

فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض  
في المملكة العربية السعودية)

**The Effectiveness of the Incentive System and its Role in Improving the Quality of  
Employee Performance (A Case Study of the Air Navigation Services Company in Riyadh,  
Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد: الدكتورة/ لطيفة بنت سعد العويس

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Latifaalowais1@Hotmail.com](mailto:Latifaalowais1@Hotmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تمثلت إشكالية الدراسة في أنه يظهر في بعض الأحيان بؤار الملل الوظيفي عند العاملين أيا كان موقعهم أو عملهم أو مهمتهم، فيصبح الفرد متباطئاً متكاسلاً أو مهملاً، وكان لا بد من وجود وسيلة تقف عائقاً أمام هذا الملل أو الروتين القاتل أو الإهمال، وإن مبدأ التحفيز إحدى هذه الوسائل التي تعطي الدافع للعمل وتشعر الموظف بأهمية العطاء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من 60 فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض، وقد توصلت الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة. للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية ووقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة، وأن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة، ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

## The Effectiveness of the Incentive System and its Role in Improving the Quality of Employee Performance (A Case Study of the Air Navigation Services Company in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia)

**Dr. Latifah Bint Saad Alowais**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Latifaalowais1@Hotmail.com](mailto:Latifaalowais1@Hotmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of the incentive system and its role in improving the quality of the performance of employees in the Air Navigation Company in Riyadh. Neglected, and there must be a means that stands as an obstacle to this boredom, deadly routine, or negligence, and the principle of motivation is one of these means that gives motivation to work and makes the employee feel the importance of giving, and the analytical descriptive approach was used in this study, and the study used a tool The questionnaire in order to collect information, and the research sample consisted of 60 individuals working in the Air Navigation Company in Riyadh. The study concluded that there is a positive and significant impact of material incentives on the performance of workers in the institutions under study, with a very acceptable effect, and this reflects the importance of the material aspect for the individuals of the study sample, who may be low-income earners. Moral incentives have a positive and moral effect on the performance of workers in the institutions under study, and this confirms the importance of the institution standing by the workers in various social events, especially with regard to the financial aid and subsidies that are granted and the impact of this on the psyche and morale of the individual. the study recommended that attention be paid to material incentives and linking the salary to the cost of living schedule, and that an exceptional promotion be granted to the employee. Employ according to objective and sound standards, support and promote positive working relationships between employees (formal and informal) and guide them in line with the objectives of the company.

**Keywords:** Material Incentives, Moral Incentives, Employee Performance.

**1. المقدمة:**

تعتبر الإدارة الناجحة في كل مجال مهما تغير حجم المسؤوليات، ومقوما هاما من مقومات النجاح والإبداع للمنظمة، فكم من منظمة ارتقت وانتعش أداؤها وتحصيلها عندما تغيرت إدارتها وتغير أسلوب الإدارة. والإدارة الناجحة تتضمن الكثير من العوامل والإجراءات التي تغير من مسيرة المنظمة وتعديل الخلل إن وجد، وتركز على نقاط القوة وتعززها، للاستفادة منها والبناء عليها للحصول على أداء أفضل، وعمل بناء، وفي المحصلة الوصول إلى نتائج جيدة، وفائدة عامة للجميع، الأمر الذي يجعل المنظومة كاملة في تحسن مستمر سواء كان مادياً أو معنوياً (عباس، 2009) ومن أهم نقاط القوة في كل منظمة، القوى البشرية فيها، والتي يجب أن يتم استثمار إمكاناتها بالشكل الصحيح، وأن تحقق هذه القوى ذاتها أيضاً، بدءاً من رأس الهرم وه والمدراء، وانتهاءً بالقواعد المتمثلة بالعمال أو الموظفين (وذلك حسب نوع المنظمة اقتصادية أو إدارية أو علمية)، وذلك لتتمكن هذه القوى من تقديم أفضل ما يمكن لنفسها، وللمنظومة التي تنتمي إليها، ويعتبر التحفيز وسيلة فعالة وجيدة للوصول إلى هذه الغاية ويرى (عثمان، 2018) أن الحوافز بالنسبة للعاملين تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعهم لأداء العمل بأرفع درجة من الكفاءة والفاعلية بهدف الحصول على تميز مادي أو معنوي. فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة. لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة. وبناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع. (عباس، 2009)، ومن خلال ذلك فإنني سوف أتناول في هذه الدراسة الحديث عن فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين.

**1.1 مشكلة الدراسة:**

تظهر في بعض الأحيان بوادر الملل الوظيفي عند العاملين في المنظمة أيا كان موقعهم أو عملهم أو مهمتهم، فيصبح الفرد متباطئاً متكاسلاً أو مهملاً، وكان لا بد من وجود وسيلة تقف عائقاً أمام هذا الملل أو الروتين القاتل أو الإهمال، وإن مبدأ التحفيز إحدى هذه الوسائل التي تعطي الدافع للعمل وتشعر الموظف بأهمية العطاء، كما يحس بالتقدير من خلالها فيصبح ذو همة أكبر في العمل. إن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي أحد العناصر الإدارية التي تؤثر على الأداء مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن تعيين أفراد ذوو كفاءة متدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم (النويقة، 2011).

وأوضح (Farrell, 2002)، أنه يجب على الإدارة تذكير العاملين بكيفية تطبيق الحوافز، وسوف يؤدي ذلك إلى تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر في العمل عندما يرون كيف يتم مكافآت الذين يكون أدائهم متميز في العمل وهذا يزيد من مستويات الرضا لديهم، وتعتبر الحوافز أحد أهم المؤثرات الأساسية، التي تقوم بلعب دور إيجابي هام وحيوياً في تحسين سلوك الأفراد، ومن خلالها تظهر الرغبة لديهم في تطوير الأداء وتفعيله (أبوزيت، 2010).

### ومن خلال ذلك فإن إشكالية البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو أثر نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين بشركة خدمات الملاحة الجوية؟، وينبثق من السؤال

#### الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو وتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين بشركة خدمات الملاحة الجوية؟
- ما هو تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين بشركة خدمات الملاحة الجوية؟
- ما هي العلاقة بين أنظمة الحوافز المادية وجودة أداء العاملين بشركة خدمات الملاحة الجوية؟
- ما هي العلاقة بين أنظمة الحوافز المعنوية وجودة أداء العاملين بشركة خدمات الملاحة الجوية؟

#### **2.1. أهداف الدراسة:**

##### **تهدف الدراسة إلى:**

1. التعرف على مستوى تطبيق الحوافز المادية وقياس أثرها في شركة خدمات الملاحة الجوية.
2. التعرف على مستوى تطبيق الحوافز المعنوية وقياس أثرها في شركة خدمات الملاحة الجوية.
3. التعرف على فعالية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والدور الذي تقوم به في جودة أداء العاملين.

#### **3.1. أهمية الدراسة:**

1. تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تتوصل له هذه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لإبراز القضايا والتحديات الرئيسية التي يواجهها العنصر البشري.
2. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بالتحفيز وجودة أداء العاملين.
3. تقدم هذه الدراسة آفاقاً للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة بموضوع الحوافز من خلال تقديم بحوث أخرى في هذا المجال.
4. تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز الواجب أتباعها.

#### **4.1. فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 05.0)$  بين استخدام الشركة للحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 05.0)$  بين استخدام الشركة للحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2.1. أولاً- الحوافز:

- يعرف الدوسري (2012)، الحوافز بأنها المؤثرات والعوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والعمل، وتعمل إدارة المنظمة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة وتحقيق تطلعات الفرد.
- ويرى محروق (2018)، أن الحوافز هي "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها لموظفيها، سواء كانت مادية او معنوية، فردية او جماعية، إيجابية او سلبية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية والرغبات من جهة، وتحقيق الفعالية المرجوة من جهة أخرى، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة.
- وأشار سعيدة (2016)، إلى أن الحوافز بأنها عوامل او وسائل او طرق تختارها الإدارات بعناية كبيرة من أجل خلق او توجيه السلوك البشري من أجل المساهمة بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المختلفة للعمال والأفراد.

#### ➤ ومن أهم أهداف الحوافز التي تدفع الإدارات إلى تطبيقه:

1. زيادة إنتاجية العمل من حيث الكم، والنوع أي من حيث الجودة، وزيادة المبيعات والأرباح.
2. تخفيض تكاليف العمل من مواد خام، ورأس مال، وموارد بشرية، وزمن.
3. تحقيق حاجات العاملين كلها بكل أنواعها، وخصوصاً احتياجاتهم المعنوية من تقدير واحترام، ورفع الروح المعنوية لهم.
4. فسخ المجال لزيادة دخل العاملين عند زيادة جهدهم المبدول عن المعدل المطلوب منهم، وبذلك تزداد المهارات، ويتشجعون على بذل مجهود إضافي لأنهم سيتلقون نتيجة تعبهم.
5. إحساس الأفراد بالعدالة داخل المؤسسة، وتعزيز التعاون والمحبة بينهم، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء لها.
6. الارتقاء بأداء المؤسسة، عن طريق اتباع أفضل الطرق في العمل، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد، وأقل وقت.
7. حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء إلى مستوى أفضل من الأداء.
8. رفع الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة.
9. الاحتفاظ بالموارد البشرية داخل المؤسسة.

تبرز أهمية الحوافز من حيث أنها تساعد على زيادة مخرجات الأعمال من حيث كميات الإنتاج والجودة وكفاءة الأداء وزيادة الفعالية وزيادة ولاء الموظفين في المنظمة وإشباع احتياجات العاملين على اختلاف أنواعها (المادية، الاحترام، التقدير... الخ) لتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق الواحد والتضامن وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (حنفي، 2015)، **كما**

#### **تتمن أهمية الحوافز أيضا في النقاط الآتية:**

- طريقة لدفع الأفراد إلى المبادرة الدائمة، والتجدد في الإبداع.

- طريقة للحصول على مقترحات مميزة وخلاقة من الأفراد، تساعد على إيجاد مواطن الخلل والقصور في المنظومة ومعالجتها، وتحسين مستوى العمل.
- طريقة للتطوير، وتحديث العمل، وتحسينه، وتصحيح الخطأ، وذلك بالاستعانة بما يزيد من حيوية العمل من مفردات جديدة فاعلة تدخل على المؤسسة.
- طريقة لتحقيق توازن في موجودات المؤسسة، يجعلها تتعامل مع بعضها بحيوية وتفاعل صحيح وانسجام يؤدي إلى تطويرها.
- طريقة لإحداث ردود أفعال إيجابية وقوية في العمل، تغير في بيئته بقوة وفاعلية تنعكس على العمل وتنفيذه ومتابعته.

وفي العموم تتم الاستفادة من التحفيز وتطبيقه بالشكل الصحيح عندما يتم تحليل وفهم واقع المؤسسة بشكل دقيق وسليم، وبعد إيجاد الطرق والسبل لتطويرها ورفع سوية العمل فيها، عندها يكون التحفيز إحدى أدوات هذا التطوير.

### وتقسم الحوافز من حيث النوع إلى أنواع متعددة:

(1) **الحوافز المادية:** وهي التي تشبع الحاجات المادية الملموسة للأفراد من طعام وسكن ووسائل نقل وملبس وغيرها، ويتم تقديمها بأشكال مختلفة كزيادة الأجر بما يتماشى مع ظروف المعيشة، ومشاركة الأفراد في الأرباح، والمكافآت، وزيادة الأجور التشجيعية، وضمان الاستقرار المادي والبقاء في العمل، وتحقيق الظروف المادية الأفضل للعاملين من حيث: مكان العمل، وعدد ساعاته، والخدمات الإضافية الأخرى التي تقدم لهم.

(2) **الحوافز المعنوية:** وهي التي تهدف لإرضاء حاجات ذات الإنسان، كالحاجة للتقدير والثناء عند التميز في العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد والتي تزيد من تماسك العاملين كوجود علاقات الصداقة والمحبة وروح الجماعة بين الأفراد والتي تشدهم للعمل وتزيد من ولائهم لمؤسستهم.

ومن أبرز الحوافز المعنوية: إتاحة الترقية والترقية في العمل، ومنح الأوسمة والألقاب وشهادات التقدير والثناء، ونشر أسماء الأفراد المتميزين وتكريم المبدعين، وفسح المجال أمام جميع العاملين للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

### **2.1.2. ثانياً- أداء العاملين:**

لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف. ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر إيجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة. (المطيري، 2016).

ويعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - اداء العاملين - ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم

في ادبيات نظريات الادارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الأداء ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معياراً ومؤشر اساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من اثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنموفي مصادر الدخل القومي للبلاد، وعليه يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة او ضح، فإن اداء المنظمات هو حصيله تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم، لذ يعتبر الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية - الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها، بمعنى ادق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014) وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار ان الاداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها. ويتسع هذا التأثير في ماديته ليصل الى مستوى الدولة، وذلك لان الاداء على مستوى الدولة ما هو الا تعبير عن اداء المنظمات فيها. فضلاً عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به وتمثل في الاهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة اجور... الخ) وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات) ان أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياتهم من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم. (الحربي، 2017).

وهناك ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين وهي:

### (1) جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الاداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة) وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء والثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية) فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم (Blyton, et.al, 2017).

### (2) الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول في القرن العشرين من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة



فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي) حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى او جه السلوك السلبي (Ramdhani, et.al, 2017) المشار إليها انفاً ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه غير راضي عن المنظمة كإدارة او تنظيم يعمل فيها، لهذا يفضل ان يمارس نفس العمل لكن في منظمة اخرى والعكس صحيح. (يونس واحمد، 2017).

### 3) كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الاداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد ومن الامور المهمة في هذا المجال هو ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الاداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الاداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton, et.al, 2017) وتجسد كمية العمل المنجز أحد اهم مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الامثل للموارد لهذا أكد الكثيرون ان الكفاءة هي عمل الشيء بالشكل الصحيح (الشماع، 2016) اخيراً وحيث ان مفهوم الاداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الاعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الاعمال بطريقة صحيحة (يونس واحمد، 2017).

## 2.2. الدراسات السابقة:

➤ دراسة (القضاة، 2017) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

هدف البحث إلى معرفة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، تمثلت عينة الدراسة الملائمة لإجراء التحليل الإحصائي (120) استبانة، كما وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء



لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية الحوافز، وكذلك ضرورة استخدام نظام حوافز قادرة على تلبية احتياجات العاملين.

➤ **دراسة (الجعدي، 2017) بعنوان: أثر الحوافز على أداء الموظفين في وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الاونروا من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة حالة).**

هدف البحث إلى معرفة أثر الحوافز على أداء الموظفين في الاونروا. وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين المحليين في الاونروا بمختلف الوظائف والمستويات، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية، والجزء الثاني يتضمن فقرات الاستبانة وعددها (46) فقرة لقياس المتغير المستقل وهو الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية، حيث اشتملت الحوافز المادية على (الزيادة الدورية، الزيادة التشجيعية، المكافأة المالية)، واشتملت الحوافز المعنوية على (التقدير اليومي، مخطط المكافآت غير النقدية للأداء، الاعتراف بالإنجاز لخدمات الموظفين المحليين الطويلة)، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (المقدرة على الإنجاز، المرونة، والتجديد والابتكار). وتم توزيع (507) استبانة بشكل إلكتروني استرجعت بالكامل. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية في الاونروا على الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة. ومن أبرز التوصيات ضرورة إعادة تعميم نظام الحوافز والمكافآت المعمول به على جميع الموظفين في الاونروا، والتأكد من فهم الجميع لهذا النظام والسياسات الواردة فيه والعمل على تطبيق نظام الحوافز والمكافآت المعتمد في الاونروا ومتابعة عملية تنفيذه وتقويم نتائجه.

➤ **دراسة ماضي (2014)، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث بلغ مجتمع الدراسة (3254) وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

■ وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يتمثل في (التريقيات، الاستقرار، العلاقات الاجتماعية، الأمن الوظيفي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار) وفي عمل توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

#### ➤ دراسة (Pugatch & Schroeder, 2013):

هدف البحث إلى معرفة تقييم تطبيق بدل الشدة في تمييز المعلمين ونقلهم إلى المدارس في مناطق مختلفة. ومن أهم نتائجها أن منح بدل الشدة يزيد من تواجد المعلمين في المناطق الصعبة بنسبة 10%، وتكون النسبة أكبر من ذلك في حالة قرب المناطق الصعبة من المناطق الحضرية، وتقل في حالة المناطق الأكثر بعداً، كما أن بدل الشدة قد نجح في هدفه المبدئي لاستقطاب المعلمين ذوي الكفاءة للعمل في المناطق الريفية ورفع معنوياتهم.

#### ➤ دراسة (الدوسري، 2012) بعنوان: أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية).

هدف البحث إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين، ومعرفة كيفية تأثير نظام الحوافز في مستوى وإنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة، ومحاولة التوصل إلى الحوافز المناسبة للعاملين واحتياجاتهم المادية والمعنوية، ومن أهم نتائجها أن نظام الحوافز يؤثر على إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة ويساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام، كما تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين مستوى إنتاجية العاملين في الإمارة وتسهم في تحسين نوعية الأداء لديهم، وتمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في إمارة الباحة.

#### ➤ دراسة (الجباسي، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدف البحث إلى معرفة أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى تأثيرها، وكان من أهم نتائجها أن أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة هي: تقديم المكافآت التشجيعية، وتوفير بدل السكن، وتوفير بدل النقل وبدل طبيعة العمل، ومنح العلاوات الفنية، والترقيات الاستثنائية، ومنح بدل مناطق نائية، والتعويض المادي عن الاجازات، ومضاعفة مكافأة نهاية الخدمة، ومنح الرواتب الاستثنائية. كما أنّ الحوافز المادية لها تأثير في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومن أهم هذه الآثار: سرعة انجاز العمل، وحبه والإخلاص له، والدقة والانضباط، والتجديد والابتكار، والعمل بروح الفريق، ورفع مستوى جودة العمل.

#### ➤ دراسة (النويقة، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدف البحث إلى معرفة تقييم مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الطائف، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، من وجهة نظر العاملين، ولأغراض هذه الدراسة تم إعداد استبانة لقياس المتغيرات المستقلة (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)،

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت (220) استبانة على العاملين في الجامعة وتم استرجاع (210) استبانة أي بنسبة 95%، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وأثرها على جودة الأداء الوظيفي.

➤ دراسة (Adedeji & Olaniyan, 2011) بعنوان:

### Improving the Conditions of Teachers and Teaching in Rural Schools across African Countries.

هدف البحث إلى معرفة شروط تحسين ظروف المعلمين العاملين في المناطق الريفية في الدول الأفريقية من خلال تخصيص حافز أساسي لتحسين نتائج المدارس الريفية، حيث كشفت الدراسة أن المناطق الريفية غير جاذبة لكثير من المعلمين من ذوي الخبرة، نتيجة لوعورة الطرق فيها وتفشي الأمراض المعدية في مدارس تلك المناطق، بالإضافة إلى تدني الرواتب والبيئة الفقيرة والعزل الاجتماعي الذي يعيشونه في تلك المناطق.

➤ دراسة (فايز، 2010) بعنوان: أثر تقدم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت الفردية على الأداء والرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية.

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير عنصر التفهم لنظم المكافآت على أداء ورضا العاملين داخل منظمات الأدوية في جمهورية مصر العربية، وقد تناول عرضاً للمشكلة، وأهدافها، وأهميتها، ومكوناتها، وعرضا للمفاهيم والمتغيرات، وأوضحت مجموعة الدراسات السابقة التطبيقات المختلفة لنظم المكافآت محل الدراسة، وأيضاً أهم الدراسات التي تناولت العلاقات المباشرة بين تلك النظم وكل من الأداء والرضا الوظيفي، وأخيراً أهم الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (تفهم العاملين لنظم المكافآت محل الدراسة)، ويتكون مجتمع البحث من شركات الأدوية، وعدد هذه الشركات كاملة هو (66) شركة موزعة ما بين القطاعين العام والخاص والشركات الأجنبية في الوجهين البحري والقبلي، وافق على المشاركة في الدراسة منها (34) شركة فقط، منها (22) قطاع خاص و(12) قطاع عام، وتتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في مندوبي الدعاية والبيع والتوزيع بهذه الشركات. بينما رفضت المشاركة بقية الشركات وعددها 32 شركة، والشركات التي قبلت المشاركة عينة الدراسة (34) شركة، وتم توزيع استمارات الاستقصاء على المندوبين وعددهم (321) مفردة، وتم جمع (246) استمارة وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن المتغير الوسيط التفاعلي يظهر دوره مع بعض أنظمة المكافآت دون الأخرى ومع الرضا الوظيفي أكثر من الأداء الوظيفي.

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها.

#### 2.3. مصادر جمع البيانات:

في هذه الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الثانوية:** تمت الاستعانة بالمصادر التي تخص نموذج الدراسة والتي تتمثل:
  - بالمراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي،
  - المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
  - رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
  - المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.
- **المصادر الأولية:** تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناو لها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحثة شخصياً.

#### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (60) عاملاً من العاملين في الشركة المذكورة.

#### 4.3. أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها تم تصميم أداة الدراسة (استبانة) بهدف التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.
- **القسم الثاني:** محاور الاستبانة ويتكون من (40) فقرة مقسمة على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:
  - **المحور الأول:** الحوافز المادية ويتكون من (13) فقرة
  - **المحور الثاني:** الحوافز المعنوية والاجتماعية ويتكون من (17) فقرة
  - **المحور الثالث:** أداء العاملين ويتكون من (10) فقرات

**5.3. صدق أداة الدراسة:**

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق، شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 1433هـ) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

**1.5.3. الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكّمين، واعتماد العبارة التي أنفق عليها من قبل المحكّمين بنسبة تزيد عن (85%) فأكثر وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (30) فقرة مقسمة على محورين رئيسيين.

**2.5.3. صدق البناء لأداة الدراسة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الاستبانة على عينة استطلاعية من العاملين في الحركة الجوية بشركة خدمات الملاحة الجوية، وعددها (20) خارج عينة الدراسة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له العبارة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

**1.2.5.3. المحور الأول: الحوافز المادية:**

جدول رقم (1) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|
| 1          | .766**         | 8          | .695**         |
| 2          | .640**         | 9          | .798**         |
| 3          | .582**         | 10         | .800**         |
| 4          | .772**         | 11         | **0.812        |
| 5          | .774**         | 12         | **0.830        |
| 6          | .667**         | 13         | **0.840        |
| 7          | .850**         |            |                |

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بال محور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول "الحوافز المادية" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيا وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

### 2.2.5.3. المحور الثاني: الحوافز المعنوية:

جدول رقم (2) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **0.842        | 10         | **0.841        | 1          |
| **0.838        | 11         | **0.879        | 2          |
| **0.857        | 12         | **0.851        | 3          |
| **0.817        | 13         | **0.811        | 4          |
| **0.890        | 14         | **0.848        | 5          |
| **0.844        | 15         | **0.846        | 6          |
| **0.880        | 16         | **0.869        | 7          |
| **0.827        | 17         | **0.821        | 8          |
|                |            | **0.859        | 9          |

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني "الحوافز المعنوية والاجتماعية" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيا وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

### 3.2.5.3. المحور الثالث: أداء العاملين:

جدول رقم (3) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.695**        | 8          | **0.840        | 1          |
| 0.798**        | 9          | **0.830        | 2          |
| 0.800**        | 10         | **0.812        | 3          |
|                |            | 0.772**        | 4          |
|                |            | 0.774**        | 5          |
|                |            | 0.667**        | 6          |
|                |            | 0.850**        | 7          |

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

**4.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة:**

تمَّ التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون من كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة

| معامل ارتباط بيرسون | المحور                                      |
|---------------------|---|
| .833**              | المحور الأول: الحوافز المادية               |
| .814**              | المحور الثاني: الحوافز المعنوية والاجتماعية |
| .802**              | المحور الثالث: أداء العاملين                |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة، حيث جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق الاستبيان وصلاحيته للتطبيق الميداني.

**5.2.5.3. ثبات أداة الدراسة:**

ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| المحور                                      | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|-------------|--------------------|
| المحور الأول: الحوافز المادية"              | 13          | 0.834              |
| المحور الثاني: الحوافز المعنوية والاجتماعية | 17          | 0.886              |
| المحور الثالث: أداء العاملين                | 10          | 0.856              |
| الدرجة الكلية للثبات                        | 04          | 0.858              |

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.858 وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.6) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها.

**4. التحليل الإحصائي لإجابات العينة عن محاور الدراسة:****1.4. الحوافز المادية في شركة خدمات الملاحة الجوية:**

لتعرف على مدى استخدام الحوافز المادية في شركة خدمات الملاحة الجوية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لفقرات المحور الأول وجاءت النتائج كما يلي:



جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الاول: الحوافز المادية

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابة (درجة الموافقة) |   |          |   |        |   |       |    |            |    | العبارة   | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|---|----------|---|--------|---|-------|----|------------|----|---|---|
|               |         |                   |                 | لا أوافق بشدة             |   | لا أوافق |   | أحيانا |   | أوافق |    | أوافق بشدة |    |   |   |
|               |         |                   |                 | %                         | ك | %        | ك | %      | ك | %     | ك  | %          | ك  |   |   |
| أوافق بشدة    | 4       | .876              | 4.25            | 1.7                       | 1 | 1.7      | 1 | 13.3   | 8 | 36.7  | 22 | 46.7       | 28 | تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها. | 1 |
| أوافق بشدة    | 2       | .718              | 4.40            | -                         | - | -        | - | 13.3   | 8 | 33.3  | 20 | 53.3       | 32 | يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.                       | 2 |
| أوافق بشدة    | 1       | .673              | 4.43            | -                         | - | 1.7      | 1 | 5.0    | 3 | 41.7  | 25 | 51.7       | 31 | لا بد أن تقدم الشركة نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين على العمل        | 3 |
| أوافق بشدة    | 5       | .945              | 4.23            | 1.7                       | 1 | 5.0      | 3 | 10.0   | 6 | 35.0  | 21 | 48.3       | 29 | تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه                  | 4 |

| المصلحة العامة  |   |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |      |       |    |            |
|---|---|----|------|----|------|----|------|----|------|---|-----|------|-------|----|------------|
| تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.       | 5 | 22 | 36.7 | 27 | 45.0 | 10 | 16.7 | 1  | 1.7  | - | -   | 4.17 | .763  | 6  | أوافق      |
| يرتكز نظام الحوافز في الشركة علي أساس الاقدمية                                | 6 | 20 | 33.3 | 30 | 50.0 | 7  | 11.7 | 3  | 5.0  | - | -   | 4.12 | .804  | 7  | أوافق      |
| يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات              | 7 | 31 | 51.7 | 23 | 38.3 | 5  | 8.3  | 1  | 1.7  | - | -   | 4.40 | .718  | 2  | أوافق بشدة |
| توفر الشركة نظاما للعلاوات الاستثنائية من أجل أن تكفل إنجاز المهام بشكل مناسب | 8 | 14 | 23.3 | 13 | 21.7 | 10 | 16.7 | 20 | 33.3 | 3 | 5.0 | 3.25 | 1.284 | 10 | أحيانا     |
| تسهم الحوافز المادية في خفض الفوضى بين العاملين مما يزيد فرص الإبداع.         | 9 | 16 | 26.7 | 18 | 30.0 | 18 | 30.0 | 8  | 13.3 | - | -   | 3.70 | 1.013 | 8  | أوافق      |

|            |   |       |      |                       |   |      |    |      |    |      |    |      |    |   |    |
|------------|---|-------|------|-----------------------|---|------|----|------|----|------|----|------|----|---|----|
| أوافق بشدة | 3 | .729  | 4.33 | -                     | - | -    | -  | 15.0 | 9  | 36.7 | 22 | 48.3 | 29 | لا بد أن تقدم الشركة نظاماً للهدايا العينية من أجل تشجيع الموظف لبذل جهود أكبر في العمل | 10 |
| أوافق بشدة | 3 | .729  | 4.33 | -                     | - | 3.3  | 2  | 5.0  | 3  | 46.7 | 28 | 45.0 | 27 | تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية من أجل تحسين مردود العاملين                      | 11 |
| أحياناً    | 9 | 1.081 | 3.32 | 3.3                   | 2 | 21.7 | 13 | 30.0 | 18 | 30.0 | 18 | 15.0 | 9  | يحقق الراتب احتياج العاملين بشكل كامل   | 12 |
| أوافق      | 6 | .827  | 4.17 | -                     | - | 1.7  | 1  | 16.7 | 10 | 43.3 | 26 | 38.3 | 23 | تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي  | 13 |
| أوافق      |   | 0.86  | 4.08 | المتوسط الحسابي العام |   |      |    |      |    |      |    |      |    |   |    |

يتبين من الجدول السابق أن أثر الحوافز المادية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.08) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الحوافز المادية، حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.284 - 0.673)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة، مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (8 و9 و12) فهي ذات قيم مرتفعة، مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (3): (لا بد أن تقدم الشركة نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين على العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري بلغ (0.673)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، يليها العبارة رقم (2): (يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة) والعبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (4.4)، وانحراف معياري بلغ (0.718)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، ثم العبارة رقم (10): والعبارة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.729)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، ثم العبارة رقم (1): بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.876)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، والعبارة رقم (4): بمتوسط حسابي

بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.945)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8):  
بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (1.284)، ودرجة موافقة (أحيانا) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات  
موافقة بين (أوافق وأحيانا).

#### 2.4. الحوافز المعنوية في شركة خدمات الملاحة الجوية:

للتعرف على مدى استخدام الحوافز المعنوية في شركة خدمات الملاحة الجوية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف  
المعياري والرتبة لفقرات المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

| م | العبارة  | الاستجابة (درجة الموافقة) |      |       |      |        |      |          |     |               |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--|---------------------------|------|-------|------|--------|------|----------|-----|---------------|-----|-----------------|-------------------|---------|---------------|
|   |  | أوافق بشدة                |      | أوافق |      | أحيانا |      | لا أوافق |     | لا أوافق بشدة |     |                 |                   |         |               |
|   |  | %                         | ك    | %     | ك    | %      | ك    | %        | ك   | %             | ك   |                 |                   |         |               |
| 1 | تتيح الشركة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار                       | 25                        | 41.7 | 26    | 43.3 | 9      | 15.0 | -        | -   | -             | -   | 4.27            | .710              | 2       | أوافق بشدة    |
| 2 | تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين المميزين من أجل أن يتم تحفيزهم | 22                        | 36.7 | 26    | 43.3 | 11     | 18.3 | 1        | 1.7 | -             | -   | 4.15            | .777              | 6       | أوافق         |
| 3 | تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك                                    | 18                        | 30.0 | 30    | 50.0 | 12     | 20.0 | -        | -   | -             | -   | 4.10            | .706              | 10      | أوافق         |
| 4 | تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات                      | 22                        | 36.7 | 27    | 45.0 | 8      | 13.3 | 1        | 1.7 | 2             | 3.3 | 4.10            | .933              | 11      | أوافق         |

|               |    |      |      |     |   |      |   |      |    |      |    |      |    |  |    |
|---------------|----|------|------|-----|---|------|---|------|----|------|----|------|----|--|----|
|               |    |      |      |     |   |      |   |      |    |      |    |      |    | ترفيهية خارج<br>اوقات العمل  |    |
| أوافق         | 5  | .827 | 4.17 | 1.7 | 1 | 1.7  | 1 | 11.7 | 7  | 48.3 | 29 | 36.7 | 22 | تشعر<br>بالاحترام<br>والتقدير داخل<br>عملك   | 5  |
| أوافق         | 15 | .960 | 3.83 | 1.7 | 1 | 6.7  | 4 | 25.0 | 15 | 40.0 | 24 | 26.7 | 16 | يقوم الرؤساء<br>بتفويض<br>السلطة<br>للعاملين بما<br>يساعدهم على<br>القيام بالأعمال<br>الموكلة إليهم. | 6  |
| أوافق         | 7  | .799 | 4.15 | -   | - | 1.7  | 1 | 15.0 | 9  | 48.3 | 29 | 35.0 | 21 | يتاح للعاملين<br>فرص مناسبة<br>للمشاركة في<br>اتخاذ القرار.  | 7  |
| أوافق         | 16 | .918 | 3.73 | -   | - | 10.0 | 6 | 28.3 | 17 | 40.0 | 24 | 21.7 | 13 | تُمنى الشركة<br>روح المشاركة<br>في اتخاذ<br>القرار.  | 8  |
| أوافق<br>بشدة | 3  | .761 | 4.22 | -   | - | 3.3  | 2 | 10.0 | 6  | 48.3 | 29 | 38.3 | 23 | تقدم الشركة<br>مزايا إضافية<br>للعاملين<br>لتحفيزهم على<br>العمل.                                    | 9  |
| أوافق         | 4  | .748 | 4.18 | -   | - | 3.3  | 2 | 10.0 | 6  | 51.7 | 31 | 35.0 | 21 | يفضل<br>العاملون في<br>الشركة<br>الحصول على<br>القيمة المعنوية                                       | 10 |

| أكثر من<br>غيرها.  |    |    |      |    |      |    |      |   |     |   |   |      |      |    |               |
|--|----|----|------|----|------|----|------|---|-----|---|---|------|------|----|---------------|
| يحذب العاملون<br>في الشركة<br>تفويضهم<br>بعض<br>الصلاحيات.                       | 11 | 20 | 33.3 | 28 | 46.7 | 11 | 18.3 | 1 | 1.7 | - | - | 4.12 | .761 | 8  | أوافق         |
| هناك أهمية<br>كبيرة للثناء<br>الشفوي والقيمة<br>المعنوية لدى<br>العاملين         | 12 | 12 | 20.0 | 30 | 50.0 | 15 | 25.0 | 3 | 5.0 | - | - | 3.85 | .799 | 13 | أوافق         |
| تمنح الشركة<br>إعانات في<br>المناسبات<br>الاجتماعية                              | 13 | 31 | 51.7 | 23 | 38.3 | 5  | 8.3  | 1 | 1.7 | - | - | 4.40 | .718 | 1  | أوافق<br>بشدة |
| توفر الشركة<br>مصدرا<br>للخدمات<br>الثقافية مثل<br>نادي ثقافي                    | 14 | 19 | 31.7 | 31 | 51.7 | 9  | 15.0 | 1 | 1.7 | - | - | 4.12 | .783 | 9  | أوافق         |
| تسعى الشركة<br>إلى تحسين<br>آليات التعزيز<br>الاجتماعي<br>للعاملين.              | 15 | 16 | 26.7 | 32 | 53.3 | 9  | 15.0 | 3 | 5.0 | - | - | 4.02 | .792 | 12 | أوافق         |
| يشعر العاملون<br>ان الترقيات<br>الوظيفية يؤثر<br>إيجابياً على<br>الأداء الوظيفي. | 16 | 14 | 23.3 | 27 | 45.0 | 15 | 25.0 | 4 | 6.7 | - | - | 3.85 | .860 | 14 | أوافق         |

|       |      |       |                       |   |   |      |    |      |    |      |    |      |    |   |    |
|-------|------|-------|-----------------------|---|---|------|----|------|----|------|----|------|----|---|----|
| أوافق | 17   | 1.056 | 3.73                  | - | - | 18.3 | 11 | 16.7 | 10 | 38.3 | 23 | 26.7 | 16 | تشعر الشركة<br>ان التعزيز<br>الاجتماعي<br>يساعد في<br>تحسين الأداء<br>الوظيفي | 17 |
| أوافق | 0.82 | 4.06  | المتوسط الحسابي العام |   |   |      |    |      |    |      |    |      |    |   |    |

يتبين من الجدول السابق أن أثر الحوافز المعنوية مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.06) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.056 – 0.706)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (17) فهي ذات قيمة مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (4.4)، وانحراف معياري بلغ (0.718)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، يليها العبارة رقم (1): بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، والعبارة رقم (9): بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.761)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (17): بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.056)، ودرجة موافقة (أوافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجة موافقة (أوافق)

### 3.4. أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية:

للتعرف على مستوى أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لفقرات المحور هو مبين بالجدول. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث لمجالات أداء العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | المجالات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------|
| 2     | الالتزام          | 4.73            | 0.32              | 94.60           | مرتفع   | 1      |
| 3     | كمية العمل المنجز | 4.72            | 0.34              | 94.40           | مرتفع   | 2      |
| 1     | جودة العمل المنجز | 4.70            | 0.35              | 94.00           | مرتفع   | 3      |
|       | أداء العاملين     | 4.71            | 0.27              | 94.20           | مرتفع   |        |



يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الدرجة الكلية لأداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.71) بأهمية نسبية (94.20)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.70-4.73)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الالتزام بمتوسط حسابي (4.73) وأهمية نسبية (94.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وقد تم تحليل مجالات أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية وفقاً للفقرات وذلك على النحو التالي:

#### 1.3.4. مجال جودة العمل المنجز:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيبياً تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1     | جودة العمل هي أحد الاهداف الأساسية لدى الإدارة العليا وتسعى لتحقيقه. | 4.87            | 0.38              | مرتفع   | 1      |
| 2     | تحرص الشركة على متابعة كل المتغيرات التي تحدث في مجال جودة العمل.    | 4.76            | 0.45              | مرتفع   | 2      |
| 3     | تعتبر جودة العمل من مؤشرات تقويم الاداء.                             | 4.66            | 0.54              | مرتفع   | 3      |
| 4     | تركز الشركة على الجودة العالية لأداء العمل.                          | 4.52            | 0.53              | مرتفع   | 4      |
|       | جودة العمل المنجز.   | 4.70            | 0.35              | مرتفع   |        |

#### 2.3.4. مجال الالتزام:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام مرتبة ترتيبياً تنازلياً

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1     | تحرص الشركة على إلزام عاملها باللوائح والاجراءات                  | 4.79            | 0.42              | مرتفع   | 1      |
| 2     | شركة المدوعي القابضة يلتزم العاملون بالشركة بساعات العمل والتوقيت | 4.78            | 0.44              | مرتفع   | 2      |
| 3     | يوجد في الشركة وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤولية كل وظيفة            | 4.76            | 0.44              | مرتفع   | 3      |
|       | الالتزام  | 4.73            | 0.32              | مرتفع   |        |

## 3.3.4. مجال كمية العمل المنجز:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1     | في شركة المجدوعي القابضة يتم انجاز المهام وفق جدول زمني محدد مسبقاً      | 4.85            | 0.43              | مرتفع   | 1      |
| 2     | شركة المجدوعي القابضة تشجع على ابتكار طرق جديدة لتحسين العمل وزيادته     | 4.70            | 0.49              | مرتفع   | 2      |
| 3     | شركة المجدوعي القابضة تحرص على طلب كمية عمل مناسبة مقارنة بالوقت المتوفر | 4.53            | 0.53              | مرتفع   | 3      |
|       | كمية العمل المنجز  | 4.72            | 0.34              | مرتفع   |        |

## 4.4. الإجابة عن فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين استخدام الشركة للحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط Model Simple Linear Regression لاختبار أثر المتغير المستقلة (الحوافز المادية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (16) التالي:

## جدول رقم (12) نتائج تحليل ايموس

| المتغيرات   | ( $\beta$ )<br>معاملات الانحدار | T      | Sig   |
|---|---------------------------------|--------|-------|
| المقدار الثابت  | -0.427                          | -1.660 | 0.98  |
| الحوافز المادية                                       | 1.031                           | 15.806 | 0.000 |
| طريقة تقدير المعالم                                   |                                 |        |       |
| $y = \beta_0 + \beta_1 x$                             |                                 |        |       |
| $y = -.427 + 1.031 x$                                 |                                 |        |       |
| طريقة المربعات الصغرى (OLS)<br>Ordinary Least Squares |                                 |        |       |
| حجم العينة (N) = 60                                   |                                 |        |       |
| معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) = 358.                 |                                 |        |       |
| قيمة إختبار (F) المحسوبة = 249.83                     | دلالة إختبار (F) = 0.000        |        |       |

## ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إشارة معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل (الحوافز المادية) وذلك يعنى أن العلاقة طردية، وبالتالي أن أداء العاملين في المتغير التابع سوف يتحسن.
- معامل الانحدار للمتغير نموذج ديمنج 1.031 وهذا المعامل دال إحصائياً حيث قيمة الدلالة 0.000 أقل من 5% مما يدل على معنوية هذا المعامل.
- قيمة معامل الانحدار تساوي 1.031 تشير إلى أن تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى المتغير التابع بمقدار 1.031.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) في الانحدار 35% ويشير إلى النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع المتغير المستقل (الحوافز المادية) تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض)، كما يوضح أيضاً قوة العلاقة بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل.

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال إحصائياً وبالتالي نقبل الفرض القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام الشركة للحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية.

➤ الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 05.0$ ) بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية.

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط Model Simple Linear Regression لاختبار أثر المتغير المستقلة (الحوافز المعنوية) على المتغير التابع أداء العاملين كما تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط Model Simple Linear Regression لاختبار العلاقة وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل انحدار الفرضية الثانية

| طريقة تقدير المعالم                                   | $y = \beta_0 + \beta_1x$ |       |  |
|---|--------------------------|-------|--|
|   | $y = -2.23 + 1.424 x$    |       |  |
| طريقة المربعات الصغرى (OLS)<br>Ordinary Least Squares | Sig                      | T     | ( $\beta$ )<br>معاملات الانحدار        |
|   | 0.000                    | -7.98 | -2.23                                  |
|   | 0.000                    | 20.09 | 1.424                                  |
|   |                          |       | حجم العينة (N) = 60                    |
|   |                          |       | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) = 0.474 |
|   |                          |       | قيمة إختبار (F) المحسوبة = 403.59      |
|   |                          |       | دلالة إختبار (F) = 0.000               |

**ويتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- إشارة معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) وذلك يعني أن العلاقة طردية، وبالتالي الحوافز المعنوية تؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع (أداء العاملين).
- معامل الانحدار لمتغير الحوافز المعنوية 1.424 وهذا المعامل دال إحصائياً حيث قيمة الدلالة 0.000 أقل من 5% مما يدل على معنوية هذا المعامل.
- معامل الانحدار للمقدار الثابت - 2.23 وهذا المعامل دال إحصائياً حيث قيمة الدلالة 0.000 أقل من 5% مما يدل على معنوية هذا المعامل.
- قيمة معامل الانحدار تساوي 1.424 تشير إلى أن تغير المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى المتغير التابع (مستوى أداء العاملين). بمقدار 1.424.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) في الانحدار 47% ويشير إلى النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء العاملين)، كما يوضح أيضاً قوة العلاقة بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل.
- وبناء على النتائج السابقة يتضح أن نموذج الانحدار بشكل عام دال إحصائياً وبالتالي نقبل الفرض القائل: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام الشركة للحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية**

**5. نتائج الدراسة:**

- وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة.
- للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد..
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية

**حيث:**

- توجد علاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية
- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية
- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.08) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الحوافز المادية،
- أثر الحوافز المعنوية مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.06) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين

- مستوى الدرجة الكلية لأداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.71) بأهمية نسبية (94.20)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.70-4.73)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الالتزام بمتوسط حسابي (4.73) وأهمية نسبية (94.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0).

### 1.5. توصيات الدراسة:

- ضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة.
- ضرورة أن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة.
- ضرورة أن يتم دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.
- ضرورة أن يتم ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات مخطط الأداء.

### 6. المراجع

#### 1.6. المراجع العربية

- عثمان، هدى محمد أحمد (2018): أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- النويقة، عطالله بشير عبود (2011): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 25، ع 1، جامعة سوهاج - كلية التجارة.
- عباس، أنس عبدالباسط (2009): الحوافز وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية، تنمية الرافدين، مج 31، ع 93، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد.
- القضاة، حسن صالح سليمان (2017): الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، ع 17، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص 417 - 431
- الجعيدي، ناهض كمال (2017): أثر الحوافز على أداء الموظفين في وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الاو نروا من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة حالة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع 2، جامعة الإسراء، ص ص 261 - 293

الدوسري، محمد مانع محمد (2012): أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية، مج 34، ع 2، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، ص ص 199 – 235

الجساسي، عبد الله حمد. (2010م). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

فايز، داليا سمير (2010): أثر تقدم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت الفردية على الأداء والرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية، المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسيوط - كلية التجارة، ص ص 3 – 47.

رواية، محروق. (2018). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي " رسالة لنيل شهادة ماستر، ، قسم علم اجتماع، 2- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

حنفي، فوزية (2015): الحوافز وجودة الأداء، التنمية الإدارية، س32، ع149، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة.

الحربي، عمر بن ارضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على ارس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.

المطيري، عزيز عبد الله (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7- 10 يناير 2017.

ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.

## 2.6. المراجع الأجنبية

Adedeji. S & Olaniyan. O (2011). Improving the Conditions of Teachers and Teaching in Rural Schools across African Countries, Fundamentals of Teacher Education Development, Addis Ababa: UNESCO-IICBA.

- Pugatch. T & Schroeder. E (2013), Incentives for Teacher Relocation: Evidence from the Gambian Hardship Allowance: Oregon State University
- Farrel, J. (2002, October): The sweet sound of success: using fine proven principles of motivation will have every member of your sales organization playing the same song-with much applause and many encores. (Awards and incentives). HR Magazine. Retrieved online from: [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 282-291.
- Ramdhani, A. & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11(3), 826-830.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.2](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.2)