

أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة

« Impact of motivation on raising human resources performance in the organization »

غروي أبوبكر الصديق¹ رقيق اسعد ادريس² خياط آسيا³

تاريخ الاستلام: 25/04/2018 تاريخ قبول النشر: 21/04/2019

ملخص

شيئا فشيئا أصبحت المؤسسات تركز على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و رفع أدائها، لما لها من الأثر البالغ على أداء المؤسسة ككل و قدرتها التنافسية، لذا نجدها تركز على جميع العوامل المساهمة في ذلك، و لعل أبرز هذه العوامل هو تحفيز العمال، حيث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة توسيالي لصناعة الحديد و الصلب، أين ركزنا على أربعة جوانب من التحفيز (مستوى الأجر و المكافآت، التدريب، تمكين العمال و تقييم أدائهم) لمعرفة مدى تأثيرها على أداء العمال

الكلمات المفتاحية

التحفيز، أداء العمال، الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، الأجور

Abstract

With time, companies become focusing more and more on the importance of human resources and raising their performance, for having that great impact on companies' performance as well and their competitive power, that's why we find them concentrating on all the factors that help to achieve that, and we can say that the most important factor is employees motivation, which we focused on it to conduct a field study in TOSYALI company where we focused on four (04) elements of motivation (salary level, training, empowering workers and performance assessment) to find out their impact on human resources performance

Keywords

Motivation, Employee Performance, Human Resources, Performance Assessment, Training, Salary

¹ gheroui@hotmail.com (طالب دكتوراه تسيير و تسويق الموارد البشرية/ جامعة وهران 2)

² (أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران 2)

³ (أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران 2)

1. - دراسة الأدبيات

1.1. - التحفيز

تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لإختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين، حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي 1984، ص 214).

وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر (مهنا، 1976، ص 214)، ويعرف (كيث، 1990، ص 638) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات، كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد (علائي، 1993، ص 510)، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا (اللوزي، 1995، ص 376).

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، 2001، ص 109).

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب، 2002، ص 342).

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد ايجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، 2002، ص 1616).

كما عرفت الحوافز بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية. وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوبي، 2004، ص 301) (2) ويعرف (ابو الكشك، 2006، ص 133) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه و انتاجه مرة اخرى .

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصيب في مجرى واحد في مجملها تشير الى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم و انتاجيتهم .

ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، اما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الانسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع .

2.1. - أداء العمال

يتمثل أداء العمال في مستوى مردودية العمل من حيث الابتكار و الكمية و جودة النتائج، حيث يتم تقييمها خلال فترة زمنية معينة من خلال التطرق إلى نقاط محددة تتعلق بالسلوك و العمل المقدم لتحديد نقاط القوة و الضعف، و كذلك مختلف العوامل المؤثرة عليه.

أحد هذه العوامل يكمن في مستوى الرضا الوظيفي الذي يرتبط بمستوى و استراتيجية التحفيز في المؤسسة، و هو ما سنبينه خلال الدراسة الميدانية للإجابة على السؤال الآتي : ما مدى تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

و للإجابة على هذا التساؤل، قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- 1.- تتبع المؤسسة نظام تحفيز جيد
- 2.- مستوى أداء العمال في المؤسسة هو مستوى جيد
- 3.- لمستوى الأجور و المكافآت أثر إيجابي على أداء العمال
- 4.- للتدريب أثر إيجابي على أداء العمال
- 5.- لتمكين العمال أثر إيجابي على أداء العمال
- 6.- لتقييم الأداء أثر إيجابي على أداء العمال

2. - الدراسة الميدانية

1.2. - منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1.1.2. - البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.1.2. - البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بالتحفيز و الأداء الوظيفي لإثراء الدراسة بشكل علمي.

2.2. - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة توسيالي (لإنتاج الحديد و الصلب) .

3.2. - عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة حجمها 150 موظف من مؤسسة "توسيلي" وتم استرداد 123 استبيان مع إقصاء 13 استبيان، ما يعني اعتماد 110 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات المعتمدة تمثل 73.33%.

4.2- أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛

3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين؛

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: تتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكون الاستبيان من 18 فقرة حول أبعاد كل من التحفيز والأداء الوظيفي وهي كالتالي:

أبعاد التحفيز:

✓ الأجور و المكافآت: وتضمن 3 عبارات.

✓ التدريب: وتضمن 3 عبارات.

✓ تمكين الموظفين: وتضمن 3 عبارات.

✓ تقييم الأداء: وتضمن 3 عبارات.

أبعاد الأداء الوظيفي:

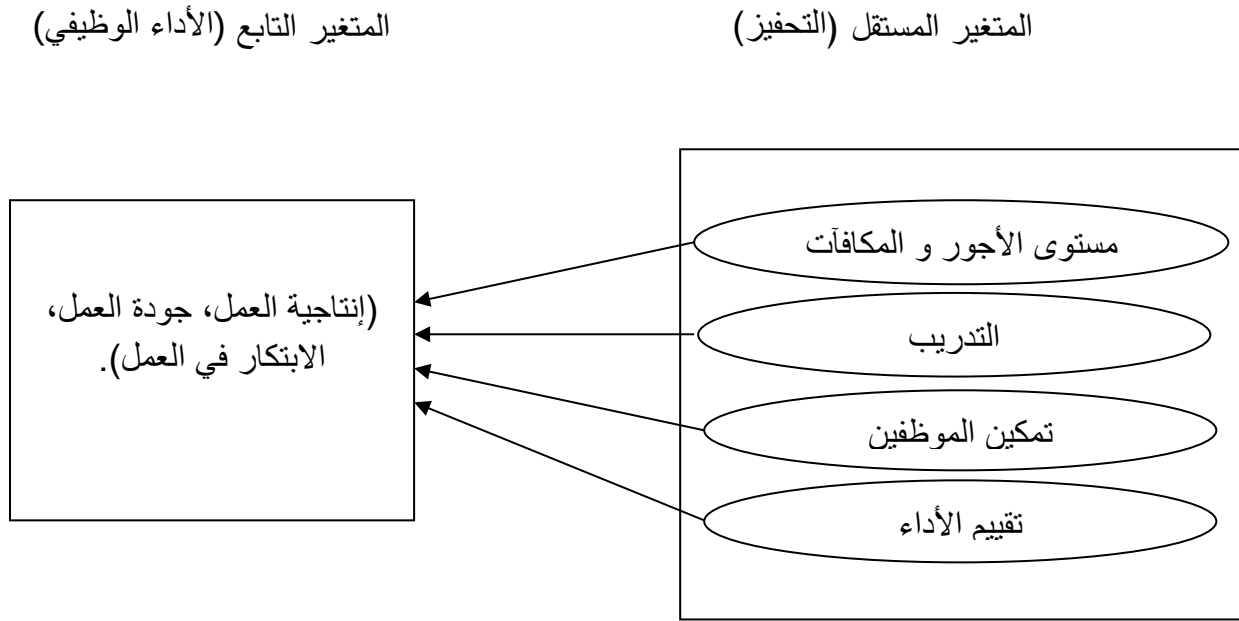
✓ إنتاجية العمل: وتضمن 2 عبارات.

✓ جودة العمل: وتضمن 2 عبارات.

✓ الابتكار في العمل: وتضمن 2 عبارات.

ينطوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل وهو التحفيز والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي كما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

5.2. - صدق وثبات الاستبيان

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1.5.2. - الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

2.5.2. - طريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ: مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات. ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان.

يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بعد، يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبيان. وحسب دراسة للباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

الجدول رقم (2): معامل الثبات

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
0,832	3	الأجور و المكافآت
0,724	3	التدريب
0,712	3	تمكين الموظفين
0,703	3	تقييم الأداء
0,720	2	إنتاجية العمل
0,803	2	جودة العمل
0,775	2	الابتكار في العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل الثبات تتراوح بين 0,703 و 0,832 لكل أبعاد النموذج، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

6.2. - أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛

- اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين.

3.- نتائج ومناقشة الدراسة

3.1.- نتائج الدراسة

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
85.45	94	ذكر
14.55	16	أنثى
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن نسبة 85.45% من المحييين كانوا ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 14.55%. هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري.

خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
47,27	52	أقل من 30 سنة
32.73	36	من 31- 40 سنة
13,64	15	من 41- 50 سنة
04.54	5	من 50- 60 سنة
01.82	2	أكثر من 60 سنة
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج أن ما يعادل 47.27% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم أقل من 30 سنة، أي في حدود نصف عينة الدراسة. أما من تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة فيشكلون نسبة 32.73%، في حين من تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فيشكلون نسبة 13.64%، كما نجد أن نسبة 04.54% تمثل من يتراوح سنهم من 50 إلى 60 سنة، أما من تجاوزوا 60 سنة فيمثلون فقط نسبة 01.82%.

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
32.72	36	ابتدائي
34.54	38	متوسط
13.67	15	ثانوي
17.26	19	جامعي
01.81	2	دراسات عليا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشكل ذوي المستوى الابتدائي 32.72% ، أما المستوى المتوسط فيمثلون 34.54%، بينما المستوى الثانوي فيشكلون 13.67% في حين 17.26 % تمثل أصحاب المستوى الجامعي. ونجد من تابعوا في الدراسات العليا يشكلون 01.81%.

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
10.91	12	عامل خدمات
70.91	78	عامل تقني
14.54	16	عامل إداري
03.64	4	مسؤول
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج أن ما يعادل 10.91% من المجيبين على الاستبيان هم عمال خدمات، أما العمال التقنيون فيشكلون نسبة 70.91%، في حين العمال الإداريون فيشكلون نسبة 14.54%، كما نجد أن نسبة 03.64% تمثل فئة المسؤولين.

2.3. - مناقشة وتفسير النتائج

1.2.3. - طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الارتباط (برسون) محصورا بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won " في سنة 2004.

الجدول رقم (7): معامل الارتباط

المتغير	معامل الارتباط
الأجور و المكافآت	0,294
التدريب	0,384
تمكين الموظفين	0,476
تقييم الأداء	1,154
إنتاجية العمل	0,857
جودة العمل	1,477
الابتكار في العمل	1,386
التحفيز	1,219
الأداء الوظيفي	0,684

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن معامل الارتباط محصور بين 0,294 و 1,477 وهذا ضمن المجال [-3,3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

2.2.3. - اختبار صحة الفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الأولى والثانية: لاختبار صحة الفرضيتين نستخدم على المتوسط الحسابي. كان الوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية يساوي بالتقريب 2,16 وبالعودة إلى مقياس "ليكرت الخماسي" نجد يقارب منتصف هذا المقياس بمعنى أن مستوى التحفيز في المؤسسة يتراوح بين متوسط إلى جيد. لذا يتم قبول الفرضية الأولى والتي مفادها أنه توجد سياسة تحفيز جيدة بالمؤسسة.

أما المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي فقد كان بالتقريب 2.36 ، بمعنى أنه يوجد مستوى أداء وظيفي مقبول لدى موظفي مؤسسة "توسيلي"، لذا فإن الفرضية الثانية مقبولة أيضا.

3.2.3- اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

ملاتمة النموذج

كما هو موضح في الجدول (8) ، معامل التحديد يساوي 0,126، هذا يعني أنه 12,6% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (التحفيز). أي راجع إلى مستوى الأجور و المكافآت، التدريب، تمكين الموظفين وتقييم الأداء. مستوى الدلالة F يساوي 0,004 وهي أقل (>) من 0,05 ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = الأداء الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1	5,493	4	1,379	4,275	0,004	0.126	0,370
	33,965	81	323,0				
	93.458	112					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
---------	-----------------------	-------------------	--------	-------

دلالة T	المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	4,787		0,252	1,208	ثابت
0,012	2,321	0,267	0,073	0,096	مستوى الأجور و المكافآت
0,010	2,614	0,258	0,065	0,170	التدريب
0,007	2.139	0,226	0,080	0,008	تمكين الموظفين
0,009	2.401	0,238	0,073	0,085	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (9) فإنه:

- لمستوى الأجور و المكافآت تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,012) وهو أقل من 0,05 إذا الفرضية الثالثة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت 0,267 أي 26,7% وهذا قيمة لا بأس بها.
- للتدريب تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,010) وهو أقل من 0,05 إذا الفرضية الرابعة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت 0,258 أي 25,8% وهذا قيمة لا بأس بها.
- للتمكين الموظفين تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,007) وهو أقل من 0,05 إذا الفرضية الخامسة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت 0,226 أي 22,6% وهذا قيمة لا بأس بها.
- للتقييم الأداء تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,009) وهو أقل من 0,05 إذا الفرضية السادسة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت 0,238 أي 23,8% وهذا قيمة لا بأس بها.

4. - ملخص نتائج الدراسة

- إن عوامل التحفيز المذكورة في الدراسة ليست الوحيدة، بل هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية، إلا أننا ركزنا على هاته العوامل المذكورة كونها الأكثر طلبا من طرف العمال.

- نجد أن مستوى الأجور و المكافآت علاقة مباشرة بأداء العمال، حيث يمكن اعتبار الأجر أو المكافأة كانعكاس لما يراه المسير من أداء العامل، فكلما ارتفع مستوى الأجر، كلما أدرك العامل قيمة عمله بالنسبة للمسير و المؤسسة على وجه عام، ما يجعله يندفع لتقديم المزيد.
- كذلك الأمر بالنسبة للتدريب، حيث أن اكتساب مهارات و معارف جديدة من شأنها تطوير أداء العامل ما ينعكس ايجابا على مردودية المؤسسة بصفة عامة.
- كل عامل يطمح إلى الإحساس بالمسؤولية عن ما يفعله، فهو نوع من إدراك الذات، و هو ما نلاحظه عند تمكين العامل من اتخاذ بعض القرارات الروتينية و اشراكه في سياسة المؤسسة المتبعة، ما يجعله يشعر بالانتماء و يرفع أدائه في العمل.
- إن تقييم أداء العامل من شأنه أن يجعله و يجعل المؤسسة يدركان نقاط القوة فيركزان عليها من خلال توزيع المهام و الأعمال الجيد، كذلك إدراك النقاط التي تحتاج إلى تحسين، فتتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسينها و تنمية أدائه.

5- التوصيات

- يجب تقييم أداء العمال بصفة دورية و عدم الاكتفاء بتسجيل النتائج، بل ترجمتها إلى حلول و تطبيق سياسات عمل من شأنها تطوير العامل و أدائه.
- الأجر المرتفع ليس حلا وحيدا، و لكنه ذو أثر بالغ إذا ما راعت المؤسسة المستوى المعيشي للعمال، حيث تتم عن طريق تلبية أغلب احتياجاتهم الحياتية، و بالتالي يرتفع معدل الرضا و التركيز في العمل و يرتفع أدائهم و مردوديتهم.
- تدريب العامل هو استثمار على المدى الطويل، حيث تظهر فوائده من خلال تحسن مردودية المؤسسة بسبب تغطية جميع النقاط التي كانت تحتاج إلى تحسين لدى العامل.
- يجب أن لا يعامل العمال كأهم آلات، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار أنهم كائن يطمح إلى تحقيق الذات، فقليل من تفويض المسؤولية مع المراقبة لن يضر المؤسسة، بل سينمي عند العمال الإحساس بالانتماء و يرفع من أدائهم و أداء المؤسسة بصفة عامة.

المراجع

1. ابو الكشك ، محمد نايف ، (2006 م) ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
2. حسن ، امثال محمد وآخرون ، (2002م) ، مبادئ الاحصاء ، جامعة الاسكندرية ، مطابع كلية التجارة — الاسكندرية .
3. السلمي ، علي 1984م ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .

4. الطخيس ، ابراهيم عبدالله ، (2001 م) الادارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية .
5. القريوني ، محمد قاسم ، (2004م) السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان .
6. كيث ، ديفينز ، (1990 م) السلوك الانساني في العمل ، دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي ، مترجم القاهرة
7. نخصة مصر للنشر والتوزيع .
8. المجدوب ، فاروق ، (2002 م) ، الادارالعامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري ، منشورات
9. الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان .
10. مهنا ، محمد فؤاد (1976م) ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهرة .

2.- التحفيز و أداء العمال

5	4	3	2	1	
					التحفيز
					الأجور و المكافآت
					أنا راض عن مستوى أجري
					أتلقي أجري في وقته
					أتلقي مكافآت حين أحسن عملي و في المناسبات
					التدريب
					أتلقي التدريب بصفة دورية
					يساعدني التدريب على القيام بعملتي
					محاور التدريب تتناسب و نقاط ضعفي
					تمكين الموظفين
					أشعر بالمسؤولية في مناصبي

					يلمس تقييم الأداء جميع الجوانب الضرورية للعامل و العمل
					أشعر بالرضا بعد تقييم أدائي
					أداء العمال
					إنتاجية العمل
					أحرص على تقديم مردود جيد من العمل
					أقارن مردود عملي مع زملائي في العمل
					جودة العمل
					أمارس مهامتي بكل تفان
					أبلغ رئيسي المباشر حين حدث أي خطأ
					الابتكار في العمل
					أحاول إضفاء الجديد في عملي
					أشارك اقتراحاتي باستمرار مع رئيسي المباشر