



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

### The Incentive System and its Implications (Positive and Negative) on the Performance of Employees: Search in General Company for Maritime Transport – Baghdad

Adnan Yasser Muhammad <sup>1\*</sup>, Basima Hazem Muhammad <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Technical Institute / Balad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> Institute of Medical Technology / Mansour, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

\* Corresponding author E-mail: [adnanyasir@mtu.edu.iq](mailto:adnanyasir@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 29 July 2022</p> <p>Accepted 23 October 2022</p> <p>Publishing 08 April 2023</p>	<p>The working individual is affected by the incentive system, which represents one of the most basic elements in improving the performance of his work, as the success of institutions depends on the human resource, which represents a vital factor in the work environment and a necessary requirement to complete the work that differs from one individual to another as a result of their different needs, motives and seriousness at work, and the main objective From this research is the statement of the impact of the system of positive or negative incentives and their important in the results of the performance of employees and the benefits achieved as a result of applying this system, whether it is for employees or the company at the same time, so the research was applied in the General Company for Maritime Transport on a simple random sample of (118) employees , using the analytical method and the data collection tool (the questionnaire) and for its statistical analysis was used the Statistical Package for Social Sciences (Spss-Ver-19) (reliability coefficient, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, t-test, f-test, Determining factor R<sup>2</sup>) and (Microsoft Excel), the research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a significant significant effect relationship between positive and moral incentives in the performance of the year Softness in the company has more influence than material incentives, as well as we found out that there is no influence relationship between negative incentives (material and moral) in the performance of employees, that is, the individual worker does not have any effect from the negative incentive, whether his behavior is positive by his impulse to improve his work performance or aggressive and his behavioral behavior is not One of the most important recommendations of the research is the need to change, pay attention and develop the incentive system applied in the company in a way that creates new opportunities and challenges for employees working to develop creativity and excellence away from the usual pattern of doing business.</p>

This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher : Middle Technical University

**Keywords:** Positive Incentives; Negative Incentives; Employee Performance; The General Company for Maritime Transport.

### نظام الحوافز وانعكاساته (الاجيائية والسلبية) على اداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري – بغداد

عدنان ياسر محمد <sup>1\*</sup>، باسمة حازم محمد <sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى – المعهد التقني \ بلد – بغداد – العراق

<sup>2</sup> الجامعة التقنية الوسطى – المعهد الطبي التقني \ المنصور – بغداد – العراق

\* البريد الإلكتروني: [adnanyasir@mtu.edu.iq](mailto:adnanyasir@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 29 تموز 2022	الفرد العامل يتأثر بنظام الحوافز الذي يمثل احد اهم العناصر الأساسية في تحسين اداء عمله، إذ إن نجاح المؤسسات يعتمد على المورد البشري الذي يمثل عاملاً حيوياً في بيئة العمل ومتطلباً ضرورياً لإنجاز الأعمال التي تختلف من فرد لآخر نتيجة لاختلاف حاجاتهم ودوافعهم وجديتهم في العمل، والهدف الاساس من هذا البحث هو بيان تأثير نظام الحوافز الاجيائية او السلبية ودورها المهم والفاعل في نتائج اداء العاملين والفوائد المتحققة جراء تطبيق هذا النظام سواء أكان للعاملين أم الشركة في ذات الوقت، لذا طبق البحث في الشركة العامة للنقل البحري على عينة عشوائية بسيطة بلغت (118) موظفاً، باستخدام المنهج التحليلي وكانت اداة جمع البيانات (الاستبانة) ولتحليلها احصائياً تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss – Ver – 19 ) ( معامل التباين، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، اختبار t، اختبار f، عامل التحديد (R <sup>2</sup> ) وبرنامج (Microsoft Excel)، وقد توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الاجيائية المعنوية في اداء العاملين في الشركة أكثر تأثيراً من الحوافز المادية، كذلك تبين لنا لا يوجد علاقة تأثير بين الحوافز
تاريخ القبول 23 تشرين الأول 2022	
تاريخ النشر 08 نيسان 2023	

السلبية (المادية والمعنوية) في أداء العاملين أي أن الفرد العامل لا يوجد لديه أي تأثير من الحافز السلبي سواء أكان سلوكه إيجابياً باندفاعه لتحسين أداء عمله أم عدوانياً وقيامه بتصرفات سلوكية غير لائقة في إنجاز عمله، ومن أهم ما أوصى به البحث ضرورة التغيير والاهتمام والتطوير لنظام الحوافز المطبق في الشركة بشكل يخلق فرص وتحديات جديدة للعاملين تعمل على تنمية الإبداع والتميز بعيداً عن النمط المألوف في إنجاز الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز الإيجابية؛ الحوافز السلبية؛ أداء العاملين؛ الشركة العامة للنقل البحري.

## 1. المقدمة

تعد الحوافز أحد الأدوات التي يمكن للإدارة في المؤسسة استخدامها من أجل الوصول إلى بلوغ أهدافها من جهة وتوجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف من جهة أخرى فهي عملية مكملة لحفلات العملية الإدارية وتقوم وتساعد بمهمة الضبط والتعديل والتوجيه، لذلك ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز من خلال الدراسات والأبحاث التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد العامل على العمل بكفاءة وفاعلية ومقدرة عالية ما لم يكن هناك عوامل تحفز وتوظف فيه قيم الحماس والانفعال والرغبة والدافعية بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على الأداء العام وتحسين الإنتاجية وتزيد في الوقت ذاته من إعطاء الفرد العامل قيمة مضافة لنجاح المؤسسة من خلال واجبه وشعوره بالولاء لها، وإذا حققت المؤسسات هذه المرحلة فقد ربحت قاعدة صلبة من الأفراد العاملين الذين يملكون درجة من الولاء والدافعية نحو العمل والمستوى العالي من الأداء والتحسين في الإنتاجية.

وقد اثبتت النظريات الحديثة أن المنظمات والمؤسسات وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أجزاء متفاعلة ويؤثر بعضها ببعض الآخر التي أظهرت فكرة الفرد العامل الاجتماعي والبيئة التنظيمية وبتوليف مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية تقدم بأساليب علمية تزيد رغبة الفرد وتطوره وتراعي فيه الفروق الفردية في الأداء، لذلك تعد القوى العاملة من أهم الموارد في أي مؤسسة سواء أكانت ربحية أو غير ربحية فعلى إدارة المؤسسات الاهتمام بهذا المورد وتنمية وتحفيزه ليعود بالنفع على المؤسسة خاصة وعلى المجتمع عامة، فالحوافز من العوامل المهمة في تقييم أداء العاملين وتشخيص نقاط القوة والضعف وملاحظة التحسن الذي يحدث في أدائهم في المؤسسات سواء أكانت الحكومية أم غير الحكومية التي تعد خطوة مهمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، التي تتمثل بأشكال عدة، حوافز إيجابية مادية كالمكافآت أو غير مادية (معنوية) كالإطراء والثناء والشكر وتقويض السلطة وهي وسائل تتلائم ورغبات الأفراد التي تترك النتائج الإيجابية على العمل، أو حوافز سلبية وهي السبب المهم والداعي من الباحثين في استنباط قيام الفرد العامل من التصرف في اتجاه معين، هل سيكون تصرفه حول ذلك النوع من الحافز بما ينعكس عليه أو على أداء عمله، ويعكس ذلك لنا أهمية قياس ذلك الحافز واختلافه بين الأفراد العاملين في استعجاب ذلك النوع من الحافز في إنجاز عمله وما اختلفت عن الدراسات السابقة في قياس رد فعل العامل إيجاباً أو سلباً إذ يدور محور بحثنا في قياس الإيجابية المتحققة عند حصول الفرد العامل على الحافز السلبي أو العكس، ويدور محورها حول مفهوم العقاب، أي الحد من السلوكيات الوظيفية الخاطئة أو غير المقبولة بتطبيق الإجراءات والعقوبات المنصوص عليها في الأنظمة واللوائح الإدارية، وتكون هذه الحوافز على شكلين أيضاً أما مادية تتمثل بالقطع من الراتب أو دفع غرامات معينة، أو غير مادية (معنوية) مثل الإنذار والتنبيه والطرده من الخدمة والعزل... الخ.

لذلك لوحظ في الأونة الأخيرة أن الحوافز في القطاع العام تكاد تكون غائبة أو منخفضة أو شبة معدومة، نتيجة ما يمر به اقتصاد البلد والأوضاع المالية الصعبة وانحسار الحوافز في مؤسسات القطاع العام على الحوافز المعنوية، الذي يختلف بدوره عن حوافز القطاع الخاص (التمويل الذاتي) الشركات والمؤسسات الربحية، التي تكمن في تحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل بكفاءة وفاعلية بما يكفل تحقيق إنجاز أهداف المؤسسات وتحقيق الرضا بين أفرادها، إذ إن سياسات التحفيز مادياً أو معنوياً لها دور فاعل في معالجة الكثير من المشاكل سواء أكان على مستوى المؤسسة أم على مستوى المجتمع ككل، إذ توافقت أعمال التحفيز مع بداية ظهور نظريات الإدارة العلمية، فقد كان للنظرية الكلاسيكية والمنظمات البيروقراطية والاتجاهات الحديثة بالإدارة مفهوماً آخر لإدارة الحوافز، لذلك قسمت الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين:

الأداء الجيد: تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء المقبول أو الجيد، وهو ما تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة، إذ من المتوقع أن الفرد العامل يزيد من الأداء المقبول أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات ذلك الأداء بمرور الوقت ليصل إلى الحد المقبول فهذا يحفظ للفرد وظيفته فينقاضي راتبه ويحصل على الحوافز المقررة، أي أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه المقبول الذي يضمن له عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية والتقدير والاعلاوات وغيرها تقرر في الغالب بناءً على مدى التزام هذا الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطوره أو يجدد فيه.

الأداء الممتاز: تعطى الحوافز هنا للفرد العامل صاحب الأداء الممتاز، الذي يعطى قدرأ من الابتكار والتجديد دائماً، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف، فإنها تضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل ذلك الأداء الممتاز والمبتكر الذي يضيف للفرد العامل من خلاله شيئاً جديداً للعمل، كأن يتوصل إلى طرق جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد أو تبسيط الإجراءات من خلال اختصار خطوات العمل أو التمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف أو تقديم مقترحات نافعة للإدارة وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة.

## 2. منهجية البحث والدراسات السابقة

يعد هذا المحور مهماً لأنه يرسم خطوط التوجه المستقبلية عن طريق منهجية البحث وما تتضمنه من مرشدات توضح عملية البحث:

### 2.1. مشكلة البحث

نظراً لتزايد حاجة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها والنهوض بواقع أعمالها، تعاطف الاهتمام بالعنصر البشري واحتوائه وكيفية استغلال مهاراته وخبراته الفكرية والإنتاجية في العمل يجب التوصل إلى وضع نظام للحوافز الملانمة سواء أكانت (مادية أم معنوية) ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية للعاملين وكيفية استئارة دافعيتهم وإشباع حاجاتهم، التي تختلف من فرد لآخر وذلك بحسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى العلمي والمعيشي وكما تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة لذلك تتمثل مشكلة بحثنا في كيفية تصرف العاملين وسلوكهم واندفاعهم نحو العمل أداء نوع الحافز الذي يتلقونه نظير نتائج أعمالهم الذي ينعكس تأثيره إيجاباً أو عدوانياً سلبياً، لذا يستلزم العمل أن يكون هناك تجديداً لنوع الحافز وإعادة النظر فيه بدءاً لكل الجوانب المؤثرة للمؤسسة عامة والعامل خاصة، ومشكلة البحث تتحدد بالتساؤلات الآتية:

- ما الغاية من وجود نظام للحوافز الإيجابية والسلبية، ومدى تأثيرها في أداء العاملين والنواتج المترتبة عنها؟
- هل هناك معايير أساسية تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق نظام الحوافز؟
- ما الأهمية والقيمة الحقيقية للعمل بحسب رأي الفرد العامل؟
- هل يتحقق رد فعل معاكس لدى الفرد العامل عند حصوله على الحافز السلبي إيجاباً أو سلباً في نتائج عمله، أم لا يتحقق؟

### 2.2. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية نظام الحوافز لما لها من أثر كبير في نفسية الفرد العامل ومدى رضاه عن أداء عمله واستمراره فيه كما تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع ذاته لما يعول عليه من أهمية في دفع وتنوع وتيرة الاقتصاد وانعكاس إيجابية العمل في دعم قطاعات الدولة، لذا فإن تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم وتحديد حاجاتهم يعد تحدياً أساساً وحقائقاً في مكان العمل، فإعداد وتطوير نظام للحوافز والمكافآت بما يناسب تلك الحاجات وزيادة درجة الموانمة والتوافق قد تزيد من الدافعية والتحفيز للعاملين، إذ اكتسب نظام الحوافز أهمية متزايدة في المؤسسات بعده كنوع من الاستثمار في العنصر البشري من خلال توجيه سلوكه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة وبما يحقق الأداء الناجح وينمي من قدرات الفرد ويخلق في ذهنه العلاقة العضوية بين الأداء المتميز وحصوله على الحافز فيصبح لديه الاستعداد الكامل بتقديم أفضل ما لديه، والعمل على تقليل المظاهر السلبية في المؤسسات قدر الامكان من اللامبالاة والتغيب والتأخير وغيره، فجد أن نظام الحوافز يلعب دوراً بالغ الأهمية في نجاح المؤسسات.

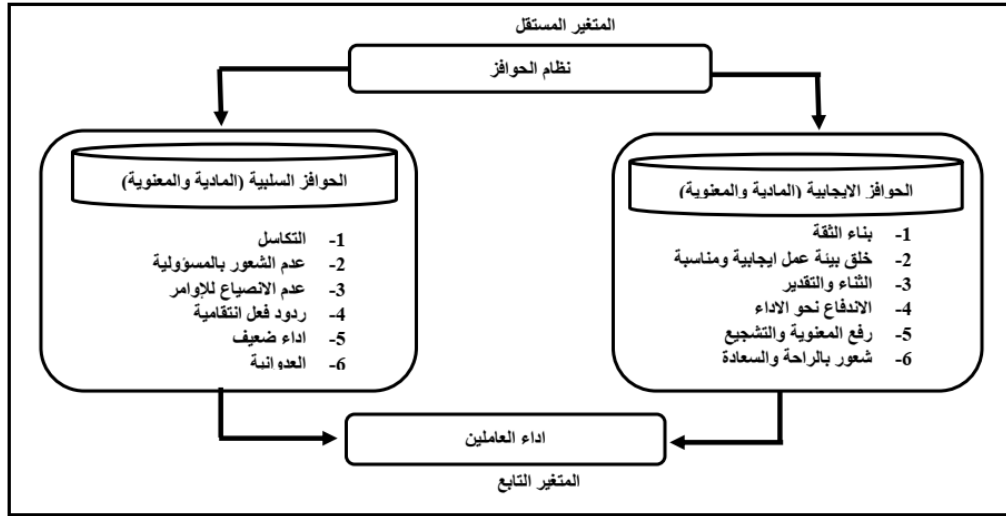
### 2.3. أهداف البحث

يهدف البحث التعرف على الدور المهم والفاعل للحوافز الإيجابية أو السلبية في أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، علاوة على إدراك وعي إدارات المؤسسات بأهمية العنصر البشري في نجاح تلك المؤسسات، والفرص المتاحة للعاملين والشركة في ذات الوقت جراء تطبيق نظام الحوافز، لذا يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تطبيق نظام الحوافز وأهمية التجديد فيه من أجل رفع مستوى أداء العامل.

- قياس تأثير الحوافز الايجابية أو السلبية على اداء العاملين في المؤسسات.
  - التعرف على المعايير الاساسية المعتمدة في تطبيق نظام الحوافز.
  - التواصل مع جهود الباحثين السابقين في التركيز على الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوافز الايجابية أو السلبية في المؤسسات وتأثيرها في اداء العاملين.
- 2.4. نموذج البحث

يبين الشكل (1) الآتي فكرة البحث وطبيعة العلاقة بين المتغيرات.



الشكل (1) نموذج البحث

2.5. فرضيات البحث

2.5.1. الفرضية الرئيسية الأولى H1

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) واداء العاملين في المؤسسات وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2.5.1.1. الفرضية الفرعية الأولى H1-1:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.1.2. الفرضية الفرعية الثانية H1-2:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المعنوية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.2. الفرضية الرئيسية الثانية H2

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) واداء العاملين في المؤسسات وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2.5.2.1. الفرضية الفرعية الأولى H2-1:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.2.2. الفرضية الفرعية الثانية H2-2:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المعنوية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.3. الفرضية الرئيسية الثالثة H3

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) واداء العاملين في المؤسسات. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2.5.3.1. الفرضية الفرعية الأولى H3-1:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.3.2. الفرضية الفرعية الثانية H3-2:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المعنوية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.4. الفرضية الرئيسية الرابعة H4

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) واداء العاملين في المؤسسات. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

2.5.4.1. الفرضية الفرعية الأولى H4-1:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.5.4.2. الفرضية الفرعية الثانية H4-2:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المعنوية) واداء العاملين في المؤسسات.

2.6. طرائق جمع البيانات

تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين وكما يلي:

2.6.1. الجانب النظري

تم استخدام المصادر العربية والاجنبية (الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث المنشورة والمقالات) ذات العلاقة بموضوع البحث لتعزيز هذا الجانب وبلوغ اهداف البحث.

2.6.2. الجانب العملي

وجد الباحث المقياس والاداة الرئيسة والملائمة في جمع البيانات والمعلومات (الاستبانة)، إذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتضم ابعادها وفقراتها فقد اشتملت على ثلاثة محاور، الجدول (1)

2.6.2.1. المحور الأول

البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي).

2.6.2.2. المحور الثاني

المتغير المستقل (نظام الحوافز الايجابية المادية بواقع (10) فقرة، والحوافز الايجابية المعنوية بواقع (10) فقرة، والحوافز السلبية المادية بواقع (9) فقرة، والحوافز السلبية المعنوية بواقع (9) فقرة.

2.6.2.3. المحور الثالث (اداء العاملين) بواقع (7) فقرة

جدول (1) استبانة الدراسة

عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	متغيرات البحث
		المحور الأول: البيانات الشخصية
		(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي)
20	20-1	المحور الثاني: المتغير المستقل الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية)
19	38-21	المحور الثاني: المتغير المستقل الحوافز السلبية (المادية والمعنوية)
7	45-39	المحور الثالث: المتغير التابع اداء العاملين
45		المجموع

وتم استخدام مقياس لكيرت الخماسي (Likert Scale) للتعبير عن اجابات العاملين لما يحتويه هذا المقياس من دقة وسهولة تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة، الجدول (2).

جدول (2) ترتيب اجابات الاستبانة على وفق مقياس (Likert Scale)

دائماً	غالباً	احياناً	قليلاً	لا تستخدم اطلاقاً	الدرجة
5	4	3	2	1	

2.7. مجتمع وعينة البحث

2.7.1. مجتمع البحث

تمثل المجتمع بإعداد الموظفين العاملين في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد والبالغ عددهم (180) موظفاً.

2.7.2. عينة البحث:

للتوصل الى أفضل النتائج واختبار الفرضيات، تم اختيار حجم العينة بشكل عشوائي بسيط يتناسب مع متغيرات البحث وأبعاده وقد بلغ حجم العينة المستهدف من المجتمع (118) وبناءً عليه تم توزيع (118) استبانة على العينة المستهدفة بحسب نموذج [1] وقد تم استرجاع (110) استبانة وكانت جميعها مستوفية للشروط وتم اعتمادها من الباحث أي بنسبة استرداد 0.93 %.

2.8. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة للتأكد من اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وفي حالة عدم تحقق شرط الاعتدالية يتم معالجة البيانات على وفق دوال رياضية خاصة من اجل تطبيق الاختبارات الاحصائية المعلمية التي تتميز بالقوة والدقة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام اختبار كولموغوروف وميرنوف لأنه من أكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها.

نلاحظ ان قيم احصائية الاختبار Sig لبعدي الحوافز الايجابية (المعنوية) والحوافز السلبية (المعنوية) بلغت (0.056، 0.200) وهي اكبر من 0.05 وهذا يشير الى ان البعدان يتوزعان توزيعاً طبيعياً، اما (الحوافز الايجابية (المادية) والحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين) ان قيم احصائية الاختبار Sig اقل من 0.05 اي انها لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا تطلب معالجتهم لتحويل البيانات الى التوزيع الطبيعي اذ بلغت قيمة احصائية الاختبار Sig للمتغيرات بعد المعالجة (0.067، 0.079، 0.200) وهي اكبر من 0.05 وهذا يدل على توزيعها توزيعاً طبيعياً، الجدول (3).

الجدول (3) اختبار كولموغوروف- سميرونوف لمتغيرات البحث

المحاور	قبل المعالجة	بعد معالجة البيانات
	Sig. Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	Sig. Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>
الحوافز الايجابية (المادية)	0.091	0.024
الحوافز الايجابية (المعنوية)	0.084	0.056
الحوافز السلبية (المادية)	0.131	0.000
الحوافز السلبية (المعنوية)	0.066	.200*
اداء العاملين	0.095	0.017
		0.060
		.200*

ان اختبار الثبات من الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة، ويعد الثبات من الخصائص الواجب توافرها لصلاحيّة استخدام مقياس معين وهو يشير إلى ان المقياس موثوق به ويعتمد عليه. ويعد مقياس كرونباخ ألفا من أهم المقاييس التي تستخدم لقياس ثبات الاستبانة في شتى مجالات البحث العلمي، فإذا كانت قيمة الاختبار أقل من (60%) فإن ذلك مؤشراً على ضعف الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات جيدة إذا بلغت (80%) فأكثر.

ولمعرفة مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة لمتغيرات البحث اعتمد اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات للاستبانة، إذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات البحث تراوحت بين (0.720-0.866) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية لأنها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70). كما ان قيم معامل الصدق الهيكلية كانت قيم عالية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبهذا أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي لأنها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي، ومعاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية، الجدول (4).

الجدول (4) معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	قيمة معامل الصدق الهيكلية
الحوافز الإيجابية (المادية)	10	0.742	0.861
الحوافز الإيجابية ( المعنوية )	10	0.832	0.912
الحوافز السلبية (المادية)	9	0.720	0.849
الحوافز السلبية ( المعنوية )	9	0.843	0.918
اداء العاملين	7	0.861	0.928
الكلي	45	0.866	0.930

## 2.10. اساليب تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث واختيار فرضياته، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية ومنها الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار ومعامل التحديد واختبار T وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

## 2.11. حدود البحث

## 2.11.1. الحدود المكانية

طبق البحث باعتماد المخطط الافتراضي في عينة من الموظفين في وزارة النقل - الشركة العامة للنقل البحري في بغداد.

## 2.11.2. الحدود البشرية

تمثلت في إعداده الأفراد العاملين في الشركة العامة للنقل البحري والبالغ عددهم (180) موظفاً، وهو حجم المجتمع المستهدف للبحث.

## 2.12. مصطلحات البحث

## 2.12.1. الحوافز

الإمكانات المتاحة التي توفرها المؤسسات لاستخدامها في تحريك وتحفيز العاملين لاداء نشاط معين او مجموعة من الانشطة يشعب فيه رغباته وحاجاته واهدافه ومن ثم في تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة.

## 2.12.2. اداء العاملين

العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها التعرف على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي تحقيقه ومقارنته مع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع في اداء عملهم عبر مدة زمنية معينة، لذا فالمرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

## 2.13. الدراسات السابقة

عمل الباحثان للوقوف على بعض الدراسات والبحوث التي يعتقد أن لها صلة بموضوع البحث، والانطلاق من نهاية ما وصلت اليها، بما يعزز من الجانب النظري والاستفادة في دعم الجانب العملي، فضلاً عن تحديد بعض المرتكزات الأساسية وما تميز به هذا البحث، ومن أهم الدراسات والبحوث التي توقف عندها الباحثان في هذا الشأن:

## 2.13.1. الدراسات العربية

2.13.1.1. دراسة (العكش، 2007) بعنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" [2].

هدفت الدراسة للاطلاع على نظام الحوافز الحكومية ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بوجه الخصوص، من خلال تحقيق:

- تقييم نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- الوقوف على مزايا نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليته وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظام حوافز كفوء.
- قياس مدى ملائمة نظام الحوافز ولمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، وعلاقته في نظام الحوافز المعمول به حالياً.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد استخدم الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، التي بلغ عددها (368) موظفاً واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات ومن أهم النتائج:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدن، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.

ويوصي الباحث بما يلي:

- مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
- تمنح الحوافز والترقيات على وفق الضوابط والمعايير التي حددها القانون.
- على الإدارات العليا القيام بمنح المكافآت للموظفين المجددين والمثابرين.
- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
- أن تعمل الإدارات العليا على بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل.

2.13.1.2. دراسة (بريكي وبلخير، 2016) بعنوان " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي- دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية" [3].

تهدف الدراسة الى معالجة موضوع التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التطرق الى أهم مفاهيم التحفيز واهدافه وأهميته للفرد والمؤسسة من خلال:

- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.
- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في الرضا الوظيفي.

وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد الى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

ويوصي الباحثان بالآتي:

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- تقدير الأعمال المتميزة وانجازات الآخرين.
- الإصغاء الجديد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.
- تشجيع روح والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.

2.13.2. الدراسات الاجنبية

2.13.2.1. دراسة (Lucas & Olaniyi and Peter, 2016) تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء التنظيمي: دراسة الجامعات النيجيرية [4]

### The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين، ومعرفة نهج الحوافز المنفذه ومعرفة مستوى الأداء في الجامعات النيجيرية، وتم اختيار ست جامعات في نيجيريا لغرض هذه الدراسة وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأشارت النتائج الرئيسية إلى وجود مستوى كافٍ من الحوافز المقمتة للموظفين في نيجيريا كما احتلت الحوافز المالية المرتبة الأولى بينما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية ووجد أيضاً أن هناك مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي، كما كان هناك علاقة سلبية بين المادية والمعنوية، وأثبتت هذه الدراسة المزيد من فرص البحث التي يمكن إثراء فهم الحوافز والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

2.13.2.2. دراسة (Jacob & Cherian, 2013) بعنوان تأثير الكفاءة الذاتية على تحفيز وأداء الموظفين [5]

### Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees

الهدف من هذه الدراسة هو إجراء تحليل نتائج البحث الفردية التي تتعلق بالعلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحفيز الموظف والأداء المرتبط بالعمل للموظف ومن أهم نتائج الدراسة لوحظ أنه يمكن تطبيق نظرية الكفاءة الذاتية على الأداء المرتبط بالعمل من حيث تحفيز الجوانب المختلفة المتعلقة بالموظفين وكذلك الملاحظات التنظيمية وقد حاول الباحث في هذه الدراسة تقييم تأثير الكفاءة الذاتية على أداء الأفراد في مكان العمل والآلية التي تحدد الكفاءة الذاتية للفرد من خلالها الأداء والدافع المتعلق بعمله ومن ثم يصبح من الضروري تحديد الآثار العملية للنتائج المتعلقة بتحسين الكفاءة الذاتية للموظفين من أجل تحفيزهم وتحسين أدائهم.

لذا يجد الباحثان ان فحوى التغيير وما تميز به بحثنا عن الدراسات السابقة الخوض والبحث في الحوافز السلبية ومدى تأثيرها على الفرد العامل من خلال ملاحظة سلوكياته وتصرفاته في العمل، اي معرفة وبحث ردود فعله ازاء ذلك الحافز يكون ايجابيا ويعمل على تطوير ذاته وتصحيح الاخطاء السابقة او العكس يكون رد فعله سلبيا وينعكس على اداء عمله وسلوكه مع الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة.

## 3. الجانب النظري

### 3.1. مفهوم الحوافز

ركزت المفاهيم الإدارية التقليدية على الاهتمام بالقدرة الإنتاجية للعامل وأغلقت ما يتعلق بالنواحي كافة الاجتماعية والنفسية له، فقد عرّفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته وينظر إلى الحوافز على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل المثمر. كما عرفت بأنها: كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج، إذ كان للمدارس الفكرية الحديثة والمتمثلة بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية دوراً كبيراً في تطوير وتحديث المفاهيم التقليدية ونظرتها إلى العنصر البشري والتعامل معه على أساس أنه إنسان وله مشاعر وأحاسيس، ومتأثرٌ بالبيئة المحيطة به [6]. فضلاً عن اختلاف المفاهيم الأساسية في استخدام نظام الحوافز والعمل بها، لذا ركزت المدرسة التقليدية على الحوافز المادية فقط لدفع العاملين نحو مزيد من الجهد والعطاء في حين كان اهتمام المدارس الحديثة على الحوافز المعنوية، فقد أثبتت أنها أكثر فاعلية من الحوافز المادية [7]. ومع ذلك هذا لا يعني التقليل من أهمية الحوافز المادية في العمل، فدراسة نظام الحوافز يتطلب فهماً عميقاً لسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وحاجاتهم ورغباتهم [8].

لذا فالحافز قد يشجع العاملين على القيام بشيء ما ايجابيا أو سلبيا [9]. فالحوافز بمثابة المقابل للعامل المتميز فهي تعمل على تحقيق حاجات في الكيان البشري تشعره بأنه إنسان ومقدر في عمله [10]. فضلاً عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتحسين ظروف العمل [11]. وقد أهتم الاسلام بقضية الحوافز كما في قوله تبارك وتعالى ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾ { الرحمن- 60} كذلك قول الرسول (ص) (مَنْ صَلَّى عَلَيَّ وَاجِدَةً صَلَّى اللهُ عَلَيَّ عَشْرًا) [12]. لذلك يعد نظام الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة أداء العاملين في المؤسسات سواء أكانت العامة أم الخاصة [5]. إذ إن هناك سياسات تحفيزية بنيت على اساس الخبرات السابقة في الثواب والعقاب كاحد المواقف الذي يوجد به العامل [13]. فالحافز هو شعور داخلي لدى الفرد العامل الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الى تحقيق اهداف معينة [4]. وعرفت كذلك "مجموعة ظروف تتوافر في جو العمل لتشبع رغبات الافراد العاملين الذين يسعون لإشباعها عن طريق العمل، أي مجموعة من العوامل التي تدفع الافراد في المؤسسات الى العمل بكل قدراتهم وقواهم لتحقيق الاهداف المرسومة [14]. فحوافز العمل مؤثرات خارجية تحرك في الفرد العامل دوافع معينة للقيام بعمل معين [10]. لذا على إدارة المؤسسات أن تراعي اهداف عدة في عملية تحفيزها للعاملين منها [15]:

- ردود الفعل في بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يؤثر في التنفيذ والمتابعة والارتقاء الى التقدم
- مكافأة الأداء المتميز
- تشجيع الابداع والابتكارات الجديدة
- اداة للتغيير والتطوير من خلال ادخال عناصر فعالة في العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين

ومن الاساليب الحديثة التي تتبعها إدارة المؤسسات في عملية التحفيز [16]:

- التحفيز عن طريق المشاركة: مشاركة الأفراد العاملين مروضهم في اتخاذ القرارات، إذ أن أغلبهم يميلون الى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها.
- توسيع العمل: اضافة واجبات ومسؤوليات الى عمل الفرد الاساس ليساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الروتين والملل ويحفز الأفراد على اداء اعمالهم.
- الإدارة بالأهداف: اشراك المرؤوسين في تحديد اهداف المؤسسات إذ تكون واقعية ويسهل قياسها التي تمكن المرؤوسين من تحقيقها خلال مدة زمنية معينة، فهو اسلوب لتحفيز المشاركة ورفع الروح المعنوية وتخفيض القلق نتيجة عدم المعرفة بموقف رئيسة اتجاهه.
- تأهيل العاملين: توجيه وتكليف العاملين مع اهداف المؤسسة من خلال برامج تدريبية ملائمة تساعد على تعلم واتقان العمل لمواكبة التطور العلمي والفني والتقني، ليولد شعور لدى العاملين بالرضا وتحفيزهم لأداء الاعمال.
- اثراء العمل: اعطاء الفرد العامل الحرية والفرص في التخطيط والتنظيم والمراقبة أي زيادة التوسع في اعمالهم، بما يؤدي الى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية ومن ثم زيادة انتاجهم [17].

### 3.2. أسس منح الحوافز

أسس ومعايير منح الحوافز المادية والمعنوية في الاساس التميز في الاداء فضلاً عن أسس ومعايير اخرى منها [18]:

#### 3.2.1. الاداء

المعيار الاساس، أي ما يزيد عن اداء الفرد العامل عن المعدل الاعتيادي النمطي سواء أكان في الكمية أم الجودة أم في توفى الوقت أو التكاليف أو في انجاز الاعمال الموكلة اليه، [3].

#### 3.2.2. الأهداف

درجة تحقيق الاهداف المحددة على وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة.

#### 3.2.3. المجهود

نتائج العمل الذي يصعب قياسه احياناً، لأنه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات، لان الناتج شيء محتمل الحدوث فضلاً عن اخذ معيار المجهود بقضاء اوقاتاً أكثر خارج الدوام الرسمي لإنجاز المهام الصعبة، ومدى الالتزام والامتثال للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

#### 3.2.4. المهارات

تعويض الفرد العامل عن ما يمتلكه من مهارات تفوق العاملين الاخرين كحصوله على شهادات عليا أو براءات اختراع أو دورات تدريبية.

#### 3.2.5. الاقدمية

طول المدة التي قضاها الفرد العامل في عمله التي تشير الى الولاء والانتماء.

ومن خلال ذلك يرى الباحثان أن أهم معيار لمنح الحوافز للعاملين هم تميزهم بأداء اعمالهم وهذا لا يمنع ان تكون هناك معايير اخرى معتمدة في المنح كالأقدمية والجهد المبذول والابداع، فالمنح في الاساس مبني على مجموعة من الاسس الذي يعمل على تحقيق الاهداف المرجوة والولاء دون تقصير ولكن ليس كقاعدة ثابتة حيث يكون بحسب السياسة الادارية المتبعة في المؤسسات.

### 3.3. أنواع الحوافز

الحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من جانب، ومن جانب اخر تحقيق الاهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة [19]. فالحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها) إذ تتعدد أشكالها وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، إذ يعد الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأنّ النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، فظلم الحوافز مهم وبشكل أساس في المؤسسات لضمان تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها إذ لم يكن كافياً لتعيين أفضل العاملين من حيث الكفاءات والقدرات، لكن يجب أن يكون متاحاً الحصول على الرغبة في العمل وليس فقط من خلال العديد من الطرق لتحفيزهم [20].

فضلاً عن فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل إذ إنه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة من مأكلاً ومسكن، كما أن المال يعد ضرورياً للصحة والتعليم، فضلاً عن قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي [21]. فقد تنوعت التقسيمات إذ يستند كل تقسيم الى اساس معين ويهدف الى ابراز جانب معين من الانواع المختلفة للحوافز [22]. فيكون اتجاهها اما أن تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي احتياجاتهم، أو تكون تهديد وعقاب يؤثر في ادائهم [23]. فالحوافز تعتمد اداء الفرد والجماعة بما تؤدي الى الارتقاء بمستوى العمل وتحقيق الهدف [14]. فضلاً عن وجود حوافز للخدمات الاجتماعية، وأهميتها في اشباع حاجات ورغبات العاملين من خلال قيام إدارة المؤسسة برعاية مصالحهم وأسرم وتقديم افضل من خدمات اضافية، فالحوافز الاجتماعية هي منافع وعوائد مالية يتلقاها العاملون بطريقة غير مباشرة وتتمثل ((التأمين على الحياة، التأمين الصحي، التأمين ضد العجز واصابات العمل، صناديق الادخار، الاندية الاجتماعية والترفيهية، رعاية اطفال العاملين، ووجبات الطعام... الخ)) [2]. لذلك نجد الحوافز إذا استطاعت أن تشبع الحاجات المهنية لدى الفرد العامل [24]. فإن تأثيرها يعد ايجابياً ويؤدي الى الرضا والسرور، أما إذا كانت مدخل الحوافز التخويف والعقاب فإن تأثيرها يعد سلبياً وتؤدي الى ما لا يسر الفرد [25]. لذا نجد أن الحوافز (الثواب والعقاب) الايجابية والسلبية لا تزال تشكل أقوى الحوافز أثراً على العاملين، على الرغم من العديد من الدراسات والبحوث التي تم انجازها في مجال الحوافز ويمكن التمييز بين انواع الحوافز الايجابية والسلبية وكالاتي [26]:

#### 3.3.1. الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية)

تشكل الأثر الأكبر من بين الحوافز المعطاة للعاملين، علاوة على فهم ودراسة التفاعل والبدائل ما بين الحوافز المادية وغير المادية المعطاة بشكل أفضل [27]. فالحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابطة بين العامل والمؤسسة [28]. من خلال بناء الثقة فهي نقطة اساسية في خلق بيئة عمل ايجابية وبيئة عمل صحية وجذابة من شأنها توفى احساس الراحة والسعادة والعمل بجد والخلص وتسخير كل كفاءاتهم وخبراتهم للرفي بالمؤسسة لتحقيق اهدافها ورسالتها فضلاً عن الثناء والتقدير التي لها الأثر في رفع معنوياتهم وتشجيعهم على الابداع لكن قد تفقد دورها إذا لم تأخذ دورها الرئيس في التحفيز عند منحها بغض النظر عن الاداء الكفء أو الانجاز المتميز مثال (العلاوات السنوية) [29].

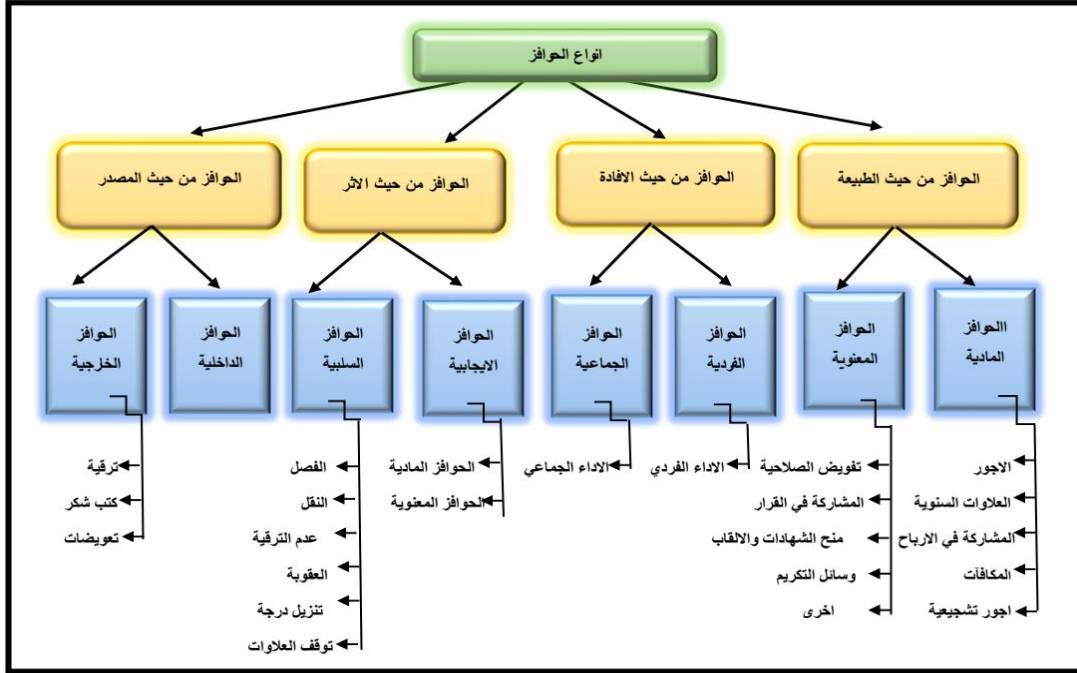
فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازاً متميزاً يؤدي ذلك الى الاستمرار في تحقيق المزيد من الاداء المتميز ويؤدي الى الانتفاع نحو الاداء الافضل [36]. أن الحافز الايجابي يوفر روعاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل على المدى القصير، لكن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجع إلى ان الحوافز الايجابية تكون مؤثرة وفاعلة فور قيام العامل بالتصرف الصحيح والمطلوب، فالتحفيز يؤدي الى تعزيز مستوى فعالية وكفاءة العامل في مكان العمل [30]. لذلك نجد أن الانسان يستجيب للحوافز الايجابية بتأثير أكبر من الحوافز السلبية [31].

#### 3.3.2. الحوافز السلبية (المادية والمعنوية)

وهي فحوى بحثنا هذا ومن الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبى، أو تصحيحه للحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد كالتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر وتجنب الاخطاء، فالحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل، التي تتمثل بفقدان الوظيفة أو الدخل أو الحرمان من المكافآت أو العقوبات

أو تنزيل الدرجة الوظيفية فهي ذات أثر رادع لدى الافراد العاملين في المؤسسة [32]. لذا نجد أن الحوافز السلبية تؤدي الى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وتشمل ممارسة العديد من السلوكيات كتحفيض جودة الانتاج والاداء الضعيف وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية.. الخ [7]، فضلاً إذا تم مكافئة الجهد المطلوب بأقل من القيمة المتوقعة للفرد العامل، فسيعد ذلك غير عادل ويؤثر سلباً على تحفيزه، لذا نرى أن الحافز السبلي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ويصاحبه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج ذلك من أعراض سلوكية كارتفاع معدل الغياب كما ينتج عن انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل، معنى ذلك أن الفادة الذين يعتمدون على الحافز السبلي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة، أو العكس في اظهار نتائج تكون جيدة [33].

ويتفق الباحثان مع ما ذكر بان نظام الحوافز الايجابية والسلبية من المواضيع المهمة التي تتطلب فهم ودراسة لسلوك وتصرفات العاملين وتلبية حاجاتهم و رغباتهم من حيث نوع الحافز المؤثر بهم سواء أكان مادياً أم معنوياً، فالحوافز وسيلة فاعلة لتحقيق الاهداف وكفاءة و فاعلية من خلال توجيه سلوك العاملين وتصحيح مسارات عملهم ورفع روحهم المعنوية وغرس شعور الانتماء لمنظمتهم، فضلاً عن تنمية روح الابداع والتجديد واخراج الطاقة الكامنة في الفرد العامل، ونبين انواع الحوافز المختلفة التي تنقسم الى كما في الشكل (2).



الشكل (2) أنواع الحوافز [34]

ومن مبررات استخدام الحوافز السلبية [35]:

- الحوافز السلبية تحذير للعاملين بعدم الوقوع في الاخطاء
- تحفيز العاملين وابعاد العقوبات عنهم من ناحية وحصولهم على حافز ايجابي من ناحية اخرى
- عدم تفاقم الاخطاء ومن ثم صعوبة معالجتها
- ضمان التزام العاملين بتأدية مهامهم بصورة جيد

#### 3.4. خصائص نظام الحوافز

لكي تحقق المؤسسة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الاضافية لا بد من توافر بعض الخصائص لنظام الحوافز [36]:

##### 3.4.1. التحديد

تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، أي إذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، لأن أي نقص في الحافز يؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.

##### 3.4.2. عدالة التوزيع

أن يتسم الحافز بالإنصاف والحياد وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات في منحها وألا تمنح إلا على الأداء الجيد حتى تؤدي الهدف المنشود.

##### 3.4.3. معايير الأداء

تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها، من خلال تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد [37].

##### 3.4.4. الاستقرار والمرونة

يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة للعاملين جميعاً، إذ يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة، وأن يتسم نظام الحوافز بالمرونة حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل .

##### 3.4.5. التنوع

العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة مستوى الرغبة القائمة عند الفرد عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما أفضل في كل مناسبة .

ومن خلال ما سبق يتفق الباحثان ان الحوافز في الاساس تعمل على خلق روح التنافس والتميز بين الافراد العاملين نتيجة ما يحصلون عليه من اداء لعمل معين او جهد مبذول او عمل اضافي، وتكون هذه الحوافز ايجابية ومحفزة ومعنوية لسلوكه وتصرفه ومثابرتة في اداء عملهم أو تكون سلبية تنعكس على تصرفات وسلوكيات الفرد الاقل كفاءة نظير تقصيره في عمله أو الخطأ المقصود أو غير المقصود، وقد تكون احياناً سبباً ونتيجة عكسية لبعض الافراد العاملين في اندفاعهم وبذل جهد أكبر لإنجاز اعمالهم وتحسين تصرفاتهم وسلوكياتهم.



الإدارة الناجحة والفاعلة تدرس وتفهم العاملين فيما يتعلق بطبيعتهم وخدماتهم ومستويات أجورهم، فضلاً عن حالتهم الاجتماعية فهي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الذي يمكن تقديمه لأجل تعديل تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وإمكاناتها، إذ كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز الذي يلبي حاجات العاملين، كلما أمكن من تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة [36]. وعرف الأداء اصطلاحاً [17] ارتباط الفرد العامل بكل سلوكياته وتصرفاته ورغبته في بذل المزيد من الجهد المتميز لتحقيق أهدافه ورغباته خاصة وأهداف المؤسسة عامة، وعرف الأداء إجرائياً " اندماج الفرد العامل في أداء عمله وإبداعه واستقراره في العمل بجهود متميزة مع الرؤساء والمرؤوسين".

فاختيار الفرد العامل لسلوك أو تصرف معين يتوقف على درجة أن هذا التصرف أو السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، إذ كلما وجد الفرد العامل الحافز المقدم فاعل لإشباع حاجته كان ذلك دافعاً له على اتباع التصرف المؤدي إليه، لذا نجد أن نظام الحوافز يتطلب توافر مقومات أساسية تسهم في تحقيق رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة وتحسين أدائهم وولائهم للمؤسسة إذ يعد نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد لبلوغ الأهداف المحددة، ومن ثم يعد الهدف الرئيس لنظام الحوافز تحقيق العاملين مستويات عالية من الأداء لذا يمكن القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمؤسسة.

وقد عرف الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهد الفرد العامل من خلال ما يملك من قدرات ومعارف متميزة تؤدي به إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته وعمله " وعرف أيضاً " الناتج المتحقق عند قيام الفرد العامل بأداء عمله من الأعمال داخل مؤسسته" [38]. كما عرف " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا العاملين" [23].

لذلك الطبيعة الأساسية للعامل هي التطور باستمرار، وحينما يجد العامل معنى مرتبطاً بالقيم في أداء أعمالهم، سيكون أكثر رغبة في البقاء وتأييد مؤسساتهم وأكثر ترابطاً وتعاوناً مع زملائهم [32]. فالشعور الشخصي والرضا للعامل في عمله وتوفير بيئة عمل أفضل هي وسيلة للتحفيز وارضاء العاملين من الناحية النفسية [39].

لذا يرى الباحثان ان الأداء من المفاهيم المهمة التي نالت اهتمام المختصين والباحثين وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة فهو حجر الأساس في تحقيق المؤسسات لأهدافها حيث تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها وبأقل تكلفة ممكنة، فالأداء هو الجهد المبذول من العامل بما يمتلكه من إمكانات وقابليات بالاعتماد على كل ما متاح من الموارد، والأداء له أهمية كبيرة بغده الناتج النهائي لمحصلة الأعمال والأنشطة جميعاً التي يقوم بها الفرد العامل وهو مؤشر لنجاح المؤسسة واستقرارها.

### 3.6. أهمية الأداء

الأداء من المفاهيم المهمة التي حظيت بالاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية لأهميته على مستوى المؤسسة والعامل في ذات الوقت، فالأداء يحتل مكانة خاصة داخل المؤسسة بغده الناتج النهائي لمحصلة الأعمال والأنشطة جميعاً فيها فهو حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة لذا لا بد من الدراسة والمتابعة والتقييم للأداء المتحقق من أجل السيطرة عليه في الاتجاهات المرجوة لتحقيق تلك الأهداف وذلك لوجود العديد من المتغيرات والأسباب والعوامل التي تؤدي إلى انحراف الأداء في اتجاهات معاكسة أو مغايرة عن تحقيق هدف المؤسسة المنشود، لذا على الفرد العامل القيام باستخدام مهاراته وقدراته وما لديه من دوافع لأداء مهام محددة سواء كانت متعلقة بالوصف الوظيفي أو أداء أدوار وظيفية مساعدة للمؤسسة كمساعدة العاملين الجدد أو تقديم ابتكارات جديدة [12].

وللأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بغده الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة جميعاً التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها ومن ثم في يصب في تحقيق أهدافها، ويمكن القول أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً، فالأداء مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها ومن ثم إما يكون أداء إيجابياً يمثل مجموعة النتائج المرغوب فيها والمحددة للسلوك أو سلبياً يمثل مجموعة النتائج والسلوكيات غير المرغوب بها داخل المؤسسة [23].

لذا يتفق الباحثان مع ما سبق ان الأداء هو بذل الفرد العامل لمجهود أكبر باستخدام مهاراته وقدراته من خلال التعرف على الأسباب والدوافع لدى العامل وما يضافه من أدوار حقيقية في أداء عمله، فالأداء هو من أهم محاور العمل المهني في أي مجال عمل وظيفي فإذا كان متميزاً في ظل بيئة عمل تتصف بالعدل والمساواة فيكون صاحب العمل في مكانة متميزة وترقية عالية وبالعكس.

### 3.7. أنواع الأداء

يصنف أداء العاملين بحسب طبيعته (إيجابياً أو سلبياً) إلى ثلاثة أنواع [40]:

#### 3.7.1. أداء المهام

السلوكيات التي تسهم في إنجاز العمليات الأساسية والجوهرية في المؤسسة لإنجاز الأنشطة المطلوبة وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فعند تنفيذ الوظائف الإدارية تشمل الأداء والسلوك في حاجة أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع إلى حالة خلق بيئة عمل تنافسية تكون بمثابة أداء عمل يتميز بجهود بحثية عند إنجاز أعمالهم.

#### 3.7.2. الأداء الظرفي أو الموقفي

السلوكيات الناتجة في تحويل ومعالجة العمليات الإدارية في المؤسسة بما يسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء ليس دوراً إضافياً إنما يكون خارج مهام الوظيفة أي الاعتماد بشكل موقفي أو ظرفي عند وجود حالة طارئة أو موقف معين في تقديم مساعده اضافية إلى الزملاء في العمل أو للمؤسسة أو عمل يكون خارج الإطار الرسمي للوظيفة.

#### 3.7.3. الأداء المعاكس أو المجابهة

وهو يختلف عن النوعين اعلاه ويكون باتجاه سلوك سلبي في أداء المهام والأنشطة الوظيفية كالانحراف والعدوانية والعنف والانتقام والمجابهة وغيرها.

### 3.8. قياس أداء العاملين

عرف الأداء " هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين"، أو يمكن القول " هو الطريقة أو الكيفية التي تعتمدها المؤسسة لاستغلال مواردها من رأس المال والمعرفة بطريقة كفنة تمكنها من الوصول إلى الأهداف الممكنة"، ويمكن التعرف على أداء الفرد العامل من خلال مجموعة من الطرق وكالاتي [41]:

#### 3.8.1. كمية الجهد المبذول

أي مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد العامل في عمله خلال مدة زمنية معينة لتبين قياس السرعة في أداء العمل.

#### 3.8.2. نوعية الجهد المبذول

أي مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أي لا يتم التركيز على كمية الأداء أو السرعة في الإنجاز، إنما يتم من خلال خلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقته للمواصفات.

زيادة انتاجية الفرد العامل لمعرفة مدى كفاءة العامل في العمل من حيث الجودة والكمية خلال مدة زمنية محددة، وذلك بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المحدد.

ومن خلال ما سبق يتفق الباحثان ان تحديد كمية ونوعية اداء العاملين بحسب القابليات والقدرات والامكانيات التي يمتلكها الفرد العامل، فإنجاز الوظائف والاعمال هي الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها في قياس وتقييم اداء العاملين فمن خلالها يتم تحديد احتياج الافراد الى التدريب والتحسين والتطوير المستمر بهدف الترقية ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديه، على ان تكون معايير التقييم معايير موضوعية ومعتمدة بما يتلاءم وامكانيات المؤسسة وامكانات واعمال ووظائف العاملين.

#### 4. الجانب العملي

##### 4.1. مجال البحث

يعد النقل البحري واحدا من اهم مقومات البنية التحتية واحد الدعائم الرئيسية للاقتصاد الوطني لارتباطه الوثيق بالتنمية الاقتصادية، وركيزة اساسية لخدمة الاهداف الاقتصادية، لذا كان مجال بحثنا في الشركة العامة للنقل البحري العراقية في بغداد وهي شركة عراقية مملوكة للدولة متخصصة في النقل البحري بأنواعه كافة باستثناء نقل النفط، وقد تأسست الشركة العامة للنقل البحري باسم (شركة النقل البحري العراقية) بموجب القانون رقم 76 لسنة 1952 برأس مال قدره مليون دينار والغرض من تأسيسها هو شراء واستئجار البواخر وقبول الوكالات عن الشركات الملاحية وتم فتح فرع لها في البصرة عام 1959 للقيام بأعمال الوكالات البحرية عن البواخر والنقل القادمة إلى الموانئ العراقية وتم التعاقد على شراء باخرتين هما 14 تموز وعبد الكريم قاسم سميت بعد ذلك 14 رمضان ذات حمولة (6000) طن لكل منهما واستلمت عام 1962 حيث قامت الشركة بتسيير خط ملاحى منتظم من موانئ شمال أوروبا وانكلترا إلى موانئ الخليج العربي إضافة للبواخر المستأجرة ونظرا لأهمية إستراتيجية النقل في دعم الاقتصاد الوطني قامت الشركة باتخاذ الإجراءات في مجال النقل البحري تم شراء (4) بواخر ذات حمولة مختلفة، وانضمت إلى الشركة بواخر عراقية أخرى هي البواخر المبردة زين القوس والبحر العربي والساحل العربي التي تم نقل ملكيتها من الشركة العامة للصيد البحري، كما تم نقل ملكية الجنائب البحرية الآلية حبوب وسايلاوات وسنابل من الشركة العامة لتجارة الحبوب، أما في مجال الوكالات البحرية فقد صدر قانون الوكالات البحرية رقم 46 لسنة 1969 الذي تم بموجبه حصر نشاط الوكالات البحرية في موانئ العراق لبواخر وناقلات النفط بشركتنا وإلغاء (25) وكالة ملاحية وتصفية أعمالها وأن الشركة تعمل الآن بموجب قانون الوكالات رقم 56 المعدل لسنة 1985 [42]. وبما ان الشركة العامة للنقل البحري هي شركة (تمويل ذاتي) وراجه فهي تطبق حوافز مادية اخرى تكاد تكون شهرية تدعم وتحفز العاملين على ابداعهم في ادايتهم ومن ثم وصول الشركة لتحقيق اهدافها ويتم احتساب تلك الحوافز في الشركة بالاعتماد على نقاط الدرجات الوظيفية وسنين الخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي للعاملين، الجدول (5).

جدول (5) نقاط الحوافز للشركة العامة للنقل البحري

الدرجة الوظيفية	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة
عدد النقاط	45	40	36	32	28	24	20	16	12	8
سنين الخدمة الوظيفية	25 سنة فأكثر	24-20	19-16	15-11	10-6	5 فما دون	سنين الخدمة الوظيفية			
عدد النقاط	30	27	24	21	18	15	عدد النقاط			
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	متوسطة	ابتدائية	يقرأ	أمي	التحصيل الدراسي		
عدد النقاط	28	26	24	21	18	15	12	عدد النقاط		

ملحوظة: يلقى او يتغير حوافز العاملين اذا كان لديهم الآتي:

- 1- تغيب الموظف يكون بمعدل (3 ايام) لليوم الواحد
- 2- عقوبة الانذار التي يحصل عليها الموظف يكون لدية قطع (14 يوم) من الحوافز الشهرية
- 3- عقوبة التوبيخ التي يحصل عليها الموظف يكون لدية قطع (30 يوم) من الحوافز الشهرية
- 4- عقوبة الانذار تلغى اذا حصل الموظف خلال الشهر ذاته على (3) كتب شكر وتقدير

وهذا يبين لنا ان الشركة تعتمد على احتساب نقاط حوافز موظفيها على وفق المعايير المبينة في الجدول اعلاه وكلا بحسب عدد نقاطه وهنا لا يكون هنا اي اخفاق او ظلم في احتساب حوافز العاملين في الشركة.

##### 4.2. وصف وتشخيص اداة البحث

العينة من خلال التحليل الوصفي لبعض متغيرات البحث وابعاده الفرعية وفقرات القياس الخاصة به وبحسب اجابات العينة المبحوثة في الشركة العامة للنقل البحري، باعتماد البرامج (Microsoft Excel) و (SPSS)، سيتم عرض نتائج وصف وتشخيص اداة القياس باستخدام بعض الاحصاءات الوصفية المتمثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية) ولتحديد الأفضل لمستوى اجابات افراد المبحوثة وتفسير نتائجها اعتمد الرأي القائل بتقسيم فئات الوسط الحسابي الى خمس فئات اساسية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستويات المقارنة للفئات، الجدول (6).

الجدول (6) مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته [43]

وزن الفئة	الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	لا تستخدم اطلاقاً	1 - 1.80	منخفض جداً
2	قليلاً	1.81 - 2.60	منخفض
3	أحياناً	2.61 - 3.40	معتدل
4	غالباً	3.41 - 4.20	مرتفع
5	دائماً	4.21 - 5.00	مرتفع جداً

##### 4.3. عينة البحث

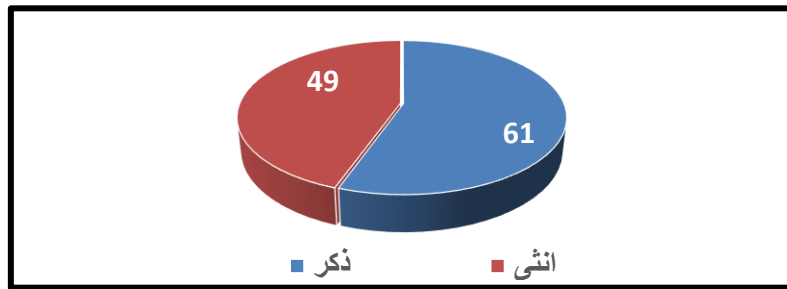
العينة لها اهمية في تمثيل المجتمع بما يتلاءم مع متغيرات البحث من اجل الوصول الى النتائج الصحيحة، وتم تحديد حجم عينة البحث ب (110) عامل وهو حجم العينة الفعلي الذي تم اعتماده بالكامل لأغراض التحليل أي بنسبة استرداد 0.93%:

##### 4.3.1. النوع الاجتماعي

الجدول (7) والشكل (3) يوضح لنا ان عدد الذكور قد بلغ (61) وبنسبة (55.45%) وهو اعلى من عدد الاناث الذي بلغ (49) وبنسبة (44.55%)، وهذا يشير الى ان افراد العينة كانت متقاربة ما بين الذكور والاناث.

جدول (7) توزيع العينة على وفق النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
55.45%	61	ذكر
44.55%	49	انثى
100.00%	110	المجموع



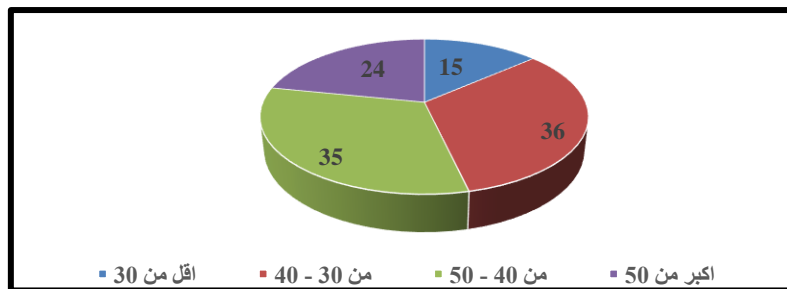
الشكل (3) توزيع العينة على وفق النوع الاجتماعي

## 4.3.2. العمر

الجدول (8) والشكل (4) يوضح لنا ان غالبية العينة كانت اعمارهم متفاوتة ما بين اقل من 30 سنة الى 50 سنة ولكن اغلبية العينة كانت من فئتان (من 30 - 40) و(من 40 - 50) بعدد (36 , 35) على التوالي وبنسبة 32.73% و31.82% على التوالي، في حين ان اقل فئة هي (اقل من 30) إذ بلغ عددهم (15) منتسب وبنسبة 31.64%، وهذا يفسر لنا ان تواجد فئات عمرية مختلفة يعطي قوة لنتائج البحث من حيث اخذ اغلب آراء الفئات العمرية في الشركة المبحوثة.

الجدول (8) توزيع العينة على وفق العمر

النسبة %	التكرار	العمر
13.64%	15	اقل من 30
32.73%	36	من 30 - 40
31.82%	35	من 40 - 50
21.82%	24	اكبر من 50
100.00%	110	المجموع



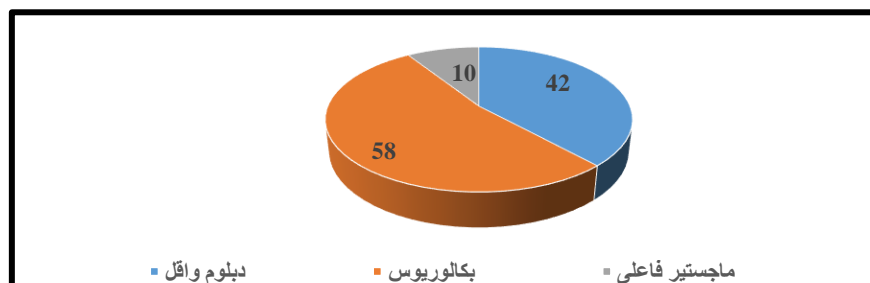
الشكل (4) توزيع العينة على وفق العمر

## 4.3.3. المؤهل العلمي

الجدول (9) والشكل (5) يبرز النتائج الخاصة بهذا العامل التي تشير الى ان اعلى تحصيل دراسي للعينة المبحوثة من البكالوريوس فأعلى فقد بلغ عددهم (68) مستجيباً وبنسبة 82.61% وهذا يشير الى ان العينة قيد الدراسة تتمتع بمؤهل علمي يمكنها من الاجابة عن فقرات الاستبانة بصورة صحيحة وموضوعية.

الجدول 9 توزيع العينة على وفق المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
38.18%	42	دبلوم واقل
52.73%	58	بكالوريوس
9.09%	10	ماجستير فاعلى
100.00%	110	المجموع



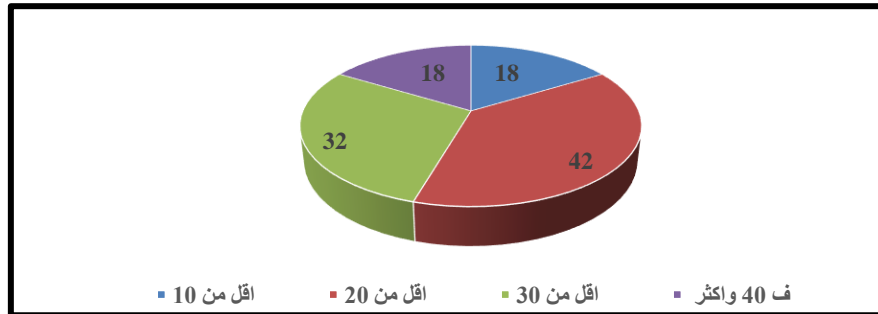
الشكل (5) توزيع العينة على وفق المؤهل العلمي

## 4.3.4. سنوات الخدمة

الجدول (10) والشكل (6) يبين النتائج المتعلقة بعامل سنوات الخدمة قد جاءت متفاوتة إذ جاءت الأغلبية إلى الفئة (أقل من 20) بعدد (42) منتسباً ونسبة (38.18%) والأقلية للفئتين (أقل من 10) والفئة (40 فأكثر) بعدد 18 ونسبة (13.36%)، وهذا يبين أن العينة المبحوثة تنصف بالنضج الفكري والمهاري بين كل المستويات، وهذا يخلق قوة في إجابة العينة عن فقرات الاستبانة من حيث الفهم والاستيعاب.

الجدول (10) توزيع العينة على وفق سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
16.36%	18	أقل من 10
38.18%	42	أقل من 20
29.09%	32	أقل من 30
16.36%	18	40 وأكثر
100.00%	110	المجموع



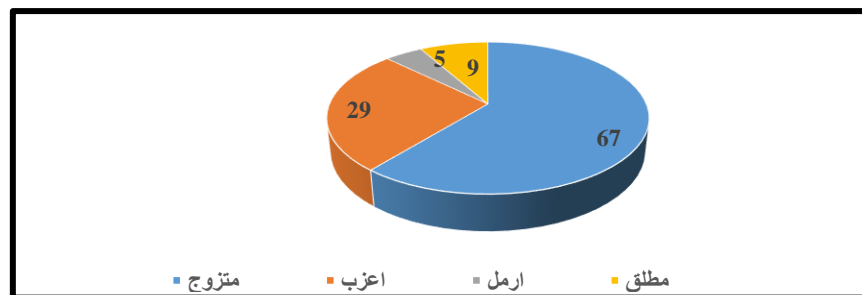
الشكل (6) توزيع العينة على وفق سنوات الخدمة

## 4.3.5. الحالة الاجتماعية

الجدول (11) والشكل (7) وضع النتائج المتعلقة بعامل الحالة الاجتماعية تشير إلى أن نسبة المتزوجين هي الأعلى إذ بلغت 60.91% وبعدها (67) منتسباً وهذا يدل على أن عينة البحث تتمتع باستقرار اجتماعي، والنسبة الأدنى كانت من نصيب فئة الأرمال بعدد (5) منتسبين ونسبة مقدارها 4.55%.

الجدول (11) توزيع العينة على وفق الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
60.91%	67	متزوج
26.36%	29	اعزب
4.55%	5	ارمل
8.18%	9	مطلق
100.00%	110	المجموع



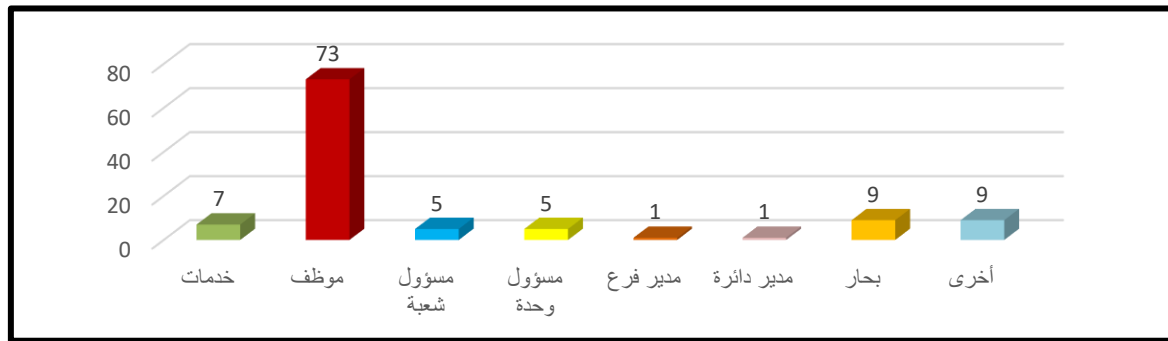
الشكل (7) توزيع العينة على وفق سنوات الخدمة

## 4.3.6. المركز الوظيفي

الجدول (12) والشكل (8) يوضح العدد الأكبر من العينة المبحوثة من فئة (موظف) بعدد (73) منتسباً ونسبة 66.36%، أما الفئات الأخرى فانهضرت بين (1 و 9) منتسباً وبنسب بين (0.9% و 8.18%).

الجدول (12) توزيع العينة على وفق المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
6.36%	7	خدمات
66.36%	73	موظف
4.55%	5	مسؤول شعبية
4.55%	5	مسؤول وحدة
0.91%	1	مدير فرع
0.91%	1	مدير دائرة
8.18%	9	بحار
8.18%	9	أخرى
100.00%	110	المجموع



الشكل (8) توزيع العينة على وفق المركز الوظيفي

## 4.4. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي ل فقرات وابعاد الحوافز وكما يأتي:

## 4.4.1. وصف وتشخيص بعد الحوافز الايجابية (المادية)

بينت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الحوافز الايجابية (المادية) التي تم قياسها بـ (10) فقرات، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.535) والانحراف المعياري (0.661) ومعامل الاختلاف النسبي (18.827) والاهمية النسبية (70.708)، وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد مرتفعاً مما يؤكد اهتمام (الشركة) بالعاملين فيها من خلال توفير طرق تحفيز مادية، الجدول (13).

وقد حصلت الفقرة (تحسن الشركة ظروف العمل المادية باستمرار بما يساعد على زيادة ولاء العاملين) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.535) وانحراف معياري قدره (0.628) وبمعامل اختلاف نسبي (17.776%) وباهمية نسبية (70.709%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

اما الفقرة (تعمل الشركة على المساعدة في توفير القروض للعاملين) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.091) وانحراف معياري قدره (1.289) وبمعامل اختلاف نسبي وباهمية نسبية بلغت (61.818) على الرغم من ان هذه الفقرة حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى معتدل بحسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

جدول (13) الإحصاءات الوصفية لبعده الحوافز الايجابية (المادية)

الترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	72.909	35.366	1.289	3.645	تشجع المكافآت الدورية العاملين نحو السعي في تحقيق اهداف الشركة
8	64.545	36.749	1.186	3.227	توفر الشركة طرق تحفيز مناسبة للعمل الإضافي في الشركة
9	61.818	41.701	1.289	3.091	تعمل الشركة على المساعدة في توفير القروض للعاملين
4	72.909	30.996	1.130	3.645	توفر الشركة منح بدل النقل للعاملين
1	77.636	21.996	0.854	3.882	تحسن الشركة ظروف العمل المادية باستمرار بما يساعد على زيادة ولاء العاملين
2	74.727	25.552	0.955	3.736	يولد الحافز النقدي الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي
3	73.818	31.729	1.171	3.691	يفضل العاملين في الشركة الحوافز المادية ام الحوافز المعنوية
5	72.000	30.845	1.110	3.600	تعمل الشركة على ربط الترقيات والتدرج بالمناصب ليصبح أمراً يصب في مصلحة العاملين والشركة
7	67.091	36.918	1.238	3.355	تحقق الشركة نظاماً للعلوات الاستثنائية لتشجيع العاملين على انجاز الاعمال بكفاءة
6	69.636	33.179	1.155	3.482	توفر الشركة طرق تحفيز مادية فردية مناسبة للعمل
	70.709	17.776	0.628	3.535	المعدل العام

## 4.4.2. وصف وتشخيص بعد الحوافز الايجابية (المعنوية)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الحوافز الايجابية (المعنوية) التي تم قياسها بـ (10) فقرات، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.400) والانحراف المعياري (0.691) ومعامل الاختلاف النسبي (20.338%) والاهمية النسبية (68.000%)، وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد معتدلاً مما يؤكد اهتمام (الشركة) بالتحفيز المعنوي من خلال اشراك العاملين بدورات تدريبية او ايفاد او من خلال كتب الشكر او تحسين بيئة العمل كان معتدلاً او متوسط، الجدول (14).

وقد حصلت الفقرة (يشكل التقدير والثناء حافزاً إضافياً لأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.709) وانحراف معياري قدره (0.952) وبمعامل اختلاف نسبي (25.654%) وباهمية نسبية (74.182%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

اما الفقرة (تقوم الشركة بوضع لافتة شكر للعاملين المميزين في الشركة يتم تجديدها دورياً لتكون حافزاً مهماً لهم في العمل) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.264) وانحراف معياري قدره (1.209) وبمعامل اختلاف نسبي (37.048) وباهمية نسبية بلغت (65.273) على الرغم من ان هذه الفقرة حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى معتدلاً بحسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لبعده الحوافز الايجابية (المعنوية)

الترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	74.182	25.654	0.952	3.709	يشكل التقدير والثناء حافزاً إضافياً لأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه
2	71.273	26.750	0.953	3.564	تعمل الشركة على توفي خدمات مناسبة للعمل
8	66.545	31.034	1.033	3.327	تعمل الشركة على توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة
5	67.091	34.639	1.162	3.355	اشراك الموظفين في صنع القرار يكون دافعاً معنوياً لتأدية وانجاز الاعمال المطلوبة
9	65.273	37.048	1.209	3.264	تقوم الشركة بوضع لافتة شكر للعاملين المميزين في الشركة يتم تجديدها دورياً لتكون حافزاً مهماً لهم في العمل
7	66.182	34.673	1.147	3.309	تشعر بالرضا الوظيفي لسياسات ولوائح العمل وتكليفك بعمل قيادي في الشركة
3	68.545	31.732	1.088	3.427	تقدم الشركة شهادات تقديرية للعاملين المتميزين لتشجيعهم على العمل بكفاءة

4	68.182	32.352	1.103	3.409	توفر الشركة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل
5	67.091	31.689	1.063	3.355	ترشح الشركة المتميزين من خلال إيفادهم داخلياً أو خارجياً لتحسين وتطوير الأداء لتحقيق أهداف الشركة
6	65.636	36.948	1.213	3.282	تشارك الشركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ما يساهم في زيادة رضاهم ومن ثم تحسين أدائهم الوظيفي
	68.000	20.338	0.691	3.400	المعدل العام

## 4.4.3. وصف وتشخيص بعد الحوافز السلبية (المادية)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الحوافز السلبية (المعنوية) التي تم قياسها بـ (9) فقرات، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.134) والانحراف المعياري (0.593) ومعامل الاختلاف النسبي (18.918%) والأهمية النسبية (62.687%)، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد معتدلاً أو متوسطاً، الجدول (15).

وقد حصلت الفقرة (تكرار فرض العقوبات المادية يحبط من معنويات العاملين ويجعلهم غير قادرين على الاستجابة للسلوك الإيجابي) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.336) وانحراف معياري قدره (1.160) وبمعامل اختلاف نسبي (34.755%) وبأهمية نسبية (66.727%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً عن هذه الفقرة.

أما الفقرة (يعد الحافز السليبي المادي (الحرمان من العلاوة) تحذيراً للعاملين في الشركة لتحسين أدائهم) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (2.736) وانحراف معياري قدره (0.725) وبمعامل اختلاف نسبي (26.509) وبأهمية نسبية بلغت (54.727) على الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها تتمتع بمستوى معتدل بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.

جدول (15) الإحصاءات الوصفية لبعده الحوافز السلبية (المادية)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية الانسبية
تلجأ الإدارة للحافز المادي السليبي (قطع الراتب) لتجنب الأخطاء وتفاقمها ومن ثم تكون معالجتها صعبة	2.764	0.918	33.217	55.273	8
يعد الحافز السليبي المادي (الحرمان من العلاوة) تحذيراً للعاملين في الشركة لتحسين أدائهم	2.736	0.725	26.509	54.727	9
تفرض الإدارة العقوبات المادية لتجنب العاملين الإساءة والهدر لممتلكات الشركة	3.318	1.057	31.866	66.364	2
تقوم الإدارة بحرمان العاملين المقصرين المكافآت النقدية لحد من السلوكيات الوظيفية غير المقبولة	3.291	1.026	31.170	65.818	3
تعرضك للعقوبات المادية يعطي دافع للعاملين لضمان جدية العمل والخوف من عدم ارتكاب الأخطاء	3.145	1.099	34.942	62.909	6
تمنح حوافز الترقيّة على أساس الاعتبارات الشخصية	3.136	1.252	39.930	62.727	7
تلجأ الإدارة لتدوير العاملين في الشركة كنوع من الحافز السليبي تترك أثراً سلبياً في نفوسهم مما يبولد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل	3.227	1.139	35.282	64.545	5
تعرضك للعقوبات المادية الانضباطية تعد أحد أسباب التسرب الوظيفي لشعورك بالظلم والاضطهاد	3.255	1.137	34.931	65.091	4
تكرار فرض العقوبات المادية يحبط من معنويات العاملين ويجعلهم غير قادرين على الاستجابة للسلوك الإيجابي	3.336	1.160	34.755	66.727	1
المعدل العام	3.134	0.593	18.918	62.687	

## 4.4.4. وصف وتشخيص بعد الحوافز السلبية (المعنوية)

برزت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الحوافز السلبية (المعنوية) التي تم قياسها بـ (9) فقرات، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.445) والانحراف المعياري (0.751) ومعامل الاختلاف النسبي (21.804%) والأهمية النسبية (68.909%)، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد مرتفعاً، الجدول (16).

وقد حصلت الفقرة (تمنح الحوافز على أساس الأقدمية وليس الأداء) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.655) وانحراف معياري قدره (1.018) وبمعامل اختلاف نسبي (27.845%) وبأهمية نسبية (73.091%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً هذه الفقرة.

أما الفقرة (بولد الحافز المعنوي السليبي الرغبة في تنفيذ الاداء على المدى القصير فقط) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.173) وانحراف معياري قدره (1.226) وبمعامل اختلاف نسبي (38.628) وبأهمية نسبية بلغت (63.455) على الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها تتمتع بمستوى معتدل بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.

جدول (16) الإحصاءات الوصفية لبعده الحوافز السلبية (المعنوية)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية الانسبية
يصبح داخلك شعوراً بالإحباط بشكل متكرر تجاه العمل لعدم المشاركة في اتخاذ القرار	3.409	1.258	36.911	68.182	6
بولد الحافز المعنوي السليبي الرغبة في تنفيذ الاداء على المدى القصير فقط	3.173	1.226	38.628	63.455	9
عدم تميز العاملين الكفؤين بولد لديهم الاعتمادية في تأدية الاعمال	3.355	1.097	32.702	67.091	7
يتباطئ شعورك في تحمل المسؤولية لعدم حصولك على الثناء والتقدير من إدارة الشركة	3.573	1.096	30.675	71.455	2
عدم اشراكك في الدورات التدريبية بولد عدم الاندفاع والإبداع نحو العمل بأداء أفضل	3.327	1.158	34.810	66.545	8
تقل رغبتك في تطوير مواهبك الذاتية والفكرية والجسدية في العمل لحرمانك من اكمال دراستك	3.491	1.139	32.637	69.818	4
بولد الحافز المعنوي السليبي (التنبيه - التوجيه) شعوراً بالاندفاع نحو أداء أفضل	3.482	1.064	30.567	69.636	5
تصبح عدوانياً نتيجة تحفيز العاملين غير المستحقين	3.545	1.072	30.237	70.909	3
تمنح الحوافز على أساس الأقدمية وليس الأداء	3.655	1.018	27.845	73.091	1
المعدل العام	3.445	0.751	21.804	68.909	

## 4.4.5. وصف متغير أداء العاملين

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء العاملين التي تم قياسها بـ (7) فقرات، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.6936) والانحراف المعياري (0.04920) ومعامل الاختلاف النسبي (1.332%) والأهمية النسبية (73.87143%)، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد مرتفعاً، الجدول (17).

وقد حصلت الفقرة (تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.818) وانحراف معياري قدره (0.979) وبمعامل اختلاف نسبي (25.627%) وبأهمية نسبية (76.364%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً هذه الفقرة.

أما الفقرة (يتمتع العاملين في الشركة بالمهارة والعمل وضع حلول المناسبة لحل المشكلات التي تعترض أداء عملك) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.564) وانحراف معياري قدره (1.105) وبمعامل اختلاف نسبي (31.003) وبأهمية نسبية بلغت (71.273%) على الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها تتمتع بمستوى مرتفعاً بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.

جدول (17) الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العاملين

الترتيب الأهمية الانسيبية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
7	71.273	31.003	1.105	3.564	يتمتع العاملون في الشركة بالمهارة والعمل وضع حلول المناسبة لحل المشكلات التي تعترض أداء عملك
1	76.364	25.627	0.979	3.818	تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
2	75.818	27.700	1.050	3.791	تعمل الإدارة العليا على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين
4	74.000	27.773	1.028	3.700	تعكس الوظيفة والعمل اداكك وطموحك في الشركة
6	71.818	28.553	1.025	3.591	توجد عدالة في منح الحوافز الايجابية والسلبية في الشركة
5	72.182	28.607	1.032	3.609	توجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات الخاصة بالعاملين والعمل
3	75.636	25.170	0.952	3.782	يوجد دعم مادي ومعنوي من الإدارة العليا لرفع معنوياتك في أداء عملك
	73.87143	1.332	0.04920	3.6936	المعدل العام

4.5.4. اختبار فرضيات البحث

ان اختبار فرضيات البحث جوهر الجانب العملي بما يتضمنه من اجابة عن تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافها، اعتمد الباحث على مجموعة من الاختبارات المعملية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات (فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث) (فرضيات التأثير بين متغيرات البحث)، وهي كالتالي:

4.5.1. اختبار فرضيات الارتباط

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط Pearson لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية، الجدول (18).

الجدول (18) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط [44]

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$(\pm 0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$(0.31-0.70)\pm$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

4.5.1.1. فرضية علاقة الارتباط الرئيسية الأولى وتفرع الى:

- فرضية علاقة الارتباط الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين). معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين بلغت قيمة معامل الارتباط  $0.264^{**}$  وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.005) وهذا يشير الى معنوية موجبة لمعامل الارتباط، عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) وقبول فرضية البحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين).
- فرضية علاقة الارتباط الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المعنوية) واداء العاملين). بلغت قيمة معامل الارتباط  $0.328^{**}$  وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.000) وهذا يشير الى معنوية موجبة قوية لمعامل الارتباط بين الحوافز الايجابية (المعنوية) واداء العاملين عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) وقبول فرضية البحث: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المعنوية) واداء العاملين).

ويتبين لنا مما سبق ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المادية) واداء العاملين، الجدول (19).

4.5.1.2. فرضية علاقة الارتباط الرئيسية الثانية وتفرع الى:

- فرضية علاقة الارتباط الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين). ان معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغير الحوافز السلبية (المادية) ومتغير اداء العاملين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.115 وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.231) وهذا يشير الى ان معامل الارتباط غير معنوي، ورفض فرضية البحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين).
- فرضية علاقة الارتباط الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المعنوية) واداء العاملين). ان معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغير الحوافز السلبية (المعنوية) ومتغير اداء العاملين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.115 وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.106) وهذا يشير الى ان معامل الارتباط غير معنوي، ورفض فرضية البحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المعنوية) واداء العاملين).

ويتبين لنا مما سبق لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز السلبية (المادية) واداء العاملين، الجدول (19).

الجدول (19) معاملات الارتباط بين الحوافز واداء العاملين

القرار	قيمة معامل الارتباط	الاختبار	المتغيرات
دال	$0.264^{**}$	معامل الارتباط (Pearson Correlation)	الحوافز الايجابية (المادية)
	0.005	Sig.	
دال	$0.328^{**}$	معامل الارتباط (Pearson Correlation)	الحوافز الايجابية (المعنوية)
	0.000	Sig.	
غير دال	0.115	معامل الارتباط (Pearson Correlation)	الحوافز السلبية (المادية)
	0.231	Sig.	
غير دال	0.155	معامل الارتباط (Pearson Correlation)	الحوافز السلبية (المعنوية)
	0.106	Sig.	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level

4.5.2. فرضيات التأثير

4.5.2.1. فرضية التأثير الرئيسية الثالثة وتفرع الى:

- اختبار فرضية التأثير الأولى: (يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز الايجابية (المادية) في اداء العاملين): ان قيمة (F) المحسوبة بين الحوافز الايجابية (المادية) في اداء العاملين (8.073) وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.005) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل فرضية البحث يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز الايجابية (المادية) في اداء العاملين) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية

بين الحوافز الايجابية (المادية) في اداء العاملين، اي ان وجود الحوافز الايجابية (المادية) لدى العاملين في (الشركة) المبحوث سيكون له تأثير فاعل في مستويات الاداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.070) يتضح بان الحوافز الايجابية (المادية) تفسر ما نسبته (7%) من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين اما النسبة الباقية والبالغة (93%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، الجدول (20).

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.237) بان زيادة الحوافز الايجابية (المادية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء بنسبة (23%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (17.592)، بمعنى عندما يكون الحوافز الايجابية (المادية) مساوياً للصفر فإن أداء العاملين لن يقل عن هذه القيمة وكما مبين في المعادلة الآتية:

$$\text{(المادية) الحوافز الايجابية} = 17.592 + 0.237 \times \text{العاملين التنظيمي الاداء}$$

جدول (20) تحليل اثر الحوافز الايجابية (المادية) في الاداء التنظيمي للعاملين

الحوافز الايجابية (المادية)	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة
اداء العاملين		17.592	0.237	0.070	8.073	.005 <sup>b</sup>	دال

اختبار فرضية التأثير الثانية: (يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز الايجابية (المعنوية) في اداء العاملين):  
تبين ان قيمة (F) المحسوبة بين الحوافز الايجابية (المعنوية) في الاداء للعاملين (13.033) وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل فرضية البحث يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز الايجابية (المعنوية) في اداء العاملين) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الايجابية (المعنوية) في اداء العاملين، اي ان وجود الحوافز الايجابية (المعنوية) لدى العاملين في (الشركة) المبحوث سيكون له تأثير فاعل في مستويات الاداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.108) يتضح بان الحوافز الايجابية (المادية) تفسر ما نسبته (10%) من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين اما النسبة الباقية والبالغة (90%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، الجدول (21).

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.282) بان زيادة الحوافز الايجابية (المادية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء بنسبة (28%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (16.330)، بمعنى عندما يكون الحوافز الايجابية (المعنوية) مساوياً للصفر فإن الاداء للعاملين لن يقل عن هذه القيمة وكما مبين في المعادلة الآتية:

$$\text{(المعنوية) الحوافز الايجابية} = 16.330 + 0.282 \times \text{العاملين التنظيمي الاداء}$$

جدول (21) تحليل اثر الحوافز الايجابية (المعنوية) في اداء العاملين

الحوافز الايجابية (المادية)	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة
اداء العاملين		16.330	0.282	0.108	13.033	.000	دال

ومن خلال النتائج اعلاه تبين وجود تأثير للحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) في اداء العاملين في الشركة، التي تمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالشركة وهذا ينعكس على رضا العاملين وسيكون لديه دافع وحرص عال على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم ذلك بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

4.5.2.2. فرضية التأثير الرئيسية الرابعة وتتفرع الى:

اختبار فرضية التأثير الأولى: (يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز السلبية (المادية) في اداء العاملين):  
بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الحوافز السلبية (المعنوية) في اداء العاملين (1.449) وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.231) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية البحث يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز السلبية (المادية) في اداء العاملين، الجدول (22).

جدول (22) تحليل اثر الحوافز السلبية (المعنوية) في اداء العاملين

الحوافز الايجابية (المادية)	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة
اداء العاملين		22.514	0.119	0.013	1.449	0.231	دال

اختبار فرضية التأثير الثانية: (يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز السلبية (المعنوية) في اداء العاملين):  
قيمة (F) المحسوبة بين الحوافز السلبية (المعنوية) في الاداء بلغت (2.662) وقيمة احصائية الاختبار Sig (0.106) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية البحث يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية للحوافز السلبية (المعنوية) في اداء العاملين، الجدول (23).

جدول (23) تحليل اثر الحوافز السلبية (المعنوية) في الاداء التنظيمي للعاملين

الحوافز الايجابية (المادية)	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة
اداء العاملين		21.684	0.136	0.024	2.662	0.106	دال

ومن خلال النتائج اعلاه تبين عدم وجود تأثير للحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في اداء العاملين في الشركة، وهذا بين لنا الحوافز السلبية تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فالحوافز السلبية يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الفرد العامل يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة التي يحصل عليها لتقصيره في اداء عمله.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

من أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث:

- اظهرت نتائج البحث في عدم وجود اختلافات في المتغير التابع (اداء العاملين) لأفراد العينة المبحوثة في الشركة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي والمستوى التعليمي.
- تتبع الشركة العامة للنقل البحري نظاماً حافزاً مادياً من نوع اخر يكون شهرياً لأنها شركة تمويل ذاتي وراحة يكون على وفق معايير عادلة في منحها وعلى وفق تعليمات وضوابط تراعى من العاملين فضلاً عن الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) الاخرى التي تمنح بين مدة واخرى، وهذا يدل على احساس الافراد العاملين بالتكامل مع شركتهم والارتباط بأهدافها والمقابل لأدائهم المتميز واهتمام (الشركة) بالعاملين فيها من خلال توفير طرق تحفيز مادية.
- اهتمام الشركة بطرق التحفيز المعنوية (دورات تدريبية، أيفادات، كتب الشكر، تحسين بيئة العمل... الخ).



- اتفاق افراد العينة على ان للحافز السلبي تأثير في تغيير سلوكهم نحو تحسين اداء عملهم والوصول بهم الى الهدف المنشود.
- كلما وجد الفرد العامل دافعا ومحفزا لإشباع حاجاته كان ذلك دافعاً ومحفزاً له في اتباع السلوك والتصرف السليم والاداء المتميز، وهو دليل على ان نظام الحوافز من مقومات العمل المؤسسي في المؤسسات الحكومية والإهلية على حد سواء، إذ من خلاله يتم تقدير وتميز الفرد العامل في عمله وادائه المنقن، خاصة اذا كان الفرد العامل يتمتع بمستوى الولاء التنظيمي في الشركة ويميل نحو الايجابية.
- بينت لنا نتائج ان موظفي الشركة ملتزمين ولم يتعرضوا الى حوافز سلبية مادية كانت او معنوية، فضلا عن قد يتعرض اي فرد عامل على عقوبات مادية او معنوية خلال عمله ولمدة زمنية طويلة وهذا له دور وتأثير فاعل على انه ملتزم قدر الامكان ويتحاشى تعرضه لأية عقوبة، فضلا عن ان النتائج بينت عدم وجود رد فعل معاكس لدى الفرد العامل يعمل على توجيه سلوكه وتصرفاته في اداء عمله على الوجه الاكمل عند حصوله على الحوافز السلبية (المادية والمعنوية)، لكن فقط قبوله بما حصل له ويقائه على انجاز عمله بالوضع المعتاد عليه لا غير، وهو موضع بحثنا بالأساس اي قياس رد الفعل المعاكس لدى الموظفين في الشركة ووجدنا انه لا يكون له ادنى فعل وهذا يبين التزام الموظفين قدر الامكان بأداء اعمالهم خشية عدم فقدانهم الحوافز الشهرية التي تقدمها الشركة انظر في جدول (5) التي تبين ما الموظف من تعليمات والتزامات نظير حصوله على تلك الحوافز من عدمه.
- اهتمام الشركة بالعدل والمساواة بعيدا عن علاقات المحسوبية والتميز بين الافراد العاملين مما يزيد من شعور الموظف بالولاء التنظيمي وتحفيزه وتنشيطه بالسلوك المطلوب والاداء المتميز، فضلا عن ان نظام الحوافز المادية المطبق في الشركة سلاح ذو حدين يعود بنتائج متميزة ومفيدة وبناءة على الشركة في تحقيق اهدافها ووسيلة لحث العاملين على تحسين اداء عملهم وتنمية تأكيد الذات خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين لإنجاز ما مطلوب على اكمل وجه.
- اهتمام الشركة بأساليب التحفيز الحديثة والتي لها دورا هاما في تحقيق الانسجام والتكامل بين الافراد العاملين داخل بيئة العمل وتوطيق العلاقات الانسانية، مما يعني اهتمام الموظفين بالحافز المعنوي أكثر من المادي كون الشركة (تمويل ذاتي وراحة) فهي تعطي حوافز مادية ثابتة شهريا وتعتمد على معايير محددة في توزيعها، فأصبح الحافز المعنوي لدى الموظف اكثر اهمية لأنه مشبع حاجاته المادية شهريا من خلال الحوافز الشهرية انظر الجدول (5).
- بينت النتائج بانه لا توجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في الاداء التنظيمي للعاملين من خلال نتائج التحليل الاحصائي وهذا يدل على ابتعاد الموظفين عن فعل المحظورات والمخالفات خوفا من العقوبات فضلا عن ارتكاب الخطأ والتكاسل والاهمال الذي يؤدي الى عدم اشباع حاجاته ورغباته، فضلا عن ان النتائج بينت عدم حصول ردود فعل معاكسة للفرد العامل سواء أكانت ايجابية نحو العمل ام عدوانية وسلبية في الاداء المطلوب منه.
- تبين ان الشركة تطبق نظام الحوافز الايجابية والسلبية (المادية والمعنوية) بشكل تقليدي وموثر ومنظم قانونا يتسم بالثبات وغير مرن مع كل مستويات العاملين فيها.

## 5.2. التوصيات

- التغيير وضرورة العمل على الاهتمام والتطوير لنظام الحوافز المطبق بشكل يخلق فرص وتحديات جديدة للعاملين في الشركة يعمل على الابداع والتميز بعيدا عن النمط المألوف في انجاز الاعمال.
- استخدام الوسائل التحفيزية (الداخلية والخارجية) كحافز ودافع بما يتعلق ببيئة العمل ورفاهية الافراد العاملين وعلاقات التقدير والاحترام مع الرؤساء والمرؤسين فهذا من شأنه يدعم ويحقق ان تكون نتائج العمل مثمرة ومنتجة للعناية.
- العمل على تطوير المسارات المهنية للعاملين من اجل إدراك امكاناتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها التي تسهم في تحسين مستوى اداء اعمالهم.
- اتخاذ الاجراءات الكفيلة التي من شأنها تنص على مشاركة العاملين في المشاركة بالقرارات المتخذة مع الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم ليجدوا المعنى الحقيقي لهم في عملهم، فضلا عن اظهار روحهم المعنوية في اداء اعمالهم.
- ضرورة الاهتمام بالمستوى الوظيفي للعاملين وتوفير فرص التدريب على وفق أسس ومعايير عادلة ومتكافئة بعيدة عن المصالح والعلاقات الشخصية التي تؤثر على اداء الاعمال سلبيا او ايجابيا.
- قيام ادارة الشركة بربط نظام الحوافز باهداف العاملين والادارة لخلق الصلة الوثيقة ووصول الشركة لتحقيق اهدافها.
- اضافة معايير وضوابط اخرى في احتساب حوافز الموظفين العاملين في الشركة بغية تشجيع ودعم كل الفئات العاملة على تطوير عملها وذاتها.
- انطلاقا من مبدأ التميز والابداع لبعض العاملين في انجاز اعمالهم ضرورة مراعاة الفروق الفردية بينهم وتميز ذلك بمنحهم الحافز الذي يكون لهم الدافع في الانجاز.
- التعامل بشفاافية مع تقييم الاداء واطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من اجل معرفة مواطن القوة والضعف ومجالات التحسين المستمر والعمل عليها.
- خلق الثقة والابداع الذاتي للأفراد العاملين وتحويلهم الصلاحيات اللازمة والتشجيع على العمل كفرق جماعية محفزه تعمل على استغلال الطاقات والمهارات وعم اداء اعمالهم وانجازها على الوجه الاكمل.
- اجراء المزيد من البحوث المستقبلية المتعلقة بكل متغيرات تطبيق نظام الحوافز المتبع والاخذ بكل الفروقات والمقارنة والمساهمة الحقيقية في تطبيقه بالمؤسسات الحكومية والخاصة والاختلافات التي قد تظهر خلاف تطبيق ذلك باعتماد نظام الحوافز بمؤسسات القطاع العام عن القطاع الخاص ذات التمويل الذاتي.

## References

- [1] Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., 1970, "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement.
- [2] Al-Akash, Alaa Khalil Muhammad (2007), the incentives and rewards system and its impact on improving job performance in the ministries of the Palestinian Authority in the Gaza Strip, a master's thesis in business administration, published, Faculty of Commerce, Islamic University.
- [3] Briki, Mohamed Amin, and Belkheir, Jamal (2016), motivation and its impact on job satisfaction, Master's thesis in Human Resources Business Administration, published, University of Abi Bakr Belkaid - Tlemcen.
- [4] E. Lucas, (2016), the Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities, a Study of Nigerian Universities. Arabian Journal of Business and ar A Management Review, Volume 6 • Issue 5, Page 2 of 7.
- [5] J. J. Cherian, (April 22, 2013), Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14, Page 80 of 88.
- [6] J. Muammar, Daoud (2011), Motivating workers to raise the spirit of institutional loyalty, a Sufi company, Souk Ahras Model (LASA), a master's thesis in Sociology, published, Faculty of Arts, Humanities and Social Sciences, Belgi Mokhtar University - Annaba.
- [7] Awwad, Bakr and Odeh, Mahmoud (2011), the effect of incentives on workers at the Nablus Specialized Hospital, Master's thesis in Business Administration, published, Faculty of Economics and Administrative Sciences, An-Najah National University.
- [8] U. Gneezy, (2011), When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior, Journal of Economic Perspectives, Volume 25, Number 4, Pages 191–210.
- [9] R. McDonald, the impact of incentives on the behaviour and performance of primary care professionals, Report for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization programmer, University of Nottingham, 2010.
- [10] J. Duchoslav, (2019), do incentives matter when working for god? The impact of performance-based financing on faith-based healthcare in Uganda, journal Elsevier, Pages309–319.
- [11] L. Bazira, Factors Affecting Motivation and Retention of Primary Level Health Care Workers in Three Disparate Regions in Kenya, amref Kenya Human Resources for health Project Operations Research Report – Conducted in Machakos, Kibera and Turkana, 2012.
- [12] Al-Saqa, Awn Mufid Abdullah (2013), Psychological motives and incentives and their relationship to the performance of workers in the banking sector in the Gaza Strip, Master's thesis in Business Administration, published, The Islamic University - Gaza.
- [13] Al-Fares, Suleiman (2011), The Impact of Motivation Policies on Organizational Loyalty in Public Institutions, Damascus University

Journal of Economic and Legal Sciences, Vol. 27, No. 1, Page 69-91.

- [14] Wahiba, Makdoud (2008), motivation and its role in activating people management in the organization - a case study of the National Company for Civil Engineering and Construction, a master's thesis, published, Faculty of Economics and Management Sciences, Faculty of Economics and Management Sciences, University of M'hamed Bouguerra Boumerdes.
- [15] Farwana, Hazem Muhammad and Al-Deeb, Suleiman Salameh and Mrabet, Suleiman Muhammad Suleiman (2016), the impact of the role of material and moral incentives in improving the performance of workers in the Electricity Company - Gaza Governorates, Journal of Palestine Technical College - Deir al-Balah, No. 3, Page 108-136.
- [16] Bin Nasser, Ammar (2015), material incentives and their role in making organizational loyalty, a field study in the Deliba factory for plastic pipes - Heba Al Shamaliah - Qamar, Master's thesis, published, Faculty of Social and Human Sciences, University of Martyr Hama Lakhdar - El Wadi.
- [17] Abdelnour, Jamal El-Din (2016), The Role of Incentives in Achieving Organizational Loyalty in Sports Institutions, Master's Thesis, published, Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities, Mohamed Boudiaf University of M'sila.
- [18] Al-Souqi, Alaa (2017), Factors Affecting Organizational Loyalty A Case Study of the Asia Carton Manufacturing Company, MBA Thesis, published, Syrian Virtual University
- [19] Abu Allan, Khaled Ali (2016), the impact of material and moral incentives on the performance of workers in Palestinian beverage companies, Master's thesis in Business Administration, published, College of Graduate Studies, Hebron University.
- [20] ] B. Almomani, (2017), the impact of incentives on the performance of employees in public sector: Case study in Ministry of labor, European Journal of Business and Management Vol.9, No.9, Pages119–130.
- [21] Abbas, Anas Abdel-Basit and Hammadi, Suleiman Abdullah (2009), Incentives and their impact on performance - a field study, Al-Rafidain Development Journal, Vol. 31, No. 93, Page 105-123.
- [22] O. Patricia, (2013), Improved Incentive System In Teaching Profession As Strategy For Quality Dellivry And Enhanced Productivity In Contemporary Nigeria, International Journal of Education and Research Vol. 1 No. 7, Pages1–12.
- [23] Houria, Ashour (2017), the policy of incentives and improving the performance of human resources, a case study of the Directorate of Commerce in the State of M'sila, Master's thesis, published, Faculty of Law and Political Science, Boudiaf University - M'Sila.
- [24] S. Burgess, the Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, Article in Oxford Review of Economic Policy, 2003.
- [25] Hamza, Jawadi (2002), Material and Moral Incentives and Their Impact on Morale, Master's Thesis in Work and Organization Psychology, published, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mentouri University - Constantine.
- [26] Ataya, Noha (2016), Incentives and their Relationship to Organizational Loyalty and Professional Performance, PhD thesis in Psychology, published, Faculty of Education, Damascus University.
- [27] L. Cassar, (2018), Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning, Journal of Economic Perspectives, Volume 32, Number 3, Pages 215–238.
- [28] N. Lacetera, Incentives for prosocial activities, University of Toronto, Canada, 2016.
- [29] Bali, Amara and Raida, Zalassi (2017), material incentives and their relationship to workers' performance, a field study at the Customs Inspectorate in the Valley, a master's thesis in Sociology, published, Faculty of Social and Human Sciences, University of Martyr Hama Lakhdar-Wadi.
- [30] A. S. Nwannebuife, Effect of Employee Motivation on Organizational Productivity, Award of Master's Degree (M.Sc) In Business Administration, College Of Development Studies, Covenant University, OTA,2017.
- [31] Nassima, Galal (2018), The impact of motivation on improving the performance of employees within the organization, a case study of Algeria Telecom, a master's thesis in strategy, published, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Abdelhamid Ben Badis University.
- [32] Abbas, Munir (2018), The Effects of Material and Moral Incentives on Workers' Performance, A Case Study of the Syrian Private University, Damascus University Journal of Economic and Political Glory, Volume 34, No. 2, Page 2-40.
- [33] S. Gallani, Incentives, Peer Pressure, and Behavior Persistence, (May 2017), Accounting and Management, Harvard Business School Accounting and Management Unit, Morgan Hall 369, 15 Harvard Way, Boston MA 02163.
- [34] Rahmouni, Mohamed and Choueib, El Hanachi (2016), the importance of job motivation in managing the organization's talents, a case study of a medium peace in Amoura Center, Master's thesis in Business Administration, published, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Jilali Bounaama Khamis.
- [35] Elkholy, khaled, (4/8/2015), <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/214781/>.
- [36] El-Wafi, El-Taher (2013), Motivation and Nurses' Performance - A Field Study in the Hospital Institution - Alia Saleh - Tebessa, Master's Thesis in Sociology, published, Faculty of Humanities and Social Sciences, Constantine University.
- [37] Elfeki, Ibrahim, (2011), the Motivational Force, 1st Edition, Thimarat for Publishing and Distribution, Egypt.
- [38] Al-Halabi, Ghazi Hassan Odeh, (2013), The Impact of Incentives on Improving Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan, Master's Thesis in Business Administration, published, College of Business Administration, Middle East University.
- [39] H. Almahdi (2017), Moral Incentives Vehicle of Job Performance in Saudi Arabian Banks, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 5, No. 2 Page 17-23
- [40] J. Gibbs, (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No. (1356), <https://papers.ssrn.com>.
- [41] Faisal, Samgoni Tawfiq and Faisal, Karim (2019), the incentive system and its role in improving the level of employee performance - a case study of Algeria Telecom, Al-Haqiqa Journal of Social and Human Sciences, Vol. 18, No. 3, Page 210-224.
- [42] The General Company for Iraqi Maritime Transport - Wikipedia, 2016 (wikipedia.org).
- [43] C. Dewberry, (2004), "Statistical methods for organizational research: Theory and practice", Psychology Press, Rutledge Taylor & Francis Group London and New York.
- [44] M. Saunders, (2009), "Research methods for business students" 5thed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, <https://www.scirp.org>.