

أثر نظام الحوافز في الحدّ من التكاثر الوظيفي – دراسة ميدانية على مصنع الجبس الناعم بئر الغنم

أ. مفتاح المبروك أبوخشيم*

قسم الإدارة الهندسية ، كلية هندسة الموارد الطبيعية بئر الغنم ، جامعة الزاوية

m.aboukhisheem@zu.edu.ly

تاريخ القبول 19 / 5 / 2026م

تاريخ الاستلام 15 / 3 / 2026م

The Impact of the Incentive System on Reducing Job Laziness – A Field Study at the Soft Gypsum Factory in Bir Al-Ghanam

*A. Miftah Al-Mabrouk Abu Khisheem

Department of Engineering Management, Faculty of Natural Resources

Engineering, Bir Al-Ghanam, University of Al-Zawiya

m.aboukhisheem@zu.edu.ly

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the incentive system on reducing job slacking among workers at the Bir al-Ghanam fine gypsum factory, by examining the effect of financial and non-financial incentives on mitigating this phenomenon. The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a comprehensive survey of the study population, comprising 50 workers at the factory. Data were collected using a questionnaire and analyzed using SPSS software, employing descriptive and inferential statistical methods, particularly simple linear regression to test the study's hypotheses. The

The results of the study revealed a statistically significant effect of the incentive system in reducing job slacking, it also revealed that both financial and non-financial incentives have an effect on job slacking, with non-financial incentives having a greater impact than financial incentives. The study's findings were consistent with numerous previous studies that have emphasized the importance of incentive schemes in improving job

performance, increasing employee commitment and reducing negative organizational behaviors.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في الحد من التكاثر الوظيفي لدى العاملين بمصنع الجبس الناعم بئر الغنم، من خلال دراسة أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية في الحد من هذه الظاهرة و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يبلغ (50) عاملاً بالمصنع كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، خاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز في الحد من التكاثر الوظيفي، كما تبين وجود تأثير لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على التكاثر الوظيفي مع تسجيل الحوافز المعنوية تأثيراً أكبر مقارنة بالحوافز المادية كما اتفقت نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام لدى العاملين وتقليل السلوكيات التنظيمية السلبية.

الكلمات المفتاحية : نظام الحوافز ، التكاثر الوظيفي

المقدمة:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في تنشيط سلوك الأفراد وتقييمه وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم وزيادة من مستوى أدائهم، فقد لوحظ في الفترة الأخيرة أن موضوع التكاثر الوظيفي بدأ في الانتشار في معظم المؤسسات العامة وقد يكون هذا نتيجة لرد فعل معين ينتج عنها استئثار التكاثر في الهياكل التنظيمية وقد ارتبط هذا المفهوم بالخدمة في المؤسسات العامة وكذلك الموظف فيها.

حيث يعد التكاثر الوظيفي أحد أهم التحديات التي تواجه معظم المنظمة وذلك للحد من التصرفات الفوضوية من قبل الأفراد العاملين، ويعد التكاثر أحد مغذيات الفساد الإداري وأحد أهم شرايينه والتي تحرف الوظيفة عن عملها أو هدفها الأساس فلا بد على المنظمة وضع نظام يحد أو يجتث هذه الظاهرة.

مشكلة الدراسة:

بدأت في الآونة الأخيرة انتشار ظاهرة التكاثر الوظيفي في أغلب المؤسسات الليبية، قد تكون هناك عدة أسباب لتنامي هذه الظاهرة ولكنها أصبحت واقعا في أغلب المؤسسات الليبية، ولا بد من إيجاد حلول للحد منها، ومن خلال زيارة ميدانية لمصنع الجبس الناعم بئر الغنم لاحظ الباحث ملامح تفشي هذه الظاهرة، وقد تبادر في ذهن الباحث التساؤل التالي هل هناك أثر لنظام الحوافز للحد من التكاثر الوظيفي؟ لذلك يسعى الباحث لمعرفة أثر نظام الحوافز على التكاثر الوظيفي من خلال التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تقلل أو تحد من التكاثر الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- 1- بيان دور نظام الحوافز في الحد من التكاثر الوظيفي.
- 2- محاولة التعرف على أثر الحوافز المادية في الحد من التكاثر الوظيفي.
- 3- محاولة التعرف على أثر الحوافز المعنوية في الحد من التكاثر الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الحوافز والتكاثر الوظيفي.

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاثر الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والتكاثر الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى العمر، الخبرة، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: في نظام الحوافز من خلال (الحوافز المادية-الحوافز المعنوية).

المتغير التابع: التكاثر الوظيفي.

أهمية الدراسة:

- 1- معالجة ظاهرة التكاثر الوظيفي والذي يسبب انخفاض الإنتاجية وضياع الموارد.
- 2- إعادة تصميم أو تحديث أنظمة الحوافز بحيث يمكنها مساعدة الإدارة في بناء أنظمة تحفيزية ترفع الأداء وتقلل الخمول.
- 3- تسهم في تحسين بيئة العمل من خلال معالجة الإحباط واللامبالاة الناتجة عن غياب الحوافز المرجوة.

4- إثراء المكتبات والفكر الإداري من خلال تقديم مرجع علمي يوضح العلاقة بين أنظمة الحوافز والسلوك الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

الحوافز: "هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". (المغربي:2016،162)

الحوافز المادية: "وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والمكافآت وغيرها". (الجربوعة:2018،211)

الحوافز المعنوية: "وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرض الترقية والاحترام والتقدير أو أشعار الأفراد العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم سياسة الإدارة باتجاه العلاقات الانسانية الإيجابية". (الموسوي2008،234)

التكاثر الوظيفي: "هو سلوك سلبي يظهر لدى الافراد في بيئات العمل، ويتمثل في تقاعسهم أو عدم الاهتمام بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية بالشكل المطلوب حيث يعكف الفرد المتكاثر وظيفيا على تجنب الأعباء والمهام الصعبة والمجهد، ويفضل القيام بالأعمال التي تتطلب جهدا اقل". (fadel&Hussein:2024)

مجتمع وعينة الدراسة:

بيئة الدراسة: مصنع الجبس الناعم بئر الغنم.

مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع العاملين بالمصنع محل الدراسة والبالغ عددهم (50).

عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل لصغر حجم المجتمع.

منهج الدراسة:

اعتمد منهج الدراسة على الأسلوبين التاليين:

1- **الأسلوب النظري:** والذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- الدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- **الأسلوب الميداني:** تمّ تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضية

الدارسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مصنع الجبس الناعم بئر الغنم.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بيان أثر نظام الحوافز في الحد من التكاثر الوظيفي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال سنة 2026م

الدراسات السابقة:

1- دراسة : (ابوحيمد، 2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: ضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات وكذلك الوعي بمفهوم الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات بضرورة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية.

2- دراسة : (الشغذلي، 2024)، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر الحوافز المادية والمعنوية، التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات، كما أن للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة،

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين، تنويع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه، تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة،

دراسة (الشمري وآخرون، 2024)، الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين.

تتجلى مشكلة البحث في دراسة ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ وقد هدفت الدراسة الى الاطلاع على نظام الحوافز المادية المعمول بها في المؤسسات ودورها في تحسين أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة مستوى الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، فيما تكون عينة الدراسة المستهدفة من العاملين ويتراوح عددهم (228) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (68,70). وتوصي الدراسة بان يكون معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز.

- **دراسة (محمد، 2024)، أثر القيادة الروحية في الحد من التكاثر الوظيفي ،** وهدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير القيادة الروحية في الحد من التكاثر الوظيفي بالكلية التقنية الادارية في جامعة السليمانية التقنية، وذلك بأخذ آراء عينة عشوائية من العاملين في الكلية المبحوثة من مجتمع بحثي يتكون من (220) فرداً وتحديد العينة ب (145) فرداً. واعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في البحث اذ تم جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Spss) v.26 ، وتوصل البحث الى عدة نتائج: اهمها وجود علاقة معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الروحية والتكاثر الوظيفي، كما خرج البحث بعدة توصيات من أهمها: الحث المستمر من قبل القيادات في الكلية المبحوثة على اهمية اتباع اسلوب القيادة الروحية لتكوين بيئة عمل ملائمة يمكن من خلالها الحد من حالات التكاثر الوظيفي في الكلية المبحوثة.

- **دراسة (عبد الله، 2023)، دور القيادة التحويلية في معالجة التكاثر الوظيفي.** هدفت هذه الدراسة لبيان دور القيادة التحويلية في معالجة التكاثر الوظيفي، كما استهدف البحث تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها:

- بيان أهمية القيادة التحويلية وبيان التأثيرات السلبية للانحراف الوظيفي والتعرف على العلاقة الارتباطية والآخر بين القيادة التحويلية والتكاثر الوظيفي.

- وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: إن زيادة الوعي الثقافي والإداري بإجراءات العمل يساعد المنظمة على معالجة التكاثر الوظيفي، كما يساهم وضع قوانين والعقوبات الصارمة التي تمنع الموظف من إهدار وقت العمل بشكل متعمد في معالجة التكاثر الوظيفي، بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون بين زملاء العمل وتأدية المهام والواجبات كفريق واحد يمكن المنظمة من الحد من التكاثر الوظيفي.

-Al-Nuaimi (2021) Diagnosing Scaling Job laziness Cases for employee An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaderships at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Govern.

هدفت هذه الدراسة لبيان تشخيص حالات الكسل الوظيفي المتدرج لدى الموظفين، وقد توصلت الدراسة لعدة استنتاجات من أهمها: الكسل الوظيفي ظاهرة اجتماعية سلوكية تعكس حالة الخمول التي يعاني منها الفرد، وضرورة الاهتمام بحالات الكسل الوظيفي والعمل على الحد منها من خلال اتباع عدة آليات وأساليب منها) الاجتماع مع الأفراد الكسالى في العمل والتحدث معهم بشكل خاص للتعرف على اهتماماتهم، وضع أهداف واضحة، منح الحوافز، إسناد مسؤوليات إضافية، ضرورة عمل القادة على مواجهة حالات التنصل من المسؤولية من جانب العاملين من خلال استخدام بعض الأساليب السلوكية مثل (التدوير الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي)، وتكليف العاملين بشكل تدريجي بأداء المهام الموكلة.

الجانب النظري:

أولاً - الحوافز:

يرى (الكلالدة:2011،102) إن الحوافز هي أساليب توجه السلوك الإنساني للقيام بعمل معين، أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ككل، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج، حيث عرف برسلون وستاير التحفيز على أنه "شعور داخلي لدى الافراد يولد الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة"، وقد عرفه (الاشهب،2015:101) على أنه "مجموعه من الدوافع التي تقود الافراد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الايجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه"

أهمية الحوافز:

تكمُن أهمية الحوافز من وجهة نظر (عطايا: 2016، 52) في الآتي:

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الفرد، ورفع روحه المعنوية، بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في ذاته، وغرضا رئيسا له انعكاساته على تعزيز انتمائهم الافراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وعلاقتهم مع أنفسهم وزملائهم وعلى المؤسسة وإدارتها ككل.
- 2- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الافراد، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتطورها.

3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.

4- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفا متجددا ومطلوبا، وتوصل ذلك بوساطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

5- تسهم في إعادة تشكيل منظومة حاجات الفرد العامل، وتنسيق أولوياته، وتعزيز التناسق بينه وبين المنظمة، بما ينسجم وسياسات وتطلعات وقدرات وأهداف المؤسسة، على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

أهداف الحوافز:

يري (محمد، 2018: 25) لعملية تحفيز العاملين اهداف لابد من مراعاتها من قبل ادارة المؤسسات كالآتي:

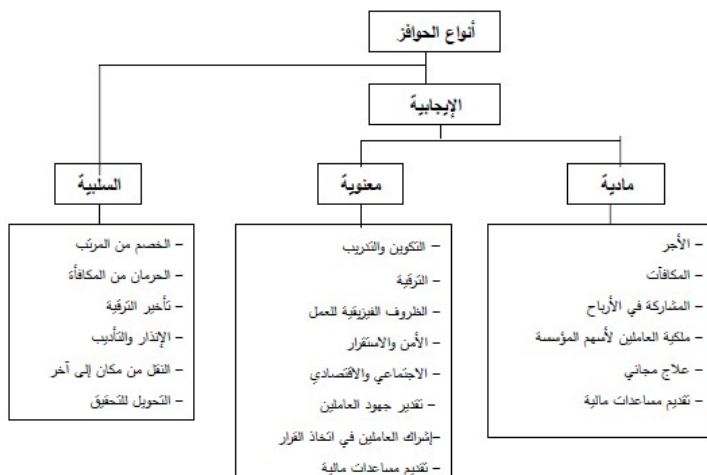
1. تحسين الانتاجية.
 2. ابراز أنشطة المنظمة.
 3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
 4. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
 5. مكافأة الأداء المتميز و حفز الأداء المتوسط الى التقدم و الارتقاء.
 6. تشجيع الابداع و الابتكار الجديد.
- كما يري (كافي وآخرون: 2013، 194) إن تحفيز الأفراد يحقق العديد من الأهداف منها:

1. جعل الأفراد يعملون بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية من خلال رفع أدائهم.
2. تجنب الصراعات و النزاعات بين أفراد المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.

3. إن التحفيز الفعال و الجيد سيحقق ولاء أفراد المنظمة، لمنظمتهم (الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة، والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز الي العديد من الأنواع كما وضحتها (دريدي، 2013:142) في الشكل التالي:



ثانيا - التكاثر الوظيفي:

إن مفهوم التكاثر الوظيفي هو أحد السلوكيات السلبية للفرد حيث إن الفرد المتكاثر يكون مهملاً وعديم الشعور بالمسؤولية وليس لديه إمكانية في الانصياع للتوجيهات التي تصدر من الإدارة العليا أو من المستويات الوظيفية الأعلى والتي تتعلق بالتوجيهات والأوامر والتعليمات التي تتطلب الحزم في معالجة هذه السلوكيات كالعقاب التي تتخذها الإدارة لمواجهة كافة المواقف السلبية لدى الفرد في ادائه الوظيفة ويتمثل مفهوم التكاثر الوظيفي في (Charbonneau et al, 2017)، كما عرفه (علي: 2017، 455) بأنه "عبارة عن سمة شخصية يقصد بها الميل الي الاعتماد على الآخرين في انجاز الاعمال مع الارحاء المتكرر لها مع التبرير الغير منطقي لتأخيرها عن مواعيدها وذلك نتيجة زيادة حجم الفريق المنوط به أجاز المهمة"، ويعتقد (karau, 2010) أن التكاثر التنظيمي "هو تناقص في الدوافع والجهد عندما يعمل الافراد جماعيا عما هو عليه عندما يكونوا منفردين تحت تأثير الاختفاء في الزحام الذي يشعر به الافراد لان مساهماتهم الفردية لا يمكن التعرف عليها".

أنواع التكاثر الوظيفي:

وهناك نوعين من التكاثر الوظيفي من وجهة نظر (علي: 2017، 456)

1- الأول هو تأثير الراكب المجاني (Free Rider Effect) وهو اعتماد أفراد معينين على الآخرين وعدم بذلهم لنصيبهم من العمل و هناك مجموعة من الممارسات السلبية التي تميز هؤلاء الأفراد منها "عدم المسؤولية" إن الاعتقاد بعدم قدرتهم على إنجاز الاعمال هو الهروب من أداء الاعمال والمعاملات المختلفة أو قضاء وقت طويل في إنجاز مهمة بسيطة أو ربما تدني تقدير الذات وضعف الفاعلية الذاتية أو قد يكون الخوف من الفشل و الشعور الدائم بالقلق من الاخفاق في إنجاز الاعمال أو استخدام السلوك التجنبي والميل دائما نحو الانسحاب.

2- الثاني هو تأثير الاستغلال (The Sucker Effect) حيث يقوم بعض الافراد في المجموعة وهم الذين يقومون بعملهم كاملا ومن دون كسل بالتقليل من جهودهم استجابة لتأثير الراكب المجاني رداً على تكاثر بعض الافراد من اجل منع المتكاسلين من استغلال مجهوداتهم في العمل.

أسباب التكاثر الوظيفي:

يري (عيد وقبة: 2020) ان أسباب التكاثر الوظيفي هي:

1. أسباب فردية متعلقة بالفرد العامل قد نلاحظ تقاعس بعض الموظفين في العمل بسبب مشاكلهم الخاصة مع زملائهم أو رؤسائهم في العمل.
2. عدم وجود تشجيع معنوي أو مادي من طرف رئيس التنظيم.
3. لا يوجد تمييز للجهود بسبب الجهوية أو المحسوبية أو الحزبية غيرها.
4. أسباب اجتماعية خاصة بالعامل تنعكس بدورها على أداء الموظف وتحد من فاعليته والتزامه.

آليات علاج التكاثر الوظيفي:

1. تقسيم المهمة إلى مهام أصغر: من خلال تقسيم المهمة الواحدة إلى عدة مهام صغيرة قد يؤدي إلى حل هذه المشكلة، أي بدلاً من القيام بمهمة واحدة كبيرة وصعبة سيكون هناك عدة مهام صغيرة لا تتطلب الكثير من العمل أو الجهد وقد يؤدي هذا إلى إذابة الكثير من التكاثر الوظيفي والمقاومة الداخلية.
2. التحفيز: في معظم الحالات يكون سبب التكاثر هو قلة الحوافز ولذلك يجب على الفرد المتكاسل تقوية دوافعه من خلال إدراكه لمدى أهمية مهمته أو عمله الروتيني عن طريق امتلاكه رؤية لما يريد أن يكون مستقبلاً.

3. **التعلم من الناجحين:** من خلال مراقبة زملائهم الناجحين وكيف لا يتركون فرصة للكسل للفوز عليهم والتعلم منهم والتحدث معهم والارتباط بهم.

الجانب العملي:

1. **صدق وثبات أداة الدراسة:**

صدق الأداة

اختبر الباحث صدق وثبات أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة. وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 88.4 % وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 88.4%

جدول (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الحوافز المادية	4	0.869
الحوافز المعنوية	4	0.781
التكاسل الوظيفي	3	0.892
الأداة ككل	11	0.884

2. **أساليب تحليل البيانات:**

ليبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

الاحصاء الوصفي: ويشمل

أ- **المتوسط الحسابي:** بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.

- ب- **الانحراف المعياري:** لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
- الاحصاء الاستدلالي:** ويشمل
- 1) **الاتحذار الخطي البسيط:** لدراسة أثر لنظام الحوافز للحد من التكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.
3. **عرض النتائج :**

تمهيد

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على أثر لنظام الحوافز للحد من التكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم ليبين حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

1- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

2- اختبار توزيع البيانات.

3- اختبار فرضيات الدراسة.

4. **اختبار مقياس الاستبانة:**

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) يبين قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبية للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

جدول (3) يبين مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جدا	4.2-5

5. عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

مدى اتفاق إجابات أفراد العينة على الحوافز المادية

جدول (4): إجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المادية

الرتبة	الحوافز المادية	الوزن النوعي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت
1	مرتفع جداً	86.2%	0.900	4.31	1
2	مرتفع جداً	85.2%	0.852	4.26	2
4	متوسط	68.6%	0.815	3.43	3
3	مرتفع	82.8%	0.845	4.14	4
مرتفع جداً		80.8%	0.582	4.35	الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (4)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى الحوافز المادية تتراوح بين (3.43) - (4.31)، وجميعها تشير إلى أن الحوافز المادية هي بدرجات مختلفة من متوسطة إلى مرتفعة جداً، فلقد حصلت الفقرة القائلة "تقدم المؤسسة حوافز مالية (مثل المكافآت، العلاوات) بشكل منتظم." على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.31) وبلغ انحرافها المعياري (0.900)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "عند تأخر صرف الحوافز المادية، ينخفض حماسي للعمل." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.815) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات الحوافز المادية يساوي (4.04) بانحراف معياري (0.582)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تطبيق الحوافز المادية في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم بشكل عام هو بدرجة مرتفعة جداً.

مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية

جدول (5): إجابات أفراد العينة على فقرات إدارة المخاطر المالية المستقبلية

الرتبة	مستوى الموثوقية	الوزن النوعي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت
2	مرتفع جداً	89.2%	0.505	4.46	1
1	مرتفع جداً	90.8%	0.780	4.54	2
4	مرتفع	84.0%	0.797	4.20	3
3	مرتفع جداً	84.6%	0.731	4.23	4
مرتفع جداً		87.0%	0.504	4.36	الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى الحوافز المادية تتراوح بين (4.20) - (4.54)، وجميعها تشير إلى أن

مستوى المادية هو بدرجات مختلفة من مرتفع إلى مرتفع جداً، فلقد حصلت الفقرة القائلة " أشعر أن الحوافز المادية تحفزني على زيادة إنتاجيتي. " على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.54) وبلغ انحرافها المعياري (0.505)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة التي تنص على " عند تأخر صرف الحوافز المادية، ينخفض حماسي للعمل. " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.797) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات الحوافز المعنوية يساوي (4.35) بانحراف معياري (0.504)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى الحوافز المعنوية في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم بشكل عام هو بدرجة مرتفعة جداً.

مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول التكاثر الوظيفي

جدول (6): إجابات أفراد العينة على فقرات التكاثر الوظيفي

الرتبة	ضمان استدامة صندوق الضمان	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت
2	مرتفع جداً	88.0%	0.695	4.40	1
1	مرتفع جداً	89.2%	0.611	4.46	2
3	مرتفع	81.8%	0.658	4.09	3
مرتفع جداً		85.0%	0.476	4.25	الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التكاثر الوظيفي تتراوح بين (4.09) – (4.46)، وجميعها تشير إلى أن التكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم هو بدرجات مختلفة من مرتفعة إلى مرتفعة جداً، فلقد حصلت الفقرة القائلة " أشعر بعدم الرغبة في بذل جهد إضافي في العم.. " على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.46) وبلغ انحرافها المعياري (0.611)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة التي تنص على " ألاحظ تكاسلي عن العمل عند عدم وجود حوافز. " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.685) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات ملائمة جودة التقارير المالية يساوي (4.25) بانحراف معياري (0.476)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس بئر الغنم للجبس الناعم بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

6. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاسل الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

من الفرضية أعلاه تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

أولا - دراسة الأثر بين الحوافز المادية والتكاسل الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم ، لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاسل الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاسل الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (التكاسل الوظيفي).

جدول رقم (7) نتائج اختبار الانحدار للحوافز المادية على التكاسل الوظيفي

المعلومات	قيمة المعلمة	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد R^2
الحوافز المادية	0.129	0.919	0.001	0.158	0.000	0.25

من الجدول السابق رقم (7) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة أثر الحوافز المادية (0.129) وهي قيمة موجبة مما يشير الى وجود تأثير ايجابي للحوافز المادية في المصنع قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (0.919)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.001) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

2. بلغت قيمة معامل الارتباط الحوافز المادية في التكاسل الوظيفي في مصنع الجبس بئر الغنم (0.158) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.001)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاسل الوظيفي.

3. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المادية)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة

(25%) أن الحوافز المادية يؤثر بما نسبته 25% من التغير الحاصل في التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم. وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

ثانيا - دراسة الأثر بين الحوافز المعنوية والتكاثر الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم. لدراسة هذا الدور تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لمساهمة المحاسبة الاكتوارية في تقدير قيمة الالتزامات المالية المستقبلية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة احصائية لمساهمة المحاسبة الاكتوارية في إدارة المخاطر المالية المستقبلية في استدامة صندوق الضمان الاجتماعي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (التكاثر الوظيفي).

جدول رقم (8) نتائج اختبار الانحدار للحوافز المعنوية على التكاثر الوظيفي

المعلومات	قيمة المعلمة	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد R ²
الحوافز المعنوية	0.495	3.539	0.001	0.525	0.001	0.275

من الجدول السابق رقم (8) يتضح الآتي:

- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بالحوافز المعنوية (0.495) وهي قيمة موجبة مما يشير الى وجود علاقة تأثير إيجابي إيجابي للحوافز المادية في المصنع قيد الدراسة في استدامة صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (3.539)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.001) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- بلغت قيمة معامل الارتباط الحوافز المعنوية في التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس بئر الغنم (0.525) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.001)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والتكاثر الوظيفي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²)، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة

(27.5%) أن الحوافز المادية يؤثر بما نسبته 25% من التغير الحاصل في التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن يوجد دور ذو دلالة احصائية وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والتكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

ثالثاً: دراسة الأثر بين الحوافز والتكاثر الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم.

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز والتكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز والتكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (التكاثر الوظيفي).

جدول رقم (9) نتائج اختبار الانحدار للحوافز على التكاثر الوظيفي

المعلومات	قيمة المعطية	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد R ²
الحوافز	0.492	2.728	0.001	0.429	0.001	0.184

من الجدول السابق رقم (9) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بالحوافز (0.492) وهي قيمة موجبة مما يشير الى وجود علاقة تأثير ايجابي للحوافز في المصنع قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (2.728)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.001) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

2- بلغت قيمة معامل الارتباط الحوافز في التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس بئر الغنم (0.429) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.001)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والتكاثر الوظيفي.

3- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة

(18.4%) أن الحوافز الرقمية يؤثر بما نسبته 18.4% من التغير الحاصل في التكاثر الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة الحوافز والتكاثر الوظيفي في مصنع بئر الغنم للجبس الناعم.

7- النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى تطبيق الحوافز المادية بمصنع الجبس الناعم بئر الغنم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية (4.04)، مما يشير إلى إدراك العاملين لأهمية الحوافز المالية والمكافآت في بيئة العمل.

2- بينت النتائج ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية بالمصنع، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.35)، الأمر الذي يعكس اهتمام الإدارة بعوامل التقدير والاحترام والتحفيز النفسي والاجتماعي للعاملين.

3- كشفت النتائج وجود مستوى مرتفع من مظاهر التكاثر الوظيفي بين العاملين، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.25)، مما يشير إلى استمرار بعض الممارسات والسلوكيات المرتبطة بانخفاض الدافعية في أداء المهام الوظيفية.

4- أثبتت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية في التكاثر الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (25%)، بما يشير إلى قدرة الحوافز المادية على تفسير جزء من التغيرات المرتبطة بالتكاثر الوظيفي.

5- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في التكاثر الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (27.5%)، وهو ما يدل على أن الحوافز المعنوية كانت أكثر تأثيراً مقارنة بالحوافز المادية.

6- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز بشكل عام في الحد من التكاثر الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (18.4%).

7- تتوافق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة أبو حيمد (2020) ودراسة الشغلي (2024)، والتي أكدت أن للحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين وتعزيز سلوكهم الإيجابي داخل المنظمات.

توصيات الدراسة:

- استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يضمن تحقيق التوازن في تلبية احتياجات العاملين المختلفة.
- 1- تعزيز الحوافز المعنوية داخل المصنع من خلال توسيع نطاق برامج التقدير والاعتراف بجهود العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
 - 2- ضرورة اعتماد معايير موضوعية وعادلة في منح الحوافز وربطها بمستويات الأداء والإنجاز الفعلي؛ بما يعزز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.
 - 3- مراجعة نظام الحوافز بصورة دورية بما يتلاءم مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات العاملين.
 - 4- العمل على بناء بيئة تنظيمية داعمة تقوم على تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين.
 - 5- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى رفع مستوى الوعي الوظيفي لدى العاملين وتعزيز الالتزام والمسؤولية المهنية.
 - 6- تطوير سياسات إدارية تقلل من مظاهر التكاثر الوظيفي من خلال متابعة الأداء بصورة مستمرة وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين.
 - 7- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في التكاثر الوظيفي، مثل القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

8.المراجع:

1. عيد، حسين عيد وقجة، رضا، (2020)، التراخي التنظيمي/قراءة سوسيو - تنظيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد، (10)، العدد، (03)، 76-95.
2. بدر، فاطمة، (2018)، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.
3. علي، محمود غريب، (2017)، التكاثر الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (8) ملحق العدد الثاني، جامعة قناة السويس.

4. الجربوعة، مصطفى محمد، (2018)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
 5. المغربي، محمد الفاتح، (2016)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
 6. محمد، سمر محمد عثمان (2018)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص ادارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان.
 7. الكلالدة، طاهر محمود، (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 8. الاشهب، نوال عبد الكريم، (2015)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 9. الموسوي، سنان، (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الاصدار2، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
 10. كافي، مصطفى يوسف، سمير أحمد حمودة وآخرون، (2013) المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
 11. الدريدي، منير بن احمد، (2013)، استراتيجيات الموارد البشرية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً الرسائل العلمية:**
- ابوحيمد، محمد بن سعد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون.
 - الشغذلي، هيا بنت حمود، (2024)، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس، الإصدار الواحد والخمسون.
 - الشمري، محمد وصديق، وليد وحسن، الفيصل، (2024)، الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذج، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، الإصدار (3)، العدد (6).
 - محمد، جلال عبد الله، (2024)، أثر القيادة الروحية في الحد من التكاثر الوظيفي، المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، المجلد (8) العدد (1)، ص232-246.
 - عبد الله، احمد قتيبة، (2023)، دور القيادة التحولية في معالجة التكاثر الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (5)، العدد (5)، ص9-19
 - عطايا، نهي، (2016)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، الجمهورية السورية.
 - علي، محمود غريب، (2017)، التكاثر الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (8)، العدد (2) ملحق.
 - علي، محمود غريب، (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محددات الترهل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، ملحق العدد الثاني، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.
1. Charbonneau, Daniel & Sasaki, Takao & Dornhaus, Anna", (2017), Who needs lazy workers? Inactive workers act as a 'reserve' labor force replacing

active workers, but inactive workers are not replaced when they are removed", PLOS ONE

2. Karau, Steven, Others, 2010. Social loafing: research finding's implications, and future Directions. American psychology society V. (4) .N. (5).
3. Al-Nuaimi, Hanan Mustafa 2021, Diagnosing Scaling Job laziness Cases for employee An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaderships at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Govern, NTU JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES, V. (1) N (1)p 43-56.
4. Fadel. I. A, Hussein. A.K(2024). Transactional leadership and Its Role in Reducing job laziness \ A survey study of the opinions of a sample of employees in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. NTU Journal for Administrative and Human Sciences / Special Issue