وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر–بسكرة–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة اعمال

المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات

–فيروز بوزورين–

مقياس ادارة موارد بشرية

– اعداد الطالبة:
بوذراع إصلاح

– اشراف الاستاذ:
بن صوشة رياض

– الفوج: 01

السنة الدراسية 2025/2026:

تقديم المقال

1-التعريف بالكاتب :

الأستاذة فيروز بوزورين أستاذة للتعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1 فرحات عباس. تحمل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير، بتخصص يرتبط بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية. تتركز اهتماماتها البحثية حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، واقتصادياتها، وبناء المزايا التنافسية. من أبرز أعمالها دراسة بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية". كما شاركت في عدة ملتقيات وطنية ودولية، ولديها منشورات تغطي موضوعات التنمية الاقتصادية والتنافسية المؤسساتية، إضافة إلى قضايا الاقتصاد البيئي مثل إعادة تدوير النفايات. [1]

2-التعريف بالمجلة:

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – البحوث والدراسات- هي مجلة علمية محكمة تصدر كل ستة أشهر عن مختبر التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بجامعة البليدة، الجزائر، منذ عام 2015. تهدف المجلة إلى دعم البحث العلمي من خلال اختيار أفضل الأبحاث والدراسات الأكثر جدية وأهمية، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية وإبراز مخرجاتها.

تستهدف المجلة الباحثين من الأساتذة والطلبة المهتمين بمجالات الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والسياحة، وإدارة الفندقة، والعلاقات الصناعية، وغيرها من التخصصات ذات الصلة. كما تولي اهتماما خاصا بالبحوث الأصيلة والمبتكرة التي تتبع منهجية علمية دقيقة، وتنشر أعمالها بثلاث لغات: العربية، الفرنسية، والإنجليزية.[2]

3-عنوان المقال :

(المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات) نلاحظ يتمركز هذا المقال الأكاديمي حول الحوافز كمتغير اساسي، محوري وظاهرة سلوكية إدارية تستخدم كأداة استراتيجية للتأثير على أداء العاملين، ضمن السياق التطبيقي للمنظمات.

تم تناول هذا المتغير على مستويين أساسيين: أولا، المفهوم الذي يحدد الأبعاد والتصنيفات الدقيقة للحوافز ويميزها عن الدافعية؛ وثانيا، النظريات المفسرة التي توفر الإطار المنهجي لفهم الاسباب والاليات التي تدفع المنظمات لتبنى هذه الأنظمة.

طريقة صياغة عنوان المقال:

جاء عنوان المقال "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات" بصيغة واضحة وموجزة، تمنح القارئ لمحة شاملة عن طبيعة المقال كدراسة نظرية. يعكس العنوان تسلسلا منطقيا في عرض الأفكار، حيث يبدأ بالمفهوم الذي يشكل الإطار المعرفي للباحث لتحديد وتعريف الظاهرة، ثم ينتقل إلى النظريات المفسرة، التي تعمل كأداة منهجية لتفسير ظاهرة الحوافز، وأخيرا يشير إلى المنظمات، التي تمثل السياق التطبيقي لدراسة هذه المفاهيم وتطبيقها.

4- اشكالية المقال :

من خلال قراءة المقال يتضح أنه لا يقدم إشكالية صريحة بشكل مباشر، غير أنه طرح مجموعة من الأسئلة التي تكشف مضمون الموضوع. وبناء على ذلك يمكن استنباط اشكالية على النحو التالي:"كيف تطور مفهوم التحفيز عبر مراحله التاريخية، وما أبرز أنواعه ونظرياته، وكيف يمكن تصميم نظام حوافز وفق مبادئ ومراحل واضحة داخل المنظمات؟"

5-منهج التحليل :

من خلال قراءة المقال، يتضح أن الكاتبة اعتمدت بشكل رئيسي على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تناولت موضوع الحوافز من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وشرح النظريات المفسرة له، وتحليل ما ورد فيها. كما استندت كذلك إلى المنهج التاريخي عند تتبع التطور التاريخي للحوافز، وإبراز المراحل التي مر بها هذا المفهوم داخل الفكر الإداري، مما أسهم في تقديم فهم أشمل لطبيعة الحوافز ودورها في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمات.

-تعريف المنهج الوصفي: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو للموضوع محل البحث.[3]

-تعريف المنهج التحليلي: يعرف في البحوث العلمية على أنه تفكيك للمشكلة ودراسة الجزئيات بدقة من خلال التحليل والنقد، وبعد ذلك استعادة الهيئة الكلية الجدية مرة أخرى. واستنباط الأحكام، ومن ثم التعميم. ويعتبر من أهم أنواع مناهج البحث العلمي.. [4]

-تعريف المنهج الوصفي التحليلي: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد عبر فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية.[5]

_تعريف المنهج التاريخي: الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية، كأساس لفهم المشاكل المعاصرة، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل. [6]

-التعليق على استخدام هذا المنهج:

اختيار هذا المنهج مناسب جدًا لموضوع المقال، لأن الهدف منه توعية القارئ بأهمية فهم مفهوم الحوافز والنظريات المفسّرة لها داخل المنظمات .

تلخيص المقال

المقدمة: يرتبط نجاح المنظمات بوجود استراتيجية واضحة توجه لتحقيق أهدافها. وتوضح الدراسة أن الحوافز تعزز دافعية العاملين للوصول لتلك الأهداف، انطلاقا من ان سلوك الفرد يتحدد وفق دوافعه الداخلية واحتياجاته .

1-مفاهيم أساسية:

يعرف الدافع (Motive) بانه قوة داخلية كامنة تعبر عن حاجات الفرد وأهدافه. أما الحافز (Incentive) فهو عامل خارجي أو مثير في البيئة المحيطة يمنح الفرد فرصة لإشباع دوافعه. ومن ناحية أخرى، يعرف التحفيز (Motivation) بأنه العملية التي تجعل الفرد راغبا في بذل جهد عال لتحقيق أهداف المؤسسة واشبا حاجاته الذاتية، ويمكن التعبير عن العلاقة بين هذه العناصر بالمعادلة: الأداء = التحفيز × (القدرة + المعلومات).

تصنف حاجات العاملين إلى فئتين رئيسيتين: حاجات أولية (فيزيولوجية وضرورية للبقاء) وحاجات ثانوية (اجتماعية ومعنوية مثل تحقيق الذات، الانتماء، والتقدير).تبدأ عملية التحفيز عندما تدرك الإدارة الحاجات التي يسعى العاملون لإشباعها، مما يقلل من التوتر ويقود إلى بذل الجهد المطلوب.

2-التطور التاريخي للحوافز

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :(بدأت مع تايلور عام 1910)، وركزت هذه على الحوافز المالية فقط، مفترضة أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور. كما أنها أغفلت الجانب الإنساني والاجتماعي للعامل، وركزت على دراسات الحركة والزمن بهدف زيادة الإنتاجية.

مدرسة العلاقات الإنسانية :(بدأت مع إلتون مايو وهومانس وغيرهم من علماء النفس عام 1930)، اعتبرت أن الإنسان ليس مجرد كائن اقتصادي، بل لديه حاجات نفسية واجتماعية وذهنية. وأكدت نتائج تجارب هاوثورن أن رضا العامل يزداد نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاته ومشاعره ودعمها للجماعات التي يشكلونها، مما ركز على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادي.

المدرسة المعاصرة (الفكر الإداري السائد حاليا): تعتبر العامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية. تباينت فيها أنواع الحوافز (مادية، معنوية، إيجابية، سلبية، فردية، جماعية). كما أصبحت معايير تقديم الحوافز واضحة وموضوعية، وغالبا ما تقدم في صيغ كمية بمساهمة من العاملين.

3- أهمية وأهداف التحفيز: للحوافز أهمية كبيرة فهي تساهم في زيادة نواتج العمل من حيث الكمية والجودة والإنتاج والمبيعات والأرباح، وتعمل على خفض الفاقد في العمل والموارد البشرية. كما تساعد على إشباع احتياجات العاملين، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة. كما يهدف التحفيز إلى: ربط أهداف المنظمة بأهداف

العاملين (زيادة الدخل ورفع الروح المعنوي)، وربط أهداف المنظمة والعاملين بأهداف المجتمع (إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية من السلع أو الخدمات).

4–أنواع الحوافز: تصنف الحوافز وفقا لثلاثة معايير رئيسية:

أ. الحوافز حسب طبيعتها: مادية(الأجور والعلاوات). معنوية (معاملة العنصر البشري معاملة إنسانية وإشعاره بأهميته).

ب. الحوافز حسب المستفيد منها: الحوافز الفردية (كمكافأة أفضل عامل). الحوافز الجماعية (تمنح مقابل عمل جماعي).

ج. الحوافز حسب أثرها: الحوافز الإيجابية: وسائل تُغري العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وتؤدي إلى الشعور بالرضا وإشباع الحوافز السلبية: تستخدم لمن يقع عليه تقصير أو إهمال (مثل: التأنيب، التوبيخ، خفض الأجر أو تخفيض الرتبة).

ويستخلص أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل.

5**–نظريات الحوافز**: لابد للإدارة الاسترشاد بنظريات الحوافز لفهم دوافع العاملين واستثمار جهودهم

نظرية سلم الحاجات لماسلو: تفترض أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته بشكل تدريجي في شكل هرمي .تبدأ الحاجة التي لم تُشبع بالتحريك ثم تبحث عن إشباعها، وإذا ما أشبعت، تظهر حاجة أخرى لتحل محلها.

نظرية العاملين لهيرزبرج :قسمت العوامل المؤدية للرضا وعدم الرضا إلى: عوامل الوقاية (صيانة) وعوامل محفزة .

نظرية الحاجات المكتسبة لماكليلاند: توصل إلى 3حاجات رئيسية تحفز الأفراد الحاجة للإنجاز (الرغبة في التفوق)، الحاجة للانتماء (الرغبة في التواجد والتفاعل الاجتماعي)، الحاجة للسلطة والنفوذ (للتأثير على الآخرين والوصول إلى مركز قيادي).

نظرية التوقع لفروم: ترى أن الدافعية هي محصلة 3عوامل: التوقع، الوسيلة، وجاذبية العوائد.

نظرية ماك جريجور : قدمت نظريتين متناقضتين للطبيعة البشرية ،حيث تفرضX نظرة سلبية، بينماY نظرة إيجابية للفرد .

نظرية ألفرد للوجود والانتماء والنمو: تقوم على تصنيف الحاجات الى3مجموعات: حاجات (الوجود، الانتماء، النمو).

نظرية العدالة: تنظر للفرد كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل المنظمة .

6–مبادئ ومراحل تصميم النظام:

المبادئ: الوضوح، العدالة والمساوات، الاداء، القوة والمجهود، المهارة والابتكار، الحاجة والرغبة.

مراحل: 1–تحديد هدف نظام،2–دراسة الاداء، 3–تحديد ميزانية لحوافز، 4–وضع اجراءات نظام.

تتأثر أنظمة الحوافز بعوامل على مستوى الدولة (السياسة الاقتصادية والاجتماعية والقيم السائدة) وعلى مستوى المنظمة (جهازها الإداري، وتركيبة القوة العاملة).

وفي **الختام**، أوصت الدراسة بضرورة التعرف على رغبات وحاجات العاملين، والإعلان عن معايير منح الحوافز، وخلق جو من التنافس الإيجابي.

العشر اسئلة وأجوبتها:

س1– ما المقصود بنظام الحوافز؟

ج1–هو العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة.

س2– ما الفرق بين الحوافز والدوافع؟

ج2– الدافع هو قوة داخلية تعبر عن حاجات الفرد وأهدافه، أما الحافز فهو عامل خارجي يمنح الفرد فرصة لإشباع دوافعه.

س3–ماهو المعيار الاساسي في منح الحوافز؟

ج3– يعد الأداء أهم معيار في منح الحوافز، لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء النمطي للعامل على مستوى الكمية والجودة وزمن إنجاز العمل.

س4– فيما تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد؟

ج4– زيادة مستوى رضا الفرد، تحسين علاقة الفرد برئيسه لمباشر، الشعور بالتقدير وسط زملاء العمل.

س5– أذكر بعض اهداف نظام الحوافز؟

ج5– مكافأة الاداء المتميز، تشجيع الابداع والابتكار، ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

س6–أذكر أحد النظريات الكلاسيكية في مجال التحفيز ثم اشرحها بختصار؟

ج6– نظرية الادارة العلمية: جاء بها فريديريك تايلور (1856-1915)، ركزت هذه النظرية على الحوافز المالية ودراسات لحركة والزمن مهملة الجانب الانساني .

س7– أذكر أحد النظريات النيوكلاسيكية في مجال التحفيز ثم اشرحها بختصار؟

ج7– نظريةXو Y: جاء بها دوغلاس ماك جريغور (1906-1964)، وهما نظريتين متناقضتين للطبيعة البشرية ،حيث تفرضX نظرة سلبية للفرد (العمال بطبيعتهم كسالى، تركز على لعوامل لخارجية للتحفيز)، بينماY نظرة إيجابية للفرد (العمال بطبيعتهم طموحين وتركز على العوامل الداخلية للتحفيز).

س8– ماهي النظريات التي وردت في لمقال ولم ترد في المحاضرة؟

ج8– نظرية العاملين، نظرية الانجاز، نظرية ألدفر للوجود والانتماء والنمو.

س9– ماهي أهم التقسيمات المذكورة في أنواع الحوافز؟ وماهي مراحل تصميم نظام الحوافز؟

ج9–التقسيمات حسب: الطبيعة (مادية، معنوية)، المستفيد (الفردي، الجماعي، على مستوى لمنظمة)، النوع (مباشر، غير مباشر) التأثير (إيجابي، سلبي). **المراحل:** دراسة واعداد النظام، وضع خطة النظام ثم التجريب، واخيرا تنفيذ والمتابعة.

س10– أذكر معوق من معوقات نظام الحوافز ثم اذكر مقوم من مقومات نجاح نظام الحوافز؟

ج10–معوق: عدم الدقة في وضع معايير استحقاقية الحوافز، **مقوم نجاح:** تسهيل اتخاذ الادارة للقرارات بخصوص الحوافز

تحليل المقال

من خلال الاطلاع على محاضرة الاستاذ بن صوشة رياض ومقال الاستاذة فيروز بوزورين لاحظت انهم تطرقو للعناصر التالية: **المحاضرة:** جاء فيها مفهوم ومعايير، الأهمية والأهداف، والتطور التاريخي لنظريات الحوافز، أنواع ومراحل تصميم نظام الحوافز بالاضافة الى معوقات ومقومات نجاح نظام الحوافز. **المقال:** مفهوم، الاهمية والاهداف، تطور التاريخي، انواع ونظريات، مبادئ ومراحل الحوافز. بالاضافة الى العوامل المؤثرة الى انظمة الحوافز. من خلال دراستي للمحاضرة وتحليلي للمقال لاحظت انهم اشتركو في بعض النقاط مثل المفهوم الاهمية والانواع (لم يرد تصنيف حسب النوع في لمقال ورد في المحاضرة). وبعض النظريات المشتركة (سلم الحاجات، Xو Y، التوقع، العدالة). غير انهما اختلفا في تصنيف الاهمية ولاهداف (في لمقال ربط اهداف المنظمة بأهداف العاملين، واهداف لمنظمة ولعاملين باهداف لمجتمع). دمجت المحاضرة التطور التاريخي مع ظهور النظرية بينما المقال فصل عنوان التاريخ عن النظريات، ولم يذكر بعض النظريات التي جاءت في المحاضرة مثل النظرية البيروقراطية لكن ذكر تاريخ لمدرسة الكلاسيكية. كما تطرقت المحاضرة الى المعايير (لم ترد في لمقال) وتطرق المقال للمبادئ (لم ترد في لمحاضرة).

-قيمة مضافة في لمفهوم: شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة الاتخاذ النشاط[7]، كل شيئ يخفف الحاجة ويقلل من مفعول دافع[8]، عملية تنظيمية قيادية [9]، رغبة إنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة [10]، الاسباب لحقيقية للسلوك الانساني[11]

-قيمة مضافة في المعايير: معيار الاتجاهات السلوكية، معيار الابداع والابتكار [12].

-قيمة مضافة في الاهمية: تحقيق الذات [13]، تحقيق الرضا الوظيفي [14]، الحوافز أداة للتغذية المرتدة [15](معرفة نتائج الاداء ورد فعل تجاه لأداء)، تحمل المسؤولية [16] (الالتزام)، ترقية المركز التنافسي للمنظمة [17].

-قيمة مضافة في الاهداف: تهيئة المناخ التنظيمي المناسب[18](رفع أداء لعاملين، مما يدفعهم الى لحرص على تحقيق اهداف لمؤسسة)، تنظيم السلوك البشري [19](تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به)، كما تم ربط اهداف المؤسسة ولعاملين بأهداف لمجتمع[19]، بناء ثقافة المنظمة[20].

قيمة مضافة في التطور التاريخي لنظريات التحفيز: نظرية دوافع الانجاز (دوافع الذاتية) [21].

-قيمة مضافة في أنواع الحوافز: حسب المصدر: داخلية (مرتبطة بالوظيفة مثل شعور ذاتي)، خارجية (مرتبطة بمصادر اخرى في لمنظمة مثل لحصول على راتب بعد تقاعد) [22].

-قيمة مضافة في مراحل تصميم نظام الحوافز: مرحلة إعادة تقييم نظام الحوافز وإجراء تحسينات دورية [23].

-قيمة مضافة في معوقات نظام الحوافز: قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها [24].

-قيمة مضافة في مقومات نجاح نظام لحوافز: إدراك أسباب التحفيز وشروطه، إشراف الادارة بنفسها على نظام الحوافز[25]

قائمة المصادر والمراجع:

1. تم الاستعانة بالذكاء الاصطناعي من أجل معلومات صاحبة المقال وهذا لعدم وجود رد من طرفها.
2. تم تعريف بالمجلة من موقع ASJP

https://h7.cl/1kfGQ

3. سايحي فؤاد، قاسم مختار، رقيق ساعد، مناهج البحث العلمي واستخدامها في المذكرات الجامعية، مجلة افاق للعلوم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد6، العدد5، 2021، ص121.

https://h7.cl/1kfLo

4. تمارا نجي داوود، مقدمة في اساليب ومناهج البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2025، ص55

https://h7.cl/1kfMl

5. عبد الصمد العسولي، يونس مليح، المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية، المغرب، المجلد 2020، العدد29، ص37.

https://h7.cl/1fpiC

6. ابراهمى محمد، نسبية المنهج التاريخي بين أهمية الخطوات وسلبية النتائج، مجلة رؤى تاريخية للأبحاث والدراسات المتوسطية، جامع المدية، الجزائر، المجلد الاول، العدد الثاني، 2021.

https://h1.nu/1kgFU/

7. بن عبد الرحمان أكرم، دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي–دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام، جامعة غرداية، الجزائر،2024، ص4.

https://h7.cl/1kfX6

8. علوش فاطمة وبلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدماتية العمومية–دراسة ميدانية ببلدية بوشقيق–، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر،2022، ص18.

https://h7.cl/1kfXv

9. ليندة سلامة، تأثير إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة–، المركز الجامعي بوالصوف ميلة، الجزائر، 2021، ص2.

https://h7.cl/1fpmf

10. حكوم زهيرة وطاهرر فتيحة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، جامعة وهران 2، الجزائر،2019، ص11.

https://h7.cl/1fpop

11. رجم خالد، زيراوي بثينة، عواني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال فريقيا، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار بحاسي مسعود، الجزائر، مجلد15العدد21، ص480.

https://h1.nu/1fq2n

12. قلال حمزة، أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الانتاجية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاجهزة القياس والمراقبة. L'AMC العلمة، جامعة الجزائر 3، 2012، ص97-98.

https://h7.cl/1kg7D

13. حورية قشماد، أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الاداء في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، جامعة ابو القاسم سعد الله بوزريعة، الجزائر، المجلد8، العدد1، 2021،ص302.

https://h1.nu/1fq2M

14. العيد جغل، الحسين صالحي، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، الجزائر، المجلد5،العدد1، 2022،ص367.

https://h1.nu/1fq32

15. محمود بوطي، الازهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الابحاث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، الجزائر، المجلد4،العدد11، 2020، ص193.

https://h7.cl/1kgcb

16. بن حركات وليد، أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة بلدية سيدي مجاهد تلمسان، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2019، ص17.

https://h7.cl/1kgcM

17. حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عمال ديون الترقية والتسيير العقاري ولاية ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرابح ورقلة، الجزائر، 2019،ص16.

https://h7.cl/1kgd9

18. جيدول أحمد، عمر قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة)، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، 2019، ص21.

https://h7.cl/1kgg3

19. أوكيل رابح، خالدي ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مجلة مراجعة المغرب للإدارة المنظمات، مجلد3، العدد1، 2019، ص127.

https://h7.cl/1kggQ

20. خالد ورقي، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص14.
https://h7.cl/1fpFk

21. صقر مصطفى، مصطفى مؤمنات خالد بني، أثر الحوافز وتطوير أساليب التعلم على الاداء التصميمي لطلبة الهندسة المعمارية، مجلة العمارة و التخطيط (Apj)، الاردن، المجلد 23، العدد1، 2015، ص3.
https://h7.cl/1kgjj

22. عمار بوحش، نظريات الادارة الحديثة قرن21، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص40-41
https://h7.cl/1kgkG

23. مسلم مروى، مختار نور الهدى، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة كلية الأدب والفنون)، جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم، الجزائر، 2023، ص32
https://h7.cl/1fpIG

24. رقية بخوش، عفاف رحموني، التحفيز كالية لتفعيل الابتكار في المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص24.
https://h7.cl/1kglJ

25. بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في الادارة العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد7، العدد3، 2021، ص211.
https://h7.cl/1kgmj