

واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم - دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن-

د/ طيبي الحاج

جامعة الجزائر 2

الملخص :

Abstract :

decided to highlight the attitudes of university teachers on the professional incentives system in the higher education sector.

We conducted the study on a sample over Algerian university teachers. A total of (254) questionnaires were collected, treated and statistically analysed where the Alfa Cronbach. The study covers six dimensions which included a number of material incentives to illustrate the positions of teachers.

The study concluded that the higher education sector incentives system does not respond to the level of ambition of teaching staff, which requires the study of such topic in depth.

Keywords: motivation factors, university teachers, higher education

نظرا لأهمية الموضوع وانطلاقا من مؤشرات ومعطيات ميدانية ارتأينا تسليط الضوء على مواقف أساتذة الجامعة حول نظام الحوافز المهنية بالقطاع كواقع يعيشونه ضمن نشاطهم العلمي والبيداغوجي.

أجرينا الدراسة على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن بلغ عددهم (254) طبقنا عليهم أداة بحيث تمثلت في استبانة من إعداد الباحث و تم حساب ثباتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ .

تناولت الدراسة ستة أبعاد تضمنت جملة من الحوافز المادية والمعنوية كان الهدف منها تبيان مواقف الأساتذة تجاهها.

خلصت الدراسة إلى أن نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية.

- الكلمات المفتاحية : الحوافز، الأستاذ الجامعي، الجامعة، التعليم العالي.

مقدمة:

بذل علماء السلوك الإنساني والإداري محاولات عدة لمعالجة فكرة الحوافز من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وعقدت المقارنات بين أساليب وأنواع الحوافز في المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية، وترتب عن هذا الحديث المتكرر في موضوع الحوافز ما يشبه حالة من التميع في الفكرة بدلا من أن تزيد وضوحا.

الجزائر واحدة من الدول النامية التي انتهجت في بداية استقلالها الخط الاشتراكي كطريق للتنمية الشاملة وأسلوب ومنهج لرفع مستوى تطلعات شعبها وتحقيق أهدافه ضمن المخططات التنموية، التي تعتمد فيها على الأولوية للتوسع في التصنيع سعيا لتحقيق التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية، وأدركت القيادة السياسية وقتها بأنه لا يمكن تحقيق هذه التنمية إلا بإنماء إنتاجية العمل كما ونوعا من خلال حفز العمال والموظفين ودفعهم نحو زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.

تؤمن الجزائر بنظم الحوافز وتأخذ بها في مجال العمل و الإنتاج ذلك ما نلاحظه من خلال قراءتنا المتأنية للميثاق الوطني للدولة الجزائرية (عام 1976 ، ص ص 216 ، 217) و القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 أوت 1978 بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 32 ، السنة الخامسة عشر بتاريخ يوم الثلاثاء 8 أوت 1978 م، ص 724 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الذي جاء مؤكدا و داعيا إلى تطبيق بعض صور الحوافز، ذلك ما ورد في الفصل الرابع من الباب الرابع بالقانون و ذلك في المواد 165 إلى 170، و في الفصل الثالث من الباب الخامس في المواد 180 إلى 186.

كما نصت قوانين ومراسيم أخرى على ذلك مثل ما ورد في قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والمرسوم الرئاسي رقم (300 - 40) عام 1979 م، وقانون (90 - 11) عام 1971م

الإشكالية:

إن ما نلاحظه من خلال قراءتنا المتفحصة لما ورد في هذه القوانين والمراسيم هو أن سياسة التحفيز المستخدمة ببلادنا سابقا ولاحقا مبنية على معايير قانونية ترتكز على الأولوية المرسومة في المخططات التنموية دون إجراء الدراسات الميدانية التي تكشف عن الجانب الواقعي للحوافز، هذا وإن الحوافز المهنية واحدة من أهم الانشغالات التي ينبغي طرحها في ظل النظام الاقتصادي الحالي. "الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق"، حيث أن الطاقة البشرية هي العنصر الأساس والفعال في تحديد نجاح الخطط والبرامج الإصلاحية وتحقيق أهدافها، فإن البحث عما يثير اهتمام العمال والموظفين أمر ذو أهمية بمكان.

إن الجامعة الجزائرية مؤسسة تقوم على البحث العلمي و هي منبر إشعاع علمي و فكري، عرفت على مدار السنين تطورا هائلا منذ الاستقلال، إلا أن هذا التطور الهائل و المتسارع حمل في

طياته كثيرا من المشاكل و العقبات، سواء على مستوى التنظيم و الهيكلة أو على مستوى نوعية التكوين و التأطير و علاقتها مع تحولات عالم الشغل، بحيث يجمع الملاحظون من داخل الجامعة الجزائرية و من خارجها على أن منظومة التعليم العالي بالجزائر تعرف نقائص عدة منها (1) وجود أعداد هائلة من الطلبة ليست مؤطرة بالكم الكافي، (2) نسبة رسوب مرتفعة في بعض التخصصات و نوعية غير مرضية لنتائج التكوين، (3) برامج تكوينية تجاوزها الزمن (4) انغلاق الجامعة على نفسها و بعدها عن المحيط الاجتماعي والاقتصادي، (5) تسيير ممرکز مبالغ فيه لكل الحياة الجامعية، مما دعا إلى الإصلاح الفوري و تدارك الأمر.

تطبيقا لتوصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية والتوجيهات التي يتضمنها مخطط تطبيق إصلاح النظام التربوي الذي صادق عليه مجلس الوزراء عام 2002 م، سطرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هدفا إستراتيجيا للمرحلة 2004 - 2013، يتمثل في إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي. يؤكد هذا الإصلاح على الطابع العمومي للتعليم العالي وعلى المبادئ الأساسية للمهام المسندة للجامعة الجزائرية، وبالرجوع إلى دراسة هذه المبادئ يدرك القارئ أنها بهذه القيمة والأهمية هي في حاجة إلى توظيف وتوفير ميكانيزمات مادية وبشرية تكون في مستوى الهدف والطموح.

غير أن المتمعن فيما جاء في هذا المضمار لا يكاد يجد اهتماما كبيرا بأهم عامل من العوامل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وهو العامل البشري الذي يعاني الكثير من المشكلات والصعاب المهنية التي تحول دون أداء رسالته بالشكل المرضي، أهمها تدهور وضعه الاجتماعي والاقتصادي. فلقد شهدت المؤسسات الجامعية في سنوات التسعينات اضطرابات عدة تمثلت في حركات احتجاجية للأساتذة وتوقفهم عن الدروس وشل الأنظمة البيداغوجية لفترة تجاوزت في بعضها أسابيع عدة، وتمثلت لوائح مطالب الأساتذة في قضايا مهنية واجتماعية تخص أساتذة القطاع، على رأس هذه المطالب رفع الأجور والمرتبات والمنح، السكن، تحسين ظروف العمل وتسوية بعض الوضعيات المهنية. أمام ماطلة السلطات الوصية، تكررت هذه المطالب بشكل ملفت للانتباه إلى درجة أنها أضحت تقليدا يرفع في كل حركة احتجاجية. مما جعل إعادة النظر في ملف الأجور ومختلف المحفزات الأخرى المادية والمعنوية من أولويات اهتمامات المؤسسة الموظفة. الأمر الذي يقتضي الكشف عن حاجات ومتطلبات الأساتذة والكشف عن مواقفهم تجاه واقع التحفيز الحالي.

إن التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة هي:

- هل يشعر الأساتذة الجامعيون بأهمية وقيمة وظيفتهم ويفضلون البقاء فيها؟
- هل يعطي الأساتذة الجامعيون اهتماما كبيرا للجوانب المادية (المالية) تأمينا لحاجاتهم الاستهلاكية وتحققا لتطلعاتهم؟ - هل يمارس الأساتذة الجامعيون وظيفتهم في ظروف فيزيقية مناسبة؟

- هل يشعر الأساتذة الجامعيون بالأمن والاطمئنان أثناء تأدية مهامهم؟
 - هل يحظى الأساتذة الجامعيون بتشجيع وتقبل اقتراحاتهم من طرف المؤسسة الموظفة وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؟
 - ما موقف الأساتذة الجامعيين من الخدمات الاجتماعية لموظفي الجامعة؟
- الفرضيات:**

وللإجابة على هذه الأسئلة صغنا الفرضيات التالية:

- يشعر الأساتذة الجامعيون بأهمية وقيمة وظيفتهم ويفضلون البقاء فيها.
- يعطي الأساتذة الجامعيون اهتماما كبيرا بالجوانب المادية (المالية) في وظيفتهم تأمينا لحاجاتهم الاستهلاكية وتحقيقا لتطلعاتهم.
- يمارس الأساتذة الجامعيون وظيفتهم في ظروف فيزيقية غير مناسبة.
- لا يشعر الأساتذة الجامعيون بالأمن والاطمئنان أثناء تأدية مهامهم.
- يحظى الأساتذة الجامعيون بتشجيع وتقبل اقتراحاتهم في صنع واتخاذ القرارات.
- للأساتذة الجامعيين مواقف سلبية تجاه الخدمات الاجتماعية.

(1) اختبار و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

لاختبار هذه الفرضية التي نصها " يشعر الأساتذة الجامعيون بأهمية وقيمة وظيفتهم و يفضلون البقاء فيها " لعينة واحدة حيث عمدنا إلى مقارنة متوسط درجات العينة على الحافز استخدمنا اختبار (ت) TEST (T) الأول المتضمن (قيمة و أهمية العمل أو الوظيفة في حد ذاتها كحافز) بالدرجة المعيارية المقدر ب (15) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (5)، و أن القيمة المحايدة تساوي (3)، وعليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (15) نتيجة ضرب (5 × 3) والجدول التالي رقم 1 يوضح ذلك.

الخطأ المعياري للمتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي متوسط العينة	عدد أفراد العينة N	درجة البعد أو الحافز
0.2218	3.5357	18.5551	254	البعد أو الحافز رقم (1)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعينة على هذا البعد يساوي (18.55) بانحراف معياري قدره (3.53). ولمعرفة ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة والدرجة المعيارية دالا إحصائيا طبقنا اختبار دلالة الفرق بين المتوسط والمعياري لعينة واحدة كما هو مبين بالجدول رقم (2).

= 15 =		الدرجة المعيارية VALEUR DE TEST				رقم البعد أو الحافز
% مجال الثقة 95		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة - ت -	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
3.3320	3.1182	3.5551	0.000	253	16.025	البعد أو الحافز رقم (1)

يظهر من خلال النتائج المعروضة بالجدول أعلاه (جدول رقم 2) أن الفرق بين متوسط العينة والمعيار (15 - 18.55) قد بلغ (3.55)، وعليه فإن قيمة "ت" تساوي (16.025) بدرجة حرية تقدر ب (253)، وعليه فإن الفرق بين المتوسط (متوسط العينة) والمعيار هو فرق دال إحصائياً عند المستوى (0.001) وهذا ما يحقق الفرضية الأولى وهي أن الأساتذة الجامعيين يشعرون بقيمة و أهمية وظيفتهم و يفضلون البقاء فيها.

(2) إختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه (يعطي الأساتذة الجامعيون اهتماماً كبيراً بالجوانب المادية (المالية) في وظيفتهم تأميناً لحاجاتهم الاستهلاكية وتحقيقاً لتطلعاتهم) لجأنا إلى توظيف الإحصاء الوصفي بحيث تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة ذلك لمقارنة متوسط درجات العينة بالدرجة المعيارية بالنسبة للبعد أو الحافز الثاني المتضمن (الزيادة في الرواتب أو الأجور و المحفزات الأجرية الأخرى) ، بحيث قدرت الدرجة المعيارية ب (66) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (22) ، و باعتبار أن القيمة المحايدة تساوي (3) ، و عليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (66) نتيجة ضرب (22 × 3) ، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (3) .

رقم البعد أو الحافز	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي (متوسط العينة)	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات
البعد أو الحافز رقم (2)	254	6.28268	8.4700	0.5315

إن المتوسط الحسابي للعينة على هذا البعد يساوي (62.82) بانحراف معياري قدره (8.47). لمعرفة ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة و الدرجة المعيارية دالاً إحصائياً، عمدنا إلى اختبار

دلالة الفرق بين متوسط العينة والمعيار اختبار " ت " لعينة واحدة كما هو موضح بالجدول رقم (4).

VALEUR DE TEST = 66 =		الدرجة المعيارية				رقم البعد أو الحافز
مجال الثقة 95%		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة - ت -	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
-2.1266	4.2199	-3.1732	0.000	253	-5.971	البعد أو الحافز رقم (2)

يظهر من خلال النتائج المعروضة بالجدول رقم (4) أن الفرق بين متوسط العينة و المعيار هو (66 - 62.8268) قد بلغ (3.17 -) و عليه فإن قيمة (ت) قد بلغت (5.97 -) بدرجة حرية (253) و عليه فإن الفرق بين متوسط العينة و المعيار هو فرق سالب دال عند (0.001) و هذا ما يحقق الفرضية الثانية التي نصها (يعطي الأساتذة الجامعيون اهتماما كبيرا بالجوانب المادية في وظيفتهم تأمينا لحاجتهم الاستهلاكية و تحقيقا لتطلعاتهم).

(3) اختبار و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

لاختبار الفرضية التي نصها (يمارس الأساتذة الجامعيون وظيفتهم في ظروف فيزيقية غير مناسبة) استخدمنا اختبار (ت) لعينة واحدة بهدف مقارنة متوسط درجات العينة بالدرجة المعيارية هذا بالنسبة للبعد أو الحافز الثالث المتضمن " ظروف العمل الفيزيقية " بحيث قدرت الدرجة المعيارية ب (21) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (7) وأن القيمة المحايدة (3) وبضرب (7 × 3) نحصل على (21). و عليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (21) والجدول التالي رقم (5) يوضح ذلك.

رقم البعد أو الحافز	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات
البعد أو الحافز رقم (3)	254	13.2283	5.5213	0.3464

ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط العينة و الدرجة المعيارية طبقنا اختبار دلالة الفرق بين

المتوسط و المعيار (اختبار " ت ") لعينة واحدة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (6).

VALEUR DE TEST الدرجة المعيارية						رقم البعد أو الحافز
% مجال الثقة 95		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة (ت)	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
-7.089	8.453 -	- 7.771	0.000	253	22.433-	الحافز رقم (3)

يتضح من النتائج التي أسفر عنها اختبار (ت) لعينة واحدة بأن الفرق بين متوسط العينة والمعيار (21 - 3.2283) قد بلغ (7.77 -) وعليه فإن قيمة (ت) تساوي (22.43 -) بدرجة حرية قدرت ب (253)، وبناء عليه فإن الفرق بين متوسط العينة والمعيار هو فرق سالب ذال إحصائياً عند مستوى (0.001) و هو ما يحقق الفرضية الثالثة.

(4) إختبار و مناقشة الفرضية الرابعة :

لاختبار الفرضية الرابعة التي محتواها (أن الأساتذة الجامعيين لا يشعرون بالأمن و الاطمئنان أثناء تأدية وظيفتهم) هذا العامل أو الحافز يتضمنه البعد الرابع بالمقياس ، و أن عدد بنوده اثنان (2) لذلك من أجل اختبار صحة الفرضية عمدنا إلى توزيع الإحصاء الوصفي المتمثل في استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة متوسط درجات العينة بالدرجة المعيارية المقدر ب (6) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (2) ، و أن القيمة المحايدة هي (3) ، و عليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (6) نتيجة ضرب (3 × 2) ، و هو بالجدول رقم (7) كما يلي :

رقم البعد أو الحافز	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات
البعد أو الحافز رقم (4)	254	5.4409	2.0320	0.1275

و لمعرفة دلالة الفرق بين متوسط العينة و الدرجة المعيارية طبقنا إختبار دلالة الفرق بين

المتوسط و المعيار (اختبار "ت") لعينة واحدة كما هو مبين بالجدول التالي رقم (8)

= 6 =		VALEUR DE TEST الدرجة المعيارية				رقم البعد أو الحافز
% مجال الثقة 95		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة (ت)	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
0.3080-	0.8101 -	0.5591 -	0.000	253	-	البعد أو الحافز رقم (4)
					4.385	

نلاحظ بأن الفرق بين متوسط العينة هو (5.4409 - 6) قد بلغ (0.55) و عليه فإن قيمة (ت) تساوي (4.38) بدرجة حرية بلغت (253) و بناء على ذلك فإن الفرق بين متوسط العينة و المعيار هو فرق سالب دال إحصائياً عند المستوى (0.001) ، و هذا ما تحققت به الفرضية الرابعة بحيث توصلنا فعلاً من خلال البحث إلى أن هذا الحافز غير مشبع لدى أفراد العينة بحيث كانت مواقفهم سلبية تجاهه ، و هذا مؤشر يدعو إلى إسراع المؤسسات الجامعية إلى توفير الحماية و الأمن لأفراد الأسرة الجامعية و الأساتذة في مراكز عملهم ، و الإسراع في وضع حد لانتهاك حرمة الجامعة من طرف الغرباء حتى تبقى كعهدتها إسماً على مسمى (الحرم الجامعي) .

(5) إختبار و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

بفرض إختبار هذه الفرضية (يحظى الأساتذة الجامعيون بتشجيع وتقبل اقتراحاتهم من طرف المؤسسة الموظفة وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) استخدمنا إختبار (ت) لعينة واحدة بحيث عمدنا إلى مقارنة متوسط درجات العينة بالدرجة المعيارية على البعد الخامس المتضمن حافز (تشجيع وتقبل آراء ومقترحات الموظف) حيث بلغت الدرجة المعيارية (9) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (3) وعليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (9) نتيجة ضرب (3 × 3) وذلك ما يبينه الجدول رقم (9).

رقم البعد أو الحافز	عدد أفراد N العينة	المتوسط الحسابي (متوسط العينة)	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات
الحافز أو البعد رقم (5)	254	7.1850	2.4400	0.1531

ولمعرفة ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة و الدرجة المعيارية دالاً إحصائياً، تم تطبيق إختبار دلالة الفرق بين المتوسط و المعيار (إختبار "ت") لعينة واحدة كما هو موضح بالجدول رقم (10)

الدرجة المعيارية		VALEUR DE TEST				رقم البعد أو الحافز
% مجال الثقة 95		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة (ت)	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
1.5134 -	2.1165 -	-	0.000	253	-	البعد أو الحافز رقم (5)
		1.8150			11.855	

يلاحظ من خلال الجدول (10) أعلاه ما أسفرت عنه نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة، بحيث بلغ الفرق بين متوسط العينة و المعيار (9 - 7.1850) (1.81 -) وبلغت قيمة (ت) (11.85 -) بدرجة حرية قدرت ب (253) و عليه فإن الفرق بين متوسط العينة و المعيار هو فرق سالب دال عند المستوى (0.001) بمعنى أن هذه الفرضية لم تتحقق.

(6) إختبار و مناقشة نتائج الفرضية السادسة :

تتص هذه الفرضية على أن (للأساتذة الجامعيين مواقف سلبية تجاه الخدمات الاجتماعية) و لاختبار هذه الفرضية وظفنا اختبار (ت) لعينة واجدة لمقارنة متوسط العينة على البعد السادس المتضمن حافز (الخدمات و المزايا المختلفة) بالدرجة المعيارية المقدرة ب (24) باعتبار أن عدد بنود هذا البعد هو (8) و أن القيمة المحايدة (3) و عليه فإن عدد بنود هذا البعد هو (8) و أن القيمة المحايدة (3) و عليه فإن القيمة المرجعية المقارن بها هي (24) نتيجة ضرب (8 × 3) كما هو مبين بالجدول رقم (11).

رقم البعد أو الحافز	عدد أفراد العينة N	المتوسط الحسابي (متوسط العينة)	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات
البعد أو الحافز رقم (6)	254	15.4252	5.5582	0.3488

نلاحظ من خلال قراءتنا لما ورد بالجدول بأن المتوسط الحسابي للعينة على هذا البعد يساوي (15.42) بانحراف

معيارى قدره (5.55) ولمعرفة ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة والدرجة المعيارية دال إحصائياً طبقنا اختبار دلالة الفرق بين المتوسط و المعيار لعينة واحدة (إختبار " ت ") و تحصلنا على ما هو موضح بالجدول (12).

= 24		VALEUR DE TEST الدرجة المعيارية				رقم البعد أو الحافز
% مجال الثقة 95		الفرق بين المتوسط	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية DDL	قيمة (ت)	
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
7.888 -	9.26 -	8.5748 -	0.000	253	24.587 -	البعد أو الحافز (6)

يظهر من خلال النتائج المعروضة بالجدول أعلاه بأن الفرق بين متوسط العينة و المعيار (24 - 15.4252) قد بلغ (8.57 -) وبلغت قيمة (ت) (24.58 -) بدرجة حرية قدرت ب (253) ، و عليه فإن الفرق بين متوسط العينة و المعيار هو فرق سالب دال إحصائياً عند المستوى (0.001) ، و هو ما يحقق الفرضية .

المراجع :

- 1 - أحمد عبد العزيز سلامة (1988) ، " الدافعية و الإنفعال " دار الشروق ، القاهرة - مصر
- 2 - محمد عبد الفتاح ياغي : (1986) ، " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية " ، دراسة ميدانية مقارنة منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، - الأردن
- 3 - منصور أحمد منصور : (د . ت) ، " الدوافع و الحوافز في قطاع الإنتاج " دراسة مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 4 - نجيب إسكندر : (1970) ، " الحوافز في المجتمع الإشتراكي " عن سلسلة المعهد لقومي للإدارة العليا .
- 5 - نبيل رسلان : (1978) ، " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " دار النهضة العربية للطباعة و النشر - مصر .
- 6 - صلاح بيومي : (1982) ، " حوافز الإنتاج في الصناعة " ، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر .
- 7 - عاملة محسن ناجي : (د . ت) ، " نظم الحوافز في المنشأة الصناعية " .
- 8 - عبد الوهاب علي محمد : (1982) ، " الحوافز في المملكة العربية السعودية " معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- 9 - علي السلمي : (د . ت) ، " الدوافع و الحوافز " ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- 10 - سليمان فيصل محبوب : (1990) ، " العلاقة التبادلية بين الإنتاجية و الحوافز " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 14

- 11 - سيد عبد الحميد مرسي : (1970) ، " الحوافز " ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة - مصر .
- 12 - جبهة التحرير الوطني (الميثاق الوطني) المعهد التربوي الوطني ، الجزائر 1976 .
- 13 - جبهة التحرير الوطني (الدستور) المعهد التربوي الوطني ، الجزائر 1976 .
- 14 - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : (ملف إصلاح التعليم العالي) الجزائر ، جانفي 2004 .
- 15- FRANCES, R (1987) * LA MOTIVATION AU TRAVAIL * TRAITE DE PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL. C, LEVY LEBOYER, J , C , SPERANDIO , PUF , PARIS , FRANCE
- 16 - GAUTIER J . F : (1961) * MORAL ET SATISFACTION AU TRAVAIL * A COLIN, PARIS, France, TOME 2.
- 17 - GUELLEFMAN S. W * LES MOTIVATION CHEFS D'UNE GESTION EFFICACE * TRADUIT PAR GOGNABAN, PARIS, DUMON.
- 18 - LEVINSON HARY : (1974) * LA MOTIVATION DE L'HOMME AU TRAVAIL *
- 19 - LEYGUES MICHEL : (1996) * LA MOTIVATION DES HOMMES DANS LE MANAGEMENT * CHOTORD ET ASSOCIES EDITION, PARIS, FRANCE.
- 20 - MICHEL SANDRA : (1989) * PEUT ON GERER LES MOTIVATION *, PUF, PARIS, France.

