

انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك
**Implications of the application of the motivation system on the
performance of employees of the Industrial Installation
Corporation in Boufarik**

د. عبدالحق القينعي* ، د. يونس قرواط

جامعة البليدة 2، الجزائر جامعة المسيلة، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/10/06؛ تاريخ القبول: 2021/01/13 تاريخ النشر : 2021/06/30

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، وهذا من خلال توظيف المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استمارة استبانة ووزعت على عينة حجمها 150 مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بالاستعانة برنامج *spss*، توصلنا إلى النتائج التالية: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة لكل من الحوافز الإيجابية والحوافز الفردية على أداء العاملين، أما انعكاس الحوافز الجماعية على أداء العاملين فكان قوي، فحين جاء تأثير الحوافز السلبية على أداء العاملين ضعيف جدا.
الكلمات المفتاح : نظام الحوافز؛ أداء العاملين؛

Abstract: The study aimed to identify the implications of applying the motivation system to employee performance, and this through the use of the descriptive method, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and, and after collecting and analyzing the data, we reached the following conclusions: The study found that there was a medium-term expulsion relationship for both positive motivations and individual motivations on the performance of employees, while the reflection of collective motivations on the performance of employees was strong, when the impact of negative motivations on the performance of employees was very weak.

Keywords: motivation system; employee performance;

Résumé : L'étude visait à identifier les implications de l'application du système de motivation sur la performance des employés, et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon de 150 personnes, et après la collecte et l'analyse des données, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes: L'étude a révélé qu'il y avait une relation d'expulsion moyenne pour les motivations positives et les motivations individuelles sur la performance des employés, tandis que le reflet des motivations collectives sur la performance des employés était fort, lorsque l'impact des motivations négatives sur la performance des employés était très faible.

Mots-clés : système de motivation ; La performance des employés ;

1- مقدمة:

* د. عبدالحق القينعي

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق التفوق والتميز والنجاح والبقاء في قطاعها إلى أطول مدة ممكنة، وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الجيد في مختلف أنشطة و الوظائف، والتي بدورها تتطلب توفير قدر متميز في جو العمل للعاملين من أجل حثهم على بذل جهود كبيرة وبكفاءة عالية، إن جو العمل و بيئته وظروفه ومناخ العمل كلها وغيرها من العوامل التي تدفع إلى استثارة الفرد صوب خدمة المؤسسة وأهدافها، كما أن مستوى أداء الأفراد قد يختلف من فرد إلى آخر، وعليه فمن غير المنطقي أن يتحصل الأفراد على نفس المزايا والأجور التي تقدمها المؤسسة لعمالها، لذا يعد موضوع نظام الحوافز واحد من أهم الأعمال المنوطة بإدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية في التأثير على سلوك الأفراد، والأخذ بأداء الأفراد المتميزين إلى المكانة التي يستحقونها من خلال تشجيعهم وتكريمهم والاحتفاظ بهم في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة على اقتناص الرأس المال البشري المتميز.

اشكالية الدراسة: وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك؟

الفرضيات: على ضوء الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: H_1 والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

لنظام الحوافز المقدم من طرف مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك على أداء عمالها.

الفرضيات الفرعية: وعليه تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الإيجابية التي تمنحها

المؤسسة على أداء عمالها؛

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز السلبية التي توفرها المؤسسة

على أداء عمالها؛

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الفردية التي تمنحها المؤسسة

على أداء عمالها؛

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الجماعية التي توفرها المؤسسة

على أداء عمالها.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في إظهار أهمية الحوافز للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم، وذلك من خلال إسهام أنواع الحوافز المقدمة في التأثير على نفسية وسلوك العاملين وإشباع رغباتهم وهذا ما يدفعهم إلى بذل أقصى ما يمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كمّاً ونوعاً، وتعد بذلك الحوافز أيضاً عوامل مهمة في ارتباط العامل بعمله؛ و رضاه عنه؛ واستقراره فيه؛ و أنها كأحد عوامل الدافعية في العملية الإنتاجية والإنتاجية.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك لعمالها؛
- محاولة الوقوف على أنماط الحوافز بالمؤسسة و معرفة انعكاساتها و أثارها على أداء العاملين بها؛
- محاولة الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة قيد الدراسة على فهم وتتبع سلوك عمالها وأدائهم نتيجة تقديم مستوى معين من الحوافز المادية والمعنوية أو الإيجابية والسلبية أو الفردية والجماعية.

منهج الدراسة: ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل توضيح وشرح المفاهيم لكل من الحوافز وأنواعها وأداء العاملين، وهذا من خلال القيام بالمسح المكتبي للكاتب والمجلات والبحوث، أما في الجانب التطبيقي تم جمع البيانات من مصادرها الأولية بتصميم استبانة ثم توزيعه على العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج

.spss

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الإطار الزمني والمكاني والموضوعي، وهي على النحو التالي:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2020/09/01 إلى 2020/09/20؛
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك.

الدراسات السابقة:

- دراسة (احمد موار نصيف جاسم، 2017، ص ص: 27-47)، **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد**، بحيث هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ثلاثة أبعاد وهي نظام الحوافز والعدالة في منح الحوافز والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأكيد على وجود علاقة تأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين؛ وعدم وجود آليات واضحة في منح الحوافز للعاملين بالمصرف مما أثر على أداء العاملين سلبياً؛ بالإضافة إلى عدم توجيه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الانسانية وهذا ما انعكس سلباً على أداء العاملين؛ كما أظهرت الدراسة على تركيز إدارة المصرف على اعداد نظام للحوافز يتمتع بقبول لدى العاملين.

- دراسة (حازم أحمد و سليمان سلامة و سليمان محمد، 2016، ص ص: 107-136)، **أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة**، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين بالشركة؛ و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز

المادية والمعنوية وأداء العاملين بالشركة؛ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الحوافز وأداء العاملين في الشركة تعزي للمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، بينما يوجد فروق تعزي لسنوات الخبرة. على ضوء ما تم الاطلاع عليه وعرضه من دراسات سابقة التي تطرقت لموضوع الحوافز وربطها بالأداء العاملين (الوظيفي) كلها تنطرق إلى الحوافز المادية والمعنوية، إلا أنه توجد الحوافز أخرى وهي: الحوافز الايجابية والسلبية والحوافز الفردية والجماعية التي نحاول دراستها وربطها بأداء العاملين دون التطرق إلى الحوافز المادية والمعنوية حتى ولو يوجد تداخل وترباط فيما بين كل هذه التصنيفات للحوافز.

2- ماهية الحوافز:

1.2- مفهوم الحوافز: وقد وردة كلمة الحوافز في مختلف القواميس العربية على أنها الدافع الذي يدفع المرء ويحثه على القيام بعمل ما؛ أو القضية وما يحركها أو القيام بتعجيل العملية أو حدث من غير أن يتورط في النتيجة؛ أو مادة تزيد سرعة تفاعل كيميائي أو تخفيضها دون أن يحدث بها تغير كيميائي دائم، أو هي نظام يحفز عمال منظمة ما على زيادة الإنتاج من خلال زيادة أجرهم.

تعرف الحوافز بأنها "الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات، أو هي الوسائل والظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المنظمة، وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعة" (همشري، 2001، صفحة 192)، كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 404).

ومن المفاهيم السابقة للحوافز نخلص إلى أن الحوافز هي شيء خارج الإنسان إذ توجد في المجتمع والمنظمة التي يعمل بها وهي عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار تدفع وتحث الفرد إلى سلوك أو القيام بعمل بشكل يفوق المستوى العادي ويرتقي إلى المستوى الذي عنده يحصل الفرد على مقابل يزيد عن الأجر، كما يعمل هذا الحافز على إشباع حاجات ورغبات لدى الفرد المحفز.

2.2- أهمية الحوافز: إن للحوافز أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تتبنى سياسة تحفيزية لعمالها، فهي تحقق لهم جملة من المزايا والفوائد التي نسرد بعضها على النحو التالي (البارودي، 2015، صفحة 58):

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية وإعادة تنظيم احتياجاتهم وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة بين المنظمة والعاملين؛

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين، و تنمية الطاقة الإبداعية؛

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها ولأنشطتها وأعمالها ولقدراتهم وميولهم.

3- أنواع الحوافز: هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية ومعنوية؛ ويمكن تقسيمها من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى حوافز فردية وجماعية؛ وأيضاً

يمكن تقسيمها من حيث أثرها أو فاعليتها إلى حوافز إيجابية و سلبية؛ و حوافز من حيث ارتباطها إلى حوافز داخلية وخارجية، والتي نحاول سردها في ما يلي بنوع من اختصار.

أ- تقسيم الحوافز من حيث فاعليتها: إلى الحوافز الإيجابية والسلبية وهي (بشير، 2013، الصفحات 167-168):

- حوافز إيجابية: تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد؛

- حوافز سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية، كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة، أو يكون الجزاء غير مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة.

ب- تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها: وهي الحوافز المادية والمعنوية (همشري، 2001، صفحة 193):

- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة ومتنوعة، وتشمل الأجور أو الرواتب، والعلاوات السنوية؛ والزيادات التشجيعية؛ والمكافأة المالية وغيرها؛

- الحوافز المعنوية: وهي الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العاملين، وهي تشمل كل من: فرص الترقية؛ والاستقلالية في العمل؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ تحسين ظروف العمل؛ توفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم؛ حقهم في التدريب والتكوين؛ تأمينهم صحياً... الخ.

ج- تقسيم الحوافز من حيث ارتباطها: تتمثل في حوافز داخلية وخارجية (البارودي، 2015، صفحة 65) :

- حوافز داخلية: وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، كالشعور بالأفضلية على الآخرين الذي يعطيه المحفز القيمي للقيام بالنشاط الموكل إليه... الخ.

- حوافز خارجية: وهي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل (الفرد) ذاته ومنها: الأجر؛ الإجازات؛ التأمين؛ العلاج؛ الوجبات المجانية؛ الخصومات الممنوحة على منتجات المنظمة لعمالها... الخ.

د- تقسيم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدة: تتمثل في الحوافز الفردية أو الجماعية وهي (همشري، 2001، صفحة 194):

- الحوافز الفردية: تمثل كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية التي تقدم للفرد دون غير نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، ومن أمثلتها: الترقية والمكافآت و العلاوات التشجيعية التي تقدم لأقل فرد؛

- **الحوافز الجماعية:** فهي تلك الحوافز التي تقدم لمجموعة من العاملين نتيجة حسن أدائهم في العمل وتعاونهم فريقاً واحداً في تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، مثل تخصيص جائزة لحسن فريق عمل.

3- أداء العاملين:

1.3- مفهوم أداء العاملين. وتشير أدبيات الإدارة إلى تعدد مفاهيم أداء العاملين بسبب تعدد الخلفيات الفكرية للباحثين والكتاب، وعليه سوف نحاول أبرز بعض التعاريف التي تبين مفهوم أداء العاملين حتى لا نقع في الخلط بينه وبين مصطلحات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية وغير من المصطلحات التي قد تقترب من مفهوم الأداء الكلي منه إلى أداء العاملين.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (*Performance*)، فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (*to perform*) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (عبدالله، 1999، صفحة 5)، أما بيتر دراكر (*P. Drucker*) فيعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Drucker, 1999, p. 73)

أما أداء العاملين فيعرف على أنه "تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، و هو بذلك نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم إدارة سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتنتائجهما خلال فترات زمنية محددة ومعروفة" (حنا، 2002، صفحة 169)، وعرف أداء العاملين على أنه " الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وبالتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعاً لتأثير الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل" (غسان، 2019، صفحة 265).
وكمحاولة لإعطاء تعريف لأداء العاملين وهذا من خلال ما تم عرضه، فإن أداء العاملين هو عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ويقاس ما أنجزه وحققه الفرد من نتائج فعلية بالمقارنة مع ما هو مطلوب منه تحقيقه كماً ونوعاً، وبشكل مختصر فإن أداء العاملين هو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز؛ ويعد في الوقت نفسه وسيلة لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2.3- محددات الأداء: إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية و هي (غسان، 2019، صفحة 265):

أ- **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة انسجام الأفراد لأدائهم الأعمال المنوطة بهم، وهو يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله؛

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** تمثل القدرات والخبرات السابقة للفرد، والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول؛

ج- إدراك الفرد لوظيفته: تعني تصورات الفرد وانطباعاته الذاتية عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس به دوره في المنظمة.

ويحدد (W, 1997) ثلاث عناصر التي تحدد أداء العاملين في العمل وهي (Filimonov, 2017, p. 7):

- القدرة على العمل؛ بيئة العمل؛ و الدافع للعمل.

أما كامبل (Campbell, 1990) فقد حدد الأداء بثلاثة محددة هي (Armstrong & Taylor, 2014, p. 135)

- معرفة الحقائق والأشياء (تسمى المعرفة التقريرية)؛

- معرفة كيفية عمل الأشياء والمهارات اللازمة للقيام بها (تسمى المعرفة والمهارات الإجرائية)؛

- الدافع للعمل وبذل الجهد والعمل المستمر (يسمى الدافع).

4- الطريقة والأدوات:

1.4- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين والموظفين بالمؤسسة التركيب الصناعي - بوفاريك، والبالغ عددهم 456، بحيث قام الباحثين بتوزيع الاستمارات على عينة بلغت 150 فرد بنسبة تقدر 40% من مجتمع الدراسة، تم استرجاع 120 استمارة، ثم تم استبعاد 6 استمارات لعدم اكتمال بياناتها وبذلك يصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل 114 استمارة.

2.4- أدوات الدراسة: تم تصميم استمارة استبانة بهدف جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وعينته، وذلك في ضوء أهداف و فروض الدراسة، حيث اعتمد الباحثين في تصميم استمارة على مجموعة من الأسئلة ذات الأفكار والمتغيرات من واقع استقراء الدراسات السابقة، وقد اشتملت الاستمارة على ثلاثة محاور كالاتي:

أ- المحور الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية التالية: (الجنس؛ العمر؛ مدة العمل بالمؤسسة)؛

ب- المحور الثاني: اشتمل المحور الثاني على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو نظام الحوافر؛ والذي بدوره تم تقسيمه إلى أربعة أقسام وهي: الحوافر الايجابية بخمسة فقرات (1-5)؛ الحوافر السلبية أربعة فقرات (6-9)؛ والحوافر الفردية بخمسة فقرات (10-14)؛ والحوافر الجماعية بخمسة فقرات (15-19)؛

ج- المحور الثالث: فاشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع وعددها 10 فقرات (20-29).

3.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: الاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بحيث تم ترميز وإدخال البيانات مع استخدام سلم (مقياس) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1
[5 - 4.2]	[4.2 - 3.4]	[3.4 - 2.6]	[2.6 - 1.8]	[1.8 - 1]

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي هذا السياق فقد قمنا باستعمال اختبار ألف كرونباخ لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبانة؛ والقيام بحساب التكرارات والنسب المئوية بهدف وصف مفردات العينة والتعرف على اتجاهاتهم، كما قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة ثم لكل بعد من أبعاد نظام الحوافز ثم بعدها حساب المتوسط الحسابي العام لكل من نظام الحوافز وأداء العاملين؛ بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت آراء المبحوثين؛ كما تم استخدام اختبار (T-test) وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين نظام الحوافز وأداء العاملين.

4.4- تحليل بيانات الدراسة

أ- ثبات أداة الدراسة: تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ ألفا (Cornback-Alpha) للتحقق من درجة تناسق إجابات المبحوثين على جميع أسئلة المقياس، والجدول رقم يبين معامل كرونباخ لكافة أبعاد ومتغيرات البحث.

جدول رقم (02): معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الأبعاد	عدد العناصر (الفقرات)	معامل الثبات
الحوافز الايجابية	5-1 (خمسة)	0.932
الحوافز السلبية	9-6 (أربعة)	0.784
الحوافز الفردية	14-10 (خمسة)	0.731
الحوافز الجماعية	19-15 (خمسة)	0.717
محور: نظام الحوافز	19-1 (عشرين فقرة)	0.845
محور: أداء العاملين	29-20 (عشرة فقرات)	0.771
الإجمالي	29 فقرة	0.891

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 89.1% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة لمحور نظام الحوافز 84.5%، حيث توزعت حسب كل بعد من أبعاد الحوافز كما هو موضح في الجدول وظهر معامل الثبات بالنسبة للأبعاد الأربعة يتراوح بين 71.7% و93.32% وهي كلها أكبر من 60%، أما بالنسبة لمحور أداء العاملين فقد بلغت نسبة معامل الثبات 77.1% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها وأبعادها تتمتع بمعامل ثبات عال.

ب- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرارات	النسبة %
ذكر	72	63,2
أنثى	42	36,8
المجموع	114	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما ذكور، حيث أن نسبتهم 63.2% في حين أن نسبة الإناث 36.8%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة لأن مجتمع الدراسة أصلاً متكون من نسبة ذكور أكبر من نسبة الإناث.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	33	28,9
30-40 سنة	45	39,5
41-50 سنة	21	18,4
أكثر من 50 سنة	15	13,2
المجموع	114	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة هي الأكبر، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة، بعدها الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة، وفي الأخير فئة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وعليه نلاحظ تنوعاً في أعمار العمال في العينة.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرارات	النسبة %
5 سنوات فأقل	48	42,1
6-10 سنة	18	15,8
11-20 سنة	42	36,8
أكثر من 20 سنة	6	5,3
المجموع	114	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

تتصدر فئة العمال ذوي سنوات خبرة أقل من 5 سنوات الترتيب، ثم تليها فئة 11-20 سنة، ثم بعدها فئة العمال ذوي الخبرة بين 6 سنوات و10 سنوات، وفي الأخير العمال ذوي خبرة أكثر من 20 سنة، وعليه نلمس تنوعاً في عدد سنوات الخبرة.

5- وصف وتشخيص نتائج متغيرات البحث:

يستهدف هذا العرض والتحليل لمتغيرات البحث بناء لتصور عام عن طبيعة المتغيرات من وجهة نظر المبحوثين وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، ومن ثم دفعه نحو الاختبار والاستنتاج، حيث يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

1.5- وصف وتشخيص المتغير المستقل (نظام الحوافز)

سيتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة (أنظر الجدول 06 في الملاحق). نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول نظام الحوافز قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.40، وانحراف معياري قدره 0.61، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بنظام الحوافز.

2.5- وصف وتشخيص المتغير المستقل (أداء العاملين)

سيتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، وذلك من خلال عرض الجدول التالي (أنظر الجدول 07 في الملاحق): تبين نتائج الجدول 07 أن إجابات أفراد العينة توجهت في مجملها لدرجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.79، وانحراف معياري قدره 0.50، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول أداء العاملين.

6- نتائج اختبار الفروض وتحليلها:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشراً في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1.6- اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المغير المستقل (نظام الحوافز) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (أداء العاملين) ككل وفق نص الفرضية التالية:
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة على أداء عمالها. وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد لنظام الحوافز وأداء العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز/أداء العاملين	0.828	0.686	59.539	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، حيث قيمة معامل الارتباط ($R=0.828$)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.686$) تعني أن نظام الحوافز يفسر ما قيمته 68.6% من تحسين أداء العاملين، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى. وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة على أداء عمالها.

2.6- اختبار الفرضيات الفرعية: ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:
أ- **الفرضية الفرعية الأولى: H_1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الإيجابية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول رقم (09): تحليل الانحدار للحوافز الإيجابية وأداء العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز الإيجابية/أداء العاملين	0.645	0.417	79.954	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .
كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.645$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز الإيجابية وأداء العاملين، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.417$) إلى أن الحوافز الإيجابية تفسر ما قيمته 41.7% من تحسين أداء العاملين، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الايجابية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز السلبية التي توفرها المؤسسة على أداء عمالها، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول رقم (10): تحليل الانحدار للحوافز السلبية وأداء العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز السلبية/أداء العاملين	0.039	0.002	0.170	0.681

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.681) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.039$) يدل على عدم وجود علاقة بين الحوافز السلبية وأداء العاملين، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.002$) إلى أن الحوافز السلبية تفسر ما قيمته 0.2% فقط من تحسين أداء العاملين، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية H_0 ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز السلبية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الفردية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول رقم (11): تحليل الانحدار للحوافز الفردية وأداء العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز الفردية/أداء العاملين	0.506	0.256	38.633	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.506$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز الفردية وأداء العاملين، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.256$) إلى أن الحوافز الفردية تفسر ما قيمته 25.6% من تحسين أداء العاملين، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الفردية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الجماعية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول رقم (12): تحليل الانحدار للحوافز الجماعية وأداء العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز الجماعية/أداء العاملين	0.785	0.616	179.553	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.785$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الحوافز الجماعية وأداء العاملين، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.616$) إلى أن الحوافز الجماعية تفسر ما قيمته 61.6% من تحسين أداء العاملين، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الجماعية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

7- الخلاصة:

بناءً على ما تم عرضه في الإطار النظري وما أفضت إليه نتائج الدراسة الميدانية، فقد توصلنا إلى مجموعة من استنتاجات يمكن حصرها بالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لنظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة على أداء عمالها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الإيجابية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز السلبية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الفردية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الجماعية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها؛

- يبدي العاملون ارتياحا مما تقدمه المؤسسة من توفير وسائل النقل و تأمين عن حوادث العمل؛ بالإضافة إلى إشراكهم في دورات تكوينية و موافقتهم على حصولهم على أرباحاً؛
- يؤكد العاملون في المؤسسة على وجود الحوافز السلبية، ولكن ليس لها تأثير مباشر على أداء العاملين، كونها غير مفعلة بالشكل الصحيح وهذا ما فسره الفرضية الثانية.
- المقترحات:** يقترح الباحثين من خلال ما تم استنتاجه في الدراسة الاحصائية المقترحات التالية:
- ضرورة إعطاء و إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تشجيع وتفعيل الحوافز الايجابية من خلال تقديم مكافآت وعلاوات مالية لقاء تنفيذ وإنجاز الأعمال؛ بالإضافة إلى تقديم شهادات الشكر والعرفان على المجهودات المقدمة من طرف العاملين بالمؤسسة؛
- كما على المؤسسة أن تعمل بنظام من يقدم أفضل يحصل على الأكثر؛ أي تقديم مكافآت و جوائز للعامل المتميز في أدائه؛ بالإضافة إلى اتباع نظام عادل في الترقيات من خلال التدرج الوظيفي والأقدمية؛
- ضرورة العمل على زيادة رواتب العاملين بالنظر إلى الوظيفة و الجهد المبذول حسب كل فرد؛
- أفاق الدراسة:** نقترح على الباحثين دراسة الجوانب التالية والتي لها صلة مباشرة بالموضوع، وهي:
- ضغوطات العمل وتأثيرها على أداء العاملين؛
- دراسة وتحليل واقع نظام الحوافز بالمؤسسات الجزائرية.

8- الملاحق:

جدول رقم 06: العرض الوصفي لمحور نظام الحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تشجيع العاملين على تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة وأساليب جديدة	3,0263	1,35320	محايد
02	تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير و عرفان على المجهودات المبذولة	2,8947	1,37852	محايد
03	تمنحك المؤسسة مكافآت وعلاوات مالية لقاء تنفيذ وإنجاز الأعمال	2,9737	1,48420	محايد
04	تمنحك المؤسسة بدلات/ملابس مرتبطة بطبيعة العمل	3,1053	1,37852	محايد
05	تمنحك المؤسسة زيادات تشجيعية في اجر (ترفع من راتبك)	3,0789	1,51771	محايد
	الحوافز الايجابية	3,0158	1,26243	محايد
06	تقوم المؤسسة بتقديم إنذار كتابي لكم في حالة ارتكاب الأخطاء في العمل	3,7895	1,05992	موافق
07	تقوم المؤسسة بتوقفكم لمدة معينة عن العمل كعقاب لكم في حالة تقصيركم	3,4737	1,04932	موافق
08	تقوم المؤسسة بتنزيل العامل إلى منصب أقل من منصبه الحالي أو تحويله	3,8158	,88813	موافق
09	تقدم المؤسسة تهديدات بالفصل (التسريح) عن العمل للمقصرين في عملهم	3,2632	1,07302	محايد
	الحوافز السلبية	3,5855	,79464	موافق

10	تُخصّص المؤسسة مكافأة مالية أو جائزة لأفضل عامل الذي يبذل أكبر جهد	2,9474	1,56195	محايد
11	الوظيفة التي تعمل بها تناسبك حسب تخصصك وقدراتك ومهارتك	3,9211	,87386	موافق
12	تتحصل على راتب (اجر) يناسبك ووظيفتك والجهد المبذول	2,8684	1,34699	محايد
13	يستشرك قائدك في العمل وعندئذ تشعر بالاحترام والتقدير في عملك	3,6579	1,20345	موافق
14	أتحصل على فرصة الترقية مثل باقي العمل الآخرين	2,9474	1,40065	محايد
	الحوافز الفردية	3,2684	,90106	محايد
15	تمنح المؤسسة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	2,9737	1,18591	محايد
16	توفر المؤسسة وسائل لنقل العمال من منازلهم إلى مقر العمل بالمؤسسة	3,9211	1,04029	موافق
17	تقوم المؤسسة بتأمين عن حوادث وإصابات العمل، والتأمين الصحي	4,2632	,59575	موافق بشدة
18	تقوم المؤسسة بإشراككم في دورات تدريبية وتكوينية	3,5263	1,04932	موافق
19	تمنح المؤسسة جزءاً (نسبة) من أرباحها سنوياً أو شهرياً لجميع عمالها	4,2105	,69732	موافق بشدة
	الحوافز الجماعية	3,7789	,64485	موافق
	نظام الحوافز	3,4030	,61450	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

جدول رقم 07: العرض الوصفي لمحوّر أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	تلتزم بالآوقات الرسمية للعمل ولا تتأخر كثيراً	4,5263	,55192	موافق بشدة
21	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل المحددة إليك	4,3947	,49095	موافق بشدة
22	تبذل الجهد اللازم لإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت وبالشكل الصحيح	4,3947	,49095	موافق بشدة
23	تتنافس مع زملائك في العمل بهدف تحسين الأداء أو زيادة كمية إنتاج	3,9737	,81426	موافق
24	تساعد زملائك في حل أي مشكلة تحدث أثناء العمل حتى لا يتوقف الانتاج	4,3421	,62157	موافق بشدة
25	يتم تقييم أدائك بشكل عادل وتحصل على ثناء و تنقيط جيد من رئيسك	3,7368	1,04799	موافق
26	يتوفر لدى العاملين الاستعداد والرغبة للعمل لساعات إضافية	3,0526	1,05463	محايد
27	أحب عملي و أجد متعة حقيقية في أدائه	3,0000	1,19734	محايد
28	تنجز الأعمال طبقاً لمعايير الجودة المحددة ودون الوقوع في أخطاء	3,7368	,85241	موافق
29	علاقة الإدارة مع العاملين مشجعة نحو أداء أفضل	2,8158	1,30055	محايد
	أداء العاملين	3,7974	,50772	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين، باعتماد على مخرجات spss.

9- الإحالات وقائمة المراجع:

- 1- Armstrong , M., & Taylor, S. (2014) , *Human Resource Management Practice* (éd. 13 ediion) , London: Ashford Colour press Ltd.
- 2- Drucker, P , (1999) , *L'avenir du management selon drucker* , Paris: Editions Village Mondial.
- 3- Filimonov, D. (2017) , *Extrinsic motivation and incentives , haaga-helia,* Helsinki , Tourism and Experience Management , univresity of Applied sciences.
- 4- علي عبدالله ، (1999) ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر 3 .
- 5- عمر أحمد همشري ، (2001) ، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- محمد الفاتح محمود بشير ، (2013) ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار النشر للجامعات.
- 7- معاذ إسماعيل غسان ، (2019) ، تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد، المجلد 25 ، العدد 115.
- 8- منال البارودي ، (2015) ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، مصر ، الناشر المجموعة العربية للتدريب ،
- 9- نصر الله حنا ، (2002) ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار زهران .
- 10- يوسف حجي الطائي ، مؤيد عبدالحسين الفضل ، و هاشم فوزي العبادي ، (2006) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الأردن ، دار الوراق للنشر والتوزيع.