

أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة"  
**The importance of motivation in achieving job satisfaction"an exploratory study  
 from the point of view of the workers of the Tax Directorate in the wilaya of  
 Tipasa"**

نعيمة بوكلتوم\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة على لونيبي البلدية 2، مخبر المقالة، تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة Boukeltoum.blida2@gmail.com  
 n.boukeltoum@univ-blida2.dz /

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/05/22

تاريخ الاستلام: 2023/03/01.

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية تيبازة وذلك باستخدام استبيان يمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي لجمع المعلومات ، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التحفيز و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الضرائب بولاية تيبازة حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (التحفيز) قدر ب 0.752، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

**الكلمات المفتاحية:** تحفيز مادية، تحفيز معنوية، رضا وظيفي.

تصنيف JEL: M54، J28، C12

**Abstract:**

The study aims to know the importance of motivation in achieving job satisfaction in the Tax Directorate of the state of Tipaza by using a questionnaire centered on material and moral motivation as well as job satisfaction to collect information, and the distribution process was limited to a simple random sample method and by analyzing the data contained in the questionnaire by using the statistical package For Social Sciences (Spss), the study concluded a number of results, the most important of which are: There is a statistically significant correlation at a significant level 5% between motivation and job satisfaction of employees of the Tax Directorate of the State of Tipaza , as the correlation coefficient between the dependent variable (job satisfaction) and the independent variable (incentive) is 0.752, and there is also a statistically significant of moral and material incentives impact on workers' job satisfaction..

Keywords: material motivations, moral motivations, job satisfaction.

**JEL Classification :** M54, J28, C12

\* نعيمة بوكلتوم،

## I. المقدمة:

يعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلباً أو إيجاباً، فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل وهو متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط، تنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيراً ما نسمع بمنظمتنا عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية.

### إشكالية البحث:

انطلاقاً من أن التحفيز في المنظمة يلعب دوراً رئيسياً في الرفع من قدرات الفرد وبالتالي المنظمة، وكذا استعدادها لمواجهة التحديات اليومية، فإنه سيتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الضرائب بولاية تيبازة؟
- ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل، وكذا الاهتمام بجميع جوانب هذا الموضوع، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- هل هناك علاقة دالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بتيبازة؟
- هل لعملية التحفيز تأثير إيجابي دال إحصائياً على الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بتيبازة؟

### فرضيات البحث:

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية التالية:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بتيبازة عند مستوى معنوية 0,05.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بتيبازة عند مستوى معنوية 0,05.

### أهداف الدراسة:

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة في المنظمة ويمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في الإدارة محل الدراسة؛
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في الإدارات الجزائرية
- الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعالة في الإدارة الجزائرية.

## II. الإطار النظري للتحفيز

### II - 1 مفهوم التحفيز : و فيما يلي مجموعة من أهم التعريفات للتحفيز :

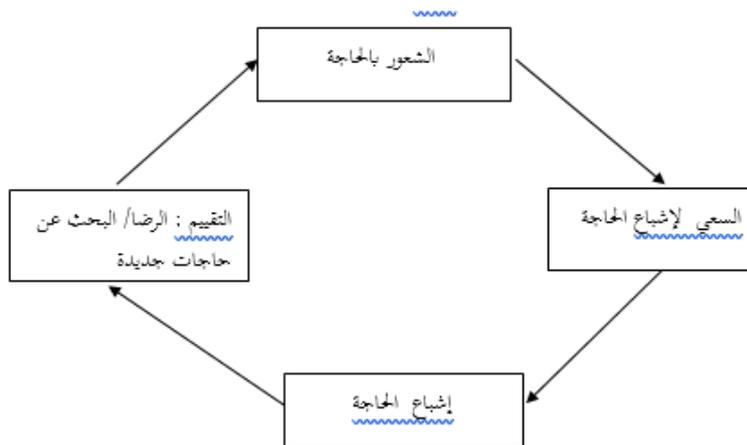
- الحافز هو عبارة عن مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب (رابعة، 2003، صفحة 78)، ويعرف الحافز على أنه العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل (صالح و السالم، 2002، صفحة 189)، كما تعرف أيضاً الحوافز على أنها: مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد والتي يسعون لإشباعها عن طريق العمل (مبارك و القربوتي، 2006، صفحة 15)، و عليه يمكننا أن نتبنى التعريف الآتي:

عملية التحفيز فرص أو وسائل مادية أو معنوية (مكافأة، علاوة شكر، تقدير... ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع رغباتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (الشاوش، 2000، صفحة 208).

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تقوم بإعدادها الإدارة للتأثير على العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية لهم، وهي بهذا المفهوم تختلف وتفترق عن الدوافع فالدافع يقصد به قوة داخلية تنبع من ذات الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين و بقوة محددة (السلمي، بدون سنة ، صفحة 1148).

أما الحوافز فتأتي في نهاية دورة عملية الدافعية ويتفق العلماء السلوكيون على أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع الحاجات ويوضح الشكل الموالي ذلك.

### شكل 01: عملية الحفز عند الأفراد



المصدر: (العميان، 2004، صفحة 281).

يوضح الشكل السابق بان نقطة عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة لإشباع الحاجة، هذا البحث قد ينتهي بإشباع هذه الحاجة كما انه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه جزئي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى والسعي لإشباعها.

## II-2 أنواع الحوافز

تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

أ. **الحوافز المادية:** وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور المرتبات، وأي صور نقدية أخرى أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية، والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية. (حنفي، 2002، صفحة 285).

وتعني كذلك استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الإنتاج، وتعتبر الحوافز النقدية بشكل عام حوافز فاعلة، حيث تستخدمها النقابات في مساو منها مع الإدارة، كإستراتيجية لتحقيق مكاسب إضافية، تتعلق بالاستقرار الوظيفي، زيادة التأمين الصحي، ساعات العمل، مكافآت إضافية ومنافع أخرى (المغربي، 2010، صفحة 134).

ب. **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإنه نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم. وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملية ومرافقة للحوافز المادية، فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى نتائج أفضل، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- **الأمن والاستقرار في العمل:** يسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، والدخول المتولد عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل.
- **المديح والثناء:** يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك على الإدارة أن تحتفظ بالمديح والثناء، للخطة الحقيقية التي يجب أن توجه عندها الأفراد، حيث أن استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده مغزاه وفاعليته.
- **المشاركة:** وتعتبر من الحوافز المفضلة لتحصل الأفراد على زيادة الإنتاج، في اتخاذ وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، وقد حظي هذا النوع باهتمام كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته، والظروف التي تؤدي فيها فالمشاركة استمدت أهميتها نظراً لأهمية الفرد، دوره في إنجاح سياسات التغيير. (الظاهر، 2009، صفحة 224)
- وإنه عن طريق المشاركة بالقرارات، يمكن تدنية المقاومة إزاء التغيير المطلوب نحو شروط العمل، أو الاستخدام أو تغيير العادات في العمل أو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد..... وغيرها.
- **معرفة نتائج الأداء:** في حالات معينة تصلح المعرفة بالنتائج كباعث لتحسين الأداء، فتقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس الذي يستخدم في كثير من المؤسسات العلمية، ومعرفة عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم، أثبتت فاعليتها في تحسين أدائه (المغربي، 2010، صفحة 135).

## II-3 أهمية التحفيز

وتبرز أهمية الحوافز من خلال الفوائد التالية: (الهالات، 2016، صفحة 288)

- ✓ تساعد نظم الحوافز الإدارة في التأثير على سلوك العاملين، لا لتحقيق أهداف المنظمة لأقل ما يمكن من الإمكانيات
  - ✓ . تساهم نظم الحوافز في زيادة إنتاجية العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل
  - ✓ . تساعد الحوافز على تطوير أساليب العمل
  - ✓ . تخفيض كلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح
  - ✓ . القضاء على الكثير من الأخطاء والمشاكل، كالغيابات وعدم انتظام الدوام
  - ✓ . تساهم نظم الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتكوين ظروف عمل أفضل
  - ✓ . تساهم نظم الحوافز في إشباع بعض حاجات العاملين
  - ✓ . استغلال إمكانيات العاملين لزيادة الإنتاج وزيادة كفاءتهم، ثم تكوين روح الإبداع والابتكار لديهم.
  - ✓ استخدام أسلوب الثناء مباشرة على الموظفين وبما أنجزوه بشكل صحيح وكذا تشجيعهم على تقديم المزيد من مثل هذا العمل الجيد. (عثمان، 2000، صفحة 35) .
  - ✓ تقدير إنجازات العاملين وبيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة التفاعل والتواصل مع العاملين.
- وعلى حد قول علي عبد الوهاب: " تستطيع الإدارة بناءات على فهمها لدوافع الأفراد أن تختار أولئك الأفراد الذين يتميزون بقدر عال من الطموح، ممثلاً في دوافع احترام النفس وإثبات الذات وتقدير الآخرين، ثم تبحث عن أفضل الطرق لإثارة

هذه الدوافع وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وعن طريق إشباعها بما يحقق أهداف الأفراد وأهداف العمل في نفس الوقت" (عامر، 1992، صفحة 84).

## II-4 نظام الحوافز

ويمكن إنجاز مراحل تصميم نظام الحوافز فيما يلي:

### أ - تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

### ب حراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل
- وجود ظروف عمل ملائمة.

### ج تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

قيمة الحوافز والحوافز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام (النصر، بدون سنة، الصفحات 176-177).

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات خطابات الشكر الحفلات متضمنة بنودا أخرى.

## III. الرضا الوظيفي

### III-1 مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل أحد أكثر المواضيع بحثا في مجال علم النفس المتعلق بمجال العمل والمنظمات وحتى بعلم الإدارة، ويمثل الرضا إدراك العلاقة بين ما ينتظره الفرد من عمله وما يمنحه له عمله، ويعبر الرضا الوظيفي عن المواقف العامة للموظف حول مدى حبه أو كرهه لوظيفته.

ويعرفه هوبارت: بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم، والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة (عيس و طارق، 2014)، ويعرفه هوبيك (Kopeck, 1935)، على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي.

بينما يتفق ماسلو ويورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم فيرى (Vroom 1964) أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها من نتائج ذات قيم إيجابية أي الرضا عبارة عن ترادف التكافؤ (الصبري، 2007)؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها (Serpene, 2002, p. 23).

أما ميدل ميست وهيت (Hit & Middlemist 1988)، فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين (سلطان، 2004، صفحة 195).

ويعرف الرضا الوظيفي عن العمل بأنه درجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة مثل: الصحة، الأمن، والغذاء والمحبة، والتقدير أثناء الوظيفة أو نتيجة لها، وقد تطور مفهوم الرضا عن العمل من النظرة المبسطة التي ترى أن الإشراف والحكم على الفرد العامل هو الطريقة الملائمة لتوحيد جهود الأفراد إلى النظرة الحركية والتي ترى أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تحدد رضا العاملين. (المجالي، 2017، الصفحات 38-39).

يعرف الرضا الوظيفي أنه "مشاعر وانفعالات الفرد اتجاه عمله فهو يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذا مناسبة لقدرته وميوله وسماته الشخصية، فهو ردود الأفعال الانفعالية لدى الموظف للوظيفة التي يشغلها سواء كانت سلبية أو إيجابية" (الزعي، 2014، صفحة 17).

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم بما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم).

وخلاصة القول هي أن معظم التعاريف التي تم ذكرها هنا تبين أن الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد وأحاسيسه المرتبطة بالعمل، أي بمدى حبه أو كرهه لعمله، وبشكل أدق بمختلف أبعاد عمله، يمكن تلخيصه في شكل المعادلة التالية: (زهراوي، 2017، صفحة 20).

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن فرص  
الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل .

### III - 2- متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق التحفيز

هناك عدة متطلبات وشروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة حتى تحقق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز، نوضحها فيما يلي: (حسن، 2004، صفحة 20).

الربط بين نوع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز؛

- \_ أن تكون التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها قابلة للقياس؛
- \_ أن يتم وضع معايير لأداء السلوك أو مؤشرات انجاز لأهداف التي يمكن تحقيقها وقابلة للقياس؛
- \_ ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بان مجهودهم يؤدي للحصول على تحفيزات؛
- \_ العدالة في منح الحوافز على الأفراد وأن تكون الحوافز مناسبة لأداء كل فرد دون تفرقة بينهم؛
- \_ يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- \_ أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الجودة في الأداء من حيث الزيادة والكمية والجودة؛ وتقديم أفكار جديدة؛
- \_ ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز والاقتران به والتحمس له والمحافظة عليه؛
- \_ التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مرضية لكافة الاحتياجات؛
- \_ يجب أن تكون الحوافز ملموسة ذات تأثير إيجابي؛ وأن يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة؛
- \_ الاستقلالية والمرونة في تطبيق نظام الحوافز حتى يتفهمه العاملين؛
- \_ العلانية في تطبيق نظام الحوافز مما يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز؛
- \_ إعطاء دفعة قوية لنظام الحوافز عند بداية تطبيقه من خلال عقد حفلات توزيع الحوافز والجوائز؛
- \_ تدريب المشرفين والملاحظين على إجراءات النظام ورد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة؛
- \_ يجب أن يكون هناك نظام سليم ودقيق وموضوعي لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء دون تحيز.

#### IV. الجانب التطبيقي

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية في الدراسة التطبيقية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات المتعلقة بإمكانية توفر متغيري الدراسة (التحفيز والرضا الوظيفي) في الإدارة محل الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، وفيما يلي شرح للأجزاء التي تضمنتها أداة الدراسة، وتوضيح إجراءات التأكد من صدقها وثباتها، مع التعريف بالأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بياناتها.

#### IV - 1 أجزاء أداة الدراسة:

اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، يمكن وصفهما كما يلي:

**الجزء الأول:** يحتوي على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في كل من الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، ودرجة الوظيفة، والأقدمية في الوظيفة، الخ

**الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة الفقرات الدراسة التي يقدر عددها ب ( 21) فقرة، مقسمة على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 01: توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة.

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
11	المحور الأول: عملية التحفيز
10	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
21	مجموع الفقرات

المصدر: تم إعداده بناء على مضمون الاستبيان

IV - 2- قياس ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخراج معامل الثبات طبقاً لألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم توزيع (32) استمارة بما يوافق حجم عينة تجريبية تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة وبعد استرجاعها والقيام بحساب معامل الثبات لألفا كرونباخ كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 02: ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ %	معامل ألفا كرونباخ %	الثبات
30	89.60	0.896	الثبات الكلي
11	66.40	0.664	المحور الثاني (المتغير المستقل التحفيز)
10	90.30	0.903	المحور الثالث المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

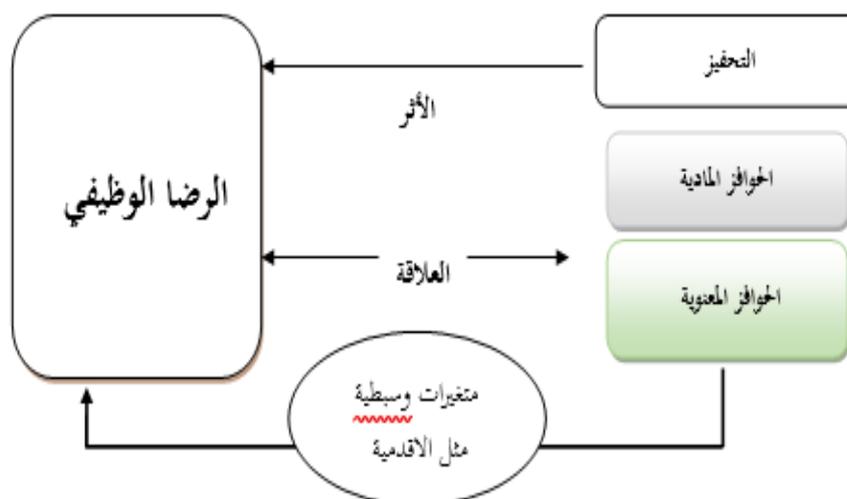
يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (89.60%)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

IV - 3 نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر وأهمية التحفيز على الرضا الوظيفي وبالتالي فهي تشمل على متغيرين أساسيين، يتمثل الأول في (التحفيز المتغير المستقل، والثاني في الرضا الوظيفي (المتغير التابع).

ومما سبق تبرز معالم نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: تم إعداده من قبل الباحثة

يتضح من خلال الشكل رقم (2) أنه ومن خلال الدراسة الحالية هناك محاولة لمعرفة أهمية التحفيز على الرضا الوظيفي في إدارة الضرائب بولاية تيبازة.

وعليه وفقا للإجراءات السابقة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، وقد تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان الذي تم توزيعه بما يوافق عدد أفراد العينة ثم استرجاعه واستعماله في عملية التحليل للبيانات باستخدامات حزمة الإحصائية (Spss)، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

#### IV - 4 تحليل نتائج محاور الاستبيان

يتناول هذا العنصر تحليلا لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في الإدارة محل الدراسة، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثيرا لتحفيز على الرضا الوظيفي، وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

لتحليل متغيرات الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة درجة الموافقة على كل محور والانحراف المعياري (Standard Déviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وبالنسبة للمتغير الذي يعبر عن خيارات أفراد العينة قد تم تحديده وفقا لسلم ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تبعاً للأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

#### - تحليل المحور الأول:

تناول المحور الأول لأداة الدراسة (التحفيز) ويمكن توضيح نتائج تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 03: التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول الحوافز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	- العبارات
			- القسم الأول: الحوافز المادية
محايد	1.49943	2.60	- تحتم الإدارة بتقديم حوافز مادية للعمال
غير موافق	0.68145	1.866	- أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه
غير موافق بشدة	0.59596	1.70	- هناك خدمات اجتماعية تقدم لك
غير موافق	1.06350	1.80	- توفر لك الإدارة الجو المناسب للعمل من إنارة وتدفئة وتكييف
محايد	1.20153	3.066	- الحافز المادي يحفز من أدائك في العمل
غير موافق	0.78784	2.00	- تقدم لك الإدارة مكافآت نظير نشاطات إضافية مقدمة أو اقتراحات مفيدة
غير موافق	0.96	2.17	- نتيجة القسم الأول:
			القسم الثاني: الحوافز المعنوية
محايد	1.00344	2.6000	- تقوم الإدارة بتقدير مجهودات العمال
موافق	1.09334	3.6667	- التعاون بين الرئيس والمرؤوس يحفز على العمل
موافق	0.98027	4.0667	- حسن المعاملة من طرف الرئيس يحفز على العمل
محايد	1.06134	2.6667	- تشعر بالأمان والاستقرار في العمل
محايد	0.95953	2.9000	- تتمتع بمهام من الحرية ي عملك
محايد	1.01	3.17	نتيجة القسم الثاني
محايد	0.985	2.67	نتيجة المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول 03: نجد

- نتيجة القسم الأول:

أن المتوسط الحسابي الكلي للحوافز المادية بلغ ( 2.17 ) وهو ما يقابل الدرجة غير موافق حسب سلم لي كرت، فالفقرات من ( 1 إلى 6 ) تقابل الدرجة غير موافق حسب سلم لي كرت، وبما أن الانحراف المعياري الكلي قدر ب ( 0.96 ) والذي يشير إلى وجود فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة أي تشتت ضعيف فإن هناك إجماع من قبل هذه الأخيرة على أنه لا توجد حوافز مادية بالقدر الكافي في الإدارة ، والنتائج المذكورة في الجدول تدل على توافق إجابات لكل أفراد العينة مع الدرجات غير موافق، مع وجود فروق بسيطة تشير إليها تلك الانحرافات.

- نتيجة القسم الثاني:

والخاص بالحوافز المعنوية كانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي 3.17 وهذا يدل على أن هناك حوافز معنوية بدرجة متوسطة أما الانحراف المعياري 1.01 وهو يشير إلى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يعني أن إجاباتهم لم تكن في اتجاه واحد إلى حد ما.

- النتيجة الكلية للمحور الأول :

النتيجة الخاصة بالحوافز بصفة عامة كانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 2.67 وهذا يدل على نقص اهتمام إدارة الضرائب بولاية تيبازة بتحفيز مواردها البشرية، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.98 وهو يشير إلى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة أي وجود فروق بسيطة في اختلاف إجابات الأفراد أي لم تكن في اتجاه واحد.

تحليل المحور الثاني:

تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الرضا الوظيفي، ويمكن توضيح نتائج تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 04: التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	- الرضا الوظيفي
غير موافق	1.33218	2.5333	- ترغب في استقرار في عملك حتى لو أتاحت لك فرصة عمل أخرى
محايد	.994240	2.6667	- تحس بنوع من السعادة أثناء دوام العمل
محايد	1.27261	2.9667	- تشعر بالرضا عن المنصب الذي أنت فيه
غير موافق	1.00630	2.5667	- تشعر الرضا عن الحوافز المقدمة من طرف الإدارة
موافق	1.10589	3.5333	- تحاول دوما بذل مجهودات أكبر في العمل
غير موافق	1.19578	2.4667	- ساهمت الحوافز المقدمة لك في بقائك في منصبك
موافق	.973200	4.1333	- لديك علاقات جيدة مع زملائك في العمل
غير موافق	1.35782	2.4667	- ترى أن الإدارة تهتم بانشغالات العمال والموظفين لديها
غير موافق بشدة	.858360	1.7667	- ظروف العمل ملائمة وتسمح بالعمل بكل أريحية
غير موافق	.889920	1.9667	- تشعر بالرضا عن طريقة تسيير الإدارة من طرف المسؤولين
محايد	1.09	2.70	- نتيجة المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم ( 04) أن المتوسط الحسابي الكلي الرضا الوظيفي بلغ ( 2.70) وهو ما يقابل لدرجة محايد حسب سلم لفكرت، وبما أن الانحراف المعياري الكلي قدر ب ( 1.09) والذي يشير إلى وجود فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة فإن هناك إجماع من قبل هذه الأخيرة على أن الرضا الوظيفي متوافرة لدى الإدارة ولكن بمراتب مختلفة حسب سلم ليكرت، مع وجود بعض الفروق حسب ما تشير إليه الانحرافات السابقة والمتراوحة ما بين (0,850 و 1,35). وبالتالي توضح نتائج التحليل الإحصائي محوري الدراسة توافر التحفيز والرضا الوظيفي في الإدارة محل الدراسة ولكن بدرجات مختلفة.

## V. اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من تحليل نتائج المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور الأول والثاني نقوم بدراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال ارتباط بيرسون ومعامل التحديد وتحليل الانحدار الخطي كما سنقوم بدراسة وتحليل التباين الأحادي.

### أولاً: اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

$H_0$  : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز (المادي و المعنوي) على الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة الضرائب بتبيازة  
 $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة الضرائب بتبيازة.  
 الفرضية  $H_0$ :  $sig \geq 0.05$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل عند مستوى معنوية 0.05  
 الفرضية  $H_1$ :  $sig \leq 0.05$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل عند مستوى معنوية 0.05

### قاعدة القرار :

لقبول الفرضية الصفرية (العدمية): نقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.  
 لرفض الفرضية الصفرية (العدمية): نرفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل أو يساوي من 0.05 .

الجدول رقم (05): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (معاملات الارتباط)

المتغيرات		X	Y
التحفيز	ارتباط بيرسون	1	0.752
	Sig معنوية	0.000	0.000
	حجم العينة	30	30
الرضا الوظيفي	ارتباط بيرسون	0.752	1
	Sig معنوية	0.00000	0.0000
	حجم العينة	30	30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (التحفيز) قدر 0.752 وعند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضية 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة H1، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).  
ثانيا: معامل التحديد R<sup>2</sup>:

الجدول رقم (06): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح R/2	معامل التحديد R	معامل الارتباط
0.291	0.544	0.565	0.752

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط R كانت متوسطة حيث بلغت 0.752 وهذا يدل على وجود علاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته 0.565 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر 56.5% من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) أما معامل التحديد المصحح R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.544 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 54.40% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد كان ضئيلا حيث قدر ب 0.291 فقط.

ثالثا: تحليل الانحدار الخطي البسيط:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير دال إحصائي للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة الضرائب بتيبازة.  
H<sub>1</sub>: يوجد تأثير دال إحصائي للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة الضرائب بتيبازة.  
لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط regression Liner والذي يستخدم في عملية تقدير العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد (التابع) و المتغير (المستقل) فإن النموذج هو كالاتي:

الفرضية H<sub>0</sub>: sig ≥ 0.05 المعلمة تتمتع بمعنوية مقبولة عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن Tc ≤ Tt  
الفرضية H<sub>1</sub>: sig ≤ 0.05 المعلمة تتمتع بمعنوية مقبولة عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن Tc ≥ Tt.

الجدول رقم (07): تحليل المعاملات Coefficients

نموذج	Unstandardized Coefficients		المعامل الموحد	T المحسوبة	Sig. معنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت	0.693	0.366		1.896	0.0068
X(متغير مستقل التحفيز)	0.716	0.272	0.445	2.628	0.014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$Y=0.693+0.716X$$

\*1 Tt1 بلغت 1.896 بمستوى معنوية قدره 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وهذا يعني أن قيمة المحسوبة Tc أكبر من قيمة الجدولة Tt وبالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، كما أن قيمة المعامل الموحد بلغت 0.445، وعليه يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والرضا الوظيفي.

رابعاً-تحليل نتائج التباين:

الفرضية  $H_0: sig \geq 0.05$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في إدارة الضرائب بولاية تيارة للتحفيز ترجع لمتغير الاقدمية (عدد سنوات الخبرة).

الفرضية  $H_1: sig \leq 0.05$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في إدارة الضرائب بولاية تيارة للتحفيز ترجع لمتغير الاقدمية (عدد سنوات الخبرة).

الجدول 08: تحليل التباين الأحادي ANNOVA لاختبار الفروق في مستوى تصور العاملين للتحفيز حسب متغير الاقدمية.

القرار الإحصائي	مستوى دلالة f	قيمة f المحسوبة	أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المتغير المستقل التحفيز
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
نقبل الفرضية الصفرية	0.397	0.929	0.757	3.345	1.042	3.070	0.866	3.199	الاقدمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي

وعند تحليلنا للجدول الخاص بالتباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين للتحفيز حسب متغير الاقدمية نلاحظ أن قيمة  $f$  تساوي 0.929 اقل من قيمتها الجدولية وهي غير دالة إحصائيا لان مستوى دلالة  $f$  (0.397) أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في إدارة الضرائب بولاية تيبازة للتحفيز ترجع لمتغير الاقدمية.

## VI . خاتمة

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة التعرف على واقع التحفيز بمديرية الضرائب بتيبازة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمالها وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان، فالتحفيزات قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب وسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا فيا لمنظمة، فالتحفيز من الألس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

### VI - 1 نتائج اختبار الفرضيات

- من خلال نتيجة تحليل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع والذي قدر ب 0.75 عند مستوى معنوية 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 أي توجد دلالة ذات علاقة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب (تيبازة) ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- من خلال نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط وجدنا أن هناك إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### VI - 2 نتائج الدراسة

- هناك خلل في نظام التحفيز بمديرية الضرائب (تيبازة) خاصة فيما يخص الحوافز المادية.
- نقص في درجة رضا وظيفي لدى بعض العمال المستجوبين خاصة ناتج عن نقص في الأجر وظروف بيئة عمل.
- هناك علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على خلق جو محفز على العمل الجماعي وانتقال المعلومة والمعرفة علما أن الرضا عن الإشراف يتحقق بتحقيق العوامل التالية:
  - إظهار روح الصداقة في العمل
  - تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
  - مساندة العمال وتقديم العون لهم.
  - وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله والمعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

### VI . 3 بعض الاقتراحات

- العمل على توفير ظروف مواتية للعمل في مديرية الضرائب (تيبازة).
- القيام بتكثيف دورات تكوينية كل حسب اختصاصه باعتبار أن التكوين يسعى إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد، تطوير مهاراتهم وقدراتهم، تغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديها الأمر الذي ينعكس على مساعدة المديرية على رفع الرضا الوظيفي لموظفيها.

- زيادة الاهتمام بترقية الموظفين
- زيادة الأجور التي أصبحت مطلب أساسي خاصة في ظل ارتفاع الأسعار التي تشهدها بلادنا ما يضعف القدرة الشرائية للمواطن، وتجعله في ظروف معيشية غير حسنة.
- تحسين ظروف بيئة العمل المادية لدى عمال مديرية الضرائب (بتبليزة).

## VII. قائمة المراجع:

### 1.Serpene. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur. *Industrial psychology* .

- احمد الصيرفي. (2007). *السلوك الاداري و العلاقات الانسانية* . الاسكندرية : الوفاء .
- ايهاب عيس، و عبد الرؤوف طارق. (2014). *الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني*. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة.
- راوية حسن. (2004). *ادارة الموارد البشرية الرؤية المستقبلية* . الاسكندرية : كلية التجارة .
- سعيد يس عامر. (1992). *قضايا هامة لادارة التغيير* . مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الاداري .
- صالح علي عود الهلالات. (2016). *الادارة الفعالة للموارد البشرية* . عمان: حامد .
- عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم. (2002). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان: عالم الكتاب الحديث.
- عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية* . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- دار الوفاء : المنصورة *قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين* . (2000). ا. ف، عثمان
- علي السلمي. (بدون سنة). *السلوك الانساني في الادارة* . القاهرة : مكتبة غريب .
- علي محمد ربابعة. (2003). *ادارة الموارد البشرية* . عمان : دار الصفاء .
- كامل محمد المغربي. (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم* . عمان : دار الفكر .
- تسنيم : عمان *اساسيات الادارة الحديثة* . (2006). ق. م، القريوتي & .خ. ع، مبارك
- محمد سعيد أنور سلطان. (2004). *السلوك الانساني في المنظمات* . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- محمود سلمان العميان. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* . عمان: دار وائل .
- مدحت أبو النصر. (بدون سنة). *الادارة بالحوافز* . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب .
- مروان طاهر الزعبي. (2014). *الرضا الوظيفي* . عمان : دار المسيرة .
- مريم زهراوي. (2017). *دلالات و ابعاد الرضا الوظيفي. الباحث الاجتماعي* .
- مشعل محمد المجالي. (2017). *الرضا الوظيفي في ادارة المكتبات* . عمان : دار هدى .
- مصطفى نجيب الشاوش. (2000). *ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد* . عمان : الشروق .
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). *تنمية الموارد البشرية* . عمان : عالم الكتاب الحديث .

- 1 Sempene .(2002) .Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur .*Industrial psychology*.
2. Ahmed Al-Serafi. (2007). Administrative behavior and human relations. Alexandria: El wafa.
3. Ehab Eiss, and Abdel Raouf Tarek. (2014). Institutional loyalty and job and professional satisfaction. Cairo: Arab Foundation for Science and Culture.
4. Rawya Hassan. (2004). Human resource management future vision. Alexandria: Faculty of Commerce.
5. Said Yassin Amer. (1992). Important issues of change management. Wide Service Center for consultancy and administrative development.
6. Saleh Ali Oud Al-Hilalat. (2016). Effective management of human resources. Amman: Hamed.
7. Adel Harhoush Saleh, and Moayad Saeed Al-Salem. (2002). Human resource management is a strategic approach. Oman: The World of Modern Books.
8. Abdul Ghaffar Hanafi. (2002). Organizational behavior and human resource management. Alexandria: New University House.
9. Ali Al-Salami (without year). Human behavior in management. Cairo: Gharib Bookshop.
10. Ali Khader Mubarak, and Musa Qassem Al-Qaryouti. (2006). Fundamentals of modern management. Oman: Tasnim.
11. Ali Muhammad Rababa. (2003). Human Resource Management. Amman: Dar Al-Safaa.
12. Farouk Al-Sayed Othman. (2000). The forces of change management in the twenty-first century. Mansoura: Al-Wafaa
13. Kamel Muhammad al-Maghribi (2010). Organizational behavior Concepts and foundations of individual and group behavior in the organization. Amman: Dar Al-Fikr.
14. Muhammad Saeed Anwar Sultan. (2004). Human behavior in organizations. Alexandria: New University House.
  
- 15 Mahmoud Salman Al-Amyan, (2004), Organizational Behavior in Business Organizations, 2nd Edition, Wael Publishing House, Amman.
16. Medhat Abu Al-Nasr. (Without year). Incentive management. Cairo: Arab Group for Training.
17. Marwan Taher Al-Zoubi (2014). Job Satisfaction. Amman: Al Masirah House.
18. Maryam Zahrawi (2017). Meanings and dimensions of job satisfaction. Social researcher. Issue 13, University of Constantine 3, Algeria.
19. Mishaal Muhammad Al-Majali (2017). Job satisfaction in library management. Amman: Dar Huda.
20. Mustafa Najeeb Al-Shawish (2000). Human Resources Management Personnel Management. Amman: Al-Shorouk.
21. Naeem Ibrahim Al-Zaher (2009). Human Resource Development. Oman: The World of Modern Books.