوثين إلى أن مستويات التمكين كانت منخفضة بكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضاً إجمالاً، و أشارت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي بكل أبعادهما.

3. دراسة (المعشر، وأبو هلته، 2012، 11-45):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية بأبعادها (الحوافز والترقية، والأهداف، والدعم التنظيمي، والعلاقات، وتقييم الأداء) في التمكين الوظيفي بأبعاده (زيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وفرق العمل، وأهمية العمل) لدى الموظفين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (730) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن مدى تطبيق السياسات التنظيمية لدى الموظفين جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد الحوافز والترقية المرتبة الأولى، وأن مستوى التمكين الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد أهمية العمل المرتبة الأولى، ثم فرق العمل، وأخيراً مجال المشاركة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية بأبعادها في مستوى التمكين الوظيفي في الدوائر المبحوثة، وقد احتل

وأثره في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفًا من الموظفين في الجامعة، ودلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

9. دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009، 19):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري)، والقيادة التحولية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحولية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية في المنظمة المتعلمة، وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجًا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط - في المنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا لثقافة التمكين والقيادة التحولية في المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة ($a < 0.01$).

10. دراسة (حامد، 2008، 100-118):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، والتعرف على مدى وعدالة نظام الحوافز وعدالته، وفاعلية استراتيجية استقطاب وتقييم أداء الموارد البشرية في المستشفيات المصرية العامة. وأوضحت نتائج الدراسة عدم فاعلية استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، وعدم فاعلية استراتيجية قياس أداء الموظفين وتقييمهم، وعدم فاعلية وعدالة وموضوعية نظام الحوافز المطبقة في المستشفيات المصرية العامة، وأن الحوافز

المبحوثين راضون عن الحوافز المادية والمعنوية بكافة أنواعها وأشكالها.

6. دراسة (سليمان، 2010، 14):

ترمي الدراسة إلى معرفة مدى علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي وتوضيحها، ومعرفة أثر أبعاد المعرفة (نظام المكافآت والحوافز، والدعم الإداري، والدعم الفني، والثقافة التنظيمية، والبنية التنظيمية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية) في أداء شركات الأدوية في جمهورية مصر. وأفادت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، وهي: (نظام المكافآت والحوافز، والدعم الإداري، والدعم الفني، والثقافة التنظيمية، والبنية التنظيمية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية) والأداء التنظيمي لشركات الأدوية المصرية.

7. دراسة (الصلاعين، 2010، 64):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة (تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي) كان مرتفعًا، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال مجتمعة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) جاء أيضًا بدرجة مرتفعة، كما أسفرت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

8. دراسة (المعاني، وأخو ارشيدة، 2009، 234):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري

14. دراسة (القط، 2004، 139):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد سمات العمل، والرضا الوظيفي، ومدى إدراك الموظفين لأثر ذلك في الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبعض عوامل سمات العمل، مثل: الاستقلالية في أداء العمل، وتحديد طبيعة المهام، ومدى توفر المعلومات المرتدة في مدى إدراك الأفراد لأدائهم، ووجود تأثير لبعض مكونات الرضا الوظيفي، مثل: (مدى توفر الخوافز المالية، والترقيات، ومدى الارتياح لأداء العمل، ودرجة الصعوبة التي تتسم بها المهام) في مدى إدراك الموظفين لأدائهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Zhang & Han, 2012، 79-95):

هدفت الدراسة التي طبقت على (94) شركة من شركات التقنية العالية في الصين إلى معرفة أثر التمكين في فرق العمل، وتبسيط الضوء على الآثار المتباينة من أنواع مختلفة من إضفاء الطابع الرسمي، وأظهرت الدراسة أن اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض سلطة اتخاذ القرارات، كما وجدت الدراسة أن المستوى التنظيمي لإضفاء الطابع الرسمي يحدث فرقاً في العمليات التنظيمية لتمكين فرق العمل عن طريق الحد من عدم اليقين داخل الشركة، في حين أن إضفاء الطابع الرسمي على وظائف وأدوار المديرين يقلل من التمكين الإداري عن طريق الحد من المرونة، وأشارت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للهيكلة التنظيمي في تمكين فرق العمل.

2. دراسة (Navarrese, 2008، 213-223):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر كل من: الخوافز، والتفكير الإبداعي، والثقافة التنظيمية في مستوى الأداء

المقدمة للموظفين لا تتناسب والجهود المبذولة في الأداء، مما أثر سلباً في رضاهم الوظيفي، ودلت النتائج أيضاً إلى أن هناك علاقة سالبة بين استراتيجية تحفيز الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المستشفيات.

11. دراسة (البولي، 2006، 66):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخوافز المادية والمعنوية في أداء موظفي شركات الاتصالات السعودية، كما أن الخوافز المادية والمعنوية تشبع احتياجات الموظفين، وأن تطبيقهما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في الشركات المبحوثة.

12. دراسة (القحطاني، 2005، 48):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخوافز المادية والمعنوية في أداء منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى كفايتها في الواقع الوظيفي، ومدى تأثيرها وأهميتها بالمقارنة بين القياديين وغير القياديين. وتوصلت الدراسة إلى أن الخوافز المعنوية أكثر تأثيراً في أداء الموظفين، وأهمها إحساس الموظف بالمواطنة، والشعور بالمسؤولية. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في نطاق تقديم الخوافز المادية للموظفين.

13. دراسة (المطيري، 2005، 52):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة القائد في كيفية استخدام الخوافز الإدارية لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام في شرطة حائل بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت الدراسة أثراً كبيراً ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء الموظفين، وأن تقويم أداء الموظفين في شرطة حائل يتم من خلال استخدام القائد لمعايير نوعية وكمية جيدة. وأوصت الدراسة بقيادة شرطة حائل باستخدام مهارات إدارية أفضل لبرامج التحفيز المادي والمعنوي لتحسين مستويات الأداء الوظيفي.

5. دراسة (Mendibil & MaBryde, 2006, 118-142):

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في تصميم أداء فرق العمل وتنفيذه، وقد استخدمت أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب الدراسات الميدانية في المشاريع الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أحد عشر عاملاً مؤثراً في بناء تصميم أداء فرق العمل وتنفيذه، وهذه العوامل متداخلة مع بعضها، ويمكن تقليص أثر هذه العوامل كونها متداخلة مع بعضها، وأشارت إلى أن هذه الدراسة مهمة للإدارة العليا والمختصين في بناء فريق العمل؛ لوضع الأساس الصحيح والمناخ التنظيمي المناسب لبناء فرق العمل، وقد حددت الدراسة خمسة عوامل مهمة أكثر تأثيراً في بناء الفريق، هي: نظام الحوافز والمكافآت، ونظام الإدارة، ووضوح الأهداف، ووضوح المهمة، والتماسك بين أعضاء الفريق.

6. دراسة (Sargent & Hannum, 2003, 212):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز في الرضا والأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الابتدائية، وأجريت الدراسة على (100) مدير مدرسة، و(128) إدارياً و(1003) معلماً في المدارس الصينية الابتدائية في المناطق الريفية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز تساعد في رضا المعلم المؤهل وأدائه وبقائه في مجال التدريس في المناطق الريفية الفقيرة، خاصة بعد انفتاح أسواق العمالة بشكل عام، وأظهرت النتائج أيضاً أن دفع رواتب المعلمين في الوقت المناسب لا يرتبط ارتباطاً قوياً بزيادة المعلمين.

7. دراسة (Suliman, 2001, 49-59):

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير مناخ العمل في إبداع الموظفين في عينة مكونة من (20) شركة صناعية في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن مناخ العمل مهم جداً للإبداع، وأن الموظفين الذكور لديهم جاهزية أكثر

الإبداعي لفرق العمل التقنية في جامعة ولاية أوكلاهوما في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القدرة الفردية على الإبداع كانت العامل الحاسم والأكثر تأثيراً في مستوى الأداء والإبداع لفرق العمل، كما بينت الدراسة أن مستوى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع كان له تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الإبداعي، إلا أن تأثيره كان ضعيفاً في فرق العمل، التي كانت قدرة أعضائها على التفكير الإبداعي محدودة، كما أن الدراسة لم تجد أي تأثير للحوافز في زيادة قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي.

3. دراسة (Poselie & Wiele, 2007, 165):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، وأثر تلك العلاقة في الأداء داخل شركة آرنست آند هولندية. وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات (الحوافز المادية، والقيادة، والاتصالات، والتعاون، وظروف العمل) في الشركة تؤثر في رضا الموظفين ونواياهم للاستقالة عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، ودلت النتائج أن الحوافز المادية، والقيادة، والتعاون هي أقوى المؤثرات في رضا الموظفين عند تطبيق برامج الجودة الشاملة.

4. دراسة (Xiaofu & Qiwen, 2007, 65-77):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية ورضا المعلمين الوظيفي من خلال البيئة المدرسية، ورضا المعلم الوظيفي، وكيفية أدائه الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية ورضا المعلمين الوظيفي، وأدائهم الوظيفي من حيث الرضا عن طبيعة العمل، ووجود علاقة سلبية بين المناخ والبيئة التنظيمية للمدارس الثانوية وأداء المعلمين الوظيفي من حيث الرضا المتعلق بالحوافز المادية، والراتب، والإدارة.

المستمر، وأشارت إلى ضرورة تحفيز الموظفين للمشاركة الفاعلة في عمليات اتخاذ القرارات
(<https://goo.gl/efW8Ef>)

من خلال عرض الدراسات السابقة ومراجعتها ومقارنتها مع بعضها البعض، يمكن استنتاج الآتي:

1. على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، وتنوع أنشطة المنظمات التي طبقت فيها، فإنها تشير إلى زيادة فاعلة التمكين فيها، لما لهذه الاستراتيجية من فوائد متعددة ومتنوعة للمنظمة والموظفين.

2. على الرغم من تعدد المتغيرات التي أشارت إليها الدراسات السابقة، فإنها أظهرت متغيرات مشتركة للتمكين الإداري، أهمها: تفويض السلطة، وفرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية السلوك الإبداعي، كما تضمنت متغيرات متعددة للحوافز صُنفت ضمن الحوافز، المادية والمعنوية.

3. ندرة الدراسات التي درست أثر الحوافز في التمكين الإداري سواء في المنظمات العامة أو الخاصة. كما أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تعد الدراسة الأولى بمنياً - في حدود علم الباحث - التي درست موضوع أثر الحوافز في التمكين الإداري، وذلك من حيث ربطها بين متغيري الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية والتمكين الإداري، وكذلك مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي مؤسسة المياه والصرف الصحي كمؤسسة عامة خدمية في ساحل حضرموت - اليمن.

2. درست متغير تنمية الموارد البشرية كأحد متغيرات التمكين الإداري التي لم تتطرق له الدراسات السابقة.

3. اختلفت بيئة الدراسة الحالية (اليمنية) عن بيئات الدراسات السابقة (العربية منها والأجنبية).

من الإنثاء، وبيئت النتائج أيضاً أن الموظفين الذين يحصلون على حوافز مناسبة وعادلة أكثر جاهزية من الموظفين الآخرين.

8. دراسة (Ugboro & Obeng, 2000, 17-61):

تمثل هدف هذه الدراسة في معرفة دور الإدارة العليا في تمكين الموظفين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة، حيث تضمنت الدراسة مسحاً للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة؛ لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورضا الزبائن. تكونت عينة الدراسة من (250) فرداً من الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية العليا وكل من: الرضا الوظيفي، ورضا الزبائن، كما أظهرت الدراسة دور القيادة الإدارية العليا في تمكين الموظفين، ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والالتزام بأهداف الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة الشاملة ورضا الزبائن، وركزت الدراسة على ضرورة اعتماد استراتيجيات فاعلة لتمكين الموظفين والرضا الوظيفي، وتفعيل دور القيادة الإدارية العليا في دعم بيئة الجودة الشاملة.

9. دراسة (Bowen & Lawler, 1992, 12):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين الموظفين؛ حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين الموظفين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت، وقد خلص الباحثان إلى أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم، وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية، كما تؤثر نظم المكافآت في تمكين الموظفين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم

كذلك فإن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في تأصيل المنهجية، والأدب النظري، كما استفادت من كيفية عرض وتلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات المدروسة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها، وفي كيفية عرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الحوافز:

تعد الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية إحدى الوسائل الفاعلة لاستثارة الدوافع واستغلال القدرات والمهارات، وتوفير الرغبات لدى الموظفين، وتعمل على تحسين مستوى أدائهم، وزيادة معدل إنتاجيتهم من خلال بذل طاقة أكبر في أداء أعمالهم والإخلاص والتفاني في العمل. ويعرف (صالح، والسالم، 2002، 189) الحوافز بأنها: "العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل"، أي أنها عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات بالأداء من خلال مكافأة الأداء بدلاً من الأقدمية أو ساعات العمل، ويمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل، وأيضاً تعطى الحوافز لمكافأة السلوك الفردي للموظفين في المنظمة (جنادرب، 2009، 341). أو هي مجموعة العوامل التي تؤثر في الفرد سواء كان رئيساً أو ممرضاً، وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد عن هذه الحوافز (علي، 2000، 180).

أهمية الحوافز:

الحوافز هي وسيلة إدارية من شأنها التكيف بأداء الموظفين نحو الأفضل وسلوكياتهم، وهي ذات أهمية بالغة في إدارة أعمال المنظمات، ومدى ارتباطها بنجاحها أو فشلها في الحياة الاقتصادية في ظل المنافسة السوقية القوية. وأصبحت الحوافز مثار اهتمام علماء السلوك الإنساني والإدارة؛ ويعود السبب إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية،

التي تؤثر في نجاح وتطور وازدهار المنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وإذا كانت أهمية التحفيز واضحة في الوقت الحاضر فإن أهميتها ستزداد بشكل مثير في المستقبل (غني، 2011، 182). ولذا نجد أن معظم المنظمات تتبنى إعداد نظام فاعل للحوافز؛ نظراً لأهميته للأفراد والمنظمة الذي يتمثل في الآتي (عقلان، 2009، 133):

1. دفع الموظفين للعمل وتحسين أدائهم، وتحقيق مبدأ العدالة بينهم بمكافأة الجهد، والأخذ بيد المقصر ومعالجة أخطائه وإعادته إلى الصواب، وحث الكسول على بذل جهد أكبر في العمل ومعاقبة المخطف المتعمد.
2. جذب العمالة، والمحافظة عليها، والعمل على استقرارها، ورفع أدائها.
3. حل كثير من مشكلات الموظفين، أو الحد منها، أو تلافيها قبل حدوثها.
4. وقوف المنظمة إلى جانب الموظف في ظروفه العصية يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم تعزيز ولائه للمنظمة، وتفانيه من أجل خدمة أهدافها كرد للجميل.
5. إن توفير فرص المنافسة البناءة بين الموظفين كأفراد وجماعات يعد مدخلاً مهماً من مداخل التحفيز الإيجابي.
6. العمل على توفير علاقات طيبة بين الموظفين، وتوفير فرص الصداقة والتعاون بينهم، هذا من جهة، وتوفير علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة، من جهة أخرى، بحيث تتاح فرص الثقة في الإدارة.

أنواع الحوافز:

تصنف الحوافز على أساس طبيعتها إلى مادية ومعنوية، وعلى أساس أثرها إلى حوافز إيجابية تدفع الموظفين إلى زيادة الجهد والإنجاز، وأخرى سلبية تمنعهم

من الوقوع في الأخطاء أو تكرارها، وقد ربط المنهج الإسلامي الحوافز الإيجابية (الثواب) سواءً الدنيوية أو الأخروية بالعمل الصالح الذي أحسن أدائه، والحوافز السلبية (العقاب) بالعمل السيئ (عقلان، 2009، 134-136). قال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة، 7-8). وانطلاقاً من المنهج الإسلامي والأدب الإداري يمكن للباحث تصنيف الحوافز إلى:

أولاً: الحوافز الإيجابية (الثواب):

هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية تستخدم لاستثارة دوافع الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو العمل المفيد، وبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج، يزيد عن المعدل العادي المتفق عليه (عقلان، 2009، 136)، قال تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف، 30). وتتكون الحوافز الإيجابية من:

1. الحوافز الإيجابية المادية:

هي عبارته عن المثيرات التي تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأساسية عن طريق أموال ومزايا مادية، كالسكن والنقل، والطعام، وأشياء مادية أخرى، والحوافز المادية هي الأكثر شيوعاً (برنوطي، 2001، 355). وتصنف الحوافز المادية إلى:

أ. الحوافز المادية المباشرة (النقدية):

هي الأشياء الملموسة التي تأتي في صورة نقود تدفع، مباشرة للموظفين لتمييزهم في أداء الأعمال، مثل: (المكافآت، العلاوات السنوية، العلاوات الدورية، علاوة الجدارة (الكفاءة)، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية، العمولات، البدلات، الأجور الإضافية، مدفوعات الإجازات والعطلات، التأمين) (جدارب، 2009، 344)، و(مصطفى، 2000، 381).

ب. الحوافز المادية غير المباشرة (العينية):

هي الأشياء الملموسة أو يمكن الإحساس بها، التي لا تأتي في صورة نقود مباشرة، ولكن يمكن التعبير عن قيمتها بالنقد، تدفع للموظفين لتمييزهم في أداء أعمالهم، مثل: (المكافآت العينية، حوافز الخدمات الاجتماعية، تقديم وجبات غذائية يومية مجانية أو منخفضة، الإسكان المجاني أو المخفض، المواصلات (التنقلات) من وإلى المنظمة، الخدمات التعليمية، خدمات الترويح والرياضة، تنظيم الرحلات الترفيهية، الخدمات الطبية (صالح، والسالم، 2002، 203).

2. الحوافز الإيجابية المعنوية (غير المادية):

هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، وتتضمن هذه الحوافز: تقديم المدح والثناء للعاملين لأدائهم السليم، وفرص الترقية، والاحترام والتقدير، أو إشعار الموظفين بأهميتهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وتوجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء، وتزويد الموظف بالصحف (درة، والصباغ، 2008، 415)، و(الموسوي، 2004، 234). كما تشمل العلاقة الجيدة في العمل، وشهادات التقدير، وكلمة الشكر، والتكريم، والمعاملة الحسنة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونشر الأسماء في لوحة الشرف، وظروف العمل الجيدة، والوظيفة المناسبة، ونظام الاقتراحات، وسياسة الباب المفتوح، وفرص التعبير عن النفس، ومنح الأوسمة والنياشين، وشهادة الامتياز، والعمل المناسب، وتبسيط العمل، وتكبير العمل (التوسيع الوظيفي)، وتناوب العمل (التدوير الوظيفي)، والإشراف، والعلاقة مع صحة العمل، والمشاركة في الإدارة (عقلان، 2009، 136)، و(مصطفى، 2000، 388-394).

ثانياً : الحوافز السلبية (العقاب):

هي "الجزاء الرادع المادي والمعنوي، الذي يعاقب به من خرج عن النظام؛ ضماناً لحسن سير العمل والتزاماً بسياسته، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى وقاية الفرد من الوقوع في الخطأ وإعادة من ارتكب خطأ إلى الصواب، ومعاينة من وقع في خطأ وأصر عليه واستمر فيه، وحماية النظام المعمول به في المنظمة" (عقلان، 2009، 137). أما (الموسوي، 2004، 235) فيرى أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه، والحد من التصرفات غير الإيجابية للموظفين، كالتماهل، والتكاسل، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات. وتستخدم المنظمات نوعين من الحوافز السلبية هما:

أ. الحوافز السلبية المادية:

الحوافز السلبية المادية هي العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية، كالخصم من الراتب، أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية (الجانب المادي) (نجيب، 2000، 213). والحرمان من المكافآت، والميزات كالسكن، والمواصلات، والعلاج، والحرمان من المشاركة في الأرباح، وخفض الدرجة (التنزيل)، وإيقاف الراتب التشجيعي، ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب (الموسوي، 2004، 233).

ب. الحوافز السلبية المعنوية:

تشمل هذه الحوافز توجيه اللوم والتأنيب للموظفين، الذين يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة، والتوبيخ، والتشهير، والإنذارات الشفوية والكتابية، والحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن الترقية (الجانب المعنوي)، والتهديد بالإيقاف، أو الفصل عن العمل، والتنزيل (عقلان، 2009، 138). أو إدراج اسم الموظف المقصر، أو المهمل في قائمة خاصة تُنشر

على العاملين في المنظمة، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي (نجيب، 2000، 213).

تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

إن نجاح تطبيق نظام الحوافز يتطلب توفر المقومات الآتية (مصطفى، 2000، 401):

1. دراسة الإدارة للموظفين (شخصياتهم، مشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
2. اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للموظفين وإقناعهم بمزاياه.
4. التقويم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والموظفين.

مفهوم التمكين الإداري:

لقد كانت ولاتزال التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي للمنظمة، والذي ترجع جذوره إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في بيئة العمل التي تبنيتها مدرسة الإدارة العلمية، ومنذ ذلك الحين تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للموظفين في الإدارات التشغيلية لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة (العتيبي، 2007، 44).

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيًا كان نوعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية أكدت على أهمية التمكين، لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني

تعريف التمكين الإداري:

أشار دافت (Daft, 2006, 556) إلى أن التمكين الإداري يقوم على تفويض السلطات للموظفين في المنظمة، وبالتالي زيادة دافعتهم نحو إنجاز أعمالهم من خلال توفير أربعة متطلبات، هي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة، والصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستقلة والجوهرية، والمكافآت التي تقدم وفقاً لنتائج أداء المنظمة. ويُعرّف التمكين الإداري بأنه "منح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا" (الحراشنة، والهيقي، 2006، 244). والتمكين هو العملية المحددة المحتوى، التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى الموظفين بأنفسهم، وبالمنظمة التي يعملون فيها، فتساعد على تحقيق الذات، وتنمية الفاعلية الذاتية، وتؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا (السعودي، 2013، 62). ويُعرّف آخر التمكين بأنه إعطاء الموظفين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاقتدار في اتخاذ القرارات (البلوي، 2008، 10). ويرى (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 240) بأنه "استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه". ويعرّف آخرون التمكين الإداري بأنه عبارة عن "منح الموظفين الصلاحيات الإدارية بكافة أشكالها من المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الدنيا المؤهلة؛ توفيراً للوقت، وتوزيعاً للمهام والصلاحيات، وتقليلاً لضغوط العمل، وتسهيلاً لاتخاذ القرار الصائب، وتحقيقاً لأهداف المنظمة" (العفيف وآخرون، 2014، 25). وهناك من

أساليب التطوير داخل المنظمات (الطعاني، السويحي، 2013، 307).
التمكين لغة:

تعني كلمة التمكين لغةً المكنة، والاستطاعة، والقوة، والشدة (أنيس، 1972، 65). وتعني التعزيز أو التقوية، ومكّن (مكنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، ويقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة (http://waqfeya.com/book.php?bid=4077).

وقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمانية عشر موضعاً، منها قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي، فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أُمِينٌ، قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ، وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوهُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ﴾ (يوسف، آية 54-56). وقال الله تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ (النور، آية: 55).

التمكين اصطلاحاً:

استخدم مصطلح التمكين للإشارة إلى منح الموظفين القوة، التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم، والسلطات المفوضة لهم (Littrell, 2003, 2). ويُعدُّ مصطلح التمكين الصيغة التي تتردد مؤخرًا في مجال الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام تمامًا من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات (أفندي، 2003، 9-10).

وأنظمة المنظمة؛ سعيًا لتحقيق أهداف الموظفين والمنظمة والمجتمع.

أهمية التمكين الإداري:

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التقني، فالمنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل؛ ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضًا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصلٌ قيّم ينبغي استثماره (البند، 2003، 41).

أهداف التمكين الإداري:

تكمن أهم أهداف التمكين الإداري في الآتي (معراج، 2015، 18):

1. إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
2. محاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد الموظفين.
3. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية.

معوقات التمكين الإداري:

أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات هي (Greasley & King, 2005, 354-368):

1. عدم عدالة نظام الحوافز.
2. عدم قناعة الإدارة بأهمية التمكين الإداري.
3. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
4. ضعف مهارات الموظفين، وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

يرى التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية، ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم (النويقة، 2014، 432). ويُعرف أيضًا على أنه أحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، وتفويضهم الصلاحيات والسلطات، ومشاركتهم في المعلومات واتخاذ القرارات، وتدعيم الثقة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم، بالإضافة إلى إغناء وظائفهم، وزيادة معارفهم؛ من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي، وزيادة جودة السلع والخدمات المقدمة للجمهور المستفيد (العدوان، والخوالدة، 2008، 26).

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها تنظر للتمكين الإداري من زوايتين المعاني، وأخو أرشيدة (2009، 240):

1. الزاوية المهارية: ويقصد بها إكساب الموظفين

مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.

2. الزاوية الإدارية: ويقصد بها إعطاء الموظفين

حرية التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرارات.

ويمكن للدراسة تعريف التمكين الإداري بأنه وسيلة إدارية لتنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية من خلال التحفيز، والتأمين الصحي، والتعليم، والتدريب، والتطوير المستمر للموظفين، وتفويضهم السلطات التي تتناسب ومسؤولياتهم الوظيفية، وإعطائهم الثقة، وحرية ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات، والرقابة) في حدود القوانين والتشريعات المعمول بها في المجتمع، ولوائح

5. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

6. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبيًا على معنويات الموظفين ومستوى أدائهم.

أبعاد التمكين الإداري:

تدرس الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية للتمكين الإداري، هي:

1. تفويض السلطة:

يعني تفويض السلطة أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فُوضَ باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس (جودة، 2015، 323). ويرى (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 240) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض السلطات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة؛ حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض السلطات؛ ليتاح للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا وضع الأهداف، وحرية التصرف، واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. وليعطي الرئيس الأعلى الفرصة للتفرغ للأنشطة الإدارية المهمة، كالخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، ويترك الأمور الأقل أهمية لمرؤوسيه، كذلك تساهم عملية التفويض في اتخاذ قرارات سريعة تحتاجها بعض الوحدات الإدارية على وجه السرعة (العنزي، 2005، 231).

2. فريق العمل:

يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معًا، والخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عالٍ من الكفاءة (اللويزي، 2002، 131). ويرى (الشلي وأخرون، 2013، 499) بأن فريق العمل يتكون من مجموعة من الموظفين يتم اختيارهم إمّا من نفس المستوى الإداري

نفسه وإمّا من عدة مستويات إدارية، بغرض تحقيق هدف معين، وفريق العمل إمّا أن يكون دائمًا أو مؤقتًا، وإمّا أن يكون تنفيذيًا أو استشاريًا. ويسمح التمكين الإداري في ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل مواجهة التحديات، واغتنام الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر؛ من أجل تحقيق الكفاءة، والفاعلية الكلية، والربحية دون الرجوع إلى الأعلى (البشاشة، 2008، 216).

3. الاتصال الفاعل:

الاتصال هو عملية التفاعل التي تحدث عندما يحوّل شخص أو جهة ما (المُرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المُرسل (القريوتي، 2001، 309). ويُعرّف الاتصال بأنه "العملية التي تُنقل بها المعلومات بين مُرسل ومُرسل إليه بإحدى طرق الاتصال المختلفة وهي: القول أو الكتابة أو السمع أو الرؤية أو بها معًا" (عليش، 1401هـ، 30). ومفهوم الاتصال الفاعل هو "عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقًا إلى حدٍ بعيد للمعنى الذي يقصده المُرسل" (العريقي، 2009، 181). ويرى (جودة، 2015، 323) أن الاتصال فاعلة يتطلب تعريف الموظفين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة سهولة وصول الموظفين إلى صناع القرار وشرح مواقفهم.

4. تنمية الموارد البشرية:

ورد مصطلح تنمية الموارد البشرية في معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنه: "التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع، التي تشمل جميع مراحل التعليم، والرعاية الصحية، والاجتماعية، والأخلاقية وغيرها، التي تسبق العمل، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل" (الصّخّاف، 1997،

5	الخبرة العملية	5 أعوام فأقل	-	-
		6-10 أعوام	16	8%
		11-15 عام	58	29%
		16-20 عام	86	43%
		21 عام فأكثر	40	20%
العينة ككل		-	200	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بلغت 88% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن معظم مفردات العينة هم من فئة الذكور، ويعود ذلك لعزوف كثير من الأسر عن توظيف الإناث وفقاً لطبيعة المجتمع الحضري، ويبين الجدول أيضاً أن أعلى نسبة عمرية بلغت 49% ضمن الفئة (30 إلى أقل من 40)، وأقلها 6% للفئة العمرية 50 عام فأكثر، ولعل سبب تدني هذه الفئة يعود لقرىها من سن التقاعد، كما تبين أن معظم المبحوثين هم من الموظفين الإداريين؛ إذ بلغت نسبتهم 56.5%، وهذا يعود لطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث يقل عدد الموظفين في المستوى الإداري الأعلى ويزداد في المستوى الإداري الأدنى، كما تبين أن نسبة من يحملون درجة البكالوريوس تزيد عن نصف المبحوثين؛ حيث بلغت النسبة 55%، وإذا أضفنا حملة الدبلوم العالي بعد البكالوريوس تصبح النسبة 63%، مما يدل على أن المؤسسة تركز على استقطاب الكفاءات التخصصية من حملة الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي غالباً ما تتميز بسعة الإدراك، والتكيف مع التغيير الذي يطلبه مفهوم التمكين الإداري، وتشير بيانات الدراسة أن 53% من المبحوثين تزيد خدمتهم عن 15 عاماً، ويدل ذلك على مدى الاستقرار الوظيفي، وتراكم الخبرات المهنية لدى موظفي المؤسسة العامة للمياه، كما أن هذه النسبة تخدم الدراسة بتوفر المعلومات الموضوعية حول المتغيرات المدروسة.

51). وتُعرف أيضاً بأنها: "إعداد العنصر البشري بما يتفق مع احتياجات المجتمع على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان في التطور يزداد استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقته وجهوده" (اللويزي، 2000، 25). ويرى آخر أنها "منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية، تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة، وتمكينها من التفوق والتميز في المجالات والنشاطات التي تباشرها" (منير، 2010، 328-329). كما أشار تقرير التنمية البشرية إليها بأنها "توسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد لزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل" (بوكمش، 2009، 101).

الدراسة الميدانية

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

تم تفرغ البيانات الشخصية لمفردات العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كالاتي:
جدول رقم (3) وصف العينة حسب متغيرات (النوع، العمر، التعليم، الوظيفة، الخبرة)

رقم	المتغير	الفئات	التكرار	%
1	الجنس (النوع)	ذكور	176	88%
		إناث	24	12%
2	العمر	أقل من 20 عام	-	-
		20 إلى أقل من 30	21	10.5%
		30 إلى أقل من 40	98	49%
		40 إلى أقل من 50	69	34.5%
		50 عام فأكثر	12	6%
3	المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	10	5%
		الثانوية أو ما يعادلها	66	33%
		بكالوريوس	110	55%
		دبلوم عالي	14	7%
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-
4	المسمى الوظيفي	مدير إدارة	18	9%
		نائب مدير إدارة	4	2%
		رئيس قسم إداري	49	24.5%
		رئيس شعبة	16	8%
		موظف	113	56.5%

ثانيًا: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم التحليل الإحصائي لوصف بيانات الدراسة من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والقيم التي توصلت إليها الدراسة، تم التعامل معها على النحو الآتي: 1-1.80 يمثل مستوى منخفضًا جدًا، 1.81-2.60 يمثل مستوى منخفضًا، 2.61-3.40 يمثل مستوى متوسطًا، 3.41-4.20 يمثل مستوى مرتفعًا، و4.21-5 يمثل مستوى مرتفعًا جدًا، وفيما يأتي عرض نتائج التحليل:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى الحوافز في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوافز

تسلسل الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المتوسط
9-1	الحوافز المادية	3.72	0.45	1	مرتفع
19-10	الحوافز المعنوية	3.23	0.53	2	متوسط
19-1	المتوسط العام	3.52	0.49	-	مرتفع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يتبين من الجدول رقم (4) أن اتجاهات الموظفين نحو مستوى الحوافز في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت كانت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الحوافز (3.52)، وانحراف معياري (0.49)، مما يشير إلى أن الحوافز لها أهمية بدرجة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعشر، وأبو هلته، 2012، 31). كما احتلت الحوافز المادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.45)، ثم في المرتبة الثانية الحوافز المعنوية؛ إذ كان مستوى الأهمية متوسطًا؛ حيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.53)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (غني، 2011، 200-201) الذي كان مستوى الحوافز بنوعها مجتمعة ومنفردة منخفضًا، كما تختلف مع دراسة (جدي، وعبيدة، 2013، 134) التي بينت انخفاض مستوى اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز ككل.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

تسلسل الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى المتوسط
24-20	تفويض السلطة	3.97	0.57	2	مرتفع
30-25	أداء فرق العمل	4.03	0.68	1	مرتفع
35-31	الاتصال الفاعل	3.40	0.59	3	متوسط
43-36	تنمية الموارد البشرية	2.44	0.49	4	منخفض
43-20	المتوسط العام	3.46	0.58	-	مرتفع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول رقم (5) أن اتجاهات الموظفين نحو مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت كانت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري (3.46)، وانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى أن التمكين الإداري له أهمية بدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المعشر، وأبو هلته، 2012، 33)، و(الحراشنة، والهيقي، 2006، 253)، وتختلف مع كل من دراسة: (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 248) التي بينت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري كان

جدول رقم (6) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين
الحوافز والتمكين الإداري بأبعادهما مجتمعة ومنفردة

الأبعاد التابعة المستقلة	تفويض السلطة	أداء فرق العمل	الاتصال الفاعل	تنمية الموارد البشرية	أبعاد التمكين الإداري مجتمعة
الحوافز المادية	0.70	0.73	0.69	0.59	0.78
الحوافز المعنوية	0.68	0.65	0.61	0.58	0.67
أبعاد الحوافز مجتمعة	0.76	0.78	0.71	0.63	0.74

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يظهر الجدول رقم (6) وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الحوافز والتمكين الإداري ككل (74%)، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للحوافز في علاقتها مع التمكين الإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع بُعد (أداء فرق العمل حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية 78%)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات مع بُعد تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (63%).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، واختبار مان وتني (Mann Whitney)، كالآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

متوسطاً، ودراسة (جدي، وعبيدة، 2013، 233) التي أظهرت انخفاض مستوى التمكين الإداري، كما يبين الجدول أن بُعد أداء فرق العمل احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.68)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (السعودي، 2013، 70)، و(المعشر، وأبو هلته، 2012، 35)، وتختلف مع دراسة (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 247) التي بينت نتائجها أن مستوى أداء فرق العمل كان متوسطاً، يليه بُعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.57)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (العفيف وآخرون، 2014، 35)، و(المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 247)، و(العدوان، والخواندة، 2008، 34)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من: (الضلاعين، 2010، 70)، و(جدي، وعبيدة، 2013، 233) حيث كان مستوى تفويض السلطة متوسطاً في الأولى، ومنخفضاً في الثانية، ثم يأتي بُعد الاتصال الفاعل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.59)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009، 247)، وأخيراً بُعد تنمية الموارد البشرية؛ إذ كان مستوى الأهمية منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.44)، وانحراف معياري (0.49).

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد الحوافز والتمكين الإداري في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟

المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في تفويض السلطة؛ لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

جدول رقم (8) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد

لاختبار أثر الحوافز في تفويض السلطة

أبعاد الحوافز	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-1
الحوافز المادية	0.594	7.647	0.000	0.548	26.652	0.000	رفض
الحوافز المعنوية	0.249	2.961	0.003				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول رقم (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في تفويض السلطة؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (33.020)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبين الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (58%) من التغيرات في تفويض السلطة تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 42% من التغيرات في تفويض السلطة تعود إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة لها أثر في تفويض السلطة لموظفي المؤسسة؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (6.912، 2.524) على التوالي، وكانت قيمهما الاحتمالية (0.000، 0.018) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في تفويض السلطة بعد الحوافز المادية؛ حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.573)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو

جدول رقم (7) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد

لاختبار أثر الحوافز في التمكين الإداري

أبعاد الحوافز	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01
الحوافز المادية	0.594	7.647	0.000	0.548	26.652	0.000	رفض
الحوافز المعنوية	0.249	2.961	0.003				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول رقم (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في التمكين الإداري؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (26.652)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعشر، وأبو هلته، 2012، 37)، ودراسة (Bowen & Lawler, 1992, 12)، وبين الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (55%) من التغيرات في التمكين الإداري تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 45% من التغيرات في التمكين الإداري تعود إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة لها أثر في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (7.647، 2.961) على التوالي، وكانت قيمهما الاحتمالية (0.000، 0.003) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في التمكين الإداري بعد الحوافز المادية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.594)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في التمكين الإداري لموظفي

دلالة إحصائية للحوافز في تفويض السلطة لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في أداء فرق العمل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

جدول رقم (9) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد

لاختبار أثر الحوافز في أداء فرق العمل

أبعاد الحوافز	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-2
الحوافز المادية	0.588	8.212	0.000	0.608	41.114	0.000	رفض
الحوافز المعنوية	0.264	2.733	0.006				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في أداء فرق العمل؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (41.114)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mendibil & MaBryde, 2006, 133). ويبين الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (61%) من التغيرات في أداء فرق العمل تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 39% من التغيرات في أداء فرق العمل تعود إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة لها أثر في أداء فرق العمل لموظفي المؤسسة، حيث بلغت قيمة t للبعدين (8.212، 2.733) على التوالي، وكانت قيمهما الاحتمالية (0.000، 0.006) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في

أداء فرق العمل بعد الحوافز المادية؛ حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.588)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في أداء فرق العمل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الاتصال الفاعل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

جدول رقم (10) نتائج تحليل اختبار الانحدار

المتعدد لاختبار أثر الحوافز في الاتصال الفاعل

أبعاد الحوافز	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-3
الحوافز المادية	0.432	5.217	0.000	0.504	23.882	0.000	رفض
الحوافز المعنوية	0.198	1.978	0.002				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول رقم (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في الاتصال الفاعل، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (23.882)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتبين أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (50%) من التغيرات في الاتصال الفاعل تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 50% من التغيرات في الاتصال الفاعل تعود إلى عوامل أخرى، ويظهر الجدول أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية)

منفردة لها أثر في الاتصال الفعّال لموظفي المؤسسة، حيث بلغت قيمة t للْبُعدين (5.217، 1.978) على التوالي، وكانت قيمهما الاحتمالية (0.000، 0.002) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كان أقوى هذين البُعدين تأثيراً في الاتصال الفاعل بُعد الحوافز المادية؛ حيث بلغت قيمة Beta لهذا البُعد (0.432)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الاتصال الفاعل لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تنمية الموارد البشرية لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

جدول رقم (11) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد

لاختبار أثر الحوافز في تنمية الموارد البشرية

أبعاد الحوافز	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-4
الحوافز المادية	0.501	4.855	0.000	0.397	20.010	0.000	رفض
الحوافز المعنوية	0.199	2.013	0.034				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

يبين الجدول رقم (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في تنمية الموارد البشرية؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (20.010)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتبين أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (40%) من التغيرات في تنمية الموارد

البشرية تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 60% من التغيرات في تنمية الموارد البشرية؛ تعود إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة لها أثر في تنمية الموارد البشرية لموظفي المؤسسة، حيث بلغت قيمة t للْبُعدين (4.855، 2.013) على التوالي، وكانت قيمهما الاحتمالية (0.000، 0.034)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كانت الحوافز المادية أقوى تأثيراً في تنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة Beta لهذا البُعد (0.501)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تنمية الموارد البشرية لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

6. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H02):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات كل من: الحوافز المادية والحوافز المعنوية في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

جدول رقم (12) نتائج اختبار (Mann Whitney) لاختبار الفروق في مستوى تأثير الحوافز المادية والمعنوية

المتغير المستقل	الأبعاد	متوسط الرتب	قيمة U	الدالة الاحصائية P	نتيجة فرضية H02
الحوافز	الحوافز المادية	25.90	20.18	0.0172	رفض
	الحوافز المعنوية	16.21			

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية 2018م.

Significant $P \leq 0.05$.

المرتبة الثانية؛ حيث كان مستوى تقديرات المبحوثين مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.97)، ثم يأتي بُعد الاتصال الفاعل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.40)، وأخيراً بُعد تنمية الموارد البشرية، إذ كان مستوى الأهمية منخفضاً بمتوسط حسابي (2.44).

3. كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الحوافز والتمكين الإداري ككل (74%)، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للحوافز في علاقتها مع التمكين الإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع بُعد أداء فرق العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطية مع بُعد تنمية الموارد البشرية.

4. أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري، وتبين أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (55%) من التغيرات في التمكين الإداري تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما 45% من التغيرات في التمكين الإداري تعود إلى عوامل أخرى، كما أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة لها أثر في التمكين الإداري، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في التمكين الإداري بُعد الحوافز المادية.

5. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للحوافز في أبعاد التمكين الإداري منفردة: (تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفعال، وتنمية الموارد

بينت نتائج الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، لأثر الحوافز المادية؛ والحوافز المعنوية في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة، حيث كانت قيمة ($P = 0.0172$) وهي أقل من قيمة (0.05)، ويتبين أيضاً أن الحوافز المادية أقوى تأثيراً في التمكين الإداري من الحوافز المعنوية، وذلك حسب قيم متوسط الرتب (25.90، 16.21) على التوالي، وتعد هذه النتيجة منسجمة مع نتائج الجدول رقم (7)، وبناءً على هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات كل من: الحوافز المادية والحوافز المعنوية في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات، والإجابة عن الأسئلة، واختبار الفرضيات إلى نتائج عدة، أهمها:

1. بينت الدراسة أن مستوى تقدير موظفي المؤسسة للحوافز كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، كما احتلت الحوافز المادية المرتبة الأولى في مستوى التقدير بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.72)، تليه الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية؛ إذ كان مستوى الأهمية متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23).

2. أظهرت الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو مستوى التمكين الإداري في المؤسسة كانت مرتفعة بمتوسط (3.46)، وقد احتل بُعد أداء فرق العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.03)، يليه بُعد تفويض السلطة في

3. توفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة لتطبيق استراتيجيات التمكين الإداري، ونشر مفهومات التمكين الإداري وأبعاده بين جميع الموظفين؛ لتنسيق جهودهم، ولزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة.

4. تفويض السلطات الملائمة لمسؤوليات مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب الإدارية في المؤسسة؛ من أجل إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية.

5. تفعيل دور فرق العمل في المؤسسة من خلال تشكيل لجان متعددة ومتخصصة دائمة ومؤقتة؛ لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز الثقة فيهم، وتحمل المسؤولية، والقدرة على صناعة واتخاذ القرارات.

6. زيادة استخدام ومواكبة المؤسسة لنوعية تقنيات الاتصالات والمعلومات الالكترونية الحديثة؛ لزيادة فاعلية الاتصالات وتحسينها، ونقل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية بسرعة ودقة عاليتين.

7. تبني استراتيجية كايزن (Kaizen) في المؤسسة لاستمرار تنمية الموارد البشرية (تعليم، وتطوير، وتدريب)؛ من أجل سهولة تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري، والتوسيع والتدوير الوظيفيين، وخلق الانسجام والتنسيق بين جميع الموظفين.

8. تأسيس إدارة التطوير الإداري وإدراجها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي ستقوم بالاهتمام بالاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية، وتنمية الموارد البشرية؛ من أجل تطوير أداء المؤسسة والموظفين، وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

البشرية)، وتبين أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) مجتمعة تفسر ما مقداره (58%، 61%، 50%، 40%) من التغيرات في كل من: تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية على التوالي تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) منفردة في أبعاد التمكين الإداري منفردة، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في أبعاد التمكين الإداري هو بُعد الحوافز المادية.

6. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة؛ حيث كان التأثير مرتفعاً للحوافز المادية، ومنخفضاً للحوافز المعنوية.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بالآتي:

1. العمل على تطوير نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية على أسس علمية وعملية ومهنية؛ لضمان العدالة والفاعلية والموضوعية، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

2. يجب أن تراعي المؤسسة في نظام الحوافز المادية قيمتها الحقيقية وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، والابتعاد عن التحيز والمحسوبية عند تحديد مستحقيها، كما يجب اختيار التوقيت المناسب لصرفها وعدم تأخيرها

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

9. جدي، شوقي، وعبيدة، حجار، (2013)، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، الجزائر، 33(1)، يونيو.
10. جودة، محفوظ أحمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، ط3.
11. حامد، سعيد شعبان، (2008)، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.. دراسة تطبيقية في المستشفيات المصرية العامة، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع71.
12. الحراشنة، محمد، والهيقي، صلاح الدين، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 33(2).
13. درة، عبدالباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، (2008)، إدارة الموارد البشرية.. منحى نظمي، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، ط1.
14. السعودي، موسى احمد، (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1).
15. سليمان، هشام سيد، (2010)، العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.. دراسة ميدانية في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع76.
16. الشليبي، فراس سليمان وآخرون، (2013)، التفكير الإبداعي وأثره في فعالية فرق العمل.. دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، عمّان، الأردن، 40(2).
1. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين.. مدخل للتحسين والتطوير المستمر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
2. أنيس، أبراهيم وآخرون، (1972)، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، القاهرة (مصر): المكتبة الإسلامية.
3. البلوي، علي بن صالح، (2006)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك (الأردن).
4. البلوي، محمد سليمان، (2008)، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
5. بزنوطي، سعاد نائف، (2001)، إدارة الموارد البشرية .. إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
6. البند، خولة، (2003)، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
7. البشابشة، سامر عبدالحيد، (2008)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 15(2)، مايو.
8. جاد الرب، سيد محمد، (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسماعيلية (مصر): مطبعة العشري.

17. صالح، عادل حرحوش، والسالم، مؤيد سعيد، (2002)، إدارة الموارد البشرية.. مدخل استراتيجي، عمان (الأردن): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
18. الصّخاف، حبيب، (1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مادة التدريب والتطوير، بيروت (لبنان): مكتبة لبنان ناشرون، ط1.
19. الضالعين، علي، (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي.. دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، 37(1).
20. الطعاني، حسن، والسويحي، عمر، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، رسالة ماجستير غير منشورة، 40(1).
21. العتيبي، هلا، (2007) العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
22. العدوان، شاكراً أحمد، والحوالدة، رياض عبدالله، (2008)، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي.. حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، مسقط (عمان): معهد الإدارة العامة، ع115، ديسمبر.
23. العريقي، منصور محمد اسماعيل، (2009)، السلوك التنظيمي، صنعاء (اليمن): الأمين للنشر والتوزيع، ط2.
24. العفيف، أمجد، وآخرون، (2014)، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، مسقط، عُمان، معهد الإدارة العامة، ع139، ديسمبر.
25. عقلان، حمود عبدالله (2009)، إدارة الموارد البشرية .. مدخل قيمى، صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع، ط2.
26. علي، محمد عبدالرشيد، (2000)، إدارة الأعمال.. المبادئ والوظائف، عدن (اليمن): جامعة عدن، ط1.
27. عليش، محمد ماهر، (1401هـ)، مظاهر الفكر الإداري الحديث، الاتصالات وأثرها في الإنجاز الإداري وفي رفع كفاءة إدارة العاملين، مجلة الاقتصاد والإدارة، ع13.
28. العنزي، عوض خلف، (2005)، إدارة جودة الخدمات العامة، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1.
29. غنيم، يوسف سعود، (2011)، التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين.. حالة دراسية في محافظة نابلس، المجلة العربية للإدارة، 31(2)، ديسمبر.
30. القحطاني، هاشم عبدالله، (2005)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء منسوبي وزارة المعارف السعودية.. دراسة مقارنة بين القياديين وغير القياديين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
31. القريوتي، محمد قاسم، (2001)، مبادئ الإدارة.. النظريات والعمليات والوظائف، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.
32. القط، غادة، (2004)، تحليل أثر سمات العمل والرضا الوظيفي ومدى ادراك العاملين لأدائهم في بيئة العمل المصرية، القاهرة (مصر): المنظمة

- العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، 24(2)، ديسمبر.
33. الكساسبة، محمد مقضي، وآخرون، (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 5(1).
34. بوكمش، لعلي، (2009)، أهمية تنمية الموارد البشرية والواقع عن العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، الجزائر، الفترة من: 09-10-2009.
35. اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية، (2012)، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية.. دراسة تحليلية، الجامعة الأردنية (عمّان): مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 39(1).
36. اللوزي، موسى، 2002، التنظيم وإجراءات العمل، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، ط1.
37. اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية .. المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر.
38. مصطفى، أحمد سيد، (2000)، إدارة الموارد البشرية .. منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الكتب.
39. المطيري، جبر، (2005)، مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام في شرطة حائل بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية).
40. المعاني، أيمن عودة، وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة، (2009) التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، نيسان.
41. معراج، قدري احمد، (2015)، أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكره، الجزائر.
42. المعشر، زياد يوسف، وأبو هلته، خالد سعد، (2012)، أثر السياسات التنظيمية في التمكين الوظيفي.. دراسة ميدانية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، مسقط (عمّان): معهد الإدارة العامة، ع129، يونيو.
43. منير، نوري، (2010)، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. الموسوي، سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمّان (الأردن): دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1.
45. نجيب، شاويش مصطفى، (2000)، إدارة الموارد البشرية .. إدارة الأفراد، عمّان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
46. النويقة، عطا الله بشير، (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف.. دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3).
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
47. Daft, Richard, L., (2006), Management , Harcourt College, Publishers, fcd.
48. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Prite, A., Soetamto, R., King N., (2005), Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations, 27(4).

54. Suliman, A., (2001), Are We Ready to Innovate?, Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan, Creativity and Innovation Management, 10(1).
55. Ugboro, Isaiah O., and Obeng, Kofi, (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Empirical Study: Journal of Quality Management, 5(2).
56. Xiaofu, Pan & Qiwen, Qin, (2007), An Analysis of the Relation Between Secondary School Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction, Chinese Education and Society, 40(5).
57. Zhi Xue Zhang, and Yulan Han, (2012), Team Empowerment and the Organizational Context Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization Journal of Management, 38(2).
58. <http://goo.gl/efW8Ef>
59. <http://waqfeya.com/book.php?bid=4077>
49. Littrell, Romie F., (2003), Employee Empowerment in China, a Case Study: Auckland University of Technology, Faculty of Business, International Business, New Zealand.
50. Mendibil, K., & MaBryde, J., (2006), Factor That Affect the Design and Implement of Team-Based performance Management Systems, International Journal of Productivity, and Performance Management, 55(2).
51. Navarrese, Daniel Orlando, (2008), The effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on the creative performance of technical workgroups, unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, USA, 10(3).
52. Poselie, P., & Wiele, T., (2007), Employee Perceptions of Human Resources Management & T. Q. M & The Effects on Satisfaction & Intention to Leave, Management Service Quality, 12(1).
53. Sargent, Tanja & Hannum, Emily, (2003), Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers in Rural china, Paper for the International Sociology Association Research Committee on Social Satisfaction and Mobility, New York University.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

ملحق (1): الاستبانة



الجمهورية اليمنية
جامعة حضرموت
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / المحترمة
تحية طيبة ..

يسعى الباحث إلى جمع بيانات عن مؤسستكم الموقرة لإعداد دراسة علمية موسومة بـ:

أثر الحوافز في التمكين الإداري

دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى أثر الحوافز في التمكين الإداري، والوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة بما يخدم مصلحة الدراسة، لذا نرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتأني والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لغاية الدراسة فقط، مع الافادة بأن كتابة الاسم اختيارياً.

مع فائق التقدير والاحترام،،،

الباحث

د. محسن محمد بن كليب

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك:

رقم	المتغيرات	الفئات
1	الجنس	ذكر () أنثى ()
2	العمر	أقل من 20 عام () 20 إلى أقل من 30 () 30 إلى أقل من 40 () 40 إلى أقل من 50 () 50 عام فأكثر ()
3	المؤهل العلمي	أقل من الثانوية () الثانوية أو ما يعادلها () دبلوم متوسط () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()
4	المسمى الوظيفي	مدير إدارة () نائب مدير () رئيس قسم إداري () رئيس شعبة () موظف ()
5	الخبرة العملية	5 أعوام فأقل () 6-10 أعوام () 11-15 عام () 16-20 عام () 21 عام فأكثر ()

قياس أبعاد الحوافز:

يرجى الإجابة بموضوعية على الفقرات الآتية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك:

رقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: قياس بُعد الحوافز المادية:						
1	اشعر بالسعادة عندما تمنحني المؤسسة مكافآت مالية لتمييزي في الأداء.					
2	العلاوات السنوية التي تقدمها المؤسسة تدفعني للبقاء فيها.					
3	منحي أجور إضافية جيدة مقابل العمل الإضافي يزيد من المناخ الودي في المؤسسة.					
4	منحي بدلات مالية جيدة تجعلني اشعر بأن مشكلات المؤسسة مشكلاتي.					
5	تقدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية يزيد من عواطفني تجاهها.					
6	إن المكاسب المالية هي التي تستحوذ على انشغالي نحو عملي.					
7	يتوفر لدى المؤسسة نظام ترقية جيد يساعدني لبلوغ مناصب أعلى تحفزني مالياً.					
8	وجود الحوافز المادية يجعلني أتحديث عن المؤسسة بفخر أمام الآخرين.					
9	نظام الحوافز المادية الذي تتبعه المؤسسة يتسم بالعدالة.					
ثانياً: قياس بُعد الحوافز المعنوية:						
10	تنشر المؤسسة أسماء وصور الموظفين المميزين في الأداء في لوحة الإعلانات.					
11	تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للموظفين المميزين في الأداء يزيد من ولائهم لها.					
12	معاملة إدارة المؤسسة جميع الموظفين معاملة حسنة يزيد من العلاقات الودية والأخوية.					
13	تتبع إدارة المؤسسة استراتيجية الباب المفتوح للاستماع لأفكار ومقترحات الموظفين.					
14	إشعار رئيسي لي بمدى أهميتي في المؤسسة يدفعني إلى الإخلاص في وظيفتي.					
15	يتابني الفخر عندما يعترف ويثني رئيسي على الانجازات التي حققتها في وظيفتي.					
16	فرص الترقية التي توفرها المؤسسة تزيد من مكانتي الاجتماعية.					
17	سماع رئيسي لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في بناء مساري الوظيفي.					
18	تحسين ظروف العمل في المؤسسة يشعري بالراحة في العمل.					
19	نظام الحوافز المعنوية الذي تتبعه المؤسسة يتسم بالعدالة.					
قياس أبعاد التمكين الإداري						
أولاً: قياس بُعد تفويض السلطة:						
20	يمنحني التوصيف الوظيفي في المؤسسة سلطات كافية تمكنني من إنجاز مهام وظيفتي.					
21	تمنحني الإدارة الحق في اتخاذ القرارات في حدود سلطات وظيفتي وذلك لتمكيني من أداء العمل.					
22	وضوح السلطات يمكنني من أداء مهام الوظيفة بسهولة.					
23	يمنحني رئيسي المباشر قدراً من الحرية في التصرف بالأمر التي تخص عملي.					
24	ثقة الإدارة في قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء المهام الموكلة إلي في وظيفتي بكفاءة.					
ثانياً: قياس بُعد أداء فرق العمل:						

رقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
25	يعمل الموظفون في المؤسسة بروح الفريق الواحد لأداء الأعمال.					
26	ارغب في العمل في فرق عمل مكلفة بحل المشكلات.					
27	انتمائي لفرق عمل ذات خبرات عملية طويلة تمكنني من فهم طبيعة المهمة وتنفيذها.					
28	يتم توزيع الأدوار بين فريق العمل حسب الكفاءات المتوفرة.					
29	تترابط الأنشطة في المؤسسة فيما بينها كوحدة متكاملة.					
30	تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل الجماعي في تنفيذ متطلبات التمكين.					
ثالثاً: قياس بُعد الاتصال الفعال:						
31	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.					
32	يستطيع الموظفون الوصول إلى صنّاع القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.					
33	تتحم إدارة المؤسسة بتوفير وسائل اتصال إلكترونية فعّالة ومتطورة.					
34	تنسب الاتصالات الإدارية بين الموظفين والمستويات الإدارية ببسر وسهولة.					
35	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لصنّاع القرار.					
رابعاً: قياس بُعد تنمية الموارد البشرية:						
36	تشجعي المؤسسة على تنمية مهاراتي بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر.					
37	التدريب يكسبني مهارات وقدرات جديدة تمكنني من أداء العمل بصورة جيدة.					
38	التدريب على التكيف مع الوظيفة ينمي معارفي ويمكنني من أدائها بسهولة.					
39	تشجعي المؤسسة على مواصلة التعليم لتطوير مساري الوظيفي.					
40	تسعى المؤسسة إلى تطوير موظفيها.					
41	إتباع المؤسسة استراتيجية التدوير الوظيفي يكسبني مهارات وقدرات وظيفية متعددة.					
42	إتباع المؤسسة استراتيجية التوسيع الوظيفي يمكنني من أداء العمل بعيداً عن المركزية.					
43	تعد المؤسسة خطوة واضحة لتنمية الموارد البشرية مبنية على استراتيجية تحديد الحاجات التدريبية الفعلية.					

شاكرين تعاونكم

The Impact of Incentives on Administrative Empowerment

Field Study In the General Corporation of Water and Sanitation, Mukalla-Hadhramout, Yemen

Dr.Mohsen Mohammed Bin Kulaib

Abstract:

This study aimed to determine the impact of incentives on administrative empowerment includes (delegation, team performance, effective communication, human resources development) dimensions. The study used a questionnaire as data collection instrument. A simple random sample of (255) employees was drawn out a population of employees in the Water Sanitation General Corporation, Mukalla-Hadhramout, Yemen.

The results found that there is a positive correlation between the dimensions of both incentives and administrative empowerment combined and separated. In addition, the result showed that the relationship of teamwork dimension with incentives is greater than the relationship with the human resource development dimension.

Furthermore, the results indicated that incentives affect empowerment positively, and there is a statically significant difference between a monetary and a moral incentives effect on administrative empowerment, where the effect of monetary incentives is greater than moral incentives on empowerment.

The study recommended designing an effective and fair incentives system for its positive impact on empowerment.

Keywords: Incentives, Monetary Incentives, Moral Incentives, Administrative Empowerment, Authority Delegation, Team Performance, Effective Communication, .and Human Resources Development