

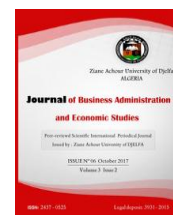


## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:



### نظام التعويضات المالية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة

**The financial compensation system and its role in achieving job satisfaction among employees  
A field study at the National Social Security Fund for Salaried Employees in Djelfa**

رافع حسن، RAGAA Hassen<sup>1\*</sup>, [hassen.ragaa@univ-djelfa.dz](mailto:hassen.ragaa@univ-djelfa.dz)

<sup>1</sup> أستاذ محاضر "ب"، جامعة زيان عاشور-الجلفة- (الجزائر)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| تاريخ الإرسال: 2025/11/06                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | تاريخ القبول: 2025/11/30 | تاريخ النشر: 2025/12/02 |
| ملخص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الكلمات المفتاحية        |                         |
| <p>هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى تأثير نظام التعويضات المالية في المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في : الراتب، الإضافات على الراتب والحوافز المادية، وذلك باختيار عينة من العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة.</p> <p>وبعد القيام بتحليل البيانات وإختبار الفرضيات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، تمّ التوصل إلى أنّ نظام التعويضات لا يؤثر بصورة كبيرة على رضا العاملين في هذه المؤسسة، ومن ثم فعلى المؤسسة محل الدراسة استخدام طرق أخرى مثل الحوافز المعنوية غير المالية للرفع من مستوى رضا العاملين.</p> |                          |                         |
| تصنيف JEL: J21 ؛ M12 ؛ O15 ؛ J31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |                         |

#### Abstract

This study aimed to examine the impact of the financial compensation system in an organization on employee job satisfaction across three dimensions: salary, salary supplements, and incentives. A sample of employees at the National Social Security Fund for Salaried Workers in Djelfa was selected. After analyzing the data and testing the hypotheses using the SPSS statistical software, the study concluded that the compensation system does not significantly affect employee satisfaction in this organization. Therefore, the organization should utilize other methods, such as non-financial incentives, to enhance employee satisfaction.

#### Keywords

Compensation system; job satisfaction; salary; financial incentives; non-financial incentives;

**JEL Classification Codes :** J21 ؛ M12 ؛ O15 ؛ J31

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [hassen.ragaa@univ-djelfa.dz](mailto:hassen.ragaa@univ-djelfa.dz)

## 1. مقدمة:

تُمثل مسألة المكافآت التي يتم صرفها للموظفين داخل المؤسسة مجالاً مهماً من مجالات البحث التي تحظى باستمرار بتركيز كبير من الباحثين والأكاديميين في مجالات الاقتصاد والإدارة، والتي تنطبق على كل من القطاع العام، أي الكيانات الحكومية، والقطاع الخاص، وتحديدًا منظمات الأعمال. ويعزى هذا الاهتمام المتزايد إلى التأثير المباشر الذي يمارسه التعويض على مستويات معيشة الموظفين، الذين يعتمدون عليه كوسيلة أساسية للعيش، من جهة، وعلى الدولة وأرباب العمل من جهة أخرى، بالنظر إلى أن هذا التعويض يشكل نسبة كبيرة من تكاليف العمالة في مختلف أنواع المؤسسات. لا جدال في أن التعويض النقدي، الذي يشمل الأجور والرواتب والحوافز المادية، يمثل محدداً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي للفرد. ومع ذلك، من الضروري الاعتراف بأن الحوافز غير المادية لها نفس الأهمية إلى جانب نظيراتها المادية، ومن هنا جاء إختيارنا للمؤسسة محل الدراسة كون العاملين بها يتلقون رواتب جيدة بالمقارنة مع مؤسسات إقتصادية أخرى، وذلك للإجابة عن الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لنظام التعويضات المالية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

من خلال الإشكالية السابقة يمكننا إختبار الفرضية التالية: يساهم النظام التعويضي المادي بصفة كبيرة في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية إحصائياً قمنا بصياغتها بشكل إحصائي

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات لتحقيق استعمال تحليل الانحدار البسيط الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات.

ولإجراء الاختبارات تم الانطلاق من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية:

1-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

2 -  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

## II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### **1. مفهوم التعويضات**

و تنقسم إلى ما يلي:

أ - التعويضات المالية:

عادة ما يكون الوفاء بالمتطلبات المادية ملموساً (زويلف، 1998)، و هي تتألف من العناصر التالية:

- الأجر المباشر: يشكل الأجر العنصر السائد في التعويض المالي الذي يتلقاه الموظفون داخل المنظمة، بما يتوافق مع كمية الإنتاج أو الأداء الذي قدمه العامل للمنظمة طوال فترة عمله للحفاظ عليها. ويُصرف هذا الأجر إما على

أساس زمني أو يتوقف على حجم الإنتاج. (العريفي، 2005) ميز منظرو الإدارة في فرنسا بين الأجر والراتب. ويمكن الفرق في حقيقة أن الأجور هي تعويض يحدده الجهد والإنتاج، في حين أن الراتب يتعلق بالتعويض المخصص على أساس زمني أو كمكافأة للعامل الذي يجعل نفسه متاحًا للمنظمة لمدة محددة. (برنوطي، 2001)

بالإضافة إلى الحوافز التي تشكل العوائد المستمدة من الأداء المثالي، تمثل هذه الحوافز القوى التحفيزية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تشجع على تحسين مستويات أدائهم داخل المنظمة (الرب، 2009). تشمل المكافأة المباشرة أيضًا نظام المكافآت المالية القائم على المفهوم الأساسي لتعزيز أو تعزيز الأداء الجدير بالثناء، مما يشير إلى أن المكافآت تستمر طالما ظل أداء الفرد استثنائيًا. إن الوعي المسبق بين الموظفين بأنهم سيحصلون على مكافأة عند تحقيق الأداء المتميز يدفعهم إلى مواصلة جهودهم وتحقيق التميز. يتضح التمييز بين الحوافز والمكافآت في أن الحوافز تعمل كقوى محفزة تدفع الفرد إلى رفع مستويات أدائه، في حين تُمنح المكافآت للأفراد بعد إنجازهم لأداء العمل المثالي.

عادةً ما يتم إلحاق زيادات التعويضات الدورية المخصصة للموظفين على مدار الإطار الزمني السنوي برواتبهم الأساسية بناءً على مزيج من الكفاءة أو المدة أو كلا المعيارين. تُمنح هذه المكافأة للموظف مقابل المهام التكميلية التي تسندھا المؤسسة، أو الأداء المثالي الذي يتم تنفيذه، أو السمات المميزة التي تميز مساهماته عن الآخرين في الإطار التنظيمي (العريفي، 2005).

**- التعويضات الغير مباشرة:** يشمل الأجر غير المباشر الخدمات الاجتماعية التي تتجلى في أشكال مختلفة، بما في ذلك خطط الحماية العامة والخاصة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين وأسره في حالات تعليق الأجور أو الرواتب. علاوة على ذلك، تهدف هذه البرامج إلى تخفيف العبء المالي المرتبط بنفقات الرعاية الصحية. يتم تقييد مثل هذه البرامج من قبل الدولة من خلال تشريعات أو لوائح أو إرشادات صريحة. وبالتالي، فهي إلزامية وتتميز بقابليتها للتطبيق على جميع المنظمات دون استثناء. كما تشمل مبادرات الحماية المتخصصة أنظمة المعاشات التقاعدية، والتي تختلف حسب عمر الموظف ومدة عمله. بالإضافة إلى البرامج التكميلية التي تعمل كمزايا إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية، توجد خيارات المشاركة الطوعية للموظفين في صناديق الادخار المصممة لمعالجة نفقات الطوارئ قصيرة الأجل، والتي يشار إليها عادة باسم «خطط الادخار قصيرة الأجل». يتم استقبال هذه البرامج بشكل إيجابي من قبل الموظفين، لأنها تعمل كأموال مضمونة للظروف غير المتوقعة، بالإضافة إلى كونها بمثابة شكل من أشكال المدخرات الإلزامية للقوى العاملة.

علاوة على ذلك، تعد خطط الدفع الشاملة المضمونة للمدفوعات النقدية التي تشمل الموظفين والمنظمات من السمات البارزة. يتم استخدام هذه المخططات لحماية دخل الموظفين خلال فترات البطالة. يتم استخدام طريقة الدفع هذه بشكل متكرر في القطاعات المعرضة للتقلبات في حجم القوى العاملة، خاصة عندما يواجه الموظف إنهاء الخدمة غير الطوعي. إلى جانب مزايا الرعاية الصحية المرتبطة بالنفقات المحددة من قبل مرافق الرعاية الصحية، فإنها تشمل أيضًا تكاليف التأمين الصحي. يتم صرف هذه النفقات بشكل روتيني لكيانات التأمين التي تحافظ المنظمات معها على علاقات مستمرة. المبالغ المالية المخصصة للموظفين أو الكيانات ليست موحدة ولكنها تعتمد على الطبيعة المحددة للمرض ونفقات الرعاية الصحية المطلوبة. تميل بعض المنظمات إلى الاستفادة من برامج المصلحة العامة للتخفيف من تكاليف الرعاية الصحية كإجراءات وقائية تهدف إلى الحد من حدوث الإصابات والأمراض في مكان العمل. ولتحقيق هذا الهدف، يقومون بإشراك الخبراء والمديرين لتوفير التدريب للموظفين أو لتقديم التوجيه في بيئة عمله. (الهيئي، 2005)

## ب- التعويضات الغير مالية (معنوية):

تعمل على مبادئ الرضا الداخلي والخارجي. وهذا يشمل مكونات مختلفة مثل التعبير عن الامتنان من خلال الرسائل إلى الأفراد المثاليين، والمشاركة في عمليات صنع القرار التشاركية، والاعتراف بالإنجازات والإبداع، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك إحياء ذكرى الأفراد المتميزين في لوحات الشرف. يظهر التعويض الأخلاقي عادة في شكلين متميزين. يتعلق الأول بسياق العمل فيما يتعلق بمعرفة الموظف والكفاءات والتفضيلات والاهتمامات والتطلعات. يعمل هذا الإجماع كمحفز للأداء الملموس والدافع الجوهري نحو التميز. وتتعلق الثانية بالبيئة المهنية، وتحديد سماتها المادية، بما في ذلك الإضاءة، ودوران الهواء، ودرجة الحرارة، وما إلى ذلك. يتم توجيه التطلع إلى التحفيز والحد من الأخطاء نحو تعزيز معايير الجودة وزيادة الإنتاجية. وهذا يشمل أيضاً جانب الإشراف. يتجاوز دور المشرف مجرد تقييم الأداء الفردي؛ ويمتد إلى تنمية جو أخلاقي يفضي إلى تحقيق الأهداف، والانخراط في العمليات الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز العلاقات المتناغمة بين الزملاء التي تعزز تماسك الفريق (مصطفى، 2004).

## 2- مفهوم الأجور:

يتطلب فحص الأجور تحديد سلسلة من المفاهيم والتعاريف التي ارتبطت بالأجور من العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر. وبالتالي، سنسعى إلى تحديد مفهوم الأجور.

### أ- تعريف الأجور:

من الناحية اللغوية، تعني المكافأة المكافأة أو المكافأة. يمتلك مصطلح المكافأة تفسيرين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً: الدلالة الدينية التي تعني القصاص من الأفعال الفاضلة أو التعويض، كما هو موضح في القرآن الكريم (إنا لا نضيع أجر المصلحين) (الأعراف 170). (يشير التفسير الاقتصادي إلى التعويض عن العمل. في هذا السياق، تشير إلى القيمة المنسوبة إلى قوة العمل البشرية أو تعويضها المادي وغير المادي. يبدو مصطلح الأجر، إلى جانب صيغة الجمع الخاصة به، غريباً على المعجم العربي ومن المحتمل أن يكون أصله موثقاً جيداً. وقد دخلت اللغة العربية عبر الأكديّة خلال فترة ما قبل الإسلام. علاوة على ذلك، فقد تم إخضاعها لقواعد التشكل والتوزيع العربي من خلال دمجها في القرآن الكريم في مقاطع مختلفة (العالمية، 2025).

يُشار إلى مصطلح «الأجر» في اللغة الفرنسية باسم «SALAIRE». هذا المصطلح مشتق من المصطلح اللاتيني «Salarium»، الذي يمثل تاريخياً البدلات المخصصة للجنود في السياق الروماني. وفي وقت لاحق، تطورت إلى مفهوم أوسع يشمل مفهوم الأجر. في مجال الاقتصاد السياسي، يتم تصور مصطلح الأجر على أنه الجزء المنسوب إلى العمال أثناء تقييم توزيع الثروة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يشير إلى مكافأة العمل الذي يؤديه الأفراد في القوى العاملة. تم وصف هذا المفهوم بأنه «راتب العلاج»، مما يعني أن الفرد الذي يستلمه هو موظف ويمكن أن يظهر في أشكال مختلفة:

- يمثل حد الكفاف الحد الأدنى للمبلغ المطلوب لإعالة العامل وأسرته على المستوى الأساسي الفقير.

- يشير الأجر المعيشي إلى مستوى الأجر الذي يتجاوز عتبة أجر الكفاف.

- يتم تحديد الأجر العادل باعتباره الوسيط بين أجر الكفاف والأجر المعيشي.

### 3-عوامل تحديد الأجور:

تتأثر الأجور بالعديد من المحددات، على وجه التحديد:

#### أ- العوامل الاقتصادية:

كما تم توضيحه سابقاً، تجسد الأجور أبعاداً مزدوجة تلخص التكلفة من منظور صاحب العمل، بينما تمثل في الوقت نفسه دخل الموظف وتعمل كالسعر الذي يدفعه صاحب العمل لاستخدام عامل الإنتاج. في هذا السياق، يعتبر التعويض عن خدمات الموظف في جوهره صفقة اقتصادية. وبالتالي، فإن تسعير العمالة يتوقف على الطلب من أصحاب العمل (المشتريين) إلى جانب العرض من الموظفين (البائعين وممثليهم). (شيخة، 2000)

#### ب - العوامل الاجتماعية:

ينظر الأفراد أو العمال إلى الأجور على أنها بناء أخلاقي واجتماعي محوري، يقومون من خلاله بتلبية الاحتياجات الشخصية المختلفة. وبالتالي، يُلاحظ أن العديد من العمال لديهم تطلعات كبيرة فيما يتعلق بأجورهم.

#### ج- العوامل النفسية :

يشكل التعويض أحد أهم الحوافز التحفيزية ويمارس تأثيراً نفسياً كبيراً على إنتاجية العمال، فضلاً عن معالجة المتطلبات النفسية.

#### د - العوامل الأخلاقية:

وفي حين يوجد توافق في الآراء بشأن ضرورة التعويض العادل، تنشأ اختلافات عند تحديد المعايير التي تحدد الإنصاف في الأجر. ولا تزال المعايير العالمية للعدالة بعيدة المنال، مما يؤدي إلى تباينات في المعايير التي يقوم أصحاب العمل بموجبها بصرف التعويضات.

#### هـ- العوامل الإدارية:

تتعلق هذه الفئة بخصائص المحتوى الوظيفي كما أوضحتها مكوناتها التحليلية، والتي تكشف عن طبيعة المسؤوليات والواجبات، والظروف التي يتم تنفيذها بموجبها، ومدى الرقابة المعنية، والأنظمة التي تحكم عمليات الاتصال واتخاذ القرار. (شيخة، 2000)

### 4- مفهوم الرضا الوظيفي

من الصعب تحديد فكرة دقيقة عن رضا الفرد أو استيائه من المهنة التي ينخرط فيها، بسبب التباين في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد أدركت غالبية العلماء والخبراء في هذا المجال التعقيدات التي تتطوي عليها صياغة تعريف شامل لهذين البنائين يكون مقبولاً للأغلبية، إن لم يكن الجميع.

يتعلق التعريف الأساسي للرضا الوظيفي بالاستجابة العاطفية للفرد تجاه عمله، والتي تخضع لتفسيرات متنوعة بين المتخصصين فيما يتعلق بمفهوم الرضا.

في المقابل، يفترض supper أن (رضا الفرد عن العمل يتوقف على الدرجة التي يدرك بها السبيل المناسب لمهاراته وميوله وخصائصه الشخصية وقيمه، فضلاً عن ميوله العلمية ونمط الحياة الذي يمكنه من خلاله القيام بدور يتماشى مع تطوره وخبراته)(سلامة، 1998)

وفيما يتعلق ب 'عبد الخالق'، يوضح المفهوم على النحو التالي: "يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة ينسجم فيها الفرد مع مسؤولياته الوظيفية والمهنية، ويتطور إلى شخص ينخرط في مهنته من خلال التطلعات المهنية والرغبة في التنمية الشخصية والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية. وبالتالي يمكن اعتبار الفرد كياناً متكاملًا تمامًا. علاوة على ذلك، يمثل الرضا الوظيفي حجر الزاوية في رضا الفرد واستقراره في بيئته المهنية، فضلاً عن تحقيق وتلبية احتياجاته المتنوعة، والتي تختلف بطبيعتها بين الأفراد". (كشروود، 1995)

على العكس من ذلك، نلاحظ أن Muchinsky يفترض أن الرضا الوظيفي يشكل استجابة عاطفية تتميز بالمشاعر العاطفية، بدءاً من المودة إلى النفور من عمل الفرد، حيث تعكس درجة الرضا مستوى الإشباع الذي يستمدّه الفرد من عمله. (الدخيل، 1997)

بالتالي، من خلال فحص التعريفات المذكورة أعلاه، يصبح من الواضح أن هناك إجماعاً على أن الرضا الوظيفي يتوقف على درجة تلبية الاحتياجات الأساسية من خلال مهنة الفرد.

#### 5- أساليب قياس الرضا الوظيفي.

يشير إلى جميع المقاييس التي تساعد في التحقق من مدى الرضا المهني من خلال مظاهره السلوكية، مثل التغيب ودوران الموظفين. هذه الفئة من المقاييس موضوعية في الغالب لأنها تستخدم أساليب تجريبية بسبب ملاحظتها الصارمة لسلوك العمال، بما في ذلك الحفاظ على السجلات المتعلقة بالغياب ومعدلات الدوران.

#### أ- معدل الغياب :

يمثل معدل الغياب انعكاساً لاتساق الفرد في واجباته المهنية. إنه يشكل مؤشراً يمكن استخدامه لتقييم مستوى الرضا الوظيفي الذي يعاني منه الموظف. يُظهر الفرد الذي يكتفي بعمله التزاماً أكبر بدوره ويظهر ميلاً أعلى للحضور مقارنة بأولئك غير الراضين عن عملهم. وبالتالي، فإن التوثيق الدقيق لسجلات الحضور والغياب لكل موظف وكل وحدة عمل أو قسم داخل المنظمة يتيح مراقبة معدلات الحضور والغياب، وبالتالي تسهيل تحديد أي اختلافات تتطلب مزيداً من التحقيق والمعالجة.

يتم حساب معدل الغياب بشكل تقليدي وفقاً للمنهجية التي وضعتها وزارة العمل الأمريكية على النحو التالي (الدخيل، 1997):

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتتوقف المنهجيات المستخدمة في استخدام هذا المعدل على المتطلبات المحددة للمنظمة. تُعد الفترات الزمنية مثل الشهر، وفصل دراسي مدته ستة أشهر، والموسم، بالإضافة إلى التحليلات المقارنة بين المنظمات المنخرطة في أنشطة مماثلة أو التي تمتلك صفات مماثلة، بمثابة معايير لاستخلاص مؤشرات الرضا أو عدم الرضا. (عاشور، 1979)

مع ذلك، فإن أحد القيود الكبيرة لهذا المؤشر هو أنه لا يأخذ في الاعتبار الأسباب الكامنة وراء الغياب. لا تشير جميع حالات الغياب إلى الاستجابات العاطفية تجاه مكان العمل. قد يتغيب الموظفون لعدة أسباب بما في ذلك المرض والحوادث واضطرابات النقل والظروف العائلية وغيرها من الدوافع المشروعة أو المبررة. يتم تلخيص هذا الأساس المنطقي في التعريف الذي قدمه Bélanger وزملائه (Bélanger، 1983) الذين وصفوا الغياب بأنه: «فشل الفرد في حضور العمل بغض النظر عن الشرعية أو عدم الشرعية المرتبطة بمثل هذا الإجراء».

#### ب- معدل دوران الموظفين :

يمكن أن يكون مقياس دوران الموظفين أو المغادرة الطوعية، الذي بدأ بقرار الفرد (الاستقالة)، بمثابة مؤشر مهم لمستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي، يمكن أن تكون البيانات المتعلقة بالمغادرة الطوعية مفيدة في تقييم فعالية البرامج المختلفة فيما يتعلق بتأثيرها على الرضا.

يتم تحديد حساب معدل الدوران على النحو التالي: (عاشور، 1979):

#### عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}{100} \times$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

ننتقد المقياسين السابقين من خلال:

-تشير مقاييس الغياب ومعدلات الدوران إلى القضايا التنظيمية الأساسية دون تحديدها صراحة.

-يفتقر تنفيذ هذين المعيارين إلى التوحيد عبر المجتمعات المتنوعة. لا تعكس مقاييس مغادرة الخدمة وغيابها بدقة مستويات رضا الأفراد المقيمين في المجتمعات المحرومة اقتصاديًا، لا سيما في سياق سوق العمل المنكمش.

-تختلف الظروف المحيطة بالتغيب والدوران الطوعي بين الموظفين؛ ومع ذلك، فإن الوصفين يخلطان بين هذه الظروف دون الاعتراف بحقائقها المميزة.

-يجب على المنظمة الانخراط في خطاب مع الموظفين لإثبات وتصحيح صحة الوصفين

#### 6- الدراسات السابقة:

أ-دراسة (محيسن في 2004): مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز :

من خلال تحقيق أجراه محيسن في عام 2004 فحص فيه درجة رضا الموظفين العاملين في مؤسسات الأونروا داخل قطاع غزة عن هياكل التعويضات والحوافز:

سعى هذا التحقيق إلى التأكد من مستويات الرضا بين موظفي وكالة الإغاثة الدولية وتحديد العوامل المحورية التي تؤثر على رضاهم المهني، مع إعطاء التعويضات والحوافز أهمية قصوى، إلى جانب استكشاف الديناميات بين الخصائص الشخصية للموظفين في الوكالة ورضاهم الوظيفي. شملت الدراسة عينة من 254 فرداً، مشيرة إلى أن إجمالي عدد السكان يتألف من 990 فرداً موزعين على ثلاث فئات. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية، والتي تمثل 20% من كل من الفئتين السائدتين. تم تحليل الفئة الثالثة بأكملها نظراً لحجمها المحدود البالغ 70 فرداً.

تم تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية، والتي تضمنت نوعين متميزين: الحوافز المالية، بما في ذلك الراتب، والمكافآت السنوية، والبدلات، وتقاسم الأرباح، ومكافأة العمل الإضافي، وتعديلات تكلفة المعيشة. وشملت الفئة الثانية الحوافز المعنوية، والتي شملت الترقية، والاعتراف بجهود الموظفين، والممارسات الإشرافية، وأنماط القيادة، وإعادة تصميم الوظائف، وتقييم الأداء، والتدريب، وظروف العمل المواتية، ومشاركة الموظفين في الإدارة. وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

بلغ المستوى العام لرضا موظفي القطاع العام عن التعويضات والحوافز 58.82%، والرضا عن الترقية 55.36%، والرضا عن زيادة الراتب 56.56%، والمزايا الأخرى 61.65%، والرضا الناتج عن إنهاء الخدمة 61.16%. وفي ضوء هذه النتائج، قدم الباحث العديد من التوصيات، أهمها:

-إعادة تقييم هياكل الرواتب ووضع جدول موحد للرواتب.

-زيادة تواتر وحجم الزيادات السنوية في الرواتب.

-إعادة تقييم وتعزيز الإطار الترويجي للوكالة.

#### ب-دراسة الفضلي في 2001: علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة في الكويت:

استكشف تحقيق الفضلي، الذي أجري في عام 2001، العلاقة المعقدة بين الرضا الوظيفي، والمكافآت المالية، والآفاق المهنية، والظروف المادية داخل المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. أشارت نتائج الباحث إلى عدم وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والظروف المادية المرتبطة بالتوظيف. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة تضائل تأثير التعويض المادي على الرضا الوظيفي، وكشفت في الوقت نفسه عن وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وفرص العمل المستقبلية.

#### ج- دراسة : Cheo and Pin : Managerial Power, Stock based Icentives and Firm Performance سنة 2006 "السلطة الإدارية و الحوافز بناء على الأسهم و أداء الشركة":

ان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين السلطة الإدارية، والمكافآت التي يتلقاها التنفيذيون، والأداء العام للمنظمة، لا سيما عند استخدام المشاركة في الأسهم كحافز للإدارة، مع تقييم كيفية تأثير السلطة الإدارية على أداء المديرين فيما يتعلق بتعويضاتهم والأداء الشامل للشركة. تشمل النتائج البارزة للبحث ما يلي:

-لا تخضع مكافآت المديرين لقيود مشددة في الحالات التي تستخدم فيها المشاركة في الأسهم كحافز.

- النهج الأمثل لتعويض المديرين من خلال المشاركة في الأسهم كحافز هو النهج الذي يشجعهم بشكل فعال على بذل الجهود التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة.

- يكون للسلطة الإدارية للفرد تأثير أكثر وضوحاً في حالة عدم وجود حد أقصى للراتب.

واقترحت الدراسة التوصيات التالية:

- إقامة صلة بين الراتب والزيادة السنوية في معدل العائد المستمد من المبيعات.

- توظيف استراتيجيات التحفيز التي تتوافق مع مستوى الأرباح المحققة

### III. الطريقة والإجراءات:

#### **1- الإطار النظري لأداة الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها الى قياس العلاقة بين نظام التعويضات المالية و مستويات الرضا الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالجلفة و من اجل إثبات أو نفي فرضيات الدراسة ميدانياً، تم أولاً الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يهدف الى دراسة الظاهرة نظرياً ومعرفة خصائصها و أبعادها في اطار معين و من ثم القيام بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.

وقد تمّ تعريفه على النحو التالي : " اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد في البحث بحيث يتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل في مجرياتها و التفاعل معها، و يصفه عبد الرحمن بدوي (احمد، 1996): بأنه " الطريق المؤدي إلى توضيح الحقيقة في العلم من خلال مجموعة من المبادئ الشاملة التي تحكم عمليات العقل وتملي عملياته للوصول إلى نتيجة محددة مسبقاً" (العائدي، 2005)

أ- **البيانات الأولية:** تم اعداد استبانة الدراسة و توزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج الاحصاء spss و استعمال الطرق الاحصائية لاختبار الفرضيات من أجل التوصل إلى نتائج موثوقة ، تجيب عن إشكالية الدراسة. العتوم(2008) ،

ب- **البيانات الثانوية:** و تسمى بالمصادر التاريخية و تتم من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و استخدام الانترنت و الابحاث و الدراسات السابقة التي تساهم في اثراء هذه الدراسة. (الذينبات، 1999)

ج- **مجتمع الدراسة:** المجتمع الاحصائي يعرف بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص عامة مشتركة، أي جمعها اطار عام واحد كما ان هناك حدود واضحة و قاطعة من حيث الزمان و المكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات (دودين، 2010)

و يعرفه "حمزة محمد دودين" على انه: " هو المجموعة الكلية من المفردات او العناصر التي يهتم بها البحث و تعمم النتائج عليها، و المفردات أو العناصر قد تكون اشخاص او منظمات. (عطية، 2010)

و يعرفه "محسن علي عطية" بأنه: "تحديد الخصائص التي يمكن ان تؤثر في نتائج البحث من حيث عدد المفردات المبحوثة فيه و خصائصها و طبيعة توزيعها لأن الكثير من البحوث لا يمكن اجرائها على مجتمع بكامله لأسباب كثيرة

في مقدمتها سعة المجتمع و استحالة بحثه بشكل كامل و الوقت المتاح و الكلفة و الامكانيات البشرية و غيرها من العوامل. (دودين، 2010)

د- عينة الدراسة: فهي جزء صغير من المجتمع أو المجتمع أو مجموعة جزئية صغيرة من المجموعة الكلية (المجتمع) تجرى عليها التجربة اذ يتم التطبيق على العينة و تعميم النتائج على المجتمع.

## 2- تطبيق أداة الدراسة:

تمّ إختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في الأفراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة نظرا لكون الحوافز المادية التي يتلقاها العمال فيه لا سيّما الرواتب أعلى من مؤسسات أخرى، وذلك لمعرفة ما إذا كانت التعويضات المادية تقسّر الرضا الوظيفي بصفة كبيرة أم لا.

أما العينة فكانت عبارة عن عينة عشوائية مكونة من 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية والرتب من أجل تمثيل المجتمع بصفة أكثر دقة.

باستعمال أسئلة مغلقة موضوعة وفق معامل ليكارت الخماسي تم قياس توجه أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي عليها.

## ب- خطوات تطبيق أداة الدراسة

جاءت فرضية الدراسة على النحو الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

ومن أجل تحقيق ذلك تمّ تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات لتحقيق استعمال تحليل الانحدار البسيط الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات.

ولإجراء الاختبارات تم الانطلاق من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية:

1-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

2 -  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظام التعويضات المالية (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

وباستعمال معامل فيشر F ومعامل الارتباط R فإنه :

\* إذا مستوى الدلالة لقيمة F المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والنتيجة تكون وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار .

وبوجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية يتم الاستعانة بمعامل الارتباط من أجل معرفة إتجاهها وشدتها.

\* أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة F المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والنتيجة تكون لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار. في هذا الحالة قيمة معامل الارتباط ليس لها دلالة إحصائية.

#### IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

##### 1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تضمنت هذه الفرضية  $H_1$  "توجد علاقة موجبة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للراتب على الرضا الوظيفي".

ونتائج اختبار هذه الفرضية تظهر في الجدول التالي:

جدول (4-1): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| المتغيرات       | $\beta$ | t المحسوبة      | دلالة t | وجود أثر أو عدم وجود أثر | اختبار الفرضية |
|-----------------|---------|-----------------|---------|--------------------------|----------------|
| الثابت Constant | 3.46    | 96.9            | 0.00    | /                        | /              |
| الراتب          | 0.065   | 40.4            | 0.659   | لا يوجد أثر              | $H_1$          |
| $R^2$           | 0.06    | $Y=3.46+0.065X$ |         |                          |                |
| R               | 0.077   |                 |         |                          |                |
| دلالة F         | 0.659   |                 |         |                          |                |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.06$  وهذا يعني أن التغير في بعد الميزة الرضا الوظيفي يفسره التغير في الراتب بنسبة (60%) ونسبة (40%) تفسره متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أن اختبار فيشر تساوي (0.659) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم صلاحية هذا النموذج في اختبار الفرضيات.

ومنه يمكن القول أن الراتب لا يملك أثر ذو دلالة إحصائية على رضا العاملين، لأن دلالة معامل الارتباط لا يمكن التعويل عليها إلا إذا كان معامل فيشر دال إحصائياً.

##### 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تضمنت هذه الفرضية H2 "توجد علاقة موجبة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للإضافات على الراتب على الرضا الوظيفي"

وننتج اختبار هذه الفرضية تظهر في الجدول التالي:

جدول (4-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغيرات           | $\beta$ | t المحسوبة     | دلالة t | وجود أثر أو عدم وجود أثر | اختبار الفرضية |
|---------------------|---------|----------------|---------|--------------------------|----------------|
| الثابت Constant     | 2.54    | 7.11           | 0.003   | /                        | /              |
| الإضافات الراتب على | 0.28    | 3.261          | 0.00    | يوجد أثر                 | H2             |
| $R^2$               | 0.244   | $Y=2.54+0.28X$ |         |                          |                |
| R                   | 0.494   |                |         |                          |                |
| دلالة F             | 0.003   |                |         |                          |                |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.244$  وهذا يعني أن التغير في بعد الرضا الوظيفي يفسره التغير في الإضافات على الراتب بنسبة (24.4%) ونسبة (75.6%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ من الجدول أن اختبار فيشر تساوي (0.003) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا ما يدل على صلاحية هذا النموذج على اختبار الفرضيات.

ومنه يمكن القول بأن الإضافات على الراتب تؤثر على رضا العاملين بنسبة معينة (24.4%) كون معامل فيشر دال إحصائياً.

### 3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تضمنت هذه الفرضية H3 "توجد علاقة موجبة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للحوافز المادية على الرضا الوظيفي"

وننتج اختبار هذه الفرضية تظهر في الجدول التالي:

جدول (4-3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغيرات       | $\beta$ | t المحسوبة     | دلالة t | وجود أثر أو عدم وجود أثر | اختبار الفرضية |
|-----------------|---------|----------------|---------|--------------------------|----------------|
| الثابت Constant | 3.094   | 4.566          | 0.000   | /                        | /              |
| الحوافز المادية | 0.150   | 0.880          | 0.385   | لا يوجد أثر              | H <sub>3</sub> |
| $R^2$           | 0.023   | Y=3.094+0.150X |         |                          |                |
| R               | 0.151   |                |         |                          |                |
| دلالة F         | 0.385   |                |         |                          |                |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.151$  وهذا يعني أن التغير في بعد الرضا الوظيفي يفسره التغير في الحوافز بنسبة (23%) ونسبة (77%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن اختبار فيشر تساوي (0.385) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات.

ومنه يمكن القول أن الحوافز المادية لا تملك أثرا ذو دلالة إحصائية على رضا العاملين، لأن دلالة معامل الارتباط لا يمكن التعويل عليها إلا إذا كان معامل فيشر دال إحصائيا.

#### 4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تضمنت هذه الفرضية H<sub>0</sub> "توجد علاقة موجبة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد نظام التعويضات (الراتب، الإضافات على الراتب، الحوافز المادية) على الرضا الوظيفي .

وننتج اختبار هذه الفرضية تظهر في الجدول التالي:

جدول (4-4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| المتغيرات       | $\beta$ | t المحسوبة | دلالة t | وجود أثر أو عدم وجود أثر | اختبار الفرضية |
|-----------------|---------|------------|---------|--------------------------|----------------|
| الثابت Constant | 2.37    | 3.93       | 0.00    | /                        | /              |
| نظام التعويضات  | 0.34    | 2.18       | 0.036   | يوجد أثر                 | H <sub>0</sub> |

|                |       |         |
|----------------|-------|---------|
| $Y=2.37+0.34X$ | 0.12  | $R^2$   |
|                | 0.356 | r       |
|                | 0.036 | دلالة F |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R^2=0.12$  وهذا يعني أن التغير في بعد الرضا الوظيفي يفسره التغير في نظام التعويضات بنسبة (12%) ونسبة (98%) تفسره متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أن اختبار فيشر تساوي (0.036) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا ما يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات.

ويما أن معامل فيشر دال إحصائياً فيمكننا التعويل على النموذج الإحصائي من أجل تحديد أثر نظام التعويضات المالية على رضا العاملين، إلا أن معامل الارتباط ضعيف نوعاً ما أي أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي بنسبة أكبر من النظام التعويضي المالي لعيّنة الدراسة.

ويرجح الباحث أن انخفاض معامل الارتباط للبعد ككل ناتج عن عدم دلالة بعدي الراتب والحوافز المادية في نموذج الدراسة.

## V. الخلاصة:

من خلال نتائج الدراسة التي تمحورت حول تأثير نظام التعويضات المالية المتمثلة في الراتب والاضافات على الراتب والحوافز المادية على رضا العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة، وبعد إعداد الاستبانة بناءً على فقرات أطرت ضمن موضوع الدراسة، و تعبئتها تم تفرغ محتويات هذه الاستبانة في برنامج spss

وبغية التأكد من دلالة النموذج إحصائياً تم الاعتماد على اختبار فيشر، وبناء على نتيجته تمّ اعتماد نتيجة معامل الارتباط لمعرفة إتجاه وشدة العلاقة بين مختلف أبعاد الدراسة.

وبعد ذلك تم اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية الخاصة بنظام التعويضات المالية وأبعاده (الراتب، الاضافات على الراتب، الحوافز المادية) وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وكانت النتائج كالتالي:

- يوجد تأثير لنظام التعويضات المالية على رضا العاملين ولكنّه ضعيف نوعاً ما، ونرجح أنه بسبب خصوصية المؤسسة محل الدراسة كون العاملين فيها يتقاضون رواتب مرتفعة بالمقارنة مع مؤسسات حكومية أخرى.

- للإضافات على الراتب تأثير على رضا العاملين وهو البعد الوحيد في الدراسة الذين كان له أثر دال إحصائياً، حيث يمكن القول بأن ثبات الراتب في مستوى معين حتى ولو كان مرتفعاً فإنه يفقد أثره بعد مرور الزمن على رضا العاملين، لذا فإن الزيادات المدروسة والدورية سيكون لها أثر على الرضا الوظيفي.
- بالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة يمكن أن نستنتج أن نظام التعويضات المالية لا يمكن التعويل عليه وحده من أجل تحقيق رضا العاملين، بل يجب أن يكون هنالك نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية التي تُحَيِّن بصفة دورية.
- لكل مؤسسة خصوصية معينة فيما يخص نظام التعويضات، فما يمكن أن ينجح في مؤسسة ما في رفع رضا العاملين ليس بالضرورة أن ينجح في كل المؤسسات، لذا يجب على المؤسسة القيام باستطلاعات رأي دورية لعمالها من أجل معرفة إحتياجاتهم وتوجهاتهم نحو نظام التعويضات.
- الرضا الوظيفي عامل مهم في تحقيق ولاء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ممّا يحقق أهداف المؤسسة لذا يجب على المؤسسات رفعه من خلال نظام تعويضات شامل، متنوّع وعادل.

## VI. الهوامش والإحالات:

1. L. et autres Bélanger (1983). *gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée*. (الإصدار 1). Québec: Gaétan Morin.
2. احمد سيد مصطفى. (2004). "إدارة المورد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري". القاهرة: الناشر احمد السيد مصطفى.
3. أحمد صقر عاشور. (1979). *دائرة الأفراد والعلاقات الإنسانية* (الإصدار 01). بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
4. الموسوعة العربية العالمية. (10 10، 2025). *الموسوعة العربية العالمية*. تم الاسترداد من [www.mawsoah.net](http://www.mawsoah.net)
5. بدر احمد. (1996). *أصول البحث العلمي و مناهجه* (الإصدار 2). القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
6. حمزة محمد دودين. (2010). *التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss* (الإصدار 1). عمان الاردن: دار المسيرة، عمان- الاردن.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). "إدارة المورد البشرية" (بعد استراتيجي) (الإصدار 1). عمان الاردن: دار وائل.
8. دخيل بن عبد الله الدخيل. (1997). الرضا الوظيفي المحدد و الرضا الوظيفي المطلق لدى معلمات رياض الأطفال السعوديات في مدينة الرياض . *كلية التربية*، صفحة 209.
9. سعاد نايف برنوطي. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. سليمان الخضيرى الشيخ . محمد أحمد سلامة. (08 04، 1998). الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر 77. *دراسات الخليج و الجزيرة العربية*، 30، صفحة 77.
11. سيد محمد جاب الرب. (2009). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)*. مصر: جامعة قناة السويس، مصر.
12. شفيق احمد العتوم. (2008). *طرق الاحصاء باستخدام spss* (الإصدار 3). عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان.

13. عماد الطيب كشروود. (1995). علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث (مفاهيم و نماذج و نظريات) (الإصدار 1). بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس.
14. عمار بحوش ، محمد محمود الذينبات. (1999). مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث (الإصدار 2). الجزائر: دار المنشورات الجامعية الجزائر.
15. محسن علي عطية. (2010). البحث العلمي في التربية و مناهجه ادواته ووسائله الاحصائية (الإصدار 1). عمان الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
16. محمد عوض العايدي. (2005). اعداد و كتابة البحوث و الرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث (الإصدار 1). مصر: شمس المعارف، مصر.
17. منصور محمد اسماعيل العريفي. (2005). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 2). اليمن: مركز الأمين للنشر.
18. مهدي حسن زويلف. (1998). إدارة الافراد (الإصدار 2). عمان: مجدلاوي للنشر.
19. نادر أحمد أبو شيخة. (2000). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.