

تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني  
في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين

**An Evaluation of Incentives System in the Directorate  
General of Civil Aviation – Kuwait and its Impact on the  
Efficiency of Employee's Performance**

إعداد:

إبراهيم عبد الله الحميدي

إشراف:

د. راتب صويص

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

كلية الدراسات العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2006/2005

## التفويض

أنا الطالب إبراهيم عبد الله الحميدي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: إبراهيم عبد الله الحميدي




التوقيع:

التاريخ:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين "

وأجيزت بتاريخ: 2006/8/23

التوقيع		أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً	أ. د. ياسر العدوان
	عضواً	أ. د. محمود العميان
	عضواً ومشرفاً	د. راتب صويص

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وآله وصحبه أجمعين، لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور راتب صويص الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع الذين وقفوا ومدوا يد العون والمساعدة طيلة فترة إعدادها، فإليهم جميعاً التحية والتقدير وجزاهم الله خيراً.

الباحث

إبراهيم عبد الله الحميدي

## الإهداء

إلى والدي ووالدي..

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.... أهدي هذا الجهد المتواضع.

## فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص
ن.....	الملخص باللغة الانجليزية
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 مقدمة الدراسة
3.....	2-1 مشكلة الدراسة
4.....	3-1 فرضيات الدراسة:
5.....	5-1 أهمية الدراسة:
5.....	6-1 أهداف الدراسة:
6.....	7-1 التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها:
7.....	8-1 عينة الدراسة
8.....	2-9-1 ثبات الأداة
8.....	10-1 محددات الدراسة:
10.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1-2 تمهيد
13.....	2-2 الحوافز
32.....	4-2 الدراسات السابقة
51.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
52.....	1-3 منهج الدراسة
52.....	2-3 مجتمع الدراسة
52.....	3-3 إجراءات الدراسة

53.....	4-3 أداة الدراسة
54.....	2-4-3 ثبات الأداة
55.....	الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها
56.....	1-4 خصائص أفراد العينة:
57.....	2-4 اختبار الفرضيات
77.....	3-4 مناقشة النتائج
82.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
82.....	النتائج
84.....	المراجع والمصادر
90.....	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
71	توزيع الاستجابات باستبانة تقييم العاملين لنظام الحوافز وأثره على كفاءة الأداء في دولة الكويت وفقاً لمقياس ليكرت	1
72	قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة	2
74	توزيع أفراد العينة بحسب العوامل المعدلة للدراسة	3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً	4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لمجال الحوافز المادية الفردية مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية	5
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لمجال الحوافز المادية الجماعية	6
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لمجال الحوافز الفردية المعنوية	7
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لمجال الحوافز الجماعية المعنوية	8
83	اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل الجنس	9
85	اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل سنوات الخبرة	10
86	تحليل التباين لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل العمر	11
86	اختبار شيفيه للعينات المستقلة	12



87	اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لمؤهل العلمي	13
89	اختبار شيفيه لمعرفة الفروق لعامل المؤهل العلمي	14
91	اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل الجنس	15
92	تحليل التباين الأحادي لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل سنوات الخبرة	16
93	تحليل التباين الأحادي لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل العمر	17
93	اختبار شيفيه لمعرفة الفروق وفقاً لعامل العمر	18
94	تحليل التباين لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لمؤهل العلمي	19
95	اختبار شيفيه لمعرفة الفروق لعامل المؤهل العلمي	20

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
31	سلم الحاجات لماسلو	1
35	نمؤذج بورتر ولولر	2
36	سلم الحاجات عند الدرفر	3
42	الهيكمل التنظيمي للإدارة العامة للطيران المديني	4

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
114	استبانة الدراسة	1
119	كتاب جامعة عمان العربية	2
120	كتاب الإدارة العامة للطيران المدني	3

تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين

إعداد:

إبراهيم عبد الله الحميدي

إشراف:

د. راتب صويص

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين.

تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام 2006/2005، والبالغ عددهم (1319) موظفاً. وتكونت عينة الدراسة من (330) موظفاً.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء.

ثانياً: الحافز المادي كان له أثر أكبر من الحافز المعنوي وذلك من خلال المتوسطات على مقياس ليكرت الخماسي، فقد كانت المتوسطات أعلى بالنسبة للحافز المادي.

ثالثاً: الفئات العمرية من (35) سنة فما دون كانت ميولهم بشكل واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية. وهذا ينسجم مع المنطق العام، لأن الفئات العمرية الشبابية، أكثر ميلاً إلى الحوافز المادية؛ وذلك لأن مرتباتهم تكون أقل من الفئات العمرية الكبيرة وتكون حاجاتهم إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية

رابعاً: الفئات العمرية من (45) سنة فأكثر كانت ميولها أكثر إلى الحوافز المعنوية، وهذا أيضاً ينطبق مع الواقع، وباعتبار أن هذه الفئات تكون مرتباتهم أعلى وهم في حالة استقرار مالي أكثر، لذلك يميلون إلى الحوافز المعنوية.

خامساً: لم تظهر أي علاقة قوية بين الجنس والأداء.

سادساً: لم تظهر النتائج أي علاقة بين المؤهل العلمي والجوانب المادية والمعنوية.

سابعاً: الخبرة لم يكن لها تأثير خصوصاً على نوع الحافز.

بناءً على النتائج الآنفة الذكر، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: يتعين على مدراء الإدارات، في الإدارة العامة للطيران المدني، الذين لديهم صلاحية بمنح الحوافز المادية أو المعنوية، الأخذ بعين الاعتبار الفئة العمرية بالنسبة للحوافز الفردية وأن يتم التركيز على الجانب المادي، وفقاً للنتائج التي عرضت سابقاً.

ثانياً: عامل المؤهل العلمي وعامل الجنس والخبرة ليست بأهمية عامل العمر، ويجب أخذ ذلك بالاعتبار.

ثالثاً: إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية أخرى لأهمية الموضوع، وخاصة أن عامل الحوافز عامل مهم ومؤثر في زيادة كفاءة الأداء.

رابعاً: الاستفادة قدر الإمكان من نظام الإدارة اليابانية.

# **An Evaluation of Incentives System in General Directorate of Civil Aviation – Kuwait and its Impact on the Efficiency of Employees' Performance**

Prepared by  
Ibrahim Abdullah Al-Humidi

Supervisor  
Dr. Rateb Sweis

## **Abstract**

This study aimed at evaluating the incentive system (material, non-material, individual, collective) and its impact on the efficiency of employees' performance in the General Directorate of the Civil Aviation in Kuwait.

The population of the study consisted of (1319) employees during the year (2005/2006). While a sample of (330) employees were drawn randomly. After performing the analysis, the researcher arrived at the following results:

1. Both, monetary and non-material incentives have a positive impact on performance.
2. Monetary incentives have a greater impact on performance than non-material incentives.

3. Age groups under 35 years had a tendency to respond to material incentives more than groups over 45 years.
4. Age groups over 45 years had tendency to respond to non-material incentives more positively than groups under 35 years.
5. The results showed no significant relationship between (sex, academic qualification, experience) and responsiveness to material and non-material incentives,

In view of the findings, the researcher recommends the following:

1. Management of the General Directorate of Civil Aviation should take into account the age group when considering both material and non-material incentives.
2. Academic qualifications, sex, and education are not as sensitive to incentives as the age variable.
3. It is strongly recommended that similar studies should be conducted in other sectors throughout the country.
4. Make the best use -as possible- of the Japanese Management system.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة	1-1
مشكلة الدراسة	2-1
فرضيات الدراسة	3-1
نموذج الدراسة	4-1
أهمية الدراسة	5-1
أهداف الدراسة	6-1
التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها	7-1
عينة الدراسة	8-1
أداة الدراسة	9-1
محددات الدراسة	10-1



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 مقدمة الدراسة

أصبح موضوع الحوافز من أهم العوامل التي تمثل اهتماما بارزا للإدارة على اعتبارها وسيلة لدفع الفرد إلى العمل بقدرة ونشاط وبصورة تلقائية، ومما لاشك فيه أن توفر العناصر البشرية المدربة والقادرة على القيام بالدور المرسوم لها شرط أساسي لتحسين الأداء، لذلك زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل بما يكفل الإنجاز الفعال للأهداف.

تردد كلمة الحوافز كثيراً في أوساط العاملين، مما يسترعي الانتباه، فكلمة الحوافز تمثل لدى الموظف أملاً طالما أشرأت بنفسه إلى تحقيقه. (العائدي، 2000)

وهي تبدأ منذ أن يشجع المدير، أو المسؤول الموظف، إلى أن يرى الموظف راتبه قد تزايد، وعلاوته الدورية قد تنامت، وأخذ دوره وحظه في التدريب، إلى غير ذلك من الأمور التي تثير في نفس الموظف الشعور بأهميته، وتقديره من قبل مرؤوسيه. ومن الملاحظ أن الحوافز قد لاقت أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات العلوم الإدارية والنفسية، كما يظهر من الأبحاث والدراسات العديدة في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وكان من نتائج تلك الأبحاث والدراسات أن اتفقت جميعها على أهمية الحوافز، باعتبار أن لها دوراً رئيسياً في تحريك طاقات الأفراد وقدراتهم ودفعهم لتنمية مهاراتهم واستخدام الإمكانيات المتاحة بفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نوع من الرضا الوظيفي لدى الفرد ( الشيدي، 2001).

ظهرت الحوافز منذ بداية القرن الحالي بشكل واضح، إلا أنها لم تكن وليدة هذا القرن، فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء من خلق الإنسان، ومروراً بالعهود التي كان بها الفرد طيئعاً لأصحاب رؤوس الأموال، حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب الذي سيقع عليهم إذا ما خالف نظام العمل وتقاليده، وبظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهور نظام الإقطاع وما تلاها من ظهور الثورة الصناعية، والحاجة المتزايدة بزيادة الإنتاج، فقط ظهر مع هذه التغيرات ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه(الحامد،2002).

وسادت فكرة الحوافز في كثير من المشروعات القائمة في البلدان المختلفة، وأصبح هناك اهتمام بدراسة موضوع الحوافز نظراً لأهميته ولما له من آثار على الإنتاجية والأداء عموماً، كما أنها في نفس الوقت قد تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال والإدارة.

فالفرد وهو يقوم بأداء عمل ما إنما يريد أن يجني ثمرة هذا العمل ليشبع حاجاته المختلفة. وتتوقف مدى قدرته على الإنتاج بصفة عامة على مدى إشباعه لهذه الحاجات، وهذا يؤدي إلى القول بأنه ينبغي على الإدارة وهي تطلب من العامل أن يبذل أكبر طاقة ممكنة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج أن تضع نصب عينها إشباع حاجاته المختلفة المادية والمعنوية بقدر الإمكان، وذلك عن طريق استخدام أنسب النظم الحافزة. ومهما كانت درجة التقدم الصناعي المستخدم في المنظمة، فإن العنصر الإنساني سيبقى دائماً العامل المسيطر على العمليات الإدارية والأداء، ولهذا يجب على المنظمة الاهتمام به (العائدي، 2000).

أن الحوافز لا تنحصر في نوع معين بل هناك حوافز كثيرة ومتنوعة، فهناك الحوافز المادية والتي يمكن أن تتخذ صورة الزيادة في الأجر، أو التحسن في ظروف العمل المادي، وكذلك يمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين Profit Sharing أو تخصيص نسبة من الوفورات المتأتية من تقليل كلفة الإنتاج للعاملين Percentage of Cost Reduction. ويشير البعض إلى مفهوم الحوافز السلبية Negative Incentives والتي تمثل الصورة العكسية للحوافز، فالحافز بحكم تعريفه هو مشجع خارجي للعمل وحسن الأداء، أما الحوافز السلبية فهي عقاب وإحباط، أما الحوافز غير المادية (المعنوية) Non - Material Incentives، فهي التي تتخذ صورة غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة ( القريوتي، 1997).

من هنا فقد جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أثر نظام الحوافز المتبع في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت بهدف معرفة نقاط الضعف والقوة فيه من أجل إعادة النظر بأنظمة الحوافز المعمول بها هناك وصولاً إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية.

## 2-1 مشكلة الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن أثر نظام الحوافز المتبع في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على أداء العاملين، حيث يسعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز كمتغير مستقل وأثره على كفاءة الأداء كمتغير تابع. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

أولاً: هل يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المادية (فردية وجماعية) على كفاءة الأداء؟

ثانياً: هل يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المعنوية (فردية وجماعية) على كفاءة الأداء؟

### 3-1 فرضيات الدراسة:

#### 1-3-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المادية على كفاءة الأداء.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المادية الفردية على كفاءة الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المادية الجماعية على كفاءة الأداء.

#### 2-3-1 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المعنوية على كفاءة الأداء.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المعنوية الفردية على كفاءة الأداء.

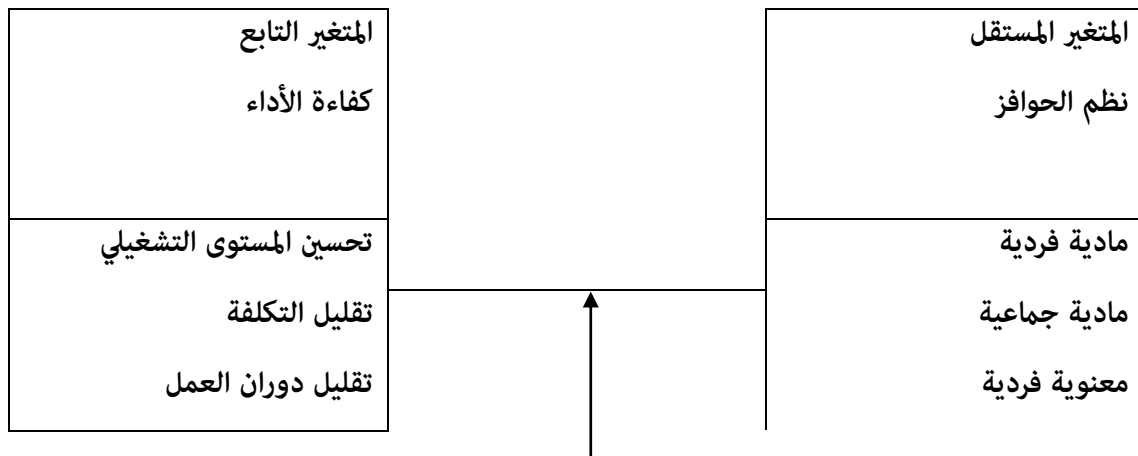
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المعنوية الجماعية على كفاءة الأداء.

### 4-1 نموذج الدراسة:

بناءً على ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث

ببناء نموذج للدراسة وعلى النحو التالي:

#### نموذج الدراسة



## العوامل المعدلة

الجنس
الخبرة
العمر
المؤهل العلمي

## 5-1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوافز وأثره على أداء العاملين وما لهذا الموضوع من أهمية سواء على صعيد المهتمين بالجوانب السلوكية والإنسانية للأفراد أم صعيد المنظمات نفسها.

- بحدود معرفة الباحث هي الدراسة الأولى من نوعها في دولة الكويت.

- الكشف عن أثر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على أداء العاملين.

- كونها تتناول قطاعاً حيوياً ومهماً من القطاعات الخدمية في دولة الكويت.

## 6-1 أهداف الدراسة:

نهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على أثر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على كفاءة أداء العاملين.

2. التعرف على أنواع الحوافز التي يرغب العاملون في الحصول عليها من خلال عملية التقييم.

3. تقديم مقترحات وتوصيات إلى المعنيين في إدارة الطيران المدني في دولة الكويت.

## 7-1 التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها:

- الحوافز: عرفت الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية أو المعنوية التي تقدم إلى العاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل، أو زيادة إنتاجيتهم فوق المعدلات الاعتيادية سواء أكان ذلك قابلاً للقياس الكمي أم النوعي. (العلي، 1985).
- الحوافز المادية الجماعية: وهي تلك المثيرات التي تشبع الحاجات الضرورية للإنسان، وهي التي تقدمها المنظمة للعاملين على أسس تشاركية بينهم وبين المنظمة. (العلي، 1985). وسيقوم الباحث بقياس هذه الحوافز من خلال الاستبانة في المجال الأول من الفقرات (1-9).
- الحوافز المعنوية الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين بصورة جماعية كإشراكهم في الإدارة. (العلي، 1985). وسيقوم الباحث بقياس هذه الحوافز من خلال الاستبانة في المجال الثاني من الفقرات (1-7).
- الحوافز المادية الفردية: وهي تلك المثيرات التي تشبع الحاجات الضرورية للإنسان، والتي تقدمها المنظمة للعاملين على صورة انفرادية، (العلي، 1985). وسيقوم الباحث بقياس هذه الحوافز من خلال الاستبانة في المجال الثالث من الفقرات (1-10).
- الحوافز المعنوية الفردية: وهي تلك الحوافز التي تقدمها المنظمة للفرد كوسام للموظف المميز، (العلي، 1985). وسيقوم الباحث بقياس هذه الحوافز من خلال الاستبانة في المجال الرابع من الفقرات (1-5).
- كفاءة الأداء: قدرة المنظمة في تحقيق أفضل النتائج بأقل الموارد. (Daft & Noen 2001, P:16). ويمكن قياس كفاءة الأداء من خلال الاستبانة من الفقرة (1) في المجال الأول والفقرات (2، 4 و5) في المجال الثاني والفقرات (1، 2، 3، 7، 9 و10) في المجال الثالث، والفقرات (3، 4، 5) في المجال الرابع.

- المستوى التشغيلي: يشير إلى جودة وكمية العمل الفعلي للفرد أو الجماعة مقارنة مع مستوى جودة وكمية العمل المتوقع. (Daft & Noem 2001, P:337). ويمكن قياس المستوى التشغيلي من خلال الاستبانة من الفقرة (2) في المجال الرابع والفقرة (8) في المجال الأول والفقرة (2) في المجال الثاني.
- تقليل التكلفة: أداء المنظمات يتوقف على مستوى وفاعلية العنصر البشري ومدى استعدادة لتسخير طاقاته للعمل بذكاء وحنكة من أجل زيادة الإنتاج بأقل الموارد. (حمودة، 2005، ص15). ويمكن قياس تقليل الكلفة من خلال الاستبانة من الفقرة (4) في المجال الثالث وال فقرات (7، 8) في المجال الأول.
- دوران العمل: والمقصود فيها زيادة الإنتاجية إلى أعلى حد ممكن في أقل وقت مما يؤدي إلى تقليل الكلفة. ويمكن قياس دوران العمل من خلال الاستبانة من الفقرة (3) في المجال الأول.

#### 8-1 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة للعام 2006/2005، والبالغ عددهم (330) بنسبة 25% تقريباً من مجتمع الدراسة. حيث إن إجمالي عدد العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت هو (1319) عاملاً، ما بين مدراء، ونواب مدراء، ومراقبين، ورؤساء أقسام، موظفين، وفنيين، وعاملين. وقد أختيرت عينة الدراسة وفقاً للطريقة الطبقيّة العشوائية.

بعد تحكيمها من قبل المختصين وتوزيع عدد منها لاختبار ثبات وصدق الاستبانة، وبعد التأكد من ثبات الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة وقد أعيدت منها (298) استبانة.

#### 9-1 أداة الدراسة

طور الباحث إستبانة للكشف عن تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني وأثره على كفاءة أداء العاملين من خلال:

- مراجعة الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الاطلاع على عدد من الاستبانات التي استخدمت في الكشف عن أنظمة الحوافز التي تطبقها المؤسسات والمنظمات.

- أجرى الباحث دراسة استطلاعية، بهدف بناء أداة الدراسة.
- تكونت من أربعة متغيرات، لقياس تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني وأثره على كفاءة أداء العاملين. وهي: الحوافز المادية الجماعية، والحوافز المعنوية الجماعية، والحوافز المادية الفردية ، والحوافز المعنوية الفردية .
- بعد إعداد الصيغة الأولية للأداة، عرضت على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابات.

#### 1-9-1 صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على ذوي الاختصاص في مجال تقييم العاملين لنظام الحوافز واثر دوره في تحسين الأداء في جامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية، للحكم على درجة ملائمة الفقرة من حيث صياغتها اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، واعتبرت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الاداة.

#### 2-9-1 ثبات الأداة

للتأكد من الثبات، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على ( 20 ) موظف في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي ثلاثة أسابيع وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (95.3). وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (91.6-76.2).

#### 10-1 محددات الدراسة:

- واجه الباحث صعوبات في عملية توزيع الاستبانة وذلك لتباعد بعض الإدارات.
- صعوبة الوصول إلى بعض الإدارات أو الأقسام إلا بعد الحصول على تصاريح أمنية.

- صعوبة الوصول إلى كافة العاملين بسبب اختلاف أنظمة العمل في بعض الأقسام والتي تعمل بنظام المناوبات الليلية.
- نظراً لكون الدراسة مبنية على حالة الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت، فإن هذا الأمر قد يجعل من تعميمها على بيئات أخرى أمراً صعباً.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 تمهيد

2-2 الحوافز

3-2 طبيعة الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت

4-2 الدراسات السابقة

5-2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الحوافز وتعريفها، كما يتطرق إلى طبيعة الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت. كما يشتمل على بعض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال سواء باللغة العربية أم اللغة الأجنبية، التي تطرقت بشكل عام إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين.

#### 1-2 تمهيد

يمكن للحوافز أن تأخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معاً، فالترقية الوظيفية مثلاً تتضمن في الغالب زيادة الراتب في السلطة وفي المركز الاجتماعي، وهناك أيضاً الحوافز الفردية Individual Incentives وهي تلك التي تخصص للفرد بهدف تشجيعه وحفزه لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، أما الحوافز الجماعية Group Incentives فهي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء وهي بدورها تشجع التنافس وإشاعة روح الفريق Team Spirit وهناك أمهات عديدة للأجور التشجيعية الفردية وتعتمد مجملها على إعطاء العاملين نسبة معينة من الأرباح المتأتية من زيادة الإنتاج، ومن هذه النظم، نظام Halsy، ونظام Gant، ونظام Rowan، ونظام الحصاص التشجيعية الجماعية كنظام Prostman، و Scatlong و Darker (Erbas,2004)

هناك اتفاق عام على أهمية الحوافز بكافة أنواعها، وأشكالها في الأداء الإداري؛ وذلك لأنها تترك أثراً فعالاً في تطوير العمل والارتقاء بالإنتاجية. ولقد ساهمت العديد من العلوم كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الإداري، والعلوم الطبيعية، والرياضية، وعلم القانون، وعلم الأخلاق، وعلم الاقتصاد في تحديد العلاقة بين أداء الفرد وحوافز العمل، من خلال دراسة خصائص السلوك الإنساني، والعوامل التي تؤثر فيه وتحدد سلوكه وتصرفاته.

أن دراسة أنظمة الحوافز وفعاليتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الدافعية، إذ تكمن العلاقة بين الدوافع والحوافز في أن فاعلية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً، لذا فإن التخطيط لنظام حوافز فعال يتطلب دراسة دوافع العمل والعاملين، فالدوافع تمثل القوة المحركة الكامنة

في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، وتتولد هذه القوة الدافعة نتيجة تلاقى وانسجام المنبهات (الحوافز) التي يتعرض لها الأفراد مع الحاجات الكامنة لديهم، والتي تؤدي بهم إلى حالات من التوتر تدفعهم إلى محاولة إتباع كل الأنشطة الممكنة الهادفة إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد (عبيدات، 2001). ويكمن الفرق بين الدوافع والحوافز في أن الدوافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو يعبر عن حاجة ما لدى الفرد تحثه على عمل سلوك مرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع الحاجة، في حين أن الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة لديها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة (عقيل، 1992).

فالدوافع هي أحد خصائص السلوك الإنساني، وتعرف بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيط به، ولذلك نظر كل من Porter و Setters لها على أنها تشتمل على حاجات أو توقعات وسلوك وأهداف وأشكال من التغذية المرتدة (الشبيدي، 2001).

ولتفعيل الحوافز في تحقيق منفعة الفرد لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أولاً: مدى تحقيق التوازن من توافق الحافز والحاجة المهمة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز متفقة مع حاجات الفرد كانت فاعلية الحوافز أكبر. ثانياً: مقدار الحافز، فكلما كان مقدار الحافز أكبر كان أثره في تحريك دافعية الفرد للحصول على الحافز أكبر (عاشور، 1986).

إن الهدف الرئيسي للحفز هو زيادة الإنتاج عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد، وتمثل نظم الحوافز وسيلة مهمة للتوفيق بين إشباع حاجات الفرد وزيادة مدخولاتهم من جهة، وبين تحسين الإنتاج الوطني وزيادته وتطويره كما ونوعاً من جهة أخرى. كما أن الحوافز لا تقتصر على نوع معين فأنظمة الحوافز كثيرة ومتنوعة: حوافز مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية. فليس هناك ما يحول دون تطبيق هذه الأنواع من الحوافز في وقت واحد ولا يوجد هناك أي تعارض فيما بينها، بل على العكس من ذلك إن النظام الناجح للحفز هو الذي يعمل على تطبيق الأنواع المتعددة للحوافز. (العائدي، 2000)

إن للإدارة أهمية بالغة بالنسبة لكل فرد ومجموعة من الأفراد يمارسون أي نشاط في أي مجتمع من المجتمعات؛ وذلك لأنها تعمل كعنصر معاون على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو تسعى مجموعة من الأفراد لتحقيقها. وتعني الإدارة حسن استخدام قدرات الأفراد، ومعلوماتهم والإمكانيات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل جهد وتكاليف، وبأفضل عائد ممكن.

والإدارة هي ذلك العضو الرئيسي المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة، سواء أكانت المؤسسة شركة أم مستشفى أم جامعة أم وزارة، أم دائرة حكومية، وعلى ذلك فالإدارة لازمة حتى يحقق كل مجهود أنساني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، ويمكن القول إن الإدارة بصفة عامة عملية أساسية وجوهرية تحتاج إليها جميع المنشآت التي تسعى إلى تحقيق أهداف مادية ملموسة، كمنشآت الأعمال، ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها في تحقيق أهدافها، اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية دون أن يستخدم الأسس الإدارية السليمة (الشاويش، 1990).

إن الإدارة تخلق الواقعية لدى الأفراد، وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية، فعن طريق الإدارة وبواسطتها يتم إنشاء أفضل المصانع واختيار أفضل الآلات والمعدات، وتحقيق أفضل الأهداف والنتائج، إن الإدارة تعمل على توفير مناخ العمل المناسب، وبالتالي يتم تحقيق العلاقات الإنسانية التي تكفل استقرار العمالة، وزيادة الإنتاجية عند ارتفاع مستوى الأداء. (الحلو، 2004).

## 2-2 الحوافز

### 1-2-2 مفهوم الحوافز:

مما يتقدم يتبين لنا إنه من الأهمية أن تعرف الإدارة الأسباب الحقيقية التي تجعل العاملين يعملون بجد ونشاط واندفاع، وإن تسعى جاهدة إلى تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم، والتعرف على المتغيرات التي تؤدي إلى رضاهم أو سخطهم.

وانطلاقاً من تلك الأهمية، فإن الباحث سيعرض بالدراسة والتحليل لتعريف الحوافز (Incentives) انطلاقاً من المعنى اللغوي للمصطلح ومروراً بأهم التعاريف التي قدمها الباحثون والدارسون.

فمعنى الحفز كما ورد في لسان العرب " حثك الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق وهي من حفزه، يحفزه، حفزاً.

وفي المعجم الوسيط: حفزه إلى أمر حثه عليه، والجمع حوافز، ويقال احتفز في مشيه: أي احتث واجتهد.

وعرفها علماء النفس بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره.

وعرف الحامد (2002) وأبو العناز (1993) الحافز بأنه شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

وعرفه الشيدي (2001) بأنه مجموعة العوامل الخارجية التي تحدد سلوك الكائن البشري تحت ظل نظام اجتماعي معين، بغية إشباع حاجاته المادية والمعنوية، أو هي مجموعة الوسائل التي تقدمها الإدارة لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم، فإذا كانت الدوافع هي الرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها فإن الحوافز هي وسيلة إشباع تلك الحاجات.

وعرفها القريوتي (1997) والشاويش (1990) بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.

كما يعرف قاقيش (1995) الحافز بأنه آلية لإتباع نهج أو سلوك و/ أو تعزيز اتجاه مرغوب فيه يحقق الفرد أو الجماعة من خلاله مكافآت مقررة سلفاً، أو الامتناع عن نهج أو سلوك، أو اتجاه غير مرغوب فيها لتلافي عقوبات مقررة سلفاً.

وعرف رسلان (1987) الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكثر وأفضل.. وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أيضاً أهداف المنظمة العامة.

وعرف العلي (1985) الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية أو المعنوية التي تقدم إلى العاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل، أو زيادة إنتاجيتهم فوق المعدلات الاعتيادية سواء أكان ذلك قابلاً للقياس الكمي أم النوعي. وقد تم اعتماد هذا التعريف لاستخدامه في هذه الدراسة.

وعرف Duncan (1981) الحوافز بأنها الرغبات والحاجات، وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. كما عرفها منصور (1976) بأنها مجموعة العوامل التي تخفز العاملين على رفع مستوى الأداء.

وعرف السلمي (1970) الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان وتصرفاته. كما عرفه Berelson & Steiner (1964) على أنه القوة المؤثرة في الفرد، بحيث تنشط أو تحرك سلوكه، وتدفعه نحو أهداف محددة.

## 2-2-2 التطور التاريخي للحوافز

أن فكرة الحوافز في العمل ليست حديثة العهد، وإنما هي راسخة ومنذ أن وجد العمل بأبسط حالاته، حيث كان العمل يعتمد على جهد الفرد اليدوي ويتم على شكل مجموعات صغيرة، وفي بداية القرن التاسع عشر برزت حركة الإدارة العلمية والتي هدفت إلى دراسة وتحليل الوسائل التي تعمل على تحسين الإنتاجية كالحوافز.

وسوف نتعرف أولاً: على نظرية الإدارة الإسلامية، ومن ثم نتعرض إلى نظريات الإدارة المعاصرة:

### نظرية الإدارة الإسلامية Islamic Management Theory

يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي. وكانت باكورة ثمار هذه الحركة قد ظهرت في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكان منهجها في غالب الأمر منهجاً تاريخياً وصفيّاً، ولم تتعرض للفكر الإداري إلا جزئياً. ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلي الذي يعنى بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الإداري المعاصر إلا في العقد السادس من القرن الماضي. وتتميز نظرية الإدارة في الإسلام بالخصائص التالية:

1- إدارة ذات كفاءة وجدارة.

2- إدارة أخلاقية.

3- إدارة شورية.

4- إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

5- إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة.

6- إدارة ذات رقابة ذاتية.

7- إدارة شمولية.

8- إدارة عالمية.

9- إدارة عقائدية. (العميان، 2005)

#### المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية Classical School

تعتبر المدرسة الكلاسيكية المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية حيث استندت إلى جانب العمل الفني. فهي تنظر إلى الإنسان على انه جزء من آلة كبيرة في المنظمة التي تتكون من أجزاء مترابطة حيث يستطيع المدير أو صاحب العمل أن يضبطها جميعاً ضبطاً متناسقاً لتكون كياناً مثالياً يعمل بلا أخطاء. وقد كان تحليل ماكس ويبر (Max Weber) ونموذجه الأمثل للبيروقراطية خير مثال على وصف المنظمة، وكان الهدف الوحيد لها هو تعظيم الأرباح، وما الفرد إلا أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل بها. وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management) والتي يعتبر فريدريك تايلور (Fredrick w. Taylor) مؤسسها. إن طبيعة الفرد في هذه المرحلة كسول، وغير طموح ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية والأمنية وعندما يقبل العمل في المنظمة فعليه الطاعة والالتزام التام بالمعايير التي تحددها الإدارة. وقد اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الجوانب المادية فقط ممثلة في الأجور وملحقاته من مكافآت وعلاوات وما شابه ذلك ( الشيدي، 2001)

#### مدرسة العلاقات الإنسانية Human relations school

ترى هذه المدرسة المنظمة بالإضافة إلى كونها وحدة اقتصادية هي أيضاً وحدة اجتماعية والفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية، فهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة الالتزام بالتعليمات، وأن الحوافز يجب أن تكون مادية ومعنوية. أما بالنسبة لمعايير منح الحوافز فمنها معايير خاصة ومعايير عامة، أما مصدر تحديد الحوافز فهو الإدارة إضافة إلى رأي العاملين. إن اهتمام هذه المدرسة هو رضا الأفراد العاملين. ويأتي موضوع زيادة الإنتاجية عن طريق المهارة القيادية، والتنظيم غير الرسمي، ويبقى واجب الفرد الطاعة والالتزام ( الحامد، 2002).

## الاتجاهات الإدارية الحديثة Modern Management Trends

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي غالت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية. وتعتبر نظرية النظم (Systems Theory) وتفرعاتها العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور (Wholistic View) باعتبار العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً (Open System) رئيسياً يتكون من عدة نظم فرعية (Sub - Systems) تتكون هي الأخرى من نظم فرعية اصغر، وان الفرد في هذه المنظمة والأنظمة الفرعية ركيزتها الأساسية، لذا فقد قدمت هذه المدرسة مجموعة من الحوافز، وقد اعتمدت على أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية حسب اختلاف مستويات الأداء التي يبلغونها والأهداف التي يحققونها (القريوتي، 1997)

## الإدارة اليابانية Japanese Management

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فعندما توظف العامل باعتباره موظفاً دائماً فإن الإدارة تعتمد إلى تطوير نوع من الرقابة الذاتية التي تعتمد مبدأ الولاء الاجتماعي وتبني فلسفة المنظمة التي يعمل بها. وبالرغم من أن عملية تطوير الولاء الاجتماعي وتبني فلسفة المنظمة عملية بطيئة، فإن نتائجها تتبدى في هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية، على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية. (العميان، 2005)

خصائص الإدارة اليابانية:

- 1- مبدأ التوظيف مدى الحياة.
- 2- البطء في التقييم والترقية.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4- المسؤولية الجماعية.
- 5- الرعاية الشمولية.



6- المسارات الوظيفية غير متخصصة.

7- الرقابة الذاتية.

- نظرية Theory Z

وضع وليم ويتشي (William Outchi) نظرية Z في بداية الثمانينات (1981). وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين... إلخ. وقد عزا أوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري. فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله. ويرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة: (العميان، 2005)

1- الثقة.

2- الألفة والمودة.

3- الحذق أو المهارة.

2-2-3 أنواع الحوافز

تتعدد تقسيمات الفكر الإداري لوسائل وأنواع الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للأفراد، وفيما يلي عرضاً مفصلاً لأنواع الحوافز:

2-2-3-1 الحوافز من حيث التأثير

أ- الحوافز الإيجابية Positive Incentives:

وهي الحوافز التي تلبى دوافع العاملين ومصالح المنظمة، كقيام الموظفين بتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً، وتقديم المقترحات، والأفكار البناءة.

وأن الهدف الرئيسي من الحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة والإنتاجية، وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يحرك ويحث الفرد على القيام بالأعمال المرغوبة والمفضلة لدى الإدارة، وبالتالي تقدم الإدارة لأفرادها حوافز مادية أو معنوية مقابل ما يؤديه العاملون من أعمال جيدة (السحيمات، 2002).

## ب- الحوافز السلبية Negative Incentives

هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد، أو على مستوى الجودة المطلوبة، وذلك لهدف تعديل سلوك العاملين (الحامد، 2002).

وأشار الحامد (2002) إلى أن الحوافز السلبية تقسم إلى نوعين، هما:

### 1. الحوافز المادية السلبية

ويستخدم هذا النوع من الحوافز لتحريك وحث العاملين على العمل، ومن هذه الحوافز الحرمان من العلاوة الاستثنائية، والحرمان من الكفاءات التشجيعية، والحسم من الراتب.

### 2. الحوافز المعنوية السلبية

وتستخدم هذه الحوافز أيضاً لتحريك العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن هذه الحوافز سحب بعض الصلاحيات من الموظف، وحرمان العامل من الأوسمة، وشهادات التقدير، أو حرمان العامل من المشاركة في المؤتمرات، أو الزيارات العلمية وغيرها.

### 2-2-3 الحوافز من حيث المدى

أشار (Stolvitch & et.al) (2004) إلى أنها تقسم إلى حوافز قصيرة وطويلة المدى كالآتي

#### أ- الحوافز قصيرة المدى.

وتتمثل الحوافز قصيرة المدى في تلك الحوافز التي يكون تأثيرها فورياً وقصير المدى، ومن أهم

الأمثلة على هذه الحوافز ما يلي:

- المكافآت النقدية الاستثنائية.

- المساهمة في تسديد أقساط الرسوم الدراسية للموظفين غير المصنفين.

#### ب- الحوافز طويلة المدى.

وتتمثل في العديد من المرتكزات الأساسية في العملية الإدارية، ولعل أهمها ما يلي:

- مساهمة المؤسسات في صناديق الادخار والتعليم لأبناء الموظفين.

– نظم التقاعد.

– إطالة سن التقاعد للعاملين

– الخدمات الطبية والتأمين على حياة الموظفين

– الوظيفة مدى الحياة.

2-2-3 الحوافز من حيث المستفيدين

أ- الحوافز الفردية

وهي التي تقدمها المنظمة للعاملين على صورة انفرادية أي كل عامل على حدة، ويرتبط هذا النوع بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله (العائدي، 2000).

وأشار الشيدي (2001) إلى عدة أساليب عالجت موضوع الحوافز الفردية من بينها:

1. النظم التقليدية ومن ضمنها:

أ. نظام Taylor: وضع معدلين للأجر حسب المعايير الزمنية، بحيث أعطى العامل العادي أجراً أقل من العامل الجيد الذي ينتج أكبر كمية.

ب. نظام Manchester: وضع حداً أدنى للعامل، وحسب الأجر على أساس زمن العمل، وأعطى العامل الذي تجاوز حد الأداء المعياري أجراً أعلى.

ج. نظام الوقت النمطي: حدد زمن الإنتاج المعياري للقطعة، ووضع معدلين للأجر للعاملين العاديين والممتازين، على أساس ساعات العمل.

د. نظام المشاركة: وهو مشاركة بين العامل والمنظمة، ويمتاز بتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

2. النظم الحديثة، أشار القريوتي (1997) إلى أهمها:

أ- نظام Halsey: والذي اعتمد على أجر الساعة كحد أدنى، وحدد معايير الإنتاج على أساس الخبرة والبيانات السنوية.

ب- نظام Gant: والذي يتبع أسلوب دراسة الأزمنة المعيارية، ومن ثم تحديد أجر العامل على أساس مستويين.

ج- نظام Rowan: وقد استند هذا النظام على أساس نظام Halsy في تحديد الأزمنة، ولكن بطريقة دفع مختلفة عنه.

ب- الحوافز الجماعية

يتمثل الحافز الجماعي بمنح العاملين مكافآت جماعية، بحيث تصرف عليهم وفق أسس يتشارك بها العاملون والمؤسسة كزيادة كمية الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح، وزيادة كمية المبيعات. وأن أهم ما يميز الحوافز الجماعية كونها لا تعتبر حوافز مادية فقط، بل حوافز نفسية واجتماعية؛ لأنها تعزز الإحساس بالانتماء للجماعة، وتقلل من ضغوط العمل، وتساعد العاملين على حل مشاكلهم (شوفي، 1992).

2-2-3-4 الحوافز من حيث طبيعتها

أ. الحوافز المادية

وهي المثبرات التي تساعد في إشباع حاجات الإنسان الأساسية من مأكلاً ومشرباً، ومأوى (يونس، 2000).

وذكر رسلان (1978) أهم أنواع الحوافز المادية:

1. الأجور التشجيعية

تعد الأجور المرتبطة بالأداء الأولى من أهم الحوافز النقدية المقدمة للعاملين؛ لأنها تدفع العاملين لزيادة أدائهم بهدف الحصول على الأجر التشجيعي الذي يلائم كمية الإنتاج.

2. العلاوات

وتهدف إلى زيادة وتحسين الإنتاج والاقتصاد بالتكاليف والنفقات للحصول على العلاوة الاستثنائية.

3. المشاركة في الأرباح

وهي مقدار أو نسبة مئوية من الأرباح والعوائد توزع على العاملين المميزين، تحسب من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية.

#### 4. المكافآت التشجيعية

وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين الذين يقدمون خدمات واقتراحات مميزة لإدارة المنظمة.

#### ب- الحوافز المعنوية Non - Material Incentives

وهي تلك الحوافز التي تقدم على أساس احترام العنصر البشري فتحسين مكان العمل ولو بالطلاء الجديد، أو تحسين الإضاءة أو الأعمال الفنية، يتطلب دائماً تفكيراً جيداً، ولكن المحيطات البيئية الجذابة ليست هي الوسيلة الأهم للتعبير عن الاحترام، بل أن الأكثر أهمية هي الأساليب التي يتم بها معاملة الموظفين أثناء القيام بالواجبات اليومية التي تتطلبها أعمالهم (Smith، 2002).

وأشار القريوتي (1997) إلى أهم أنواع الحوافز المعنوية:

أولاً: تسليم وسام للموظف المميز

ثانياً: شهادة التقدير.

ثالثاً: تقدير جهود العاملين

رابعاً: العلاقة مع الرئيس: وهو ما يعرف بأسلوب الإشراف والمتابعة الذي يتبعه الرئيس ومدى قدرته على منح المرؤوس الثقة في إنجاز أعماله.

خامساً: إشراك العاملين في الإدارة، بحيث يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما ضمن روبرنز (Robbins, 1978) الحوافز المعنوية بمنح الألقاب الوظيفية، وتعيين السكرتير الخاص للموظف المهم، وتوفير مواقف خاصة للسيارات، وتوفير وجبات غذاء مميزة، وشراء الأثاث المكتبي المميز.

#### 2-2-4 نظريات الحوافز

#### 2-2-4-1 نظرية ماسلو Maslow Theory

اختبر Maslow حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات العليا في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها.

وأشار القريوتي (1997) إلى المبادئ الأساسية لنظرية Maslow وهي كما يلي:

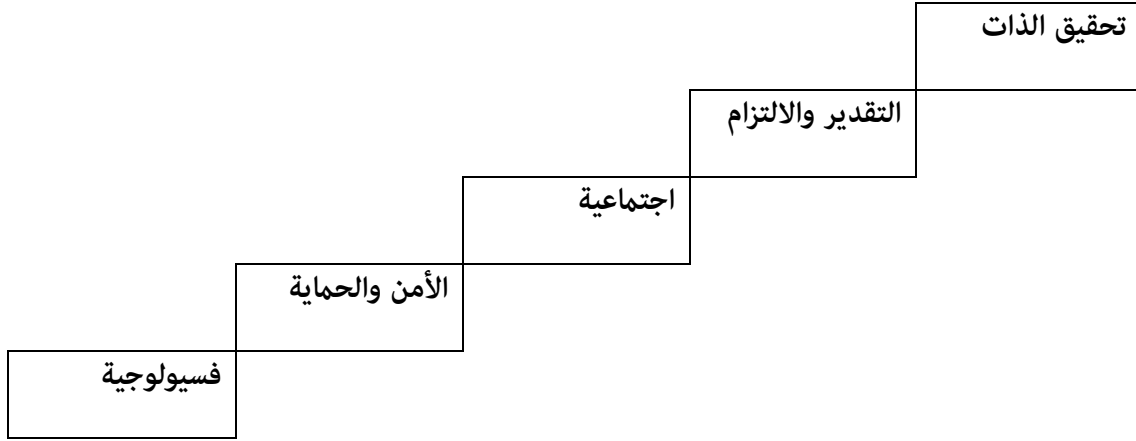
1- يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات، وهي: الحاجات الأولية (الفسولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.

2- تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور. ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فتقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك. لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً.

التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو)

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو التي تشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية: فسيولوجية، الأمن والحماية، اجتماعية، التقدير والالتزام، وتحقيق الذات (العميان، 2005) في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل. (Maslow,1943)

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو. تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي، إذ إن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد. بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية. مثال ذلك الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عام، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عام عند الموظفين في الشركات المكسيكية. كذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن المديرين في إسبانيا وبلجيكا أكثر إشباعاً لحاجات التقدير والاحترام من حاجات الأمن والحماية. (العميان، 2005).



شكل رقم (1)

سلم الحاجات لماسلو

2-4-2-2 نظرية هيرزبيرج Hertzberg Theory

فرق فريدريك هيرزبيرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على دافعية الفرد للعمل وهما:

1- العوامل الواقية: وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة.

2- العوامل الدافعية: ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عال من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقية فهي قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية.

التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي، وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي، والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة، كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها. (رسلان، 1987).

خضعت هذه النظرية إلى النقد الذي تركز على منهجية الدراسة. لقد اعتمد هيرزبيرج في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجاباً وسلباً، بمعنى الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا. حيث وجّه هيرزبيرج أسئلة إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الاستياء في عملهم. كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد. ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليس بالضرورة دائماً موجودة، أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة، والعكس صحيح. ومن جهة أخرى، وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية هيرزبيرج في التطبيق العملي. مثال ذلك شركة Imperial Chemical Industries التي حققت وفراً مقداره 20.000 دولار أمريكي سنوياً من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل Job Enrichment Programme وهو البرنامج الذي تبنته هذه النظرية وكذلك شركة American Telephone and Telegraph والتي تبنت برنامج إثراء العمل وحققت نجاحاً في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء. (العميان، 2005)

#### 3-4-2-2 نظرية التوقع Expectancy Theory

وتعتبر من أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها أبراهام ماسلو وفريدريك هيرزبيرك لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملون سلوكاً معيناً؟).

وقد قام فيكتور فروم بوضع مبادئ النظرية الجديدة التي تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع، والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية (منصور، 1976).

#### 4-4-2-2 نظرية مكلياند - نظرية الحاجة McClelland Theory- Need Theory

أشار الجودة (1985) إلى ثلاث حاجات رئيسية طورها مكلياند في نظريته وهي:

1. الحاجة للقوة، وذلك من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة وتولي المناصب القيادية.
2. الحاجة إلى الانتماء: وذلك من خلال شعور بعض الأفراد إلى استدرار حب الآخرين وتكوين الصداقة ومساعدة الآخرين.



3. الحاجة إلى الإنجاز: يتميز بعض الأفراد بالرغبة الجياشة نحو تحقيق النجاح والخوف الكبير من الفشل، فهم يواجهون التحديات للوصول إلى أهداف صعبة وكذلك الرغبة في تحمل المسؤوليات.

#### Porter And Lowler Model of Motivation 5-4-2-2 نموذج بورتير ولولر

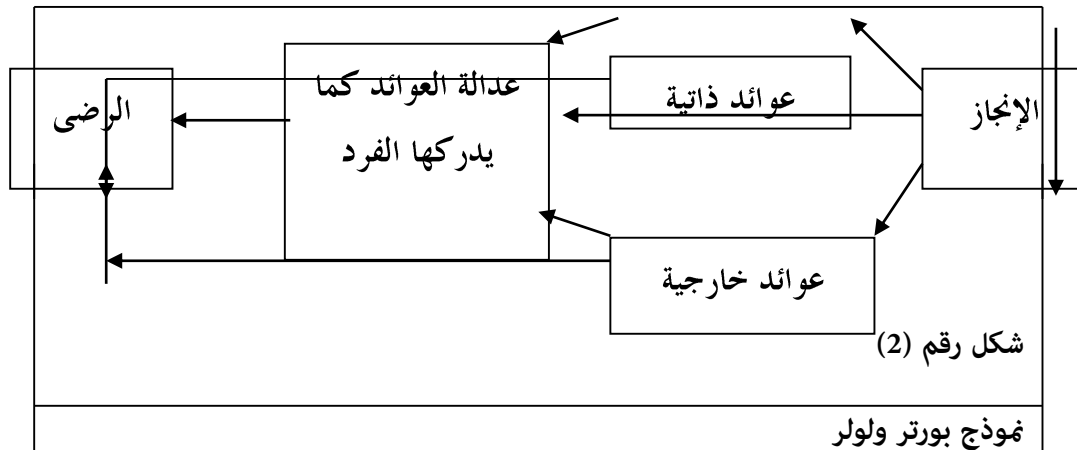
طور بورتير ولولر (Porter and Lowler) عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد.

وموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذ قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتير ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية (Intrinsic Rewards): وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية (Extrinsic Rewards): وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع / الرضا. وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها (العميان، 2005).

#### 2-2-4-6 نظرية الدرفر Aldefer' Theory

قام الدرفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماصل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل التالي، وهذه الحاجات هي: حاجة الوجود (Existence)، حاجة الارتباط (Related Need)، وحاجة النمو (Growth).

حالة النمو

حالة الارتباط

حالة الوجود

شكل رقم (3)

سلم الحاجات عند الدرفر

لقد اتفق الدرفر وماسلو على وجود سلم الحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفق على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجة المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات. (العميان، 2005)

#### 2-2-4-7 نظرية التعزيز Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي. والفرد يستجيب للعوائد. والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت Rewards هي المعززات

Reinforcements التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد. ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر. اعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- 1- إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
  - 2- إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مشيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.

#### 8-4-2-2 نظرية العدالة Equity Theory

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك. وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- 1- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- 2- المطالبة بزيادة في الأجر.
- 3- التغيير في عوائد الشخص الآخر والذي تمت المقارنة به.
- 4- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- 5- ترك العمل. (العميان، 2005)

#### 8-4-2-2 النظرية الكلاسيكية Classical Theory

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العملية التي نادى بها (Frederick W. Taylor). وتركز هذه النظرية أساساً، وفي مجال الحوافز، على أن النقود (Money) هي خير دافع للعمل في المنظمات العاملة، وأن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهداً لزيادة أمواله (أجره).

وتطبيقاً لهذا الاتجاه، فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد أجر الإنسان زادت إنتاجيته. على أن تيلور فرق بين العامل غير المنتج (Unproductive Worker) الذي يصل إنتاجه إلى المستوى الذي حددته الأساليب العلمية التي أشار بها وغيره الذي يفوق إنتاجه هذا المستوى (Productive Worker) فبالنسبة للعامل المنتج، فإنه يحصل على أجره المقرر لهذا المستوى من الإنتاج، وهو المستوى المحدد للعمال جميعهم (ويمكن تسمية هذا الأجر بالسعر الموحد لإنتاج محدد)، على أنه إذا زاد إنتاج العامل بحيث فاق المستوى المحدد للعمال جميعهم، فله أن يحصل على أجر أعلى، ليس فقط على ما أنتجه من وحدات زائدة، بل على كل ما أنتجه، وبمعنى آخر يمكن مضاعفة أجره، إذا استطاع زيادة إنتاجه عن الحد الذي حددته الإدارة طبقاً للأساليب أو المبادئ العملية المستخدمة، وفي هذه الحالة يحتسب السعر الأعلى (الأجر) على كل الوحدات التي أنتجها العامل.

وأشار منصور (1976) إلى الأساليب العلمية التي أشار لها تيلور:

1. دراسة وإيجاد أسهل الطرق وأسرعها (دراسة الوقت وطريقة الأداء) لإنجاز العمل أو وحدة العمل التي يؤديها العامل.
  2. إمداد العامل بالمعدات والأدوات الحديثة اللازمة لتمكينه من إنتاج ما هو مطلوب في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة.
  3. تدريب العامل على استعمال هذه المعدات أو تلك الأدوات، وكيفية أداء العمل المطلوب.
  4. تطبيق الحوافز المالية في حالة زيادة الإنتاج طبقاً لما سبق شرحه.
- لقد وجهت انتقادات عديدة إلى نظرية الإدارة العلمية أهمها:

1. إنها نظرية جزئية جعلت جل اهتمامها الفرد العامل واتخذته عنصراً رئيسياً في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة.
2. أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان هي أنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي.
3. اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين. (العميان، 2005).

## 9-4-2-2 النظرية السلوكية Behavioral Theory

يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس: "بالسلوكيين" وهؤلاء لا يهتمون بدوافع السلوك الداخلية ولا بمسبباته قدر اهتمامهم بظواهر السلوك الخارجية وتستند وجهة نظرهم في تفسير السلوك إلى ما يسمى "بقانون الأثر"، فالسلوك الذي يترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره (تعزيز إيجابي)، أما السلوك الذي يترتب عليه نتائج غير سارة (تعزيز سلبي)، فإن الفرد سيتوقف عنه، والسلوك من هذا المنطلق هو ظاهرة خارجية وليس انفعالا داخليا.

لا شك في أن نظرية السلوكيين لتصرفات الأفراد أو سلوكهم لا تقدم تفسيراً كافياً لمعنى التحفيز وقد تعرضت هذه النظرة لمجموعة من الانتقادات - الأمر الذي أدى إلى ما يسمى بفكرة " تغيير السلوك " أي تعديل سلوك الفرد وتغييره من خلال استخدام عناصر الدعم سواء أكانت إيجابية أم سلبية (رسلان، 1987).

### 3-2 طبيعة الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت

فيما يلي نبذة مختصرة عن طبيعة الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت

#### 1-3-2 مهام وأنشطة الإدارة العامة للطيران المدني

تتلخص مهام وأنشطة الإدارة العامة للطيران المدني بالآتي:

- إدارة وتشغيل مطار دولة الكويت الدولي والإشراف على الخدمات والتسهيلات المقدمة فيه لحركة النقل الجوي .
- الإشراف على إنشاء وصيانة كافة المرافق التي تخدم حركة الطيران المدني. - تنظيم حركة الملاحة الجوية في المجال الجوي الكويتي .
- تقديم الخدمات الضرورية لحركة الملاحة الجوية الدولية كالاتصالات والأرصاد الجوية.
- الإشراف على شؤون سلامة الطيران بما في ذلك تسجيل الطائرات المدنية وإصدار التراخيص اللازمة لسلامة تشغيلها وصيانتها .

- الإشراف على جميع شؤون النقل الجوي بما في ذلك تمثيل الدولة في إبرام المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الطيران المدني .

- تنظيم سوق النقل الجوي بدولة الكويت

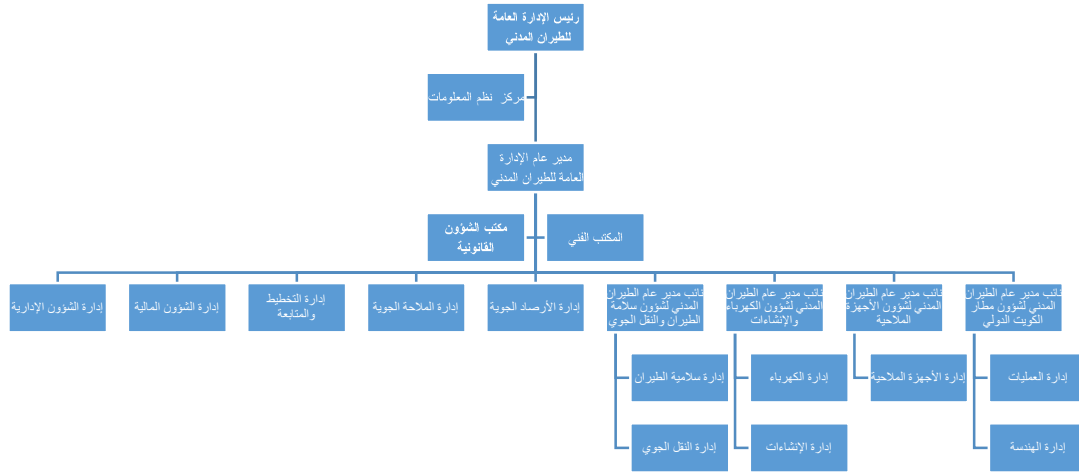
- الإشراف على جميع الجهات الحكومية والخاصة العاملة في مطار الكويت الدولي والتنسيق بينها.

- نظراً للتغيرات المستمرة التي يشهدها عالم الطيران ، فإن الإدارة العامة للطيران المدني لا تكتفي بإنجازاتها السابقة وإنما تواصل على الدوام توسيع آفاق رؤيتها لاكتساب مستويات جديدة من النجاح من خلال تطوير مشاريعها الحالية والمستقبلية.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت:

شكل رقم (4)

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للطيران المدني



المصدر: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للطيران المدني، إدارة الشؤون الإدارية، الكويت، 2006.

## 4-2 الدراسات السابقة

### 1-4-2 الدراسات العربية

دراسة الحامد (2002) بعنوان "اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية" والتي هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية لإقليم الوسط، من خلال الاستخدام الأمثل لمفهوم الحوافز من قبل إدارات هذه المستشفيات.

تكونت عينة الدراسة من أربعة مستشفيات عامة، وخمسة مستشفيات خاصة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (430) مفردة، شكلت ما نسبته (14%) من حجم العاملين في مستشفيات القطاع الصحي العام ومستشفيات القطاع الصحي الخاص الأردني لإقليم الوسط، وقد روعي في توزيع العينة بأن تكون ممثلة لكثافة المهن العاملة في هذه المستشفيات، وفقاً للقواعد الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً في درجة تأثير الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات، وأن هناك فروقاً في درجة تأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير قاعدة منح الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة.

فضلا عن وجود فروق في درجة تأثير تنوع الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير تنوع الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة، حيث يتم توظيف الحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية، والحوافز الفردية، والحوافز الجماعية بشكل أفضل في مستشفيات القطاع الخاص مقارنة مع درجة توظيف هذه الحوافز في مستشفيات القطاع العام لإقليم الوسط،

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المادية والمعنوية الفردية لها تأثير إيجابي على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية لإقليم الوسط، وكما بينت نتائج هذه الدراسة أن التوسع في استخدام العقاب المادي والمعنوي له تأثير سلبي على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية لإقليم الوسط.

دراسة السحيمات (2002) بعنوان "فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك للفترة من: 1990 م - 2000 م: دراسة تحليلية ميدانية".

وقد هدفت إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن، ومعرفة مدى فاعليتها وأثرها على الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين العاملين ضمن قطاعات العمل للوصول إلى تحقيق أهدافها واختبار صحة فرضياتها، فقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة مختارة طبقية عشوائية من بين الموظفين البالغ عددهم (470) موظفاً موزعين وفق المستويات الإدارية (عليا، وسطي، ودنيا) ضمن قطاعات العمل الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أولوية ضعف حوافز العمل ودرجة مستوى رضا المبحوثين، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها يعزى لمتغير قطاعات العمل (الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة)، مقارنة فيما بينهم فكانت الفروق لصالح القطاع الحكومي، كما توجد علاقة إيجابية بين اهتمامات المبحوثين بالحوافز المادية وبين زيادة نمو وتطور المجتمع، فكانت العلاقة واضحة من خلال وضع الحوافز المادية في المرتبة الأولى وهي ضمن أولوياتهم المعيشية التي تنعكس على زيادة الأداء المؤدي إلى زيادة نمو وتطور المجتمع، كما وجاءت رغبتهم في المشاركة في تنمية المجتمع في المرتبة الرابعة في ترتيبهم لعوامل الرضا عنها.

وأوصى الباحث بضرورة العمل على إيجاد نظام رواتب شامل وموحد مرن التطبيق للعاملين في كافة قطاعات العمل العامة والخاصة، والعمل على تهيئة وتأمين المناخ الإداري بما يحقق التعاون والانسجام الوظيفي بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين المناخ المكاني الملائم للعاملين لكي يتناسب وطبيعة العمل وبما يخدم المصالح المشتركة الشخصية والعامة



على حد سواء، وضرورة إيجاد نظام تقاعدي موحد تنطوي تحته كافة أجهزة الدولة بكافة قطاعاتها العامة والخاصة.

دراسة الشيدي (2001) بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" وهدفت إلى معرفة نظام الحوافز المعمول به حاليا في سلطنة عمان، ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي ودراسته، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها لهم ومعرفة التقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية من خلال دراسة تتضمن الجانبين النظري والتطبيقي للحوافز.

وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين في كافة الحلقات الوظيفية التي يشتمل عليها قانون الخدمة المدنية وهي الحلقة الأولى والحلقة الثانية والحلقة الثالثة وبجميع درجات تلك الحلقات، وتم اختيار عينة عشوائية للدراسة تكونت من (850) موظفا وموظفة بنسبة 2% من إجمالي عدد الموظفين في حلقات الجدول الوظيفي، البالغ عددهم (42.500) اثنين وأربعين ألفا وخمسمائة موظف، استعاد الباحث منها (580) استبانته، استبعد منها (80) ثمانين استبانته، لعدم صلاحيتها واستخدم الباحث في التحليل (500) استبانته والتي تشكل ما نسبته (58.8%) من الاستبيانات الموزعة وما نسبته (86.2%) من الاستبيانات المستردة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة ملائمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية بشكل عام.

دراسة المعمرى (2000) بعنوان "اثر العوامل التنظيمية والهيكلية على الأداء في الخدمة المدنية في اليمن"، حيث هدفت الدراسة إلى بلورة وتحديد المشكلات التي تواجه وحدات الموظفين في الوزارات بشكل عام، كما هدفت الدراسة إلى التعريف بجهاز الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية والتعرف على طبيعة تأثير العوامل التنظيمية على أداء وحدات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في الجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على طبيعة العوامل البيئية المؤثرة على أداء وحدات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية، علاوة على التعرف على تأثير وحدات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية على أداء الوحدات الأخرى في تلك الوزارات، وتكونت عينة الدراسة من وحدات شؤون الموظفين في وزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين العوامل التنظيمية والبيئة والأداء المنخفض لوحدات شؤون الموظفين في وزارة الخدمة المدنية من ضمنها انعدام الحوافز، فضلا عن وجود قصور في أداء الوزارات في اليمن والوحدات المرتبطة بها تحول دون تحقيق الأهداف والمهام المناطة بها، وأن أداء وحدات شؤون الموظفين في الوزارات اليمنية يؤثر على أداء تلك الوزارات سواء " أكان إيجابيا أو سلبيا".

دراسة العائدي (2000) بعنوان "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية" والتي تهدف إلى التعرف إلى مدى تأثير الحوافز على مستوى الأداء في قطاع صناعة الغزل والنسيج في العراق، ومن ثم تحديد العوامل التي تؤثر في اندفاع العاملين نحو العمل وذلك لمساعدة صانعي القرارات في هذا القطاع على وضع خطة لرفع مستويات الإنتاجية في ظل الظروف الاقتصادية.

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات حجم (n= 430) من حجم المجتمع (N=3600) المتمثل بالعدد الكلي للعاملين في منشآت بغداد وبابل لصناعة الغزل والنسيج.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز الحالي ومستوى الأداء، فضلا عن وجود علاقة معنوية بين استخدام الحوافز المادية ومستوى الأداء، كما أظهرت وجود علاقة قوية بين منح المكافآت المالية، ونظام الترقية ومنح المكافآت العينية ومستوى الأداء، في حين لا توجد علاقة بين نظام الأجر ومستوى الأداء.

دراسة يونس (2000) بعنوان "تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل اثر نظم الحوافز المعمول بها داخل منظمات الأعمال في المنظمات الصناعية الليبية، كما هدفت إلى تحديد أهم ظواهر أنظمة التحفيز المستخدمة وانعكاساتها على كفاءة وفاعلية أداء المنظمات الليبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا منخفضا عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضاها الموظف وذلك لعدم تناسبها مع مستوى ونوعية الأداء في العمل، وكذلك انخفاض مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات لهم، وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الحوافز والأداء.

دراسة الغرباوي (1998) بعنوان "دراسة الخصائص الشخصية، والتنظيمية، ومدارك الدور، والدافعية كمحددات لأداء رجال البيع". حيث هدفت الدراسة التعرف إلى الخصائص الشخصية، والتنظيمية، ومدارك الدور، والدافعية كمحددات لأداء رجال البيع، وتم اختيار عينة من الشركات والمكاتب المتخصصة في بيع الحواسيب الآلية ومستلزماتها في مدينتي القاهرة والإسكندرية، وهي عينة عنقودية تمثلت في 17 مكتبا وشركة وشملت العينة كل العاملين في وظيفة مندوب بيع في هذه الشركات حيث بلغ عددهم 76 مفردة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام العمولات والحوافز، وبين الأداء حيث بلغ معامل الارتباط (0.26) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.02). أما علاقة الارتباط بين نظام الأجر الثابت والأداء، فلم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط (0.15) فقط.

دراسة أبو العناز (1993) بعنوان "مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية"، هدفت إلى معرفة مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية، واثرا عاملي مؤهل المشرف التربوي وخبرته على مستوى رضاه عن هذه الحوافز.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وعددهم (400) مشرف ومشرفة، أما عينة الدراسة فتكونت من (130) مشرفا ومشرفة، موزعين على سبع مديريات للتربية والتعليم في محافظة اربد، للعام الدراسي 1992-1993.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لرضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية متوسط، وان رضا المشرفين التربويين عن الحوافز التي يغلب عليها الجانب المعنوي عالية، وهي : العلاوة التشجيعية، الانتقال من فئة إلى أخرى أعلى منها، الالتزام بإعادة الموظف (المشرف التربوي) إلى وظيفته بعد انتهاء مدة الإجازة الدراسية، ومنع الموظف (المشرف التربوي) من استغلال مركزه لأغراض شخصية، وإجازة الحج، وتوفير الرعاية الصحية، والإجازات العرضية، والإجازات المرضية.

دراسة شونفي (1992) بعنوان "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار نظام الحوافز على مستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من الوكالة النقابية للنقل الجزائري بمدينة الجزائر.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في توجيه العاملين في الاتجاه الذي يضمن رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، لتمكن الاقتصاد الوطني من دفعه في الاتجاه الذي يضمن له انطلاقة تنموية سليمة، كما أظهرت الدراسة أن نظام الحوافز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، إلا أنه ضروري لرفع الكفاية الإنتاجية إذا ما استعمل بدون إفراط أو تفريط، في تحريك قدرات العمال نحو تحقيق كفاية إنتاجية عالية

دراسة سليم (1991) بعنوان "المنظور التطبيقي للحوافز للخدمة المدنية بسلطنة عمان" حيث هدفت الدراسة لتحديد رؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها، والمزايا التي تقدمها له هذه الحوافز، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تقسيم المستويات الإدارية لأنواع الحوافز في كل مستوى الرؤساء المباشرين ومستوى الموظفين الذين لا يقومون بأعمال إشرافية، كما هدفت إلى محاولة التعرف إلى نظرة الموظفين إلى الحوافز التي يرغبون في تقريرها، أو تطويرها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العمانيين بأجهزة الخدمة المدنية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظف العماني لم يهتم بالحوافز المعنوي بشكل يفوق اهتمامه بالحوافز المادي، كما أن جميع الموظفين يحرزون بشكل أو بآخر أنواع الحوافز المختلفة، كما بينت النتائج أن غالبية الموظفين يفضلون البقاء بوظائفهم، التي تستغل النسبة الأكبر من طاقاتهم وقدراتهم، كما يؤكد غالبية الموظفين بأنها دليل على تقدير الإدارة واعترافها بالإنجاز.

كما أظهرت النتائج أن نظرة الموظفين تتفاوت في عملية توزيع الحوافز ومدى ملاءمتها لما يبذلونه من جهد، فغالبيتهم ترى أنها تتناسب، بينما يرى البعض الآخر أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول، كما يطالب الموظفون بمزيد من الحوافز، ولذلك ظهر العديد من الاقتراحات التي تضمنها البحث، فضلاً عن اهتمام الموظفين بضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة، من أهمها الكفاءة والتميز في العمل، كما أظهرت النتائج بأن الموظفين يهتمون بأن تكون الكفاءة هي المعيار الأساسي للترقية، أو الحفز،

وأن يقدم هذا المعيار دائماً على كل المعايير، كما يرى الموظفون أن ارتباط منح الحافز على الأخص الترقيات بالتدريب والنجاح والتقدم فيه، وسيله إلى تحقيق الفرص المناسبة للتنمية، والتقدم الوظيفي.

دراسة الخليل (1990) بعنوان "الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية" والتي هدفت لمعرفة تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تكافؤ بين العمل المبذول والحوافز المقدمة، وعدم وجود معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، بالإضافة إلى عدم ملاءمة الرواتب مع المتغيرات السريعة من النواحي الاقتصادية، وان الموظفين الأردنيين غير محفزين مادياً، وهذا يتفق مع معظم الدراسات التي أجريت في الدول العربية غير النفطية.

وهدفت دراسة ياغي (1986) بعنوان "تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية"، إلى تقييم الموظف العام للحوافز، وتكونت عينة من 203 موظفين قسمت إلى فئتين: الأولى وتمثل الرؤساء وعدد مفرداته 108 (53.2%)، والثانية تمثل المرؤوسين وقد بلغ عدد مفرداتها 95 (46.80%).

وأظهرت نتائج الدراسة أن حوالي نصف أفراد العينة يرون أن الحوافز المعطاة لهم تمكنهم (إلى حد ما) من أداء عملهم، وأن (35.47%) يرون أنها لا تساعدهم على أداء أفضل، وأما الذين يرون أن الحوافز المعطاة لهم تساعدهم "إلى درجة كبيرة" فهم قلة بنسبة (13.79%).

دراسة مخامرة (1985) بعنوان "الحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية" وهدفت إلى دراسة نظم الحوافز المعمول بها لتحديد حجمها وأهميتها، ومدى تأثيرها على حفز الأفراد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية وعلاقات التقدير والاحترام ضعيفة بين المدير والمرؤوسين في مؤسسات القطاع العام، أما العلاقات التسلطية، والقرارات الإدارية الفوقية، وأنماط المحسوبية فهي الأنماط السلوكية الغالبة في المؤسسات الحكومية، وان النمط القيادي السائد مركزي بدرجة عالية نتيجة حب السلطة، وهناك ضعف في القدرات العلمية والفنية والإدارية عند المديرين، وجميع ذلك ينعكس سلباً على أداء العاملين.

دراسة عبد الوهاب (1982)، بعنوان "الحوافز في المملكة العربية السعودية" معهد الإدارة العامة" هدفت إلى تعميق فهم عملية التحفيز، والتعرف على العوامل المؤثرة في الوظيفة، وأنواع تلك الحوافز التي يفضلها الأفراد، والمزايا والمشكلات التي يرونها في التحفيز التي تقدمها لهم الإدارة، فضلاً عن التعرف إلى أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على الأهداف المطلوبة من رضا العاملين، وزيادة الكفاءة، والإنتاجية، وفاعلية الوصول إلى تحقيق الغايات منها.

وقد تكونت عينة الدراسة من (300) موظف سعودي في الأجهزة والدوائر الحكومية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العاملين المتقدمين للبرامج التدريبية التي يقدمها معهد الإدارة العامة في الرياض، وكذلك عينة أخرى مؤلفة من (250) موظفاً لغايات متابعة النتائج المتعلقة بالراتب ومساعدة العاملين على الأداء الأفضل للحصول على مزيد من الحوافز، وذلك بعد أن تمت زيادة رواتب الموظفين السعوديين من أجل مقارنة النتائج قبل هذه الزيادة وبعدها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع الموظفين محفزون جيداً، ويفضلون زيادتها، وأن البعض منهم يفضل البقاء في وظيفته الحالية، وأن الرواتب لجميع العاملين بشكل عام مناسبة، بالإضافة إلى أن الانسجام بين الموظفين ضمن جماعات متوفرة في أغلب الحالات، وأن بعض الموظفين يعتقدون أن الحوافز التي يأخذونها تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل.

دراسة عثمان (1981) بعنوان "الحوافز وأثرها على الكفاءة الإنتاجية لسائقي هيئة النقل العام بالقاهرة" هدفت إلى التعرف إلى أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للسائقين المصريين في قطاع النقل العام. وتكونت عينة الدراسة من جميع السائقين العاملين في هيئة النقل العام في القاهرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (75%) من عينة الدراسة يرون أنه يلزم دراسة مواعيد الورديات وتوقيتات الأدوار، بحيث تخصص أوقات للراحة وتناول الطعام والشراب؛ ليعود السائق بعدها أكثر نشاطاً وقدرة على العمل، كما أظهرت النتائج أنه بالإمكان التغلب على مشكلة الغياب من خلال الحوافز وزيادة المرتبات، وأن معظم مشاكل العمل يمكن التغلب عليها من خلال عقد لقاءات دورية مع السائقين والمسؤولين، والاهتمام بالصيانة، وتوعية العاملين.

دراسة السلمي (1981) بعنوان "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" والتي هدفت إلى تحديد درجة أهمية وأولوية الحوافز، وطبقت على عينات من الأفراد العاملين في قطاعات من الاقتصاد المصري شملت جميع مستويات الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من (72) شخصاً تتراوح أعمارهم ما بين (23-45) سنة، ويتفاوت مستواهم التعليمي من الشهادات الإعدادية إلى دراسات الماجستير، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعات العاملين المختلفة في المستوى الإداري ونوع العمل، ومستوى التعليم، والدخل قد اتفقت آراؤها على أن الحافز الذي يدفعها إلى بذل مزيد من الجهد والعمل هو الأهمية التي يحتلها العمل نفسه أو مضمون العمل وأهميته النسبية، أما فيما يتعلق بالأجر فقد احتل المرتبة الثالثة بعد عاملي أهمية العمل، وفرص الترقى والتقدم.

دراسة جاويش (1981) بعنوان "أثر الحوافز المادية على إنتاجية العمال في الأقسام الإنتاجية في قطاع الصناعات المعدنية" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات المعدنية، وتكونت عينة الدراسة من العمال المصريين العاملين في أقسام إنتاجية في شركات صناعية معدنية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز المطبق آنذاك في الشركات الصناعية المعدنية في مصر قد تسبب في خسائر مادية ضخمة لسنوات متتالية في بعض الشركات الهامة في هذا القطاع، كما بينت الدراسة أن الحافز الحقيقي في رأي أغلبية العاملين هو الحافز المادي، لذلك، فإن ضعف هذا النوع من الحوافز قد تسبب في هجرة الكفاءات وترك العمل، فضلاً عن مطالبة العاملين بإلغاء الحد الأقصى لنسبة الحافز الذي يحصل عليها العامل، حيث يؤدي هذا إلى إعاقة إمكانية زيادة الإنتاج، كما أظهرت النتائج أن انخفاض تأثير الحوافز على الإنتاجية في هذه الشركات يعود إلى عدم وجود أنواع من الحوافز السلبية والتي توفر نوعاً من التوازن بين الثواب والعقاب.

دراسة مارتيني (1973) بعنوان "الحوافز وأثرها على التكاليف في قطاع الغزل والنسيج"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى القيام بمحاولة إعداد الأسس العملية التي يقوم عليها نظام الحوافز، وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية لأنظمة الحوافز في شركات الغزل والنسيج في كل من الجمهورية العربية السورية وجمهورية مصر العربية، وذلك بتقويم الحوافز المطبقة في شركات الغزل والنسيج في كل من البلدين وتحديد اثر الحوافز على التكاليف والإنتاجية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود أسلوب علمي يقوم عليه نظام الحوافز يؤدي إلى تخفيف تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية، كما يؤدي إعداد نظام الحوافز وفق أسس علمية إلى تمكين الحوافز من أن تلعب دورا فعالا ورئيسيا في الانطلاق بالقوى العاملة إلى أقصى إمكاناتها.

#### 2-4-2 الدراسات الأجنبية

دراسة Haavind (2004) بعنوان: "How can companies foster innovation solid state technology" " كيفية تشجيع الإبداع " هدفت إلى مناقشة كيفية تشجيع العلماء المبدعين على الاختراع، من قبل الشركات الضخمة في الولايات المتحدة. إلى بحث أهمية وزيادة حصة وأرباح المبدع وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية له، وتحديد الآثار السلبية المرتبة على انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، ومناقشة كيفية المحافظة والإبقاء على المبدعين ضمن الشركة والحيلولة دون ذهابهم إلى شركات أخرى، وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة نيشيا ( Nichia ) في اليابان

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القوة والقدرة الإبداعية والاستمرار في تقدم سير العمل في المؤسسات والشركات الكبيرة تكمن في زيادة الحوافز المقدمة لذوي القدرات والمهارات العقلية الهائلة والذين يمكن أن ندعوهم " بمفاتيح الإبداع ".

دراسة Horne ( 2004 ) بعنوان " Why staff can be the key to your success " " الكادر الوظيفي مفتاح نجاح " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أداء ودافعية الموظف، والتعرف على أهمية وجود تسهيلات العمل والحوافز في مكان العمل، وإبراز دور الحوافز في الحفاظ على استمرارية أداء العامل المؤهل المدرب في العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثر دال للحوافز في تحسين وتطوير العمل،فضلا عن وجود علاقة ايجابية قوية بين الحوافز وزيادة المردود وتحسين أداء الموظفين ودفعهم إلى بذل أقصى جهودهم للخروج بأفضل النتائج.

دراسة كل من ( Harold , Stoloritech , Cichard , Clark , Stern , 2004 ) بعنوان: " Incentives. Motivation and work place performance " "الحوافز، الدافعية والأداء في مكان العمل " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال للحوافز



في رفع أداء الموظفين في وظائفهم، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة مساهمة الحوافز في زيادة الأداء الوظيفي، ومعرفة أي برامج الحوافز أكثر فعالية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية أما عينة الدراسة، فقد تكونت من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحث بتحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بدراسات المنظمات التي تستخدم نظام الحوافز.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن برامج وأنظمة الحوافز تحفز وتحسن الأداء بشكل كبير، وأن الحوافز المادية ترفع وتحسن الأداء بنسبة 22% بينما الحوافز المعنوية تعمل على رفع وتحسين أداء العاملين بنسبة 44% كما بينت نتائج هذه الدراسة أن برامج الحوافز تهتم في زيادة اهتمام الموظفين بالعمل علاوةً على اجتذاب هذه الأنظمة للموظفين المؤهلين والأكفاء. وتبين أن برامج الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين الأداء بنسبة 44% في حين أن البرامج قصيرة المدى والتي تعتبر فعالة لمدة 6 أشهر تسهم في تحسين الأداء بنسبة 30% فقط، وبأن الإدارة الجيدة لبرامج الحوافز تسهم في تحسين الأداء بشكل كبير .

دراسة Erbas (2004) بعنوان " Employee Incentive mechanism Design for

Technology firms " " تقييم آليات تحفيز الموظفين في شركات التكنولوجيا" والتي هدفت إلى تحليل آليات تحفيز الموظفين في شركات التكنولوجيا، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم اقتصادية تتعلق بالحوافز بهدف فهم المشكلة التي يواجهها مديرو شركات التكنولوجيا في صياغة ورسم الآليات المناسبة المتعلقة بتحفيز الموظفين بحيث تتناسب هذه الآليات مع الأهداف التي تطمح الشركة لتحقيقها.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن بعض شركات التكنولوجيا توظف أكثر من إلية لتحفيز الموظفين على العمل بشكل يضمن نجاح الشركة، بحيث تشمل على أنظمة الحوافز الفردية والجماعية، كما أظهرت النتائج أن تطبيق نظام الحوافز الجماعية تزيد بشكل كبير روح العمل الجماعي بين الموظفين لنيل أكبر قدر ممكن من الحوافز الجماعية للموظفين.

دراسة Stolovitch & et.al (2004) بعنوان: " Incentives. Motivation and work place

performance " " العلاقة بين الحوافز والدافعية والأداء" حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ترابط كل من الحوافز والدافعية والأداء في منظمات الأعمال، وتحديد العلاقة بين العناصر الثلاثة، كما هدفت إلى تحديد أهمية التدريب للمديرين والعاملين على حد سواء لتحسين الأداء في المنظمات.

وتكونت عينة الدراسة من (400) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية وزعت عليها إستبانات لمعرفة اثر الحوافز على دافعية العاملين تجاه العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز من أهم آليات تحسين الأداء، وأن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين تزيد من أهمية وظائفهم والثقة بالنفس والولاء والانتماء للوظيفة التي يشغلونها، وإن تطبيق أنظمة الحوافز تحسن أداء العاملين بشكل تدريجي، حيث أظهرت نتائج المسح أن (8%) من أفراد العينة أثبتوا فعالية نظام الحوافز في تحسين أدائهم عما كان عليه سابقاً، كما أكدت النتائج أن الحوافز المادية هي أكثر أنواع الحوافز فعالية في زيادة وتحسين الأداء في المنظمات الأمريكية، وأن تطبيق نظام الحوافز طويل المدى يحقق نتائج أفضل من تطبيق أنظمة حوافز متوسطة أو قصيرة المدى، حيث أشارت النتائج إلى أن نسبة المستوى الأداء ضمن برنامج الحوافز طويل المدى (44%) و(30%) في برنامج الحوافز المتوسطة المدى و(20%) في نظام الحوافز قصيرة المدى، كما أشارت النتائج أن أنظمة الحوافز المادية أكثر فعالية من أنظمة الحوافز المعنوية لدى العاملين في المنظمات الأمريكية حيث أن توزيع الأسهم والمشاركة في الأرباح تعمل على زيادة الأداء بنسبة (27%)، وأن الحوافز المادية / النقدية تحسن الأداء بنسبة (75-80%)، بينما تخصيص رحلات السفر تحسن الأداء بنسبة (13%).

دراسة Benites (2003) بعنوان: "Motivation matters: Incentives programs Improve" employee performance incentives " قضايا الدافعية: تحسين الأداء عبر أنظمة الحوافز" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الدراسة من (2.000) عامل وزعت عليهم استبانته تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعتهم وأدائهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (80%) من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم للعمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن (98%) من العاملين أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل المنجز.

كما كشف (59%) من المستجوبين أن شركاتهم لا تقدم لهم أنظمة حوافز مشجعة لتحسين دافعتهم للعمل، وأكد (75%) من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها الاعتراف واحترام الموظفين لها أثر بالغ على دافعتهم وتحسين مستويات الأداء.

دراسة Health Care (2003) بعنوان: "Incentives: A Slippery slop" " الحوافز" هدفت إلى تحديد أهمية تطبيق أنظمة الحوافز في المنظمات والمؤسسات الصحية، كما هدفت التعرف إلى وجهة نظر المدراء في تطبيق أنظمة الحوافز، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة مدراء في شركات ومنظمات عالمية كبرى في كاليفورنيا، وأوهايو، وشيكاغو.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الحوافز المعنوية والتي تعنى بزيادة تقدير الموظفين واحترامهم تعمل على رفع أداء العاملين أكثر من أنواع الحوافز الأخرى، فضلاً عن عدم رغبة المدراء في تطبيق أنظمة الحوافز وتقديم حوافز على أعمال روتينية للموظفين؛ لان ذلك من شأنه أن يقدم للعاملين حوافز على أعمال روتينية وعادية ليست بحاجة إلى هذا النوع من التحفيز.

دراسة T.D (2003) بعنوان: " Tying Employee Incentives to Customer Satisfaction" " العلاقة بين حوافز الموظفين ورضا المستهلك" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وتحسين الخدمات المقدمة إلى المستهلكين من خلال صياغة استراتيجيات تحفيزية تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين ورفع قدراتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم . وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة ولكر للمعلومات ( walker information ) inc ) في الولايات المتحدة وذلك لتطبيقها إستراتيجية ربط حوافز الموظفين برضا المستهلك كأسلوب لتحسين أداء الموظفين.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق إستراتيجية ربط حوافز الموظفين برضا المستهلك تؤدي إلى تطوير منظمات الأعمال وتحسين مستويات الأداء للعاملين فيها، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مميزة للمستهلكين والعملاء، حيث تقوم هذه الشركة بتقييم معدلات رضا الزبائن كطريقة لتقييم أداء الموظفين، كما أظهرت أن من أهم أنظمة الحوافز الفعالة في هذا المجال هو تطبيق الحوافز المعنوية المتمثلة في إشراك الموظفين في صياغة الأهداف المرجو تحقيقها من العمل، فضلاً عن مشاركة الموظفين في وضع برامج وخطط في العمل لها أثر كبير على أدائهم وإنتاجيتهم.

دراسة Gellette (2002) بعنوان: " Incentives: why don't more of us use incentives?" " الحوافز" وتهدف إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أقسام المبيعات في الشركات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من شركات التسويق الأمريكية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أنظمة الحوافز للأفراد تزيد من أدائهم (27%)، فضلاً عن تركيز معظم الشركات الأمريكية تطبيق أنظمة الحوافز على قسم التسويق والمبيعات كونه القسم الأكثر أهمية لتحقيق الأرباح للشركات، حيث أن تطبيق الحوافز المادية لموظفي المبيعات تزيد من أدائهم بنسبة (45%) وأن أكثر أنواع الحوافز فعالية لتحقيق أهداف الشركات هو الحافز المادي بنسبة (92%).

دراسة Renk (2002) بعنوان: "reward with awards. occupational health & safety" " مكافآت وجوائز" وهدفت التعرف إلى نظام حوافز الموظفين في الشركات الأمريكية، كما هدفت إلى تحديد فاعلية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين وإكساب الموظفين أخلاقيات العمل، ورفع درجة الولاء والانتماء لدى العاملين للشركة بين صفوف العمال. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تتضمن نظام الحوافز

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اتجاهات ايجابية لدى العاملين فيما يتعلق بالأداء في ظل وجود نظام حوافز فعال، فضلاً عن تحسين مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين في الشركات التي تقدم حوافز فعالة للعاملين، وفي اكتساب وتطبيق أخلاقيات العمل.

دراسة Gale (002) بعنوان: "Small Rewards Can Push Productivity Workforce" " اثر المكافآت الصغيرة على الإنتاج" حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية أنظمة الحوافز التي تهتم بتقدير الجهد الذي يبذله الموظفون على أدائهم في الولايات المتحدة، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتنفيذ برامج الحوافز في الشركات والمؤسسات.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أنظمة الحوافز المقدمة في عدد من الشركات الأمريكية مثل برنامج خمس نجوم في شركة تروست للعناية الصحية في أريزونا، ونظام الحوافز المتقدم في جامعة كاليفورنيا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مستوى ونظام الحوافز ورضا الموظفين عن أدائهم الوظيفي يتم عن طريق الحوافز بغض النظر عن قيمة هذه الحوافز، كما تدفع الحوافز الموظفين إلى العمل بجد واجتهاد.

دراسة Wooldridge , Adrian ( 2000 ) بعنوان: " Come Back , Company” Man " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظريات إدارية تتعلق بأداء الموظفين، حيث أظهرت إحدى النظريات ضرورة أن تقوم الشركة بدعم موظفيها وذلك بتقدير جهودهم، وتناولت بعض النظريات الدور الإيجابي الذي تلعبه الحوافز في زيادة إنتاجية الموظفين .

وأظهرت هذه الدراسة الفوائد المترتبة على تطبيق النظريات الإدارية التي تهتم بالحوافز وأثرها على أداء الموظفين في عملهم، كذلك أشارت إلى توجهات الإدارات الحديثة في تبني مثل هذه النظريات لزيادة كفاءة وفعالية الانجاز.

دراسة Porter & Lawler (1996) بعنوان: " Indications of human Resources Affectio Bus" حيث هدفت إلى معرفة أثر المكافآت الداخلية ( الشعور بالأهمية والتقدير) والمكافآت الخارجية ( مكافآت مادية، وحوافز نقدية) على الرضا الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (60%) من العاملين يشعرون بعدم رضاهم من كل أو بعض ظروف العمل، في حين أن (16%) كانوا يشعرون بالحياد تجاه العمل والحوافز المقدمة لهم في عملهم.

دراسة Zigon (1994) بعنوان: " Rewards and performance incentives performance " المكافآت وحوافز تحسين الأداء" حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهمية المكافآت وحوافز الأداء المتعلقة بالموظفين والتي تسهم في زيادة كفاءتهم الإنتاجية، كما تهدف الدراسة التعرف إلى أنواع الحوافز بشكل عام، ومناقشة الآلية التي تساعد فيها الحوافز على تحسين أداء العاملين، وتحديد الطريقة المثلى في اختيار المكافأة المناسبة علاوة على اختيار طريقة نظام الحوافز الفعال..

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الإدارة لأي عمل تتحسن بشكل ملحوظ عند إدخال نظام الحوافز إليه حيث لا يعود العمل بحاجة إلى مراقبة العمل بشكل دائم، كما أن اختيار أسلوب جيد في تسليم المكافأة واختبار المكافأة المناسبة يسهم في شعور الموظفين بالسعادة وتقدير جهودهم. ويحسن من أدائهم بشكل عام في أي مجال من مجالات العمل، كون الحوافز والمكافآت محفزة للعاملين حتى لو كانت ذات قيمة قليلة.

دراسة Genkins (1986)، بعنوان: " The Effect of Financial Incentives On Performance " الحوافز المالية" بعد تقص لثمان وعشرين دراسة منشورة، حيث هدفت إلى تحديد اثر الحوافز المالية على الأداء (بعض هذه الدراسات مختبريه، والبعض الآخر ميدانية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن ست عشرة دراسة أو ما نسبته (57%) من الدراسات وجدت تأثيرا إيجابيا للحوافز المالية على الأداء، إلا أن كل مقاييس الأداء كانت ذات طبيعة كمية.

دراسة Dubinsky and Hartly (1986) بعنوان: " Antecedents Of Retail Salesperson Performance: A path Analytic Perspective " أداء رجال البيع"، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الدافعية للعمل ، وتعارض الدور ، وغموض الدور وبين الأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من 162 مفردة يعملون في متاجر تجزئة منهم 109 سيدات، وتوصل الباحثان إلى أن 16% من التباين في الدافعية قد فسّر بواسطة غموض الدور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء، فضلا عن وجود علاقة ارتباط عكسية بين الدافعية وغموض الدور.

دراسة Ford, Walker and Churchill (1985) بعنوان: " Essential Of Organizational Behavior " أساسيات السلوك التنظيمي" وهدفت إلى دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات تمثلت في نمط المعيشة، ومتغيرات المسار المهني، وسمات الشخصية على التباين في نظم المكافآت والحوافز، وقد تكونت عينة الدراسة من 17 عاملا في وظائف بيعية مختلفة وذلك في عدة شركات صناعية.

وأظهرت نتائج الدراسة إن المكافآت والحوافز المرتفعة -مقارنة بالشركات المماثلة تكون أكثر تأثيرا على أداء العاملين في المراحل الأولى لممارسة وظائفهم، وإن العاملين ذوي الالتزامات لديهم ميل أكبر للحصول على مكافآت وحوافز مقارنة بغيرهم، كما أظهرت النتائج أن العاملين المتزوجين، وأصحاب الأسر ذات الحجم الكبير، لديهم ميل كبير للحوافز، والمكافآت، فضلا عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الحالة الاجتماعية، وحجم الأسر وبين الميل للحصول على المكافآت، ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدرة 0.05.

دراسة Thiagarajan (1984) بعنوان: " Alternatives: How to avoid Instruction " هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين، بحيث يقوم الموظف من تلقاء نفسه بصياغة هذه الاستراتيجيات دون أن تكون مفروضة عليه.

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية ما قدم من استراتيجيات، لاسيما الحوافز بنوعها المادي والمعنوي إضافة إلى الأحكام المتعلقة بالتنظيم والتسهيلات الوظيفية وأنظمة التغذية الراجعة وغيرها من الأحكام.

دراسة Darmon (1974) بعنوان: " Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study " اثر الحوافز المادية على أداء رجل المبيعات " حيث هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تخصيص رجل المبيعات وقته بين خطوط المنتجات المختلفة، وتحديد اثر تطبيق نظام الحوافز على أداء البائعين في خطوط الإنتاج المختلفة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 23 مفردة يعملون في شركة صناعية، ثم تقسيمهم إلى مجموعة تجريبية مكونة من 12 فردا، وعينة ضابطة مكونة من 11 فردا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن رجال البيع يقومون بتغيير كثافة جهدهم المبذول لبيع خطوط المنتجات إذا تغيرت خطة دفع المكافأة، وهذا يعني أن نظام الحوافز يؤثر على مستوى الأداء حيث يكتف المندوب جهوده في خطوط المنتجات التي تجلب له مكافآت أعلى، كما أظهرت النتائج أن الشركات قد تفشل في زيادة أرباحها إلى مستوى معين إذا غيرت من خطة دفع المكافآت لمندوبي البيع، فإذا كانت الزيادة في مستوى المكافآت لها تأثير سلبي على الشركة مادياً - لما يترتب عليها من زيادة النفقات البيعية- إلا أنها ذات تأثير إيجابي على القوة البيعية بالشركة، حيث تثير لديهم الدافع لزيادة المبيعات، وبذل مزيد من الجهد مما يحقق أهداف الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الشركات بتحقيق توازن بين نظم دفع المكافآت، وبين الأهداف المطلوب تحقيقها.

دراسة Weaver (1969) بعنوان: " An Empirical Study To Aid In The Selection Of "

" Retail Sales Clerks



حيث تناولت علاقة السن، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية بأداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من السيدات البائعات اللاتي قضين عامين على الأقل في وظيفة بائع. فقد تم تقسيم السيدات الخاضعات للدراسة إلى مجموعتي بحث ضمت المجموعة الأولى 33 سيدة يحصلن على حوافز في صورة نسبة من مبيعاتهم، أما المجموعة الثانية فقد ضمت 90 سيدة لم يتسلمن أية نسبة من مرتباتهم في صورة حوافز.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الحوافز يحسن من الأداء في كل مراحل العمر فيما عدا فئة السيدات صغار السن (20-30 سنة)، وان تطبيق نظام الحوافز يعمل على تحسين مستوى الدافعية لدى العاملات.

## 2-5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة تبين له أنه لم يتم إجراء أي دراسة مشابهة للدراسة الحالية في دولة الكويت.

قد تم التركيز في الدراسات العربية والأجنبية على أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين والعاملين في كافة المستويات، ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في الأجهزة الحكومية، وقياس مدى توفر نظم الحوافز في هذه الأجهزة، ومدى إسهام هذه النظم في تحقيق النتائج المتوقعة منه، أما من حيث الأدوات المستخدمة فغلب عليها أسلوب تطوير إستبانه تحتوي على عدة مجالات ومحاوير.

أما بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة فقد كانت بين التعرف إلى أهمية واثر تطبيق أنظمة الحوافز على أداء العاملين في المنظمات والمؤسسات الحكومية، وأهمية تدريب المستويات الإدارية على حسن استخدام وتطوير التعامل مع أنظمة الحوافز المتنوعة، وأن أنظمة الحوافز الإدارية في المنظمات تزيد من فعالية العملية الإدارية في الدول النامية والمتقدمة من خلال توفر أنظمة الحوافز الفعالة الداخلية التي أحدثت بعض التغييرات مثل اهتمام العاملين في الأداء والإنتاجية بتوخي الدقة في إجراءات العمل.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي تصميم أداة الدراسة، وكذلك في منهجية البحث، زيادة على إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين، وجاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في رقد وتعميق دراسة اثار تطبيق الحوافز على أداء العاملين.



ومما تقدم اعتمد الباحث على تحديد متغيرات الدراسة:

1- متغيرات مستقلة متمثلة في:

أ- الحوافز المادية بشقيها الفردية والجماعية

ب- الحوافز المعنوية بشقيها الفردية والجماعية

2- المتغيرات التابعة والمتمثلة في:

أ- تحسين المستوى التشغيلي

ب- تقليل الكلفة

ج- تقليل دوران العمل.

وتم الأخذ بعين الاعتبار العوامل المعدلة والمتمثلة في:

أ- الجنس

ب- الخبرة

ج- العمر

د- المؤهل العلمي،

وتم بناء نموذج الدراسة وفقاً لذلك.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 إجراءات الدراسة

4-3 أداة الدراسة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطريقة بنائها، وصدقها، وثباتها، كما يتناول وصفاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### 1-3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، للحصول على معلومات عن مدى ترسخ القيم لديهم. وجرى تصميم استبانة الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة واخذ آراء ذوي الاختصاص.

#### 2-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت خلال العام 2006/2005 والبالغ عددهم الإجمالي 1319 موظفاً.

#### 3-3 إجراءات الدراسة

بعد اختيار عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة في الطيران المدني في دولة الكويت، بدأ الباحث بتوزيع أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي 2006/2005. على النحو الآتي:

- 1- اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة الطبقية العشوائية.
- 2- وزع الباحث الاستبانة على أفراد العينة، وبلغ عدد الإستبانة القابلة للتحليل (330) استبانة، بنسبة 25% من المجتمع المحلي، وقد أعيد منها (298) استبانة.
- 3- جرى تفريغ البيانات وإدخالها في الحاسوب لمعالجتها إحصائياً.
- 4- أجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، على عينة الدراسة التي استوفت إجاباتها، إذ بلغ عدد أفراد العينة الذي أجرى التحليل الإحصائي عليها (298) موظفاً وموظفة.

### 3-4 أداة الدراسة

طور الباحث إستبانة للكشف عن تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني وأثره على كفاءة أداء العاملين من خلال:

- مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الإطلاع على عدد من الاستبانات التي استخدمت في الكشف عن أنظمة الحوافز التي تطبقها المؤسسات والمنظمات.
- أجرى الباحث دراسة استطلاعية، بهدف بناء أداة الدراسة.
- تكونت الاستبانة من أربعة مجالات، قسّم كل مجال منها إلى مجالين فرعيين، لقياس تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني وأثره على كفاءة أداء العاملين. وهي: الحوافز المادية الجماعية، والحوافز المادية الفردية، والحوافز المعنوية الجماعية، والحوافز المعنوية الفردية.
- بعد إعداد الصيغة الأولية للأداة، عرضت على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، وتم تصنيف الإجابات وفقاً للجدول التالي:

#### الجدول (1)

توزيع الاستجابات الخاصة باستبانة تقييم العاملين لنظام الحوافز واثره على كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وفقاً لمقياس ليكرت

الإستجابة	الدرجة في حالة الرضا
كبيرة جداً	تأخذ ( 5 ) درجات
كبيرة	تأخذ ( 4 ) درجات
متوسطة	تأخذ ( 3 ) درجات
قليلة	تأخذ ( 2 ) درجتان
قليلة جداً	تأخذ ( 1 ) درجة واحدة فقط

### 1-4-3 صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على ذوي الاختصاص في مجال تقييم العاملين لنظام الحوافز وأثره على كفاءة الأداء في جامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية، للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث صياغتها اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، واعتبرت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الاداة.

### 2-4-3 ثبات الأداة

للتأكد من الثبات، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على ( 20 ) موظفاً في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي ثلاثة أسابيع وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (95.3). وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (91.6 - 76.2)، وكما هو موضح في الجدول (2).

### جدول (2)

قيم معاملات الثبات (معامل ارتباط بيرسون) لأداة الدراسة

رقم المجال	المجالات	قيمة معامل الثبات	عدد الفقرات
1	الحوافز المعنوية الفردية	88.4%	5
2	الحوافز المادية الفردية	82.1%	10
3	الحوافز المعنوية الجماعية	91.6%	7
4	الحوافز المادية الجماعية	76.2%	9
	المجالات ككل (الكلي)	95.3%	31

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها

1-4 خصائص أفراد العينة

2-4 اختبار الفرضيات

3-4 مناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها

#### 1-4 خصائص أفراد العينة:

تكونت عينة الدراسة للعام 2006/2005، والبالغ عددهم (330) والذي يساوي 25% تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول (3) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً للعوامل المعدلة في الدراسة.

#### الجدول (3)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العوامل المعدلة للدراسة

العامل	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	176	59
	أنثى	122	40.9
العمر	اقل من 25	70	23.5
	25-34	147	43.4
	44-53	70	23.5
	45-54	11	4.6
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	30	10
	ثانوي	60	20.1
	دبلوم متوسط	40	13.4
	بكالوريوس	111	37.2
	دبلوم عالي	37	12.4
	غير ذلك	20	6.7
التخصص	إنساني	176	59.1
	تطبيقي	122	40.9
الخبرة	اقل من 5	82	27.5

50.3	150	9-5	
14.7	44	14-10	
7.3	22	أكثر من 14	

الجنس: يشير توزيع البيانات للعينة المدروسة وجود ارتفاع ملحوظ في نسبة الذكور وبلغت 59%، بينما بلغت نسبة الإناث وبلغت 40.9%.

العمر: يشير الجدول أعلاه إلى وجود ارتفاع في نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25-34 سنة إذ بلغت 147، في حين كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 منخفضة إذ بلغت 4.6%.

المؤهل العلمي: يشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع كبير في نسبة الأفراد الحاصلين على بكالوريوس إذ بلغت 37.2%، في حين كانت نسبة الأفراد الحاصلين على غير ذلك منخفضة بنسبة 6.7%.

التخصص: يشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع في نسبة الأفراد الدارسين لتخصصات الإنسانية إذ بلغت 59.1%، في حين بلغت نسبة الدارسين للتخصصات التطبيقية 40.9%.

الخبرة: يشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع كبير في نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 5-9 سنة، إذ بلغت 50.3%

#### 2-4 اختبار الفرضيات

##### 1-2-4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر لتطبيق الحوافر المادية على كفاءة أداء العاملين

ولغرض فحص طبيعة العلاقة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل

المعدلة لأداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والجدول (4) يبين ذلك:



الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	اسم المجال	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3	الحوافز المادية الفردية	مرتفع	4.3	1.17	1
4	الحوافز المعنوية الفردية	مرتفع	4.1	1.15	2
1	الحوافز المادية الجماعية	مرتفع	4.24	1.19	3
2	الحوافز المعنوية الجماعية	مرتفع	4.11	1.17	4
	كل المجالات	مرتفع	3.8	1.19	-

2-2-4 الحوافز المادية الفردية

(الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق الحوافز المادية الفردية على كفاءة أداء

العاملين)

اختبار العلاقة بين الحوافز المادية الفردية وكفاءة الاداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، كما هو موضح

في الجدول (5).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية الفردية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الحسابية

رقم الفقرة	مجال الحوافز المادية الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تساهم المكافئات المادية في حفز الموظف لابتكار طرق واساليب جديدة لتطوير الاداء	4.33	1.23	مرتفعة	1

5	الحوافز المادية الفردية تحسن من نوعية الخدمات المقدمة للمسافرين كما ونوعا	4.26	1.21	مرتفعة	2
10	ايفاد الموظف في دورة تدريبية للخارج تساهم في تطوير اداؤه	4.24	1.24	مرتفعة	3
4	الحوافز المادية الفردية تساهم في ضبط الإنفاق في الادارة العامة للطيران المدني	4.23	1.21	مرتفعة	4
6	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته نحو العمل	4.23	1.26	مرتفعة	4
2	الحوافز المادية الفردية تدفع الموظف لابتكار طرق واساليب جديدة لتطوير الاداء	4.23	1.20	مرتفعة	4
7	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في تطوير الاداء	4.21	1.25	مرتفعة	5
8	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في زيادة ولاء الموظف	4.20	1.25	مرتفعة	6
9	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في زيادة الإنتاجية	4.19	1.26	مرتفعة	7

يشير الجدول رقم (5) إلى أن جميع فقرات المجال حصلت على مرتبة مرتفعة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات ما بين (4.33-4.19) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.23-1.26)، وجاءت الفقرة التي تنص على " الحوافز الفردية مثل فرص التدريب والبحث العلمي تزيد من تطوير أداء الموظف في الادارة العامة للطيران المدني " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (1.23) وحقت درجة مرتفعة.

وفي المقابل، حصلت الفقرة التي تنص على " حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في زيادة الإنتاجية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.26) وحقت درجة مرتفعة.

#### 4-2-3 الحوافز المادية الجماعية

(الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق الحوافز المادية الجماعية على كفاءة أداء العاملين)

اختبار العلاقة بين الحوافز المادية الجماعية وكفاءة الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، كما هو موضح

في الجدول (6).

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لمجال الحوافز المادية الجماعية

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	شمول الحوافز للموظفين المتميزين من كافة المهن حافز للموظفين ذوي الانتاجية لتحسين مستوى ادائهم	4.22	1.28	مرتفعة	1
9	عدالة توزيع الحوافز الجماعية والمعايير المعتمدة لمنحها تساعد في زيادة ولاء الموظفين	4.22	1.28	مرتفعة	1
8	عدالة توزيع الحوافز الجماعية والمعايير المعتمدة لمنحها تساعد في زيادة الانتاجية	4.21	1.23	مرتفعة	2
2	شمول الحوافز المادية للموظفين حافز لهم لتقديم أفكار ابداعية	4.21	1.23	مرتفعة	2
5	شمول الحوافز المادية للعاملين من كافة المهن الانسجام بين الموظفين	4.18	1.22	مرتفعة	3
3	الحوافز المادية الجماعية تحافظ على بقاء القوى البشرية واستقطابها	4.15	1.26	مرتفعة	4
7	الحوافز المادية الجماعية تظبط التكلفة والانفاق	4.14	1.24	مرتفعة	5
6	الحوافز المادية الجماعية تزيد التنافس بين الموظفين	4.14	1.24	مرتفعة	5
4	شمول الحوافز المادية للعاملين من كافة المهن يزيد من التعاون	4.13	1.22	مرتفعة	6

يشير الجدول رقم (6) إلى أن جميع فقرات المجال حصلت على مرتبة مرتفعة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات ما بين (4.13-4.22) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.28-

1.22)، وجاءت الفقرة التي تنص على "شمول الحوافز للموظفين المتميزين

من كافة المهن حافز للموظفين ذوي الإنتاجية لتحسين مستوى أدائهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (1.28) وحقت درجة مرتفعة.

وفي المقابل، حصلت الفقرة التي تنص على " شمول الحوافز المادية للعاملين من كافة المهن يزيد من التعاون " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (1.22) وحقت درجة مرتفعة.

#### 4-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر لتطبيق الحوافر المعنوية على كفاءة أداء العاملين

#### 5-2-4 الحوافر المعنوية الفردية

(الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق الحوافر المعنوية الفردية على كفاءة أداء العاملين)

اختبار العلاقة بين الحوافر المعنوية الفردية وكفاءة الأداء

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافر الفردية المعنوية مرتبة تنازلياً بحسب

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	مجال الحوافر المعنوية الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	الحوافز الفردية مثل فرص التدريب والبحث العلمي تزيد من تطوير أداء الموظف في الإدارة العامة للطيران المدني	4.33	1.23	مرتفعة	1
1	الحوافز المعنوية الفردية تطور مهارات الموظف سلوكياً للتعامل مع المسافرين	4.26	1.23	مرتفعة	1
2	الحوافز المعنوية الفردية تحسن القدرة التنافسية بين الموظفين	4.24	1.20	مرتفعة	2
3	الحوافز المعنوية الفردية كمنح شهادة تقدير يوفر لي مجال رحب لتعزيز أدائي	4.23	1.23	مرتفعة	3

3	مرتفعة	1.26	4.23	الحافز الفردي المرتبط بالاداء المتميز ذو أثر ايجابي في زيادة أداء الموظف في المطار مقارنة مع الحافز الجماعي	5
4	مرتفعة	1.21	4.2	زيادة عدد المهن المشمولة بالحوافز المعنوية الفردية في الادارة العامة للطيران المدني تطور وتحسن الاداء	4

يشير الجدول رقم (7) إلى أن جميع فقرات المجال حصلت على مرتبة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع المجالات ما بين (4.2-4.33) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.23-1.21)، وجاءت الفقرة التي تنص على " الحوافز المعنوية الفردية تطور مهارات الموظف سلوكياً للتعامل مع المسافرين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (1.23) وحقت درجة مرتفعة. وفي المقابل، حصلت الفقرة التي تنص على " زيادة عدد المهن المشمولة بالحوافز المعنوية الفردية في الادارة العامة للطيران المدني تطور وتحسن الاداء " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.2) وبانحراف معياري (1.21) وحقت درجة مرتفعة.

#### 4-2-6 الحوافز المعنوية الجماعية

(الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتطبيق الحوافر المعنوية الجماعية على كفاءة أداء العاملين)

اختبار العلاقة بين الحوافر المعنوية الجماعية وكفاءة الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، كما هو موضح

في الجدول (8).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لمجال الحوافز  
المعنوية الجماعية

رقم الفقرة	مجال الحوافز المعنوية الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الحوافز المعنوية الجماعية كمنح شهادات التقدير لفريق العمل تساهم في زيادة الانتاجية	4.27	1.23	مرتفعة	1
7	الحوافز المعنوية الجماعية كاجراء لقاءات مع المدير العام او الوزير تزيد من ولاء الموظفين	4.26	1.23	مرتفعة	2
2	الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي تساهم في تطوير الاداء الجماعي	4.22	1.21	مرتفعة	3
5	الحوافز المعنوية الجماعية كاحتفالات التكريم تزيد من الرغبة في تطوير الاداء	4.22	1.22	مرتفعة	3
4	الحوافز المعنوية الجماعية تدفع الموظفين لابتكار طرق واساليب جديدة لتطوير الاداء	4.21	1.26	مرتفعة	4
6	نشر أسماء المتميزين من الموظفين في الجريدة الرسمية يزيد من دافعية الموظفين نحو تطوير العمل	4.21	1.25	مرتفعة	4
3	الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي تساهم في زيادة الولاء	4.18	1.23	مرتفعة	5

يشير الجدول رقم (8) إلى أن جميع فقرات المجال حصلت على مرتبة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع المجالات ما بين (4.18-4.27) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.23-1.23)، وجاءت الفقرة التي تنص على " الحوافز المعنوية الجماعية كمنح شهادات التقدير لفريق العمل تساهم في زيادة الانتاجية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.23) وحققت درجة مرتفعة.

وفي المقابل، حصلت الفقرة التي تنص على " الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي تساهم في زيادة الولاء " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (1.23) وحققت درجة مرتفعة.

تبين من خلال تحليل الفرضيات السابقة أن هنالك أثراً للحوافز المادية على كفاءة أداء العاملين، وبحسب العوامل المعدلة التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وفيما يلي تحليل إحصائي لكل من هذه العوامل المعدلة.

- الحوافز المادية الفردية والجماعية لعامل الجنس

تم استخدام اختبار (ت) (independent sample T-test) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل الجنس على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويشير الجدول رقم (9) الى نتائج الاختبار

جدول رقم (9)

اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل الجنس

اختبار (ت) للعينات المستقلة		اختبار ليفن لتجانس التباين						
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.571	123	-0.569	.375	.792	1.10758 .96689	4.2982 4.4082	الحوافز الجماعية	المادية ذكور اناث
0.725	124	-0.352	.625	.240	1.08196 .96230	4.4026 4.4694	الحوافز الجماعية	المعنوية ذكور اناث
0.698	125	-0.388	.331	.954	1.11168 .93299	4.3769 4.4510	الحوافز الفردية	المادية ذكور اناث

0.359	123	-0.921			1.11154	4.3821	الحوافز المعنوية ذكور
			.075	3.227	.79805	4.5532	الفردية اناث

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي(ت) في المجال الاول قد جاءت مساويا الى (-.569) بقيمة احتمالية(0.571) وقيمة (ت) في المجال الثاني (-.352) بقيمة احتمالية(0.725) وقيمة (ت) في المجال الثالث (-.388) بقيمة احتمالية(0.698) وقيمة (ت) في المجال الرابع (0.921) بقيمة احتمالية(0.359) وهذه القيم اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مم يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل الجنس.

- الحوافز المادية الفردية والجماعية لعامل سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل سنوات الخبرة على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويشير الجدول رقم (10) إلى نتائج الاختبار

جدول رقم(10)

تحليل التباين الاحادي لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل سنوات الخبرة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الجماعية	11.009	4	2.752	2.012	.094
	257.115	188	1.368		
	268.124	192			
الحوافز المعنوية الجماعية	11.287	4	2.822	2.062	.087
	258.662	189	1.369		



			193	269.950	المجموع	
65.0	2.467	3.229	4	12.916	بين المجموعات	الحوافز المادية الفردية
		1.309	190	248.660	داخل المجموعات	
			194	261.577	المجموع	
.070	2.204	2.879	4	11.515	بين المجموعات	الحوافز المعنوية الفردية
		1.306	187	244.277	داخل المجموعات	
			191	255.792	المجموع	

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي (ف) في المجال الاول قد جاءت مساويا الى (2.012)

بقيمة احتمالية (0.094) وقيمة (ف) في المجال الثاني (2.062) بقيمة احتمالية (0.087) وقيمة (ف) في المجال الثالث (2.467) بقيمة احتمالية (0.56) وقيمة (ف) في المجال الرابع (2.204) بقيمة احتمالية (0.070) وهذه القيم اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مم يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل سنوات الخبرة.

- الحوافز المادية الفردية والجماعية لعامل العمر

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة وأثره على كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وفقا لعامل العمر

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	اشارة الدلالة
بين المجموعات	25.528	3	8.509	390.648	.041
داخل المجموعات	4.182	192	.022		
المجموع	29.710	195			

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل العمر.

الجدول (12)

اختبار شيفيه للعينات المستقلة

العمر (i)	العمر (j)	الفرق (i-j)	اشارة الدلالة
اقل من 25	25-34	.57681(*)	00..00
	35-44	431(*)8.5	.000
	45-54	1.20181(*)	.000
25-34	less-25	-.57681(*)	.000
	35-44	-.06250	.230
	45-54	.62500(*)	.000
35-44	less-25	431(*)8-.5	.000
	25-34	.06250	.230
	45-54	.68750(*)	.000
45-54	less-25	-1.20181(*)	.000
	25-34	-.62500(*)	.000
	35-44	-.68750(*)	.000

يشير الجدول إلى وجود فروق لصالح اقل من 25 ثم يليه 25-34 ثم يليه 35-44 ثم يليه 45-54.

اي قبول فرضية البديل، وذلك لان عامل العمر يتأثر تأثيرا ايجابيا مع الحوافز المادية.

- الحوافز المادية الفردية والجماعية لعامل المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل المؤهل العلمي على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويشير الجدول رقم (13) الى نتائج الاختبار

جدول رقم (13)

التحليل التباين الاحادي لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقا لعامل المؤهل العلمي

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الجماعية	بين المجموعات	16.104	5	3.221	2.382	.040
	داخل المجموعات	251.501	186	1.352		
	المجموع	267.605	191			
الحوافز المعنوية الجماعية	بين المجموعات	13.664	5	2.733	1.996	.081
	داخل المجموعات	256.051	187	1.369		
	المجموع	269.716	192			
الحوافز المادية الفردية	بين المجموعات	13.824	5	2.765	2.102	.067
	داخل المجموعات	247.318	188	1.316		
	المجموع	261.142	193			
الحوافز المعنوية الفردية	بين المجموعات	13.563	5	2.713	2.073	.071
	داخل المجموعات	242.111	185	1.309		
	المجموع	255.674	190			

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي (ف) في المجال الاول قد جاءت مساويا الى (2.382) بقيمة احتمالية (.040) وقيمة (ف) في المجال الثاني (1.996) بقيمة احتمالية (.081) وقيمة (ف) في المجال الثالث (2.102) بقيمة احتمالية (.067) وقيمة (ف) في المجال الرابع (2.073) بقيمة احتمالية (.071) وهذه القيم في المجال الثاني والثالث والرابع اكبر من مستوى الدلالة (0.05) اما في المجال الاول فهي اقل مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل المؤهل العلمي ولمعرفة هذه الفروق استخدمنا اختبار شففيه للكشف عن الفروق.

جدول رقم (14)

اختبار شيفيه لمعرفة الفروق لعامل المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	إشارة الدلالة	الفروق (I- J)	المؤهل العلمي (J)	(I)المؤهل العلمي
		.901	.48642	ثانوي	اقل من ثانوية عامة
4.2963	اقل من ثانوية عامة	1.000	.06823	دبلوم متوسط	
3.8099	ثانوي	1.000	-.15509	بكالوريوس	
4.2281	دبلوم متوسط	.969	.45679	دبلوم عالي	
4.4514	بكالوريوس	.298	-.66667	غير ذلك	
3.8395	دبلوم عالي	.901	-.48642	اقل من ثانوية عامة	ثانوي
4.9630	غير ذلك	.911	-.41819	دبلوم متوسط	
		.087	-.64151	بكالوريوس	
		1.000	-.02963	دبلوم عالي	
		.000	-1.15309*	غير ذلك	
		1.000	-.06823	اقل من ثانوية عامة	دبلوم متوسط
		.911	.41819	ثانوي	
		.999	-.22332	بكالوريوس	
		.981	.38856	دبلوم عالي	
		.023	-.73489*	غير ذلك	
		1.000	.15509	اقل من ثانوية عامة	بكالوريوس
		.087	.64151	ثانوي	
		.999	.22332	دبلوم متوسط	
		.355	.61188	دبلوم عالي	
		.002	-.51157*	Any	

		.969	-.45679	اقل من ثانوية عامة	دبلوم عالي
		1.000	.02963	ثانوي	
		.981	-.38856	دبلوم متوسط	
		.355	-.61188	بكالوريوس	
		.001	-1.12346*	غير ذلك	
		.298	.66667	اقل من ثانوية عامة	غير ذلك
		.000	1.15309*	ثانوي	
		.023	.73489*	دبلوم متوسط	
		.002	.51157*	بكالوريوس	
		.001	1.12346*	دبلوم عالي	

يشير الجدول الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل المؤهل العلمي وهذه الفروق لصالح (غير ذلك) وهذه الفروق هي  $1.15309^*$  بين غير ذلك والثانوي لصالح غير ذلك و  $73489^*$  بين غير ذلك ودبلوم متوسط لصالح غير ذلك و  $51157^*$  بين غير ذلك والبكالوريوس لصالح غير ذلك و  $1.12346^*$  وبين غير ذلك والدبلوم العالي لصالح غير ذلك.

تبين من الفرضيات السابقة أن هنالك أثراً للحوافز المادية على كفاءة أداء العاملين، وحسب العوامل المعدلة التالية:

لا توجد علاقة بين تطبيق نظم الحوافز المعنوية والعوامل المعدلة للدراسة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة).

كما تبين من خلال تحليل الفرضيات أن هنالك أثراً للحوافز المعنوية على كفاءة أداء العاملين، وبحسب العوامل المعدلة التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وفيما يلي تحليل إحصائي لكل من هذه العوامل المعدلة.

- الحوافز المعنوية الفردية والجماعية لعامل الجنس

تم استخدام اختبار (ت) (independent sample T-test) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل الجنس على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويشير الجدول رقم (15) الى نتائج الاختبار

جدول رقم(15)

اختبار (ت) لتقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقا لعامل الجنس

اختبار (ت) للعينات المستقلة		اختبار ليفن لتجانس التباين						
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النخ	
0.571	123	-0.569	0.375	0.792	1.10758 0.96689	4.2982 4.4082	الحوافز الجماعية	المادية ذكور اناث
0.725	124	-0.352	0.625	0.240	1.08196 0.96230	4.4026 4.4694	الحوافز الجماعية	المعنوية ذكور اناث
0.698	125	-0.388	0.331	0.954	1.11168 0.93299	4.3769 4.4510	الحوافز الفردية	المادية ذكور اناث
0.359	123	-0.921	0.075	3.227	1.11154 0.79805	4.3821 4.5532	الحوافز الفردية	المعنوية ذكور اناث

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي (ت) في المجال الاول قد جاءت مساوية الى (-0.569).  
 بقيمة احتمالية (0.571) وقيمة (ت) في المجال الثاني (-0.352) بقيمة احتمالية (0.725) وقيمة (ت) في المجال الثالث (-0.388) بقيمة احتمالية (0.698) وقيمة (ت) في المجال الرابع (0.921) بقيمة احتمالية (0.359) وهذه القيم اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل الجنس.

- الحوافز المعنوية الفردية والجماعية لعامل سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل سنوات الخبرة على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويشير الجدول رقم (16) الى نتائج الاختبار

جدول رقم (16)

تحليل التباين الاحادي لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين لعامل سنوات الخبرة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الجماعية	بين المجموعات	4	2.752	2.012	.094
	داخل المجموعات	188	1.368		
	المجموع	192			
الحوافز المعنوية الجماعية	بين المجموعات	4	2.822	2.062	.087
	داخل المجموعات	189	1.369		
	المجموع	193			
الحوافز المادية الفردية	بين المجموعات	4	3.229	2.467	65.0
	داخل المجموعات	190	1.309		
	المجموع	194			
الحوافز المعنوية الفردية	بين المجموعات	4	2.879	2.204	.070
	داخل المجموعات	187	1.306		
	المجموع	191			

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي (ف) في المجال الاول قد جاءت مساويا الى (2.012)

بقيمة احتمالية (.094) وقيمة (ف) في المجال الثاني (2.062)

بقيمة احتمالية (0.087) وقيمة (ف) في المجال الثالث (2.467) بقيمة احتمالية (0.56) وقيمة (ف) في المجال الرابع (2.204) بقيمة احتمالية (0.070) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل سنوات الخبرة.

- الحوافز المعنوية الفردية والجماعية لعامل العمر.

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقا لعامل العمر

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	إشارة الدلالة
بين المجموعات	1.732	3	.577	93.533	.000
داخل المجموعات	1.185	192	.006		
المجموع	2.917	195			

الجدول (18)

اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق وفقا لعامل العمر

العمر (I)	العمر (j)	الفرق (i-j)	إشارة الدلالة
445-5	25-34	4.57681(*)	.000
	35-44	5.431(*)	.000
	less-25	1.20181(*)	.000
25-34	0 45-54	-.57681(*)	.000
	35-44	-.06250	.230
	less-25	.62500(*)	.000
35-44	45-54	-.5431(*)	.000
	25-34	.06250	.230



.000	.68750(*)	less-25	
.000	-1.20181(*)	45-54	less-25
.000	-.62500(*)	25-34	
.000	-.68750(*)	35-44	

يشير الجدول إلى وجود فروق لصالح 54-45 ثم يليه 24-25 ثم يليه 44-35 ثم اقل من 25

- الحوافز المعنوية الفردية والجماعية لعامل المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على العاملين تعزى الى عامل المؤهل العلمي على مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=.05$ ) ويشير الجدول رقم (19) الى نتائج الاختبار

جدول رقم (19)

التحليل التباين الاحادي لتقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت واثره على كفاءة أداء العاملين وفقاً لعامل المؤهل العلمي

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الجماعية	بين المجموعات	5	3.221	2.382	.040
	داخل المجموعات	186	1.352		
	المجموع	191			
الحوافز المعنوية الجماعية	بين المجموعات	5	2.733	1.996	.081
	داخل المجموعات	187	1.369		
	المجموع	192			
الحوافز المادية الفردية	بين المجموعات	5	2.765	2.102	.067
	داخل المجموعات	188	1.316		

			193	261.142	المجموع	
.071	2.073	2.713	5	13.563	بين المجموعات	الحوافز المعنوية
		1.309	185	242.111	داخل المجموعات	الفردية
			190	255.674	المجموع	

يشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الاحصائي (ف) في المجال الاول قد جاءت مساوية الى (2.382) بقيمة احتمالية (.040) وقيمة (ف) في المجال الثاني (1.996) بقيمة احتمالية (.081) وقيمة (ف) في المجال الثالث (2.102) بقيمة احتمالية (.067) وقيمة (ف) في المجال الرابع (2.073) بقيمة احتمالية (.071) وهذه القيم في المجال الثاني والثالث والرابع اكبر من مستوى الدلالة (0.05) اما في المجال الاول فهي اقل مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل المؤهل العلمي ولمعرفة هذه الفروق استخدمنا اختبار شفيه للكشف عن الفروق.

جدول رقم (20)

اختبار شيفيه لمعرفة الفروق لعامل المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	إشارة الدلالة	الفروق (I-J)	(I) المؤهل العلمي	(I) المؤهل العلمي
		.901	.48642	ثانوي	اقل من ثانوية عامة
4.2963	اقل من ثانوية عامة	1.000	.06823	دبلوم متوسط	
3.8099	ثانوي	1.000	-.15509	بكالوريوس	
4.2281	دبلوم متوسط	.969	.45679	دبلوم عالي	
4.4514	بكالوريوس	.298	-.66667	غير ذلك	
3.8395	دبلوم عالي	.901	-.48642	اقل من ثانوية عامة	ثانوي
4.9630	غير ذلك	.911	-.41819	دبلوم متوسط	

		.087	-.64151	بكالوريوس	
		1.000	-.02963	دبلوم عالي	
		.000	-1.15309*	غير ذلك	
		1.000	-.06823	اقل من ثانوية عامة	دبلوم متوسط
		.911	.41819	ثانوي	
		.999	-.22332	بكالوريوس	
		.981	.38856	دبلوم عالي	
		.023	-.73489*	غير ذلك	
		1.000	.15509	اقل من ثانوية عامة	بكالوريوس
		.087	.64151	ثانوي	
		.999	.22332	دبلوم متوسط	
		.355	.61188	دبلوم عالي	
		.002	-.51157*	Any	
		.969	-.45679	اقل من ثانوية عامة	دبلوم عالي
		1.000	.02963	ثانوي	
		.981	-.38856	دبلوم متوسط	
		.355	-.61188	بكالوريس	
		.001	-1.12346*	غير ذلك	
		.298	.66667	اقل من ثانوية عامة	غير ذلك
		.000	1.15309*	ثانوي	
		.023	.73489*	دبلوم متوسط	
		.002	.51157*	بكالوريس	
		.001	1.12346*	دبلوم عالي	

يشير الجدول الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  تعزى الى عامل المؤهل العلمي وهذه الفروق لصالح (غير ذلك) وهذه الفروق هي (\*1.15309 بين غير ذلك والثانوي لصالح غير ذلك و(\*73489 بين غير ذلك ودبلوم متوسط لصالح غير ذلك و(\*51157 بين غير ذلك والبالوريوس لصالح غير ذلك و(\*1.12346 وبين غير ذلك والدبلوم العالي لصالح غير ذلك.

وفيما يلي مناقشة نتائج التحليل الإحصائي التي توصل إليها الباحث وكانت على النحو التالي:

#### 3-4 مناقشة النتائج

لقد بينت نتائج جدول (4) أن المتوسط الكلي لمدى توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت كان (3.8) وبانحراف معياري (1.19)، وهذا يعني أن درجة توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت كانت عالية، مما يدل على اهتمام الإدارة العامة بتقديم الحوافز للموظفين لإتمام عملهم على أكمل وجه وزيادة كفاءته.

وقد يعزى هذا الاهتمام بتوفر نظام الحوافز إلى أن المدراء يتبعون نمطا من الإدارة هدفه وغايته رفع كفاءة أداء الموظفين والارتقاء بكمه ونوعه وتسيير العمل اليومي والفني مع الأخذ بعين الاعتبار الضوابط التي يقررها هذا النمط المتبع، إذ في ذلك ارتقاء بالأداء والتقييد بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول بها للحصول على أكبر قدر ممكن من الحوافز.

وفي ما يلي مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرعيها والتي تنص "لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المادية الفردية والجماعية على كفاءة أداء العاملين".

#### الحوافز المادية الفردية

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الحوافز المادية الفردية والذي اشتمل على (9) فقرات انه حصل على الرتبة الاولى كما هو مبين في جدول (4)، وان متوسط مدى توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني (4.3)، وبانحراف معياري بلغ (1.17).

وهذا يعني أن مدى توفر نظام الحوافز كان عالياً، وتراوح متوسطات فقراته ما بين (4.33-

4.19) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.23-1.26) كما هو موضح في الجدول (5)

ويعود السبب في ذلك إلى أن الحوافز المادية تعد نوعاً مهماً من الحوافز المقدمة للموظفين في الإدارة العامة للطيران المدني كمنح العلاوات والمكافآت أو النسب على الإرباح، والتي يرى الموظفون فيها فرصة لتحسين أوضاعهم المعيشية.

#### الحوافز المادية الجماعية

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الحوافز المادية الجماعية والذي اشتمل على (9 فقرات) أنه حصل على الرتبة الثالثة كما هو مبين في جدول (4)، وأن متوسط مدى توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني (4.24) وبانحراف معياري بلغ (1.19).

وهذا يعني أن مدى توفر نظام الحوافز كان عالياً، وتراوح متوسطات فقراته ما بين (4.22-

4.13) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.22-1.28) كما هو موضح في الجدول (6)

ويعزى حصول هذا المجال على الرتبة الثالثة إلى النزعة الفردية وروح المنافسة التي يتمتع بها الموظفون والموظفات الشباب، وهم أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة الحالية، مما ينعكس سلباً على رغبتهم بالحصول على حوافز جماعية لكافة للموظفين والتي برأيهم تقتل لديهم الرغبة بالمتابعة للحصول على حافز فردي يبرزهم ويميزهم بين زملائهم.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفرعيها والتي تنص "لا يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز المعنوية الفردية والجماعية على كفاءة أداء العاملين.

#### الحوافز المعنوية الفردية

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الحوافز المعنوية الفردية والذي اشتمل على (6 فقرات) أنه حصل

على الرتبة الثانية كما هو مبين في جدول (4)، وأن متوسط مدى توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني (4.26) وبانحراف معياري بلغ (1.16).

وهذا يعني أن مدى توفر نظام الحوافز كان عالياً، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (4.2-4.33) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.21-1.23) كما هو موضح في الجدول (6)

وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك الموظف بأهمية تنفيذ عمله على أكمل وجه ليتمكن من الحصول على الحوافز وخصوصاً المعنوية منها كالحصول على الأوسمة وشهادات التقدير.

وقد يعزى أيضاً حصول هذا المجال على الرتبة الأولى إلى أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث والذين يرون أن أفضل طريقة لتقييم أدائهم ومكافأتهم على انجازهم يتمثل بمنحهم حوافز معنوية لأنها تعطيهم تقديراً واحتراماً أكبر من غيرها من الحوافز، في حين ترى الإناث (الموظفات) أن الحصول على الحوافز المادية أفضل لتحسين مستواهن الاجتماعي ووضعهن المادي.

#### الحوافز المعنوية الجماعية

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الحوافز المعنوية الجماعية والذي اشتمل على (7) أنه حصل على الرتبة الرابعة كما هو مبين في جدول (4)، وأن متوسط مدى توفر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني (4.11) وبانحراف معياري بلغ (1.17).

وهذا يعني أن مدى توفر نظام الحوافز كان عالياً، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (4.27-4.18) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.23-1.23) كما هو موضح في الجدول (8)

وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك الموظفين أهمية التعاون المتبادل وروح العمل الجماعي لتحسين وتطوير أدائهم مما ينعكس إيجاباً على دعم الإدارة لهم ومنحهم الحوافز الجماعية بشكل عادل ومنتساو. النتائج المتعلقة بالعوامل المعدلة (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي) لتطبيق نظم الحوافز المادية الفردية والجماعية على كفاءة أداء العاملين

- بعد القيام بإجراء جدول تحليل التباين الأحادي لوحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين. تعزى إلى عامل العمر ولصالح البيئة العمرية أقل من 25 ثم يليه 35-45 ثم يليه 45-54.

وتعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الشابة (25-35) سنة، والذين يميلون إلى الحصول على مكافآت مادية لتحسين أوضاعهم ورسم معالم مشرقة لمستقبلهم المهني والاجتماعي. فالموظفون والموظفات في سن الشباب لديهم رغبة بالحصول على المال لتحقيق طموحاتهم بأسرع وقت ممكن.

- بعد القيام بإجراء اختبار T لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل الجنس. وتدلل هذه النتيجة على أن أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين لا تميز بين الموظفين على أساس الجنس وتوزعها بشكل متساو وعادل.

- بعد القيام بإجراء التحليل التباين الأحادي لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل المؤهل العلمي لصالح "غير ذلك".

ويعزى ذلك إلى انخفاض مرتبات الفئة من تخصص "غير ذلك" وهذا ما يجعلهم أكثر رغبة للحصول على حوافز مادية مقارنة مع غيرهم من ذوي التخصصات العليا والذين تعد مرتباتهم عالية.

من القيام بإجراء تحليل البيانات لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين، ويعزى ذلك إلى أن عامل سنوات الخبرة ليس له أي تأثير على تقويم نظام الحوافز.

النتائج المتعلقة بالعوامل المعدلة (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي) لتطبيق نظم الحوافز المعنوية الفردية والجماعية على كفاءة أداء العاملين

- بعد إجراء جدول تحليل التباين الأحادي لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل العمر ولصالح الفئة العمرية (45) فصعوداً، حيث ظهرت ميولهم كبيرة نحو الحصول على الحوافز المعنوية وهذا يتفق مع الواقع فهم في حالة استقرار مالي أكثر وبالتالي تكون رغبتهم كبيرة للحصول على شهادات التقدير والشكر والأوسمة مما لو كانوا في مرحلة الشباب.

- بعد إجراء اختبار (T) لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل الجنس، هذا يدل على أن عامل الجنس ليس له تأثير معنوي على نوع الحافز المعنوي.

- بعد إجراء تحليل التباين الإحادي لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس"، فالموظفون الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى يولون اهتماما أكبر للحصول على الحوافز المعنوية لان ذلك ينسجم مع الواقع العملي والمهني لديهم ، فمرتباتهم مرتفعة نوعا ما مما يجعلهم أكثر ميلا للحصول على الحوافز المعنوية لنيل قدر أكبر من الاحترام والتقدير.

- بعد القيام بإجراء تحليل التباين الأحادي لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين تعزى إلى عامل سنوات الخبرة، مما يدل على أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير معنوي على نوع الحافز المعنوي لدى أفراد العينة المدروسة.



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

أشارت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت بنسب متفاوتة.

ثانياً: تأثير الحافز المادي، كان له أثر أكبر من تأثير الحافز المعنوي وذلك من خلال المتوسطات على مقياس ليكرت الخماسي، فقد كانت المتوسطات أعلى بالنسبة للحافز المادي.

وهذا يعطي الاستنتاج، أن الحوافز المادية تؤثر على كفاءة الأداء بنسبة أعلى من الحوافز المعنوية، وهذا ما جعل الباحث يأخذ تأثير الحوافز المادية الفردية والجماعية على أساس العوامل المعدلة مثل العمر والجنس والمؤهل العملي وسنوات الخبرة، بنظر الاعتبار لمعرفة أي من العوامل أكثر تأثيراً.

ثالثاً: من خلال التحليل الإحصائي تبين أن عامل العمر كان تأثيره قوياً في زيادة كفاءة الأداء حيث تم تحليل ذلك وفقاً للفئات العمرية، وتوصل الباحث إلى ما يلي:

أ- إن الفئات العمرية بين (35) فما دون كانت ميولهم بشكل واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية. وهذا ينسجم مع المنطق العام، لأن الفئات العمرية الشبابية، أكثر ميلاً إلى الحوافز المادية؛ وذلك لأن مرتباتهم تكون أقل من الفئات العمرية الكبيرة وتكون حاجاتهم إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

ب- لاحظ الباحث من خلال النتائج: ان الفئات العمرية من (45) فصعوداً كانت ميولها أكثر إلى الحوافز المعنوية، وهذا أيضاً ينطبق على الواقع، وباعتبار أن هذه الفئات تكون مرتباتهم أعلى وهم في حالة استقرار مالي أكثر، لذلك يميلون إلى الحوافز المعنوية. مثل، كتب الشكر والتكريمات في اللقاءات العامة ونشر أسمائهم بالصحف وغيرها من التكريمات المعنوية الأخرى.

رابعاً: عامل الجنس: ليس له تأثير معنوي وهذا دليل على أن عامل الجنس ( ذكوراً أم إناثاً) لا توجد فوارق معنوية في ميولهم.

خامساً: عامل المؤهل العلمي: ليس له تأثير معنوي على نوع الحافز المادي أو المعنوي.

سادساً: عامل سنوات الخبرة: أيضاً لم يكن له تأثير معنوي على نوع الحافز مادي أو معنوي.

#### التوصيات

بناءً على ما تقدم وما توصل إليه الباحث من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

أولاً: يقترح على مدراء الإدارات، في الإدارة العامة للطيران المدني، الذين لديهم صلاحية بمنح الحوافز المادية أو المعنوية، أن يأخذوا بعين الاعتبار الفئة العمرية بالنسبة للحوافز الفردية بحيث يتم التركيز على الجانب المادي، وفقاً للنتائج التي عرضت سابقاً.

ثانياً: عامل المؤهل العلمي وعامل الجنس وعامل الخبرة ليست بأهمية عامل العمر، ويجب الأخذ بذلك بالاعتبار.

ثالثاً: يوصي الباحث بإجراء دراسات مماثلة على قطاعات إقتصادية أخرى لأهمية الموضوع، وخاصة أن عامل الحوافز عامل مهم ومؤثر في زيادة كفاءة الأداء.

رابعاً: يوصي الباحث المدراء ورؤساء الأقسام في إدارة الطيران المدني في دولة الكويت الاستفادة قدر الإمكان من نظام الإدارة اليابانية.

خامساً: يوصي الباحث باهتمام دولة الكويت بمثل هذه الدراسات، لما لها من أهمية كبرى في رفع كفاءة الأداء.

## المراجع والمصادر

أ- المراجع العربية

أبو عابد، محمود (1983). أثر الدافعية على إنتاجية العمل في ضوء التصور، جامعة اليرموك،

اربد، الأردن.

أبو العناز، احمد علي (1993). مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية

في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

جاويش، أحمد قاب (1981). أثر الحوافز المادية على إنتاجية العمال في الأقسام الإنتاجية في قطاع الصناعات

المعدنية، بحث منشور ص 523-526، قسم إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.

الجوده، عادل (1985). الحوافز. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.

الحامد، غازي (2002). اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة

الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، القاهرة، مصر.

الحلو، ماجد راغب (2004). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. دار الجامعة للنشر، الإسكندرية،

مصر.

حمودة، عبد الناصر (2005). "عولمة الوظائف وإدارة التنوع الثقافي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة.

رسلان، نبيل (1987). الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية.

السحيمات، ياسين (2002). "فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص

في الأردن حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990-2000: دراسة تحليلية ميدانية".

(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

السلمي، علي (1975). الدوافع والحوافز. كتب المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية،

القاهرة.

- السلمي، علي (1981). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.
- شاويش، مصطفى نجيب (1990). إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الأردن.
- الشيدي، محمد بن خميس (2001). اثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- عاشور، احمد صقر (1986). إدارة القوى العاملة. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
- العائدي، كمال علوان محيسن (2000). أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الباسط، محمد فؤاد (1991). قياس كفاية الأداء للعاملين المدنيين بالولة: قواعد القياس وأثاره الوطنية، الرقابة القضائية. الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- عبد الوهاب، علي (1982). الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبيدات، محمد إبراهيم (2001). سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عثمان، أحمد سيد (1981). الحوافز وأثرها على الكفاية الإنتاجية لسائقي هيئة النقل العامل بالقاهرة، بحث منشور، ص 184 القاهرة، مصر.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- عقيل، عمر وصفي (1992). إدارة القوى العاملة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار (1985). الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإنتاجية ونظم الحوافز. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق.
- الغرباوي، علاء الدين حسن (1998). دراسة الخصائص الشخصية والتنظيمية وادراكات الدور والدافعية كمحددات الأداء ورجال البيع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، مصر.

سليم، عبد السلام السيد(1990). المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية، مجلة الإداري، العدد 48-49/ ص. 87-123، سلطنة عمان.

سميث جين(2002). تحفيز الأفراد. ترجمة: كتب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، الناشر الأجنبي: كوجان بيرج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

شنوفي، نور الدين(1992). دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.

فهمي، مصطفى أبو زيد وعثمان، حسين (2003). الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الإدارة العامة في الحكم والإدارة في السياسة والإسلام: العملية الإدارية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة.

قاقيش، عيس سالم(1995). الحوافز ماهيتها وأهميتها في العملية الإدارية. بنك الإسكان، دائرة الدراسات، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم(1997). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط2، دار الشروق، عمان، الأردن.

مارتيني، محمد هاشم(1973). الحوافز وأثرها على التكاليف في قطاع الغزل والنسيج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

مخامرة، محسن (1985). "الحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العربية للإدارة. 17 (1) ، 21-34.

منصور، منصور احمد(1976)الحوافز والدافع في قطاع الإنتاج:دراسة مقارنة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، عمان، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح(1986). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية. عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

يونس، عادل رابح(2000). تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي. (رسالة جامعية غير منشورة)، جامعة قار يونس، قسم إدارة الأعمال، ص 1-3.

- Alfie: **“Why Incentive Plans Can Not Work”** , Harvard Business Review, Vol. 71 No. 5, 1993.
- Benitez, Tina(2003). **Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives**, Vol, 177, Issue 3 p6,213p.
- Berelson, Bernard & Steiner, Gray. A (1964). **Human Behavior. New York, horcourt**, Brace And Work, inc, p.240
- Daft, R. L. & Noe, R. A., (2001). **“Organizational Behavior”**, Harcourt College Publisher, USA.
- Darmon, R.Y, (1974). **“Salesmen’s Response to Financial Incentives: An Empirical Study”**, **Journal of Marketing Research**, Vol. XI, November, P. 49.
- Dubinsky, A.J & Steven W. Hartley. (1986). **“Antecedents Of Retail Salesperson Performance: A path Analytic Perspective”**. Journal of Business. Vo9l.14, P.55.Kohn,
- Erbas , Bahar , Celikkol , Erbas , Congz 2 , (2004) Employee Incentive mechanism Design for Technology firms . **journal of integrated Design and Process Science** , Vol . 8, issue I , p 91 – 111 ,p21
- Fister ,( 2002) . **Small Rewards Can Push Productivity Workforce** , vol .81, issue 6, p 86 , 3p.
- Ford, Walker & Churchill(1985). **“Essential Of Organizational Behavior”**. **Journal Of Marketing Research**. Vol XI, No. 4, P84

- Gale , Sarah Fister ,( 2002) . **Small Rewards Can Push Productivity Workforce** , Vol .81, issue 6, p 86 , 3p.
- Genkins(1986). **The Effect of Financial Incentives On Performance. Journal Of Business.** Vol.14, P.54.
- Gillette, Bil(2002). **Incentives: why don't more of us use incentives?** Corp orate meeting of incentives, Vol.21, Issue 7p 35,315p
- Gray, And rew of Jenkins, Bill(1995). **From Public Administration to Public Management: Researching and Revolutions.** Vol, 37, No. 4 p.p 75-99
- Haavind, Robert,( 2002). **“how can companies foster innovation solid state technology”** , Vol . 47, issue 5 .
- Harold D.stolovitch , Richard E .Clark, Steven J. Cadly ,( 2004) incentives, **motivation and work place performance incentive performance center .**
- Heath care collector, (2003). **Incentives: A Slippery slop?** Vol. 16, Issue 12, p.6,2p.
- Horne, Suzie (2004) **“why staff can be the key to your success”** vol . 141, issue 16 , p. 61 – 62 ,P2, C 3.
- Maslow, H., ( 1954), **“Motivation and Personality”**, N.Y.: Harper and mitterer, Susannal (2004). How to supports high performance. **Journal of people management**, Vol. 10, Issue 16,p.p 46-47.2p. Brothers.
- Porter & Lawler (1996). **Indications of human Resources Affectio Bus.** Okstate. Edu/ classes mgnt, Net http 115223, lecture.
- Renk ,Karen (2002). **“reward with awards. occupational health & safety”**, Vol .71 issue a, p 56 , 2 p .

Robbins, P. (1989). "**Organizational Behavior, N.Y, Prentice Hall International**".

Stolovitch, Harlod & et.al (2004). **Incentives. Motivation and work place performance**: Research and best practices. Managing training and development, Vol.4, Issue 9,p.p 1-12.4p.

T&D.( 2003). "**Tying Employee Incentives to Customer Satisfaction**". T&D, vol . 57 issue 11 , p15 – 16 , 2p.

Thiagarajan, Sivasailam (1984). "**Alternatives: How to avoid Instruction**". performance and instruction. vol . 23, No.3, p 10

..

Weaver, C.N, (1969). "**An Empirical Study To Aid In The Selection Of Retail Sales Clerks**". Journal Of Retailing, Vol.4, No. 2 P. 45.

White, Lewnard (1926). **Introduction to the study of public administration**. New York Macmillan Co, p.p 2-3

Wooldridge, Adrian (2000) . "**Come Back , Company**" Man . New York Times Magazine, vol . 149 issue 51318 , p 28 , 2 p .

Zigon, jack (1994). "**rewards and performance incentives performance**". Performance and instruction . Vol.33, No. 10, P.3-8



## الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور .....المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين"، أرجو من حضرتكم تحكيم فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للفقرة، ومن حيث الصياغة اللغوية، وإبداء الملاحظات التي ترونها مناسبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

إبراهيم الحميدي

الجزء الأول:

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة  25 سنة - 34 سنة  
 35 - 44 سنة  45 سنة - 54 سنة  
 أكبر من 54 سنة

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوية عامة  ثانوية عامة  دبلوم متوسط   
 بكالوريوس  دبلوم عالي/ جامعي  ماجستير   
 دكتوراه  غير ذلك ..  
.....

4- التخصص:.....

5- عدد سنوات العمل في الإدارة العامة للطيران المدني:.....

أقل من 5 سنوات  سنوات 4-10  أكثر من 14

الجزء الثاني:

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة	الصياغة اللغوية
المجال الأول: الحوافز المادية الجماعية			
1	شمول الحوافز للموظفين المتميزين من كافة المهن حافز للموظفين ذوي الإنتاجية لتحسين مستوى أدائهم.		
2	شمول الحوافز المادية للموظفين حافز لهم لتقديم أفكار إبداعية.		
3	الحوافز المادية الجماعية تحافظ على بقاء القوى البشرية واستقطابها.		
4	شمول الحوافز المادية للعاملين من كافة المهن يزيد من التعاون والانسجام بين الموظفين.		
5	شمول الحوافز المادية للعاملين من كافة المهن يزيد الانسجام بين الموظفين.		
6	الحوافز المادية الجماعية تزيد التنافس بين الموظفين.		
7	الحوافز المادية الجماعية تضبط التكلفة والإنفاق.		
8	عدالة توزيع الحوافز والمعايير المعتمدة لمنحها تساعد في زيادة الإنتاجية.		
9	عدالة توزيع الحوافز الجماعية والمعايير المعتمدة لمنحها تساعد في زيادة وولاء الموظفين.		
المجال الثاني: الحوافز المعنوية الجماعية			
1	الحوافز المعنوية الجماعية كمنح شهادات التقدير لفريق العمل تساهم في زيادة الإنتاجية.		
2	الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي، تساهم في تطوير الأداء الجماعي.		

				3	الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي تساهم في زيادة الولاء.
				4	الحوافز المعنوية الجماعية تدفع الموظفين لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.
				5	الحوافز المعنوية الجماعية كاحتفالات التكريم تزيد من الرغبة في تطوير الأداء.
				6	نشر أسماء المتميزين من الموظفين في الجريدة الرسمية يزيد من دافعية الموظفين نحو تطوير العمل.
				7	الحوافز المعنوية الجماعية كإجراء لقاءات مع المدير العام أو الوزير تزيد من ولاء الموظفين.
ثالثاً: الحوافز المادية الفردية					
				1	الحوافز الفردية مثل فرص التدريب والبحث العلمي تزيد من تطوير أداء الموظف في الإدارة العامة للطيران المدني.
				2	الحوافز المادية الفردية تدفع الموظف لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.
				3	تساهم المكافآت المادية في حفز الموظف لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء.
				4	الحوافز المادية الفردية تساهم في ضبط الإنفاق في الإدارة العامة للطيران المدني.
				5	الحوافز الفردية المادية تحسن من نوعية الخدمات المقدمة للمسافرين كما ونوعاً.
				6	حصول الموظف في الإدارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته نحو العمل.

				7	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في تطوير الاداء.
				8	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في زيادة ولاء الموظف.
				9	حصول الموظف في الادارة العامة للطيران المدني على تذكرة مجانية تزيد من دافعيته في زيادة الانتاجية.
				10	ايفاد الموظف في دورة تدريبية للخارج تساهم في تطوير ادائه.
المجال الرابع: الحوافز المعنوية الفردية					
				1	الحوافز المعنوية الفردية تطور مهارات الموظف سلوكيا للتعامل مع المسافرين.
				2	الحوافز المعنوية الفردية تحسن القدرة التنافسية بين الموظفين.
				3	الحافز المعنوي الفردي كمنح شهادة تقدير يوفر لي مجالاً رحباً لتعزيز أدائي
				4	زيادة عدد المهن المشمولة بالحوافز المعنوية الفردية في الإدارة العامة للطيران المدني تطور وتحسن الأداء.
				5	الحافز الفردي المرتبط بالأداء المتميز ذو أثر إيجابي في زيادة أداء الموظفين في المطار مقارنة مع الحافز الجماعي.

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

السادة الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي المحترمين

التاريخ : 2006/3/21

تحية طيبة وبعد ،

نود إعلامكم أن طالب الماجستير ابراهيم عبد الله الحميدي يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان : " تقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة .

يرجى التفضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الامكان .

واقبلوا فائق الاحترام ،

عميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

أ. د. فؤاد الشيخ سالم



STATE OF KUWAIT  
Directorate General of Civil Aviation



دولة الكويت  
الإدارة العامة للطيران المدني

Date 10 April 2006 التاريخ:

Ref.

الإشارة:

### لمن يهمه الأمر

تشهد الإدارة العامة للطيران المدني بأن الباحث / إبراهيم عبدالله الحميدي قام بعمل  
إستبيان عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي تمنح لموظفي الإدارة لإستقراء آرائهم  
حول البحث الذي يقوم بإعداده تمهيدا للحصول على رسالة الماجستير في هذا المجال .  
وقد قامت الإدارة بتوزيع الإستبيان المطلوب منه شخصيا مساعدة منها لإنجاح مهمته .  
مع تمنياتنا الصادقة بالتوفيق والنجاح لما يصبوا إليه  
وقد تم تزويده بهذه الشهادة بناءا على طلبه ودون أدنى مسئولية على الإدارة .



مدير  
الشنون الإدارية

محمد بن عبد الله  
مدير الشئون الإدارية

www.kuwait-airport.com.kw / E-Mail : isc@kuwait-airport.com.kw

ص.ب : ١٧ الصفاة - الرمز البريدي 13001 دولة الكويت - هاتف ١٨٠ - فاكس : (965) 4713504  
P.O . Box 17 Safat - P. Code 13001 State of Kuwait Tel .: 180 - Fax : (965)4713504