

## أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان - تلمسان -

أ. إليازيد وهيبة

hibitlem@gmail.com

جامعة تلمسان

### ملخص:

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري، و قدرته على العمل و رغبته فيه وهو العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة .وعليه فالمؤسسات الجزائرية تسعى جاهدة للتكفل بمواردها البشرية لما لها من دور فعال في الرقي بالبلاد و بروز المؤسسات الاقتصادية و حصولها على مكانة في الأسواق العالمية. إلى جانب هذا تؤثر الحوافز على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسة، إذ أن عدم اهتمام المؤسسة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، و لعل من أهم هذه الظواهر، هي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي . وعليه فإن الرضا عن العمل هو عامل هام يوفر للفرد العامل الإستقرار في وظيفته، وعدم التفكير في تركه. ولن يتحقق هذا إلا من خلال تقديم الحوافز المناسبة للعاملين بالمؤسسة و توفير جو العمل المناسب لهم. الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الحوافز، الرضا الوظيفي.

### summary :

The efficiency of any society is linked to the efficiency of the human element. Its ability and desire to work .this the Algerian institutions strive to develop its human resources because of their active role in the advance of the country ;after emergence of economics institutions and the access status to the global markets. Further more, the direct impact of incentives on the human element should be studied seriously .others wise there will be a negative result that will emerge because of the lack of encouragement and this would be seen precisely. The dissatisfaction at work. Job satisfaction is very important as it will provide the person with the stability and the desire of keeping this job forever and this by giving the right incentives to him.

### أولاً\* إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية، كما أن طرق معاملته وتحفيزه له أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.

ونظراً للأهمية البالغة للحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل، ارتأينا إختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهذا للبحث عن الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمجمع والتي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي. من هذا المنطلق، يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال التالي:

### ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة؟

ثانياً\* فرضيات الدراسة: وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.
- 2- هناك إختلاف في ترتيب الحوافز وفقاً لأهميتها لدى العاملين.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) .

### ثالثاً\* أهمية الدراسة:

تعتبر الحوافز من الموضوعات الهامة التي تتحدد أهميتها باستمرار، وذلك لأنها تؤثر على العديد من الظواهر من أهمها الرضا الوظيفي .

فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.

فالكثير من المؤسسات تقلل من أهمية الحوافز وتتغاضى عن مشكلة عدم الرضا الوظيفي للعامل تحت شعار المؤسسات أبقى من الأفراد.

لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

وقد إختارنا لتنفيذ هذه الدراسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، لارتباطه بالمجال الإقتصادي بالإضافة إلى الأهمية الإستراتيجية لهذا المجمع في تحقيق التنمية الإقتصادية.

#### رابعاً\* أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في محاولة إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و ذلك من خلال مايلي:

1- التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و كذا أهم عيوبها.

2- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها المادية و المعنوية وفقاً لأهميتها.

3- التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

4- التعرف على آثار الخصائص الشخصية للعاملين والتي تشمل ( الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) على إتجاهات وآراء العاملين نحو:

نظم الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

في ضوء طبيعة الدراسة التي تعالج موضوعاً هاماً في المجال الإداري، وهو كشف العلاقة بين الحوافز وإستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وفي ضوء كذلك الإشكالية التي سعت الدراسة للإجابة عنها، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا باستخدام المسح بأسلوب العينة وذلك باعتبار المنهج الشائع الاستخدام.

ويتضمن هذا المنهج التحديد الدقيق لمشكلة البحث، جمع البيانات اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وتحليل هذه البيانات بهدف التوصل إلى نتائج معينة، تتخذ أساساً لتقديم بعض الحلول والمقترحات التي تساعد على علاج مشكلة البحث.

#### خامساً\* مجتمع وعينة الدراسة

## I-مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة على العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهو مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها حوالي 10.000.000 دج، تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية الشبه صناعية بأبو تشفين-تلمسان-. تتربع على مساحة قدرها حوالي 7739 متر مربع. ويقدر عدد العمال بالمجمع حاليا 168 عاملا، موزعين على الأقسام التالية:

الإدارة: 48 عامل، تموين: 08 عمال، تجميع: 04 عمال، الإنتاج: 54 عامل، المخير: 08 عمال، التوزيع: 18 عامل، الصيانة: 28 عامل.

أما مهام هذه المؤسسة فتكمن في صنع الحليب ومشتقاته لتلبية حاجيات السوق المحلي وكذا الولايات المجاورة لولاية تلمسان، كما لها إستراتيجية تدعيم مربي البقر المحليين بهدف التخفيف من التبعية الخارجية.

## II-عينة الدراسة

### 1\*إختيار عينة الدراسة

لقد إختارنا عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة من إطارات عليا، إداريين، تقنيين وتنفيذيين. وقد بلغ عدد مفردات عينة الدراسة الذين وزعت عليهم أداة الدراسة 168 مفردة منهم:

23\* إداري بما فيهم الإطارات السامية

35\* تقني

110\* تنفيذي

وأن عدد الاستمارات المكتملة البيانات التي تم إستعادتها من مفردات عينة الدراسة بلغت 94 إستمارة بفاقد قدره 74 إستمارة.

وقد خضعت للتحليل الإحصائي 94 مفردة أي ما نسبته 55.95% من المجتمع الأصلي للدراسة.

### 2\*خصائص عينة الدراسة

تتسم عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في ما يلي:

أ\*توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الجنس

**جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
93.6	88	ذكر
06.4	06	أنثى
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج

الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (01) أن أغلبية العاملين في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان من الذكور وهذا

بنسبة 93.6% في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 6.4%.

ب\* توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

العم

**جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر**

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
03.2	03	أقل من 25 سنة
01.1	01	من 26 إلى 31 سنة
07.4	07	من 32 إلى 37 سنة
27.7	26	من 38 إلى 43 سنة
31.9	30	من 44 إلى 49 سنة
28.7	27	أكثر من 50 سنة
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم مفردات عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من

44 إلى 49 سنة وهذا بنسبة 31.9%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 28.7% وهذا

يدل على أن الأغلبية الساحقة من العاملين في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان عمرهم يزيد عن 44 سنة.

في حين أن بقية العاملين في الجمع هم من فئة الشباب وهذا بنسبة ضئيلة.

ج\*توزيع عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (03):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
08.5	08	أعزب
88.3	83	متزوج
01.1	01	مطلق
02.1	02	أرمل
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (03) أن 88.3% من مفردات عينة الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 8.5% منهم لم يسبق لهم الزواج. في حين أن نسبة قليلة من مفردات عينة البحث من المطلقين وهذا بنسبة 1.1% وكذا الأرمال بنسبة 2.1%.

د\*توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد: يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب عدد الأولاد

جدول رقم (04):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد

النسبة المئوية%	التكرار	عدد الأولاد
11.7	11	لا يوجد
26.6	25	من 1 إلى 3 أطفال
55.3	52	من 4 إلى 6 أطفال
06.4	06	أكثر من 6 أطفال
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه رقم (04) أن 11.7% من مفردات عينة الدراسة لا يوجد لهم أطفال، و 26.6% يتراوح عدد أطفالهم من 1 إلى 3 أطفال، في حين أن نسبة 55.3% من أفراد عينة

البحث وهي النسبة العالية يتراوح عدد أطفالهم من 4 إلى 6 أطفال، بينما لا تتجاوز نسبة 6.4% من عينة الدراسة والتي يبلغ عدد أولادهم أكثر من ستة أطفال.

ه\* توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وهذا في ضوء الشهادات الدراسية والجامعية الحاصلين عليها.

**جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
06.4	06	أمي
16	15	إبتدائي
41.5	39	متوسط
23.4	22	ثانوي
11.7	11	جامعي
01.1	01	دراسات عليا
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي متوسط وهذا بنسبة 41.5% تليها نسبة 23.4% من أفراد عينة البحث لهم المستوى الثانوي، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون المستوى الجامعي وكذا الدراسات العليا لا تتجاوز نسبة 12.8%.

و\* توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر: يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمستوى دخلهم.

**جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمستوى دخلهم**

النسبة المئوية%	التكرار	الأجر
00	00	أقل من 15000 دج
09.6	09	من 16000 إلى 21000 دج
06.4	06	من 22000 إلى 27000 دج
29.8	28	من 28000 إلى 33000 دج
34	23	من 34000 إلى 39000 دج
20.2	19	40000 دج فأكثر
100	94	المجموع

**المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)**

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34% من مفردات عينة الدراسة يتراوح أجورهم من 34000 دج إلى 39000 دج، تليها نسبة 29.8% تتراوح دخولهم من 28000 دج إلى 33000 دج. حين أنه لا يوجد من لديه أجر أقل من 15000 دج.

فالأجور بالجمع إرتفعت خلال السنوات الأخيرة، لكن هذا الارتفاع كان بنسب متواضعة.

ي\* توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (07) توزيع مفردات

عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

**جدول رقم (07): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة**

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	01	01.1
من إلى أقل من 10 سنوات	03	03.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	02	02.1
من 15 إلى أقل من 20 سنة	31	33
20 سنة فأكثر	57	60.6
المجموع	94	100

**المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج**

**الإحصائي (spss v19)**

يتضح من الجدول رقم (07) أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث أي بنسبة 60.6% لديهم أكثر من 20 سنة خبرة في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان، تليها نسبة 33% من مفردات عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة. في حين أن نسبة قليلة من العاملين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وهذا بنسبة 2.1%.

ك\* توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل: يوضح الجدول رقم (08) توزيع مفردات عينة

الدراسة وفقا لطبيعة العمل .

**جدول رقم (08): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل**

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية%
-------------	---------	-----------------



97.9	92	عمل دائم
02.1	02	عمل تعاقدى
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج

الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (08) أن الأغلبية الساحقة من العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان طبيعة عملهم دائم وهذا بنسبة 97.9٪، في حين أن عدد قليل من أفراد عينة الدراسة طبيعة عملهم تعاقدى وهذا بنسبة 02.1٪.

ل\* توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة

يوضح الجدول رقم (09) توزيع مفردات عينة البحث حسب طبيعة الوظيفة وهذا بالمجمع الصناعي

لإنتاج الألبان بتلمسان.

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة

النسبة المئوية٪	التكرار	طبيعة الوظيفة
13.8	13	إطار سامي
11.7	11	إداري
28.7	27	تقني
45.7	43	تنفيذي
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

سادسا\* أداة الدراسة

من أجل كشف علاقة الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، قمنا بإعداد قائمة أسئلة لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة. (ملحق رقم -01)

- محتوى أداة الدراسة

لقد غطت قائمة الأسئلة محورين رئيسيين بالإضافة إلى البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة.

حيث تناول المحور الأول على الحوافز الأكثر إنتشارا في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، أما المحور الثاني فتناول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وإنقسم المحور الأول إلى بعدين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية وذلك لتحديد مدى إنتشار كل منهما بين العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، وقد غطى هذا المحور خمس عشرة عبارة. في حين شمل المحور الثاني والخاص بتأثير الحوافز على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي على واحد وعشرون عبارة. ولقد تم إستعمال كذلك مقياس " ليكرت" الحماسي وهذا للإجابة على محوري أداة الدراسة، وتم بناء المقياس على النحو التالي:

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

#### - ثبات أداة الدراسة II

- لقياس ثبات أداة الدراسة، فمن خلال Alpha crokbac لقد إستخدمنا طريقة ألفا كرونباخ-

هذه الطريقة يمكن قياس مدى الإتساق الداخلي بين الأسئلة.

#### جدول رقم (10): معاملات الثبات - طريقة ألفا كرونباخ-

محاور الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الحوافز	40	0.837
الثاني	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	0.627
	جميع الفقرات	61	0.732

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة نوعا ما لمحاور أداة البحث وقد تراوحت بين 0.627 و0.837، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.732 أي بنسبة 73.2% وهي قيمة أعلى من 60% وهو الحد الأدنى المقبول في العلوم الإجتماعية . وعليه فإن قائمة الأسئلة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

### سابعاً\* تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

سيتم من خلال هذا الجزء إستعراض، تحليل وتفسير بيانات الأسئلة المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة.

#### I- إختبار التوزيع الطبيعي ( إختبار كولموروف-سمرنوف)

يستخدم إختبار كولموروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

### جدول رقم (11)

#### (Sample kolmogorov-smirnov) إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة	محاور الدراسة
الحوافز	40	1.104	0.174	الأول
تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	1.242	0.092	الثاني
جميع الفقرات	61	1.173	0.133	

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

من الجدول أعلاه، والذي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخدام الإختبارات المعلمية.

#### II- التحليل الإحصائي لبيانات محاور الدراسة

للعينة الواحدة لتحليل عبارات أداة الدراسة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها T لقد تم إستخدام إختبار الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى المعنوية 0.05 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 المحسوبة أكبر من قيمة T إذا كانت قيمة والوزن النسبي أكبر من 60٪).

المحسوبة أصغر من قيمة T وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة

الجدولية والتي تساوي -1.97 ومستوى الدلالة أو المعنوية 0.05 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60٪) T.

وتكون آراء أفراد العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05 ويتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي لبيانات محاور البحث وكذا تفسيرها.

### 1- تحليل بيانات المحور الأول (الحوافز)

#### جدول رقم (12)

#### تحليل بيانات المحور الأول (الحوافز)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل	1.50	1.003	89.96	14.504	0.000
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل	1.45	0.887	91.12	15.807	0.000
12	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي	1.24	0.667	95.10	18.093	0.000
أ	علاوة دورية	1.24	0.683	95.08	17.671	0.000
ب	علاوة تشجيعية	1.26	0.687	94.96	17.720	0.000
ج	مكافآت	1.36	0.801	94.44	16.478	0.000
د	ترقيات	1.60	1.148	87.68	13.473	0.000
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	1.62	1.165	83.62	13.458	0.000
و	المشاركة في إتخاذ القرار	1.28	0.629	94.48	19.674	0.000
ي	جو العمل المناسب	1.35	0.826	93.02	15.863	0.000
ك	ثناء شفوي	1.51	1.024	89.82	14.305	0.000
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي	1.56	1.122	88.66	13.511	0.000
أ	علاوة دورية	2.04	1.126	80.58	17.593	0.000
ب	علاوة تشجيعية	3.71	1.617	45.80	22.258	0.000
ج	مكافآت					
د	ترقيات					

0.000	25.825	39.52	1.510	4.02	الترشيح لدورات تدريبية	هـ
0.000	24.383	41.90	1.552	3.90	المشاركة في إتخاذ القرار	و
0.000	18.634	60.14	1.555	2.99	جو العمل المناسب	ي
0.000	19.291	61.92	1.460	2.90	ثناء شفوي	ك
0.000	21.705	53.56	1.483	3.32	بعد الأجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	14
0.000	29.544	39.50	1.320	4.02	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي	15
0.000	13.839	83.20	1.289	1.84	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لي	16
0.000	32.596	36.14	1.247	4.19	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	17
0.000	23.176	51.42	1.433	3.43	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشكل أفضل	18
0.000	17.278	73.90	1.295	2.31	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفاءتي	19
0.000	24.936	51.52	1.332	3.43	الحوافز التي أحصل عليها تتسم بالشمولية والوضوح	20 أ
0.000	27.309	41.22	1.397	3.94	تعمل على إشباع حاجياتي و رغباتي	ب
0.000	24.934	49.32	1.373	3.53	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها	ج
0.000	24.161	53.20	1.340	3.34	أشعر أنها تتناسب مع طبيعة عملي	د
0.000	22.516	50.64	1.493	3.47	الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	21 أ
0.000	24.624	48.72	1.403	3.56	أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة	ب
0.000	17.804	64.92	1.500	2.76	الانضباط في أداء العمل	ج
0.000	27.460	41.28	1.390	3.94	التجديد والابتكار	د
0.000	18.910	60.90	1.516	2.96	رفع مستوى الإنتاجية والأداء	هـ
0.000	14.975	77.40	1.378	2.13	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية: لا تمنح على أسس موضوعية	22 أ
0.000	13.950	74.88	1.286	1.85	بعضها تتم في مواسم وفترات معينة	ب
0.000	15.744	81.76	1.179	1.91	لا تتكافأ مع الجهد المبذول	ج
0.000	15.401	79.72	1.266	2.01	لا تتناسب نوع العمل وطبيعته	د
0.000	14.559	84.18	1.190	1.79	لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين	هـ
0.000	16.136	93.64	0.793	1.32	لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين	23
0.000	19.489	70.27	1.214	2.50	معدل جميع عبارات المحور الأول	

للعينة الواحدة وإيجاد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الأول الخاص بالحوافز والنتائج مبينة في t تم إستخدام إختبار الجدول رقم (12) والذي يبين: أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول من الإستبيان والخاص بنظم الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان 2.50، والإنحراف المعياري 1.214، والوزن النسبي 70.27٪ وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 ٪ . الجدولية والتي تقدر ب 1.97، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05t 19.489 وهي أكبر من قيمة t كما أن قيمة مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة يوافقون على معظم عبارات المحور الأول ومن أهمها أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تدفعهم للقيام بالعمل ، كما يوافقون بشدة على الزيادة في الحوافز المقدمة وتحسينها حتى يتمكنوا من القيام بأداء العمل بصورة أفضل وكذا بأقل وقت وتكلفة.

## 2- ترتيب الحوافز حسب أهميتها لأفراد عينة الدراسة

من خلال ما يلي، يمكننا التعرف على ترتيب الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بالنسبة لمفردات عينة البحث ترتيبا تنازليا حسب أهميتها، وفي هذه الحالة يعطى الحافز الأول الرقم-1- ثم يليه الرقم-2- للحافز الثاني وهكذا بالنسبة لبقية الحوافز. وقد حصرت الدراسة الحوافز في الآتي:

- 1- الأجر
- 2- العلاوات والمكافآت
- 3- الترقيات
- 4- ظروف العمل الإدارية والمكانية
- 5- المشاركة في إتخاذ القرار
- 6- الترشيح لدورات تدريبية

7-الثناء الشفوي

ويوضح الجدول رقم (13) التالي ترتيب هذه الحوافز السبعة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عددهم 94 مفردة.

جدول رقم (13)

ترتيب الحوافز حسب أهميتها

الترتيب التنازلي	النسبة المئوية%	العدد	أنواع الحوافز	الرقم
الأول	63.8	60	الأجر	1
الثاني	18.1	17	العلاوات والمكافآت	2
الثالث	07.04	07	الترشيح لدورات تدريبية	6
الرابع	04.03	04	ظروف العمل الإدارية والمكانية	4
الخامس	03.02	03	التزقيات	3
السادس	02.01	02	الثناء الشفوي	7
السابع	01.01	01	المشاركة في إتخاذ القرار	5
	100	94	إجمالي العينة	

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعي

يستنتج من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- \*1 يعطي أفراد عينة البحث أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت، حيث تعتبر من الحوافز المادية، التي يرغب فيها العاملون من أجل الحصول على دخل مالي. وقد جاء الأجر في الترتيب الأول بنسبة 63.80% من أفراد عينة الدراسة، يلي ذلك حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.
  - \*2 حظيت الحوافز الخمسة المتبقية بأهمية أقل من الحافزين السابقين وهي من الحوافز المعنوية، حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين 1.1% و 7.4%.
- وبطبيعة الحال هناك فروق بين ترتيب الحافز الأول والثاني وترتيب الحوافز الأخرى، حيث بلغ الفرق بين نسبة الحافز الثاني والحافز الثالث 10.70%، وهو ما يمثل الفرق بين 18.1% و 7.4%.

**3\*** يتضح مما سبق أهمية الحوافز المادية والتي شملت الأجر، العلاوات والمكافآت في دفع العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الإستمرار فيه، في حين حظيت الحوافز المعنوية بأهمية أقل.

### 3\* تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

يوضح الجدول رقم (14) تحليل عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بدراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

### جدول رقم (14)

#### تحليل بيانات تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
25	تساعد قلة الحوافز على غياب العامل عن عمله دون ضرورة	1.67	1.041	87.52	15.556	0.000
26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	2.90	1.607	61.88	17.523	0.000
27	أعتقد أن الحوافز تجعل علاقتي قوية مع زملائي في العمل	3.02	1.606	59.58	18.236	0.000
28	رؤسائي لا يتيحون لي الفرصة للإشراف على بعض الأعمال القيادية	2.55	1.404	69.02	17.635	0.000
29	أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها	1.49	1.003	92.60	14.402	0.000
30	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	3.70	1.405	45.96	25.542	0.000
31	تثير الحوافز الخلافات عادة بيني وبين رؤسائي في العمل	3.41	1.484	51.70	22.310	0.000
32	أشعر بدون الحوافز أن وقت العمل طويل ولا يمضي كما يجب	2.02	1.336	79.60	14.670	0.000
33	التحيز والثناء على أعمال زملائي يجعلني أشعر بعدم الرغبة في العمل	2.19	1.416	76.16	15.002	0.000
34	أشعر أن وجودي في هذا العمل يمكنني من الوصول إلى ما أستحق من ترقية.	3.15	1.517	57.04	20.130	0.000
35	قلة الحوافز تشعرني بعدم الارتياح في العمل مع زملائي	3.46	1.486	50.78	22.560	0.000
36	أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي	1.66	0.957	86.72	16.820	0.000



0.000	21.673	48.12	1.609	3.60	توفر بيئة العمل مناخا يشجع العاملين على التفكير في تطوير الأداء حتى وهم بعيدين عن العمل	37
0.000	13.149	83.36	1.349	1.83	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعي على تطوير عملي للأفضل.	38
0.000	16.969	92.90	0.772	1.35	الحوافز تشعرنني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل	39
0.000	17.671	86.88	0.911	1.66	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.	40
0.000	17.704	65.74	1.486	2.71	غالبا ما أشعر بالإنقباض عند ذهابي إلى عملي	41
0.000	16.075	83.06	1.116	1.85	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار ما يقابل ذلك من مكافأة.	42
0.000	14.309	85.72	1.160	1.71	أنا راض عن عملي	43
0.000	16.779	88.58	0.910	1.57	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.	44
0.000	21.082	48.34	1.649	3.59	أنا راض عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي أعمل بها	45
0.000	17.895	71.48	1.296	2.43	معدل جميع عبارات المحور الأول	

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

وبصفة عامة يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بتأثير الحوافز على الرضا الوظيفي هو 2.43 والانحراف المعياري 1.296 والوزن النسبي يساوي 71.48 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي يقدر ب 60٪.

الجدولية والتي تساوي 1.97 ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من T المحسوبة تساوي 17.895 وهي أكبر من قيمة T وقيمة

0.05، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان وهذا بنسبة 71.48٪.

### III- إختبار فرضيات الدراسة

#### 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي

### جدول رقم (15): معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز والرضا الوظيفي

المحاور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
الحوافز	معامل الارتباط لبيرسون	**0.445
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	94

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

#### \*\*دال إحصائيا عند مستوى 0.01

لإختبار العلاقة بين تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، قمنا بإستخدام إختبار بيرسون والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين أن معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0.445 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000.

وعليه فإن للحوافز تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، مما يدل على قبول الفرضية الأولى، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أو آراء عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة)

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير

الحوافز الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين طبقا لمتغير الجنس والنتائج T لإختبار هذه الفرضية، قمنا بإستخدام إختبار

مبينة في الجدول رقم (16):

#### جدول رقم (16)

للعينات المستقلة حسب متغير الجنس نتائج تحليل إختبار

مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	محاور الدراسة
1.183	1.343	0.467	2.518	88	ذكر	الحوافز
		0.383	2.256	06	أنثى	
0.469	0.727-	0.486	2.489	88	ذكر	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.164	2.634	06	أنثى	
0.826	0.308	0.476	2.503	88	ذكر	جميع المحاور
		0.273	2.445	06	أنثى	

الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 يساوي T1.97 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

### للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى معنوية 0.05، كما t المحسوبة لجميع المحاور أصغر من

قيمة t يتبين من الجدول أعلاه، أن قيمة

أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الجنس.

وبصفة عامة، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لجميع المحاور تساوي 0.826 وهي قيمة أكبر من

0.05، مما يعني قبول الفرضية التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

2\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير

الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

( للفروق بين متوسطات ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين

الأحادي)

العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17): حسب متغير العمر ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	مستوى
---------------	--------------	-------	------	-------	------	-------

المعنوية	F	المربعات	الحرية	المربعات		
0.196	1.50 6	0.317	05	1.585	بين المجموعات	الحوافز
		0.210	88	18.517	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.576	0.76 7	0.174	05	0.872	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.227	88	20.002	داخل المجموعات	
			93	20.872	المجموع	
0.386	1.13 6	0.225	05	1.228	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.207	88	19.259	داخل المجموعات	
			93	20.487	المجموع	

الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجتي الحرية (5,88) تساوي F2.32 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

### للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 2.32 عند مستوى معنوية F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F يتضح

من الجدول أعلاه، أن قيمة

0.05، ودرجتي الحرية (5,88)، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم

وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير العمر.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.136 وهي أقل من قيمة F وبصفة عامة، يتبين من الجدول

السابق، أن قيمة

الجدولية وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.386 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية

الفرعية الثانية، أي لا توجد F

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا

الوظيفي حسب متغير العمر.

**3\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير**

الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة الاجتماعية

( للفروق بين ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي )

متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (18)

**جدول رقم (18): حسب متغير الحالة الإجتماعية ANOVA نتائج تحليل**

**التباين الأحادي)**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.671	0.518	0.114	3	0.341	بين المجموعات	الحوافز
		0.220	90	19.760	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.300	1.239	0.276	3	0.828	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.223	90	20.046	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.485	0.878	0.159	3	0.584	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.210	90	19.903	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

الجدولية عند درجتي الحرية (3,90) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F 2.71 قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

**للعلوم الإجتماعية**

الجدولية والتي تساوي 2.71 عند مستوى معنوية 0.05، المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F

من الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة

ودرجتي الحرية (3,90).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما عدم يعني وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.878 وهي أقل من قيمة F وبصفة عامة، يتبين من الجدول

السابق، أن قيمة

الجدولية 2.71 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.485 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول

الفرضية الفرعية الثالثة، أي لا توجد F

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة الإجتماعية.

4\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير عدد الأولاد

( للفروق بين ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي) متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): حسب متغير عدد الأولاد ANOVA نتائج تحليل التباين

الأحادي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.560	0.691	0.151	3	0.453	بين المجموعات	الحوافز
		0.218	90	19.649	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.438	0.914	0.206	3	0.617	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.225	90	20.257	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.499	0.802	0.188	3	0.535	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.209	90	19.953	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

الجدولية عند درجتي الحرية (3،90) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F2.71 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

للعلم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 2.71 عند مستوى معنوية F0.05 المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F من

الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة

ودرجتي الحرية (3،90).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير عدد الأولاد.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.802 وهي أقل من قيمة  $F$  وعليه، ومن خلال الجدول رقم (19)، نرى أن قيمة

الجدولية (2.71) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة 0.499 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية  $F$

الفرعية الرابعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير عدد الأولاد.

\*5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

( للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبنية ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي)

في الجدول رقم (20).

**جدول رقم (20): حسب متغير المستوى التعليمي ANOVA نتائج تحليل**

**التباين الأحادي)**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.223	1.425	0.301	5	1.506	بين المجموعات	الحوافز
		0.211	88	18.596	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.537	0.823	0.186	5	0.932	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.227	88	19.942	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.38	1.124	0.180	5	1.219	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.210	88	19.269	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

الجدولية عند درجتي الحرية (5،88) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F2.32 قيمة  
(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية  
للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 2.32 عند مستوى معنوية F،0.05 المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F  
من الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة  
ودرجتي الحرية (5،88).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات  
العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.124 وهي أقل من قيمة F وعليه، ومن خلال الجدول رقم  
(20)، نرى أن قيمة

الجدولية (2.32) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة 0.38 وهي أكبر  
من 0.05، وهذا يعني قبول F

الفرضية الفرعية الخامسة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد  
الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي.

\*6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير  
الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر

( للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا  
بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي)  
مبينة في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21): حسب متغير الأجر ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
		0.191	4	0.764	بين المجموعات	الحوافز
		0.217	89	19.338	داخل المجموعات	



0.480	0.879		93	20.102	المجموع	
0.084	2.124	0.455	4	1.819	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.214	89	19.055	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.282	1.501	0.276	4	1.291	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.205	89	19.196	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

الجدولية عند درجتي الحرية (4،89) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F2.47 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

#### للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 2.47 عند مستوى معنوية 0.05، F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F

من الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة

ودرجتي الحرية (4،89).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الأجر.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.501 وهي أقل من قيمة F وعليه، ومن خلال الجدول رقم

(21)، نرى أن قيمة

الجدولية (2.47) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة 0.282 وهي أكبر

من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية F

السادسة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير

الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر.

\*7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير

الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

( للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي)  
 مبنية في الجدول رقم (22)

**جدول رقم (22): حسب متغير سنوات الخبرة ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.162	1.676	0.352	4	1.408	بين المجموعات	الحوافز
		0.210	89	18.693	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.252	1.367	0.302	4	1.208	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.221	89	19.666	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.207	1.521	0.293	4	1.308	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.204	89	19.179	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

الجدولية عند درجتي الحرية (4،89) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F2.47 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

**للعلوم الإجتماعية**

الجدولية والتي تساوي 2.47 عند مستوى معنوية 0.05، F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F

من الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة

ودرجتي الحرية (4،89).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.521 وهي أقل من قيمة F وعليه، ومن خلال الجدول رقم

(22)، نرى أن قيمة

الجدولية (2.47)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة 0.207 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية F

الفرعية السابعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

\*8 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل.

للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين طبقا لمتغير طبيعة العمل والنتائج مبينة T لإختبار هذه الفرضية، قمنا باستخدام إختبار في الجدول رقم (23).

**جدول رقم (23): للعينات المستقلة حسب متغير طبيعة العمل t نتائج تحليل**

**إختبار**

مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	طبيعة العمل	محاور الدراسة
0.430	0.793	0.467	2.507	92	عمل دائم	الحوافز
		0.271	2.243	02	عمل تعاقدى	
0.286	1.074	0.462	2.506	92	عمل دائم	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		1.077	2.142	02	عمل تعاقدى	
0.358	0.933	0.464	2.506	92	عمل دائم	جميع المحاور
		0.674	2.192	02	عمل تعاقدى	

الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 تساوي T1.97 قيمة

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى معنوية 0.05، المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة t

يتبين من الجدول أعلاه، أن قيمة

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات

العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.933 وهي أقل من قيمة  $t$  وعليه، ومن خلال الجدول رقم (23)، نرى أن قيمة

الجدولية (1.97) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة 0.358 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثامنة،  $t$

أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل.

**9\*** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب طبيعة الوظيفة

( للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي)

في الجدول رقم (24).

**جدول رقم (24): حسب متغير طبيعة الوظيفة ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.047	2.758	0.564	3	1.692	بين المجموعات	الحوافز
		0.205	90	18.409	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.326	1.170	0.261	3	0.783	بين المجموعات	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
		0.223	90	20.091	داخل المجموعات	
			93	20.874	المجموع	
0.186	1.964	0.297	3	1.237	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.205	90	19.25	داخل المجموعات	
			93	20.488	المجموع	

--	--	--	--	--	--	--

الجدولية عند درجتي الحرية (3,90) و مستوى المعنوية 0.05 تساوي F2.71 قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية

### للعلوم الإجتماعية

الجدولية والتي تساوي 2.71 عند مستوى معنوية 0.05، F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول أكبر من

قيمة F من الجدول أعلاه يتضح، أن قيمة

ودرجتي الحرية (3,90)

كما أن مستوى المعنوية للمحور الأول الخاص بالحوافز يساوي 0.047 وهو أقل من 0.05، مما يعني

وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محور الحوافز حسب متغير طبيعة الوظيفة.

الجدولية (2.71) عند مستوى معنوية F.0.05 المحسوبة أقل من قيمة F أما بالنسبة للمحور الثاني

فإن قيمة

كما أن مستوى المعنوية للمحور الثاني أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة

إحصائية في إجابات العاملين إزاء تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وكذلك رغبة العاملين في الإستمرار

بالعمل حسب متغير طبيعة الوظيفة.

المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.426 وهي أقل من قيمة F وبصفة عامة، يتبين من الجدول

السابق، أن قيمة

الجدولية (2.71) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.387 وهي أكبر من F0.05

مما يعني قبول الفرضية الفرعية التاسعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

الدراسة إزاء تحديد الحوافز، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغير طبيعة الوظيفة.

### تاسعا\* أهم نتائج الدراسة و الإقتراحات

من خلال هذا الجزء نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم المقترحات

على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال

التعرف على أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

### I\* نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي شملت عينة من العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عدد مفرداتها 94 مفردة، خلصنا للنتائج التالية:

- 1\* بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل .
- 2\* بينت الدراسة كذلك أن أفراد عينة البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8٪، يليه حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1٪.
- 3\* كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع، وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.
- 4\* أظهرت الدراسة أن الحوافز تآثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي وهذا بنسبة 71.48٪.
- 5\* وعليه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعامل.
- 6\* من خلال الدراسة توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).
- 7\* أظهرت الدراسة كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل).
- 11\* أظهرت الدراسة كذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء الحوافز حسب متغير طبيعة الوظيفة.

#### ثانيا: الإقتراحات

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، نقوم بتقديم بعض الإقتراحات والتي نأمل من خلالها أن تساهم في تطوير وتدعيم نظام الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجمع.

- 1\* زيادة في الأجر ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع.
- 2\* إتاحة الفرصة للعاملين بالمجمع للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة.
- 3\* إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن رأيهم وإبداء مقترحاتهم، لأن هذا يزيد من نموهم النفسي وثقتهم بالعمل وبالتالي رضاهم عن العمل
- 4\* الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير .
- 5\* إعطاء عناية أكبر للحوافز المعنوية لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من خلال إتاحة الفرص أمامهم للتشجيع لدورات تدريبية، وتوسيع فرص الترقية.
- 6\* تكليف مصلحة الموارد البشرية بإعداد برنامج إعلامي لتوعية العاملين بالمجمع بالحوافز التي توفرها لهم، وكيفية الحصول عليها، وإبعاد الشكوك التي تساورهم حول منحها وفقا للعلاقات الشخصية مع الرؤساء دون الإجهاد في العمل.
- 7\* توفير بيئة عمل تحتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية وكذا تحقيق أهداف المجمع في الوقت نفسه.
- 8\* تجنب التحيز في المعاملة لما يترتب عليه من شعور بالإغتراب وتنمية أحاسيس سلبية نحو الإستمرار في العمل.
- 9\* وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة من يستحق المكافأة، لأنها تحقق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة.
- 10\* التكوين المتواصل للمدراء والمسؤولين، وإطلاعهم على الجديد في الإدارة والسلوك الإداري.

### قائمة المراجع والملاحق:

- 1\* أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين-، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 2\* أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- 3\* أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4\* إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب للنشر و التوزيع، مصر، 2001.

- 5\* أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقة العمل الفردية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1994.
- 6\* أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر، 2002.
- 7\* أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 8\* أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
- 9\* علاء بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999.
- 10\* الصحن فريد محمد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 11\* بكر بقباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض، 1983.
- 12\* بشار يزيد وليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 13\* بوخرسة بويكر، معمر داود، سعدون يوسف وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار القرطبية للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- 14\* جازية زعت، أصول التنظيم والإدارة، مكتب عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
- 15\* جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 16\* جيزال جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 17\* جين سميث، تحفيز الأفراد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
- 18\* جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 19\* حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الثاني، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1980.
- 20\* حمادة محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 21\* حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- 22\* حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- 23\* حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 24\* حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 25\* حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.



- 26\* هداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 27\* حمود حضير كاظم، السلوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 28\* خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 29\* خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 30\* رواية حسن، محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
- 31\* رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 32\* سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 33\* سعاد نائف، الزنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، فصل الدوافع والحوافز، جامعة كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بدون تاريخ نشر.
- 34\* سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 35\* سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 36\* سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 37\* صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 38\* صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 39\* صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 40\* صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41\* صلاح بيوني، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 42\* ضرار العتيبي، نضال الحواري، وآخرون، العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 43\* ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، 1997.
- 44\* عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- 45\* عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

- 46\* عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
- 47\* عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1992.
- 48\* عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.
- 49\* عبد الوهاب علي، إستراتيجية التحفيز الفعال-نحو أداء بشري متميز، دارا لتوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
- 50\* علي عزبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 51\* علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 52\* علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985.
- 53\* عمر وصفي عتيبي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 54\* فؤاد الشيخ سالم، زيار رمضان، أميمة الدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.
- 55\* فرج طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2002.
- 56\* فيصل فخري مرمر، الإدارة-الأسس والنظريات والوظائف-دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1983.
- 57\* فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 58\* كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- 59\* كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 60\* كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
- 61\* كتانة خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية، منهج تحليلي، دار جريز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 62\* كنيري لطفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة النبا المعلوماتية، 2007.
- 1\* ألفي كوهن، لماذا تفشل برامج الحوافز؟، ترجمة سيف السيف، مجلة الإدارة العامة، 1995.
- 2\* بكر قباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض .
- 3\* دنبري لطفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نبا المعلوماتية، 2007.
- 1\* Alain Meignant, ressources humaines-déployer la stratégie-, édition LIAISONS 2000.
- 2\* Claud levy – leboyer , la motivation dans l'entreprise , édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition ,2002.
- 3\* Claud levy – leboyer ,la motivtion au travail – modèles et stratégies- édition d'organisation, Paris 3<sup>ème</sup> édition ,2006.

- 4\* Harry Levinson, **les motivations de l'homme au travail**, les éditions d'organisation, Paris, 1974.
- 5\* Hellriegel, Slocum, Woodman, **management des organisations**, Traduction par Michèle Truchan-Saporta, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.
- 6\* Julienne Brabet, **repenser la gestion des ressources humaines ?**, édition Economica, Paris, 1993.
- 7\* Jean Diverrez, **pratique de la direction participative**, entreprise moderne d'édition, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 1971.
- 8\* Jean-Louis Bergeron, et autres, **les aspects humains de l'organisation**, Gaetan Morin, Canada, 5<sup>ème</sup> impression, 1982.
- 9\* Marie-Dominique, **ressources humaines- la boîte à outils de l'entrepreneur-**, Edition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 10\* Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot et autres, **fonction RH-politiques, métiers et outils des ressources humaines-** ISBN, France, 2007.
- 11\* Marie Georges Filleau, Clotilde Marques-Ripoull, **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, Ellipses édition, Paris, 1999.
- 12\* Oscar Ortman, **quel travail pour demain ?**, Dunod, Paris, 1994.
- 13\* Pierre Morin, **organisation et motivation**, Edition Chihab, Paris, 1995.
- 14\* Salvatore Maugeri, **théories de la motivation au travail**, Dunod, Paris, 2004.
- 15\* Sekiou, Blondin, et autres, **gestion des ressources humaines**, ISBN Edition, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> édition, 2004.
- 16\* Nicole Aubert, Guy Amoureux, et autres, **diriger et motiver-** secrets et pratique-, Edition Chihab, 1997.
- 17\* Yves Emery, François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, Presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, première édition, 1999.
- 18\* Xavier Montserrat, **comment motiver**, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- 19\* Patrice Roussel, **remunération, motivation, et satisfaction au travail**, ED. Economica, Paris, 1996.