

اثر تطبيق برامج الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية  
السعودية

دراسة تطبيقية على موظفين شركة العرض المتقن  
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة

| الرقم الجامعي | اعضاء الفريق     |            |
|---------------|------------------|------------|
| 20223006278   | زینب محمد نقرش   | اسم القائد |
| 213000930     | سعد غازي البقمي  | العضو 1    |
| 20223006380   | رحاب مصطفى سلطان | العضو 2    |

مشرف المقرر :

د. وليد عبد الجواد

مساعد مشرف المقرر :

د. فاطمة مصطفى

العام الدراسي

1444 هـ - 2023 م

**The effect of applying material and moral incentive programs on the productivity of employees in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia**  
**An applied study on the employees of the perfect Presentation company**  
**Research submitted to obtain a Master's degree in Business Administration**

| University ID | Team Members            |             |
|---------------|-------------------------|-------------|
| 20223006278   | Zainab Mohammed Negrash | Team Leader |
| 213000930     | Saad Ghazi Al-Bogmi     | Member 1    |
| 20223006380   | Rehab Mustafa Sultan    | Member2     |

**Advisor:**

**Dr. Waleed abdelgawwad**

**Advisor Assistant**

:

**Dr. Fatimah Mustafa**

**years**

**2023-1444**

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " قالو سبحانك لاعلم لنا الا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

صدق الله العظيم

البقرة ، الاية ٣٢

سعيننا ببحثنا هذا أن ينال إعجاب أساتذتنا ومعلمينا ، علي أن يكون دراسة نافعة ومفيدة لمافيه من خدمة المجتمع وتطوير البات العمل في القطاع الخاص لما يعود من ذلك علي التطوير والنهضة الاقتصادية والإدارية والعلمية

شكرو وتقدير

نتقدم بجزيل الشكرو والعرفان لجامعة ميد او شن برئاسة المستشار المهندس ناصر المحيبيد والتي من خلالها منحتنا الفرصة لاكمال مسيرتنا العلمية ونيل درجة الماجستير في الإدارة العامة كما نود ان نتقدم بالشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس لما قامو به من بذل جهود لانجاح العملية العلمية بأفضل الوسائل والتوجيهات الدائمة ودعمهم للطلاب فجزاهم الله خير الجزاء ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي اختبار تأثير الحوافز علي انتاجية الموظفين ومعرفة تأثيرها بجميع الابعاد سواء كانت حوافز مادية أو معنوية في شركة العرض المتقن لتقنية المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية بفرعها الأول في منطقة الرياض كما تهدف الى تحديد اكثر ابعاد الحوافز تأثيرا في الأداء بالإضافة الي بيان مدى اختلاف ابعاد نظام الحوافز وأداء الموظفين باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية )

ولتحقيق الهدف تم عمل استبيان على موظفين الشركة والبالغ عددهم ٤٠٠٠ موظف واجراء مقابلات  
حضرية مع المسؤولين من قسم الموارد البشرية  
أكدت الدراسة على أهمية الحوافز بجميع أنواعها ومالها من تأثير إيجابي على جودة الأداء وزيادة الولاء  
الوظيفي والاستمرارية في العمل ، كما أثبتت الدراسة ان الحوافز المعنوية هي أكثر ابعاد نظام الحوافز تأثيرا  
في الأداء  
وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات ومن أهمها تخصيص صندوق مالي للحوافز تماشيا مع  
التضخم الاقتصادي بالإضافة الي تكوين لجنة مخصصة لذلك مع تفعيل البرامج التواصل الداخلي للعمل  
على الحوافز المعنوية مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الفنية والإدارية لتلبيتها والعمل على  
الوقوف على مشاكل الموظفين وحلها التي تعترض أدائهم للعمل بجودة عالية

الباحثون  
كلية الإدارة العامة

## قائمة المحتويات :

| الموضوع                                                     | رقم الصفحة |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| صفحة البدء                                                  | 1          |
| شكرو تقدير                                                  | 2          |
| ملخص الدراسة                                                | 3          |
| قائمة المحتويات                                             | 4          |
| المقدمة                                                     | 6          |
| مشكلة الدراسة                                               | 6          |
| أهمية الدراسة                                               | 6          |
| أهداف الدراسة                                               | 7          |
| تساؤلات الدراسة                                             | 7          |
| المنهجية وطرق البحث                                         | 7          |
| أدوات الدراسة                                               | 8          |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                     | 8          |
| مجالات الدراسة                                              | 8          |
| محددات الدراسة                                              | 9          |
| خلفية الدراسة                                               | 10         |
| نظام الحوافز                                                | 11         |
| أداء العاملين                                               | 12         |
| إجراءات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة | 12         |
| فرضيات الدراسة                                              | 12         |
| الإطار النظري للدراسة                                       | 13         |
| مفهوم الحوافز                                               | 13         |
| أهمية الحوافز                                               | 13         |
| أهداف الحوافز                                               | 13         |
| أنواع الحوافز                                               | 13         |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 14 | النظريات المفسرة للحوافز                            |
| 15 | مقومات فاعلية نظام الحوافز                          |
| 15 | العقبات التي تواجه نظام الحوافز                     |
| 16 | أداء العاملين                                       |
| 17 | محددات الأداء                                       |
| 17 | طرق تقييم الأداء                                    |
| 17 | تصنيف الأداء                                        |
| 17 | قياس الأداء                                         |
| 18 | الإطار العلمي للدراسة                               |
| 18 | وصف عينة الدراسة                                    |
| 19 | تحليل النتائج المتعلقة بإجابات العينة               |
| 20 | النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول المحول الثاني |
| 21 | النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول المحول الثالث |
| 22 | اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات                  |
| 22 | استنتاجات الدراسة                                   |
| 22 | المقترحات                                           |
| 23 | المراجع العربية                                     |
| 24 | المراجع الأجنبية                                    |
| 24 | المواقع الإلكترونية                                 |

### المقدمة :

تم ذكر الحوافز في عصر الإدارة العلمية من قبل فريدريك تايلور في القرن العشرين ، ومنذ ذلك الحين يعمل القطاع الخاص على توظيف استخدام الحوافز لرفع الإنتاجية بجودة عالية ، وذلك سواء كانت المنظمة تتبع للقطاع الخاص او القطاع العام

لما في ذلك من دور فعال في تحقيق التكامل وتطبيق الاستراتيجية بين الموظف والشركة وسعيهم لاشباع احتياجاتهم الشخصية ومما يبذلونه من مجهود ووقت للحصول عليها ، ومساهماتهم بشكل مباشر او غير مباشر في تحقيق الاستراتيجية للشركة بكفاءة عالية

والحوافز هي عملية إدارية هدفها التأثير في السلوك واثارة الدافعية ، والدافعية هي عملية نفسية تعمل علي توجيه السلوك

حيث يعدد العنصر البشري من اهم عناصر الإنتاج الذي يركز عليه نجاح المنظمات ، لذلك الاهتمام بالافراد فقد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويساهم في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد وتحسين مستويات المعيشة

### مشكلة الدراسة :

تعاني الشركة من انخفاض في مستويات الأداء بسبب عدم استقرار الموظفين وانخفاض الرواتب عن السوق ومع ازدياد المشاريع التي يغلب عليها كونها مشاريع حكومية وكون الشركة مشغلة لها وقلة عدد الموظفين مقارنة بعدد الانسحابات وكثرة الاعمال التشغيلية اليومية ، ينظر الأغلبية من الموظفين الى عدم توافق الاعمال مع الحوافز المقدمة ومستويات الرواتب مع السوق

ومن خلال الاجتماعات مع المسؤولين من قسم الموارد البشرية تبين ان الموظفين ليس لديهم أي قابلية لاداء المزيد من الاعمال بسبب عدم وجود نظام حوافز فعال ومنتظم

ولوحظ أيضا انخفاض جودة الاعمال بناء على ذلك وعدم رضا الموظفين

### أهمية الدراسة :

ويهدف إيجاد حلول والتوصل الى النتائج المرجوة وتدارك مواطن القصور والضعف كونها العامل الأساس في العملية الإنتاجية ومن اجل تحسين الأداء في الشركة تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ماهي درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في شركة العرض المتقن لتقنية الاتصالات والمعلومات

### اهداف الدراسة :

#### الهدف الرئيسي

تحديد درجة تأثير نظام الحوافز في أداء الموظفين في الشركة

#### الأهداف الفرعية

تحديد درجة تأثير نظام الحوافز بجميع ابعاده ( المادية ، المعنوية )

تحديد ماهي ابعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء ، وهل تختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية

### تساؤلات الدراسة :

- ماهي درجة تأثير نظام الحوافز بجميع ابعاده ( المادية ، المعنوية ) على أداء الموظفين ؟
- ماهي درجة تأثير الحوافز المادية في أداء الموظفين في الشركة ؟
- ماهي درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء الموظفين في الشركة ؟
- ماهي أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيرا في أداء الموظفين ؟
- هل تختلف ابعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية ؟
- هل يختلف أداء الموظفين باختلاف المتغيرات الديمغرافية ؟

### المنهجية وطرق البحث :

تم الاعتماد على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير سيكون منصبا على الانطلاق من العام الى الخاص ، أي تم تحويل العلاقة التي تربط بين نظام الحوافز والاعداد الى فرضيات محددة قابلة للاختبار ، ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك ، فاذا دعمت البيانات الفرضية فسيتم التوصل الى ان العلاقة صحيحة

تنطوي المقارنة الاستنباطية على تطوير نظرية تخضع للاختبار ، ويتم فيها البحث لتفسير العلاقة السببية بين المتغيرات وهي النهج السائد في العلوم الطبيعية ، حيث تمثل القوانين أساس التفسير وتسمح بتوقع الظواهر والتنبؤ بحدوثها والسماح بالتحكم بها ( Saunders et al,2009.pp.124-125 )

- يعود السبب الرئيس لاعتماد المقاربة الاستنباطية للدراسة الى وجود عدد كبير من الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين والتي ساعدت على تطوير الاطار المفاهيمي للدراسة

### الأسلوب الاستنباطي للدراسة

عرض العلاقة – اشتقاق النظرية – جمع وتحليل البيانات – اثبات او نفي النظرية

### أدوات الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على دراسة الحالة في شركة العرض المتقن لتقنية الاتصالات والمعلومات

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

اختبار ألفا كرونا لقياس درجة الثبات لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة  
الأوساط الحسابية والتكرارات والمقاييس الوصفية والنسب المئوية لوصف عينه الدراسة  
استخدام التحليل الارتباط الثنائي ( Bavarian correlation analysis ) لتحديد اتجاه العلاقة بين أبعاد التحفيز وأداء الموظفين  
استخدام تحليل ( simple liner regression , multiple line regression analysis ) لتحديد موقف العينة من أبعاد نظام الحوافز وأداء الموظفين وربط ذلك في الوضع الحالي في شركة العرض المتقن  
استخدام تحليل ( ANOVA , Independent samples T-Test ) لدراسة اتجاه وتأثير أبعاد نظام الحوافز وأداء الموظفين باختلاف المتغيرات الديمغرافية

- تم تحليل البيانات على المنهجية الكمية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج عبر برنامج SPSS (البرنامج تحليل بيانات الأبحاث العلمية)

### محالات الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على شركة العرض المتقن ويبلغ اجمالي عدد الموظفين 4000 موظف وتم اجراء عدد من المقابلات مع الموظفين والمسؤولين على أنظمة الحوافز وتوزيع الاستبيان على عدد 1000 موظف من جميع المراتب الوظيفية  
( الموظفين من الدرجة الأولى ، الموظفين من الدرجة الثانية ، الموظفين من الدرجة الثالثة )  
وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجات | الاستجابة      |
|---------|----------------|
| 1       | غير راضي تماما |
| 2       | غير راضي       |
| 3       | محايد          |
| 4       | راضي           |
| 5       | راضي تماما     |

الجدول مقياس ليكرت (1-1)

المصدر من اعداد الباحث  
أداة الدراسة :

تم اختيار 19 سؤالاً على ان يتم تغطية كافة محاور متغيرات الدراسة

| عدد الاسئلة | المحاور                |
|-------------|------------------------|
| 5           | أبعاد الحوافز المادية  |
| 5           | أبعاد الحوافز المعنوية |
| 9           | إدارة الأداء           |

محددات الدراسة :

المحدد العلمي للدراسة (تم الاعتماد في هذا البحث فقط على الحوافز المادية والمعنوية ، كونها من اكثر الحوافز اهتمام من قبل الموظفين سواء في القطاع العام او الخاص بالإضافة الى أهميتها بشكل كبير في شركة العرض المتقن وذلك من خلال المقابلات الدورية التي أجريت مع عدد من المختصين بالمجال )

- المحدد الزمني للدراسة (نفذت الدراسة في الربع الأول من عام 2023 م )
- المحدد المكاني للدراسة ( شركة العرض المتقن لتقنية الاتصالات والمعلومات – شركة سعودية مساهمه مقرها الرئيسي المملكة العربية السعودية – الرياض )

### خلفية الدراسة :

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين سواء بشكل إيجابي او سلبي ويشكل عدم توزيعها بشكل عادل تأثرا في أداء الموظفين المجتهدين ويؤثر سلباً على أدائهم وبالتالي يؤثر في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية وجود نظام حوافز فعال ومتوازن بجميع أنواعها يتمثل الهدف الرئيسي لدراسة التحفيز باستنباط القوى الكامنة لدى الايدي العاملة واستثمار طاقتها في تقديم افضل مالمديها لزيادة الإنتاج بأفضل جودة ممكنة وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة المدير في استخدام الحوافز لزيادة مستوى أداء الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع هيكلية نظام الحوافز (نوار خرخاشي ، ٢٠١٧ )

ومن الدراسات من أكدت إلى عدم وجود تأثير واضح للحوافز في تحسين أداء الموظفين وفي دراسة AL JISHI (2009) بعنوان التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي ، أشارت النتائج الى عدم وجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء واوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن ان تقدم كحوافز للممرضات لجعلهم اكثر حماسة في العمل

ان الاختلاف في نتائج الدراسات تبين أيضا درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وأكدت على ذلك دراسة طه بخيت (2016) ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجيات يزيد من انتاجيتهم وولائهم للمنظمة

كما ان الاختلاف قد يعزى الى تأثير المتغيرات الديمغرافية على التحفيز من جهة وعلى أداء العاملين من جهة أخرى أكدت دراسة غازي حسن الحلايبة (2013) ان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمن لديهم خبرة وظيفية اقل من خمس سنوات عمن لديهم اكثر من عشرة سنوات ، أي انه كلما زادت الخبرة الوظيفية للموظف كلما انخفضت درجة تأثره بنظام الحوافز المتبع

بينما لاتؤثر المتغيرات الديمغرافية على فعالية النظام ، كما أكدت دراسة حسن القضاة (2017) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز تعزى للمتغيرات الوسيطة

بينما أكدت دراسة Elumah Lucas et al (٢٠١٦) أنه هناك أيضا علاقة سلبية قوية بين الحوافز المادية والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية

بينما دراسة غازي الحلابية ، /الأردن ، (٢٠١٣) أكدت على حيازة الحوافز على مستوى منخفض ووجود علاقة ترابطية خطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء

وبحسب دراسة Ainas eltarhuni (٢٠١٧) والتي أقيمت على ١٨٠ طبيب وطبيبة في مستشفى بنغازي ، والتي أكدت أنه يجب أن يكون التركيز على برامج التدريب للأطباء وينبغي أن يكون الحافز للموظفين الكفاء حتى يشعرون بأنهم قيمون في شركتهم ومميزون

واتفقت معها دراسة Erma's Berhan Aausc (٢٠١٧) والتي أقيمت على ٢٥٨ موظف وموظفة في البنك الأهلي في اثيوبيا ، حيث أكدت ان وجود خلل في نظام الحوافز سوف يؤدي إلى خلل في نظام التدريب ، كما أكدت الدراسة من جهة أخرى إلى أن مشاركة الموظفين في عمليات إتخاذ القرارات وسياسات الحوافز تؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي وبالتالي سيساهم في تحسين مستويات الأداء

وفقا لدراسة Judith Chepkemoi (٢٠١٨) إن اتباع نظام حوافز يعطي العمال والموظفين حقهم يشعرون بالرضا عن عملهم ويرفع من ولائهم لمكان عملهم مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين والذي يعتبر من اكبر نقاط الضعف التي يعاني منها الشركات

#### ملاحظات على الدراسات السابقة :

تم ملاحظة أن الدراسات السابقة جميعها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة ، كما أن البحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة من حيث دراسة الحوافز ودراسة الدافعية والعلاقة بينهما ، ودراسة العلاقة بينهما كانت هدف مشترك في الغالبية من الدراسات كهدف مركزي وجوهري

#### نظام الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة بالإضافة الي ان الحوافز تمثل انماطا متعددة من الاتجاهات والعلاقات من طبيعة العمل القائم في المنظمة والموقف الإنساني من مقدار الحوافز التي تمنحها المنشأة وطبيعة فرص الترقية الممكنة ، واساليب الرقابة وطرق الاشراف المعمول بها مع الموظفين وسمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم .

#### الحوافز المادية :

وفقا Judy (٢٠١٧) أن الحوافز المادية هي محفزات تشير الى المكافآت النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية والحوافز المالية تشمل جميع المكافآت التي لها قيمة نقدية ( الراتب الأساسي ، الحوافز ، المكافآت ، المزايا )

### الحوافز المعنوية :

هي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم بحيث تساعد علي توفير الاشباع الكامل لاحتياجات الافراد غير المادية ومن ضمنها ( الوظيفة المناسبة ، التدريب ، جدولة العمل المرن ، الاثراء الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) نوري وكورته ٢٠١١ ص ٢٧١

### آداء العاملين :

هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات الموظفين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة (زوي، ٢٠١٤ ص ٤٣)  
أبعاد المتغير المستقل ( نظام الحوافز سواء كانت حوافز مادية ، حوافز معنوية )  
أبعاد المتغير التابع ( آداء الموظفين )  
المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية )

### إجراءات الدراسة والمقاييس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة :

تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر نظام الحوافز في تحسين آداء الموظفين وفقاً لدراسات سابقة ومن ثم استرداد الإجابات وترميزها وتفسيرها على برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً للتوصل إلى النتائج ومناقشتها والإجابة علي تساؤلات الدراسة ووضع النتائج والتوصيات

### فرضيات الدراسة :

تم الاعتماد علي أسلوب الفرضية البديلة في صياغة الفرضيات كالآتي:  
الفرضية الأولى :  
يوجد أثر إيجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده ( الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ) في تحسين آداء العاملين في شركة العرض المتقن

### الفرضية الثانية :

يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية )

#### الفرضية الثالثة:

يختلف أداء الموظفين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، الموهل العلمي ، الحال الاجتماعية)

#### الاطار النظري للدراسة:

##### مفهوم الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت حوافز مادية ، حوافز معنوية ، فردية ام جماعية ، إيجابية ام سلبية ، بهدف اشباع الحاجات أو الرغبات من جهة وتحقيق الفاعلية المرجوة من جهة أخرى ، وذلك بمراعاة البيئة المحيطة (عواد 2012)

##### أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز من أهمية العنصر البشري حيث ان هناك ارتباط كبير بين استخدام الحوافز بكفاءة وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة مما يساهم في رفع مستويات الأداء وجودة الخدمات وترقية المنظمة الى التنافسية بالإضافة الى تخفيض التكاليف التي تنشأ من سوء استخدام العنصر البشري

##### أهداف الحوافز:

##### على المستوى الفردي :

1. الاعتراف بقيمة ما يجزه الموظف واشباع حاجاته للتقدير
2. أداة للتغذية المرتدة
3. الدعم المالي

##### على مستوى الجماعات :

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين افراد الجماعات
2. تنمية روح المشاركة والتعاون

##### على مستوى المنظمة :

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة

### 3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب

#### أنواع الحوافز

##### أولاً- الحوافز المادية :

وتشمل على الأجور التي تعطى للموظف لتغطية الاعمال التي طلبت منه في وقت معين ، بالإضافة الى الزيادات العادية وغير العادية والمكافآت والعلاوات

ووفقاً لدراسة Jeffery and Schaffer (٢٠٠٧) فإن الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلباً من الحوافز المعنوية، ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز ، لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجه مما يعطيه ميزة علي أشكال أخرى من الحوافز .

##### ثانياً – الحوافز المعنوية :

وتشمل على إشراك الموظفين في الإدارة ، اقتراحات المنظمة ، الترقيات ، الشعور بالانتماء والاستقرار ، التكيف الاجتماعي وحب الزملاء ، ظروف العمل المناسبة ، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، التقديرات

#### النظريات المفسرة للحوافز:

##### نظرية الإدارة العلمية :

تعد هذه النظرية من اقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلر بارسال القواعد الفكرية لهذه النظرية وتقوم على افتراض ان الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي حيث يعتبر الاجر العائد المهم الذي يسعى الانسان لتحقيقه من خلال العمل وفي ذلك الاطار الفكري فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الاجر الذي ينبغي ان يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته ( الفريجات وآخرون ٢٠٠٩ ص ١٠٤ )

##### نظرية أبراهام ماسلو:

طور عالم النفس أبراهام ماسلو خلال الاربعينات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الاحتياجات الإنسانية وتركيبتها من حيث الأولوية في ضرورة الاشباع لها ، وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من اكثر نظريات الحوافز شيوعاً ، اذ يتاثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يرغبون

باتباعها كما انها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الاشباع المستهدف لها وهي كالآتي : ( الفريجات واخرون ٢٠٠٩ ص ١٠٥ )  
الحاجات الفسيولوجية : وتتضمن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والاساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني وتأتي هذه الاحتياجات في اسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له باعتبارها الحاجات الرئيسية لبقاء العنصر البشري

- حاجات الامن والطمأنينة : وتعبر عن حاجات الفرد للامن والطمأنينة وتجنب المخاطر
- الحاجات الاجتماعية : تتمثل في الشعور بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له
- الحاجة للتقدير : تشمل الاعتراف بالنفس والثقة بالنفس واحترامها وان يتم تدعيمها من الآخرين
- الحاجة لتحقيق الذات : وتعني رغبة الفرد في ان يصبح اكثر تميزا عن غيره من الافراد

#### نظرية العاملين :

قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك للسلوك الافراد وتمحورت حول معرفة الدوافع واشباع الحاجات ، وذلك من خلال التركيز علي عاملين وهما :  
العوامل الدافعة : وتتمثل تلك العوامل بالعمل ذاته حيث انها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا ( الشعور بالانجاز ، الادراك الذاتي لقيمة العمل المنجز ، طبيعة العمل ذاته ، مسؤولية الفرد ، فرص التعلم بالعمل والنمو والتطور )  
العوامل الوقائية : وتتمثل تلك العوامل التي يؤدي عدم توافرها الى حالة من عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها الى حالة من التحفيز ( سياسات الشركة ، نمط الاشراف ، العلاقات مع المشرفين ، ظروف العمل المادية ، الرواتب المدفوعة ، العلاقات مع المرؤوسين ، الامن الوظيفي ، المركز الاجتماعي )

وبالتالي توصل هيرزبرغ الي ان هناك مجموعتين من العوامل تؤثر في سلوك الافراد :  
العوامل المحفزة ، العوامل الصحية أو الوقائية

#### مقومات فاعلية نظام الحوافز :

ان الاعتراف بمجهود العامل يعتبر من أكبر أدوات التحفيز التي يمكن للمنظمة ممارستها على يحتوي برنامج الحوافز جميع السمات التالية :

1. مشاركة الموظف في اتخاذ القرار
2. اهداف الإدارة الرئيسية المستهدفة SMART
3. الإدارة المتسقة للحوافز

( GERALD SINCLAIR ,2015 Elements of an effective incentive-program – <https://www.immigration.com/.../elements-of-an-effective-incentive-program>)

### العقبات التي تواجه نظام الحوافز:

#### تقليل الدافع الداخلي

الدافع الداخلي هو الدافع الجوهري والذي يوصف بالغالب كعاطفة

تخفيض الأداء

في عام ٢٠٠٩ نظرت كلية لندن للاقتصاد في أكثر من ٥٠ دراسة حول ابرز الشركات لبرامج الأداء واكدت هذه

الدراسات الي ان هذه الخطط يمكن ان تؤدي الى أداء أسوأ

أظهرت الدراسات السلوكية التي أجريت في الهند أنه كلما ارتفعت المكافاة ، كان أداء المشاركين أسوأ في سلسلة

من اختبار المهارات

استنتج ان تركيز العاملين على المكافاة ، يؤدي إلى انخفاض النتائج المطلوبة

طمس عنصر الابداع

تعمل الحوافز والمكافآت على تضيق نطاق تركيز العاملين من خلال تركيزهم على الحوافز التي سيحصلون عليها

وهنا سوف يضمحل الأداء وخاصة اذا كانت المهمة تتطلب مستوى من الابداع

مزاحمة الاخلاق الحسنة

من خلال إضافة المكافاة ، تنخفض قدرة الشخص على اتخاذ قرار قائم على الاخلاق والمبادئ

• التشجيع على التراخي في العمل

• عدم الاكتفاء بالقليل

• تعزيز التفكير على المدى القريب

المكافآت التي لديها ميل للحد من التفكير على المدى الطويل ، لأن فيها تشجيع على التركيز على المهام الفورية على حساب العواقب أو  
الفرص على المدى الطويل

<https://blog.mcquaid.com/7-problems-with-employee-incentives> 7 PROBLEMS WITH EMPLOYEE  
INCENTIVES, Harcourt, 2015

## • أداء العاملين

بعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسية للمنظمة ، ولاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية والحصة السوقية والجودة من أهم معايير للأداء ، بينما يحدد بعضها التكلفة . فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول إلى الأداء المستهدف ( Hussein and Aykan , 2016 )

هناك ثلاث مجموعات مميزة للموظفين عن طريق ميزات محددة ( الموظفون الموالون لأهداف الشركة ، الموظفون الرسميون الذين يركزون على القواعد والإجراءات ، الموظفون المستقلون الذاتيون ) تعريف المجموعات الثلاثة يساعدنا إلى معرفة نوعية الحوافز الأكثر فعالية في تحسين الأداء ، على سبيل المثال زيادة الأجور المرتكزة على الأداء إلى أقصى حد الأداء ، خاصة عندما تدفع مع المال أكثر من الفوائد الإضافية ن الشرط ليكون الموظف راض هو أن تتناسب الحوافز المقدمة له مع الأداء الذي يبذله . ( Ofelia and Alina 201 )

وهنا لا يتفق الباحث مع كامل مضمون الدراسة التي قام بها القيسي ( 2016 ، ص 48 ) حيث اتفق معه أنه من أجل تقليل الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف يتوجب على المنظمة أن تعمل على تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف ، بينما لم يوافق الرأي في أنه يجب العمل على تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي

## • محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وتتحكم به مجموعة من المحددات كالآتي :  
الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، الخبرة السابقة ، الاتصال بالعملاء والرئيس ، نمط الأداء

## • طرق تقييم الأداء

- طريقة الأحداث الحرجة
- طريقة الإدارة بالأهداف
- طريقة القوائم المراجعة

• تصنيف الأداء

وفقاً ل rodrego (2015) يتم تصنيف الأداء وفق المعايير الأربعة الآتية :  
القدرة ، الالتزام ، التغذية الراجعة ، تعقيد المهمة

• قياس الأداء

عملية قياس الأداء المصممة بشكل جيد تعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز التخطيط والإدارة الفعالة للمنظمة ،  
ويتضح الدور الهام لقياس الأداء من خلال :  
مراقبة تقدم العمل  
مراقبة تأثير الإستراتيجيات والخطط  
تشخيص المشكلة  
دعم اتخاذ القرار

الإطار العملي للدراسة :

يشير الثبات إلى الإنتظام وإلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهماً صحيحاً وعلو درجة التوافق في حال تكرارها ، تم تصميم الإستبيان على الدراسة التي تم عملها وإلى دراسات سابقة ولضمان توثيقها فقد تم قياس ثبات ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ( ألفا كرونباخ ) ( Reliability Analysis – Cronbachs Alpha )

• إذا كانت نتيجة الإختبار تساوي  $0.6 <$  فهذا يشير إلى أن النتائج غير مرضية ولا يمكن الإعتماد على البيانات

• إذا كانت نتيجة الإختبار تساوي  $0.7 =$  فهذا يشير إلى أن البيانات مقبولة ويمكن الإعتماد عليها

• إذا كانت نتيجة الإختبار تساوي  $0.8 =$  فهذا يشير إلى أن الثبات جيد ويمكن الإعتماد على البيانات

نلاحظ من الجدول أدناه بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الأداء أكبر من 0.6 مما يعني أنه هناك ثبات جيد لأداة الدراسة

وصف عينة الدراسة :

| المتغيرات الديمغرافية | النسبة المئوية              |
|-----------------------|-----------------------------|
| النوع                 | انثى 38%                    |
|                       | ذكر 62%                     |
| العمر                 | من 20 سنة الى 30 سنة 31%    |
|                       | من 31 سنة الى 40 سنة 47%    |
|                       | من 41 سنة الى 50 سنة 18%    |
|                       | من 51 سنة فأعلى 4%          |
|                       | سنوات فما دون 5 30%         |
| عدد سنوات الخبرة      | من 5 سنوات الى 10 سنوات 28% |
|                       | من عشر سنوات فأعلى 42%      |
|                       | متوسط 3%                    |
| المؤهل العلمي         | ثانوي 11%                   |
|                       | جامعي 71%                   |
|                       | ماجستير 13%                 |
|                       | دكتوراة 2%                  |
|                       | أعزب 39%                    |
| الحالة الاجتماعية     | مطلق 9%                     |
|                       | متزوج 50%                   |
|                       | أرمل 2%                     |

يتضح من الجدول أن خصائص عينة البحث كما يلي :

- النوع: تبين أن عدد الذكور المستخدمين في عينة الدراسة أعلى من الاناث ، نسبة الذكور 62%
- العمر: تبين أن العمر الأعلى المستخدم للدراسة هو من فئة الاعمار المتوسطة من عمر 31-40 سنة
- عدد سنوات الخبرة: تبين أن اعلى نسبة تمتلك خبرة من عشر سنوات فأعلى بنسبة 42%
- المؤهل العلمي: تبين أن نسبة الجامعيين هي الأعلى استخدام للعينة بنسبة 71%
- الحالة الاجتماعية: تبين أن المتزوجين هي الأعلى استخدام للعينة بنسبة 50%

### تحليل النتائج المتعلقة بإجابات العينة :

| المعيار                                               | الاستجابة      | النسبة المئوية |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين      | غير راض تماماً | 9%             |
|                                                       | غير راضي       | 2%             |
|                                                       | محايد          | 4%             |
|                                                       | راضي           | 83%            |
|                                                       | راضي تماماً    | 2%             |
| تقدم الشركة حوافز مادية ترضي الموظفين                 | غير راض تماماً | 5%             |
|                                                       | غير راضي       | 11%            |
|                                                       | محايد          | 28%            |
|                                                       | راضي           | 27%            |
|                                                       | راضي تماماً    | 29%            |
| تشعر بالانتماء الى الشركة بفضل الحوافز التي تقدمها لك | غير راض تماماً | 39%            |
|                                                       | غير راضي       | 4%             |
|                                                       | محايد          | 17%            |
|                                                       | راضي           | 38%            |
|                                                       | راضي تماماً    | 2%             |

يتضح من الجدول أن الاعتقاد بأن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في أداء العاملين بنسبة راضي وهي الاعلى بنسبة 83% ، وفيما يخص رضا العاملين على الحوافز المقدمة من المنظمة التي يعملون بها بنسبة 29% راض تماماً ، وعدد الذين لا يشعرون بالانتماء الى منظمتهم بفضل الحوافز وهم غير راض تماماً بنسبة 39% وهذا يؤكد أن موقف العينة من الحوافز المقدمة من المنظمات وموقفهم من الانتماء الى المنظمة يميل الى أن يكون سلبي ، بينما يعتقدون وبدرجة مرتفعة بأن الحوافز تمثل دوراً كبيراً في تحسين وتطوير الأداء .

| المعيار                                               | النسبة | النتائج |
|-------------------------------------------------------|--------|---------|
| تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين      | 83%    | ايجابية |
| تقدم الشركة حوافز مادية ترضي الموظفين                 | 29%    | سلبية   |
| تشعر بالانتماء الى الشركة بفضل الحوافز التي تقدمها لك | 39%    | سلبية   |

النتائج المتعلقة باجابات العاملين للمحور الثاني :

| المعيار                                                      | الاستجابة     | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| تقوم الشركة بتعويضك بعلاوة عند تأديتك لمهام تعرضك لخطر معينة | غير راض تماما | 23%            |
|                                                              | غير راض       | 17%            |
|                                                              | محايد         | 20%            |
|                                                              | راض           | 38%            |
|                                                              | راض تماما     | 2%             |
| يزداد الولاء للشركة كلما قدمت ساعات عمل اضافية               | غير راض تماما | 3%             |
|                                                              | غير راض       | 28%            |
|                                                              | محايد         | 32%            |
|                                                              | راض           | 25%            |
|                                                              | راض تماما     | 13%            |
| سلم الرواتب في الشركة مرضى                                   | غير راض تماما | 5%             |
|                                                              | غير راض       | 18%            |
|                                                              | محايد         | 27%            |
|                                                              | راض           | 36%            |
|                                                              | راض تماما     | 14%            |
| توفر الشركة علاوة اجتماعية للزوجة والاولاد                   | غير راض تماما | 35%            |
|                                                              | غير راض       | 20%            |
|                                                              | محايد         | 20%            |
|                                                              | راض           | 23%            |
|                                                              | راض تماما     | 2%             |
| تحصل على ترقيات بشكل متواتر في الشركة                        | غير راض تماما | 3%             |
|                                                              | غير راض       | 18%            |
|                                                              | محايد         | 12%            |
|                                                              | راض           | 40%            |
|                                                              | راض تماما     | 27%            |

يتضح من الجدول أن الشركة في حال تعرض العامل عند تأدية المهام لخطر مهنية تقوم بتعويضه ونسبة التوافق في العينة بنسبة راض 38% ، بينما يزداد الولاء كلما زادت ساعات العمل كانت النتيجة الاعلى لمحايد بنسبة 32% ، وهناك رضا عن سلم الرواتب في الشركة بنسبة 36% ولكن تعتبر كنسبة مئوية ضعيفة لاجمالي الموظفين ، فيما ان الشركة لاتقوم بتوفير اي علاوات عن الزوجة والاولاد لجميع الموظفين فكان هناك نسبة 35% من الموظفين غير راض ، وان نسبة 40% من الموظفين يحصلون على ترقيات بشكل متواتر وهذا تعتبر نسبة مرضية ومقبولة .

### النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول المحور الثالث :

| المعيار                                                                 | الاستجابة     | النسبة المئوية |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| معدل الغياب ينخفض ويتأثر في الشركة بسبب الحوافز المادية                 | غير راض تماما | 1%             |
|                                                                         | غير راضي      | 2%             |
|                                                                         | محايد         | 23%            |
|                                                                         | راضي          | 41%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 33%            |
| يبدل العاملون الجهد الكافي لتنفيذ الاعمال المطلوبة بسبب الحوافز المادية | غير راض تماما | 2%             |
|                                                                         | غير راضي      | 7%             |
|                                                                         | محايد         | 20%            |
|                                                                         | راضي          | 37%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 34%            |
| التميز بالعمل يمنحك حوافز ومزايا اخرى                                   | غير راض تماما | 9%             |
|                                                                         | غير راضي      | 11%            |
|                                                                         | محايد         | 4%             |
|                                                                         | راضي          | 48%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 28%            |
| يزداد ولاء الموظفين عند المشاركة في اتخاذ قرارات الشركة                 | غير راض تماما | 1%             |
|                                                                         | غير راضي      | 2%             |
|                                                                         | محايد         | 6%             |
|                                                                         | راضي          | 40%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 51%            |
| يهتم مديرك بالثناء عليك عند الاداء الجيد                                | غير راض تماما | 4%             |
|                                                                         | غير راضي      | 5%             |
|                                                                         | محايد         | 2%             |
|                                                                         | راضي          | 43%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 46%            |
| الموظفون قادرون على حل مشاكلهم بنفسهم في العمل                          | غير راض تماما | 5%             |
|                                                                         | غير راضي      | 2%             |
|                                                                         | محايد         | 24%            |
|                                                                         | راضي          | 48%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 21%            |
| توفر الشركة بيئة عمل مناسبة لتأدية المهام                               | غير راض تماما | 13%            |
|                                                                         | غير راضي      | 5%             |
|                                                                         | محايد         | 4%             |
|                                                                         | راضي          | 47%            |
|                                                                         | راضي تماما    | 31%            |

يتضح من الجدول اعلاه أن نسبة 41% من الموظفين يعتقدون أن الغياب ينخفض ويتأثر بسبب الحوافز مما يعني ان الحوافز تشجع على القيام بالاعمال بشكل افضل ، مما يجعل العاملون يبذلون قصارى جهدهم لتأدية

العمل بشكل تام بنسبة راضي 37% ، وان التميز في العمل يمنح حوافز اضافية بنسبة 48% ، بالاضافة الى ان المشاركة في اتخاذ قرارات الشركة مما يؤثر ذلك على زيادة الولاء الوظيفي بنسبة 51% ، واهتمام المدراء بالثناء على الموظفين عند الاداء الجيد بنسبة راض تماما 46% ، فيما ان الموظفين قادرون على حل مشاكلهم بنسبة 48% ، وتوفر الشركة بيئة عمل مناسبة بنسبة راض 47% .

#### اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات :

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده ( الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ) في تحسين أداء العاملين  
يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة

##### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تختلف أبعاد الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، الخبرة الوظيفية ن المستوى العلمي ، الحالة الاجتماعية )

#### استنتاجات الدراسة :

- 1- تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة
- 2- اغلب الموظفين غير راضيين عن الحوافز المقدمة في الشركة
- 3- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية
- 4- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر على الاختصاص ، حيث أن حوالي نصف العينة أكدوا على ذلك
- 5- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية )
- 6- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين على الحوافز المقدمة لهم

#### المقترحات :

- 1- على الرغم من تأكيد إدارة الشركة على أهمية الحوافز فإنه يجب العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية ، حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين ، وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة

جامعة الجميع الذكية – ميد او شن

Everyone's Smart University - Midocean

كلية الإدارة العامة – ماجستير الإدارة

College of Management -Master of Management

- 2- ضرورة تفعيل برنامج الحوافز المادية بشكل أكبر المقدم للعاملين ليتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم
- 3- ضرورة تحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية وذلك من خلال عمل لجنة إدارية تهتم بشؤون العاملين وحل مشاكلهم
- 4- ضرورة تحديد معايير تقييم الاداء بشكل دقيق وقياسها بشكل شهري على العاملين من أجل تحديد العامل المتميز في عمله ومكافأته

## المراجع العربية :

1. القضاة حسن صالح . (2017) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين ، مجلة الباحث عدد 2017/17
2. عبد الوهاب نوار خرخاشي (2017) واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين . رسالة ماجستير . جامعة محمد خيضر ، بسكرة
3. عودة الحلايية ، غازي حسن . (2013) أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، رسالة ماجستير . جامعة الشرق الاوسط
4. محمد احمد طه بخيت ، طه بخيت (2016) اثر الحوافز على أداء العاملين . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا . جامعة النيلين
5. الفريجات ، خضير كاظم حمود ، اللوزي ، موسى سلمة (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة ، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع . الاردن
6. زويش ، سامية (2014) محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، رسالة ماجستير جامعة اكلي محند البويرة ، الجزائر
7. عواد بكر وعودة محمود (2011) تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية . جامعة النجاح الوطنية ، نابلس

#### المراجع الاجنبية :

1. Judy, N ( 2017) Effect of incentives and rewards on employe productivity in small banks in kenya, unpublished master thesis in business administration (MBA)
2. United states international university Africa
3. Ofelia R and Alina G.I.(2016) the effects of motivation on employees performance in organizations valahian journal of economic studies , volume 7 (21) issue 2.pp:49-55.
4. Rodrego .(2015) IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEES PERFORMANCES the write pass journal .
5. Jeffrey , S. and Shaffer , V (2007) the motivational oroperties of tangible incentives publications SAGE
6. Saunders , M, lewis , PH. And Thornhill, A(2009) Research Methods for Business Students , fifth edition , Italy : Rotolito lombarda
7. Ermias .B.A( 2017) the effect of reward system on perceived employee performance
8. Lucas , E. and Alaniyi , I and peter , S ( 2016) the Impact of financial and moral incentives on organizational performance , arabian journal of business and management revu volume 6 , issue 5 , pp 129-136

#### المواقع الالكترونية :

1. GERALD SINCLAIR ,2015 Elements of an effective incentive-program – [https://www.immigration.com/.../elements – of -an -effective – incentive -program\(](https://www.immigration.com/.../elements-of-an-effective-incentive-program)
2. AL JISHI , HALA ABDULAHADI ( 2009) MOTIVATION and its effecton performance on nurses in Aramco , open university Malaysia , online , available at [http://WWW.masterstudies.net \media \pda .](http://WWW.masterstudies.net/media/pda)