

Mid-Ocean University

College of Management

master of Business Administration



The effect of motivation on improving the job performance of "
employees in the General Directorate of Health Affairs in the
Riyadh region

Preparing students

1- Nasser Ali Al-Harbi (Team Leader) 222001944

2- Nawaf Khaled Al-Ghamdi 222001919

3- Sultan Khaled Al-Ghamdi 222001430

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023

أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون
الصحية بمنطقة الرياض

**The effect of motivation on improving the job performance of
employees in the General Directorate of Health Affairs in the
Riyadh region**

اعداد الطلاب /

١- ناصر علي الحربي (قائد) ٢٢٢٠٠١٩٤٤

٢- نواف خالد الغامدي ٢٢٢٠٠١٩١٩

٣- سلطان خالد الغامدي ٢٢٢٠٠١٤٣٠

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ١٤٤٥ هـ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	فهرس محتويات البحث
٣	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٤	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	فروض الدراسة
٩	منهجية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	المفاهيم والمصطلحات
١٢	الخاتمة
١٣	المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١- مقدمة
- ٢- مشكلة الدراسة
- ٣- أهداف الدراسة
- ٤- أهمية الدراسة
- ٥- فروض الدراسة
- ٦- منهجية الدراسة
- ٧- حدود الدراسة
- ٨- المفاهيم والمصطلحات
- ٩- الخاتمة
- ١٠- المراجع والمصادر المقترحة

المقدمة:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد. ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشق أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري إلى اعتباره المديرية ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهدته على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء المديرية بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة القوية والمستمرة ومن أبرز العوامل التي تساعد على ذلك هو دراسة كيفية التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل على زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه المديرية ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه المديرية على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم المكلفين بها إلا أن المقدرة على العمل وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ويعتبر التحفيز من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويكون التحفيز إما مادي أو معنوي حيث أن كفاءة الموظف الفردية تتوقف على عناصر متعددة سوف يتم تحديد عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف المتخصصة والقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم والتدريب والتطوير المستمر أما الرغبة في العمل فتتمثل في وسائل التحفيز الذي يستخدم في دفع وتوجيه سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف المديرية وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي

تشجع الموظف على زيادة وتطوير مستوى أدائه من خلال ما سبق أصبح فشل او نجاح المديرية يرتكز على مدي اهتمامها الفعال والموجه لاهم ما تملكه من موارد وهو المورد البشري والعمل علي زيادة فاعلية من خلال استخدام نظام فعال للحوافز حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بل دافعا أساسيا نحو الرغبة في العمل وذلك من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من العديد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الاقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في المديرية وعليه نجد أن نظام الحوافز وبمختلف أنواعه يعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع الدافعية نحو العمل وتحسين الاداء علما أن الحوافز المراد الحديث عنها من خلال هذه الدراسة هم الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والعلاوات الاستثنائية والحوافز المعنوية التي تتمثل في صورة خطابات شكر وتقدير علما ان لكلا النوعين من الحوافز أهدافه ومؤثراته الخاصة على مستوى رفع كفاءة وجودة العمل داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

اصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها، مما تطلب الأمر اهتمامها بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها وجلبها الاحتفاظ بها من خلال اتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأهم على الأداء المتميز وهو ما يعرف بنظام الحوافز ومن خلال المقدمة السابقة يتضح ان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين حيث يعتبر التحفيز من المواضيع الهامة والرئيسية وأيضا من المواضيع المعقدة في نفس الوقت وهو نشاط اداري أساسي يتم ممارسته في إطار تنظيمي ويوجه أساسا الي الافراد العاملين في المديرية بهدف المحاولة في التحكم في سلوكهم وذلك لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل ورفع مستوى الأداء بحيث يتم تحقيق الأهداف المخطط لها داخل المديرية في حالة عدم توفر نظام جيد للحوافز يعتمد عليه من قبل المديرية والذي يؤدي إعاقة وضعف قدرة تلك المديرية على العمل في المستقبل وبالتالي تقليص فرصة تحقيق المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض لأهدافها وتلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على

أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي بشكل عادل قد ينعكس ذلك على رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحفيز في التأثير على أداء العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية

١. كيف سيؤثر التحفيز على تحسين الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟
٢. ما هي طرق تقويم الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بالرياض؟
٣. ما هي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء الوظيفي؟
٤. ماهي أبرز العوامل الأخرى المؤثرة في تحسين جودة الاداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغبتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل علاوة على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث كالخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية العمر وتحاول الإدارة دوماً التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها تم التطرق إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين وارتباطه بالضغط الوظيفي للعاملين يرافقه ضغط المتطلبات الحياتية التي يسعى الموظف إلى تأمينها بوسائل متعددة.

تسعى الدراسة إلى العمل في ضوء الأهداف الآتية:

١. إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المديرية العامة للشئون الصحية.

٢. إدراك مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى المديرية لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء

٣. اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٤. إلقاء الضوء على قصور أنظمة التحفيز الوظيفي للعاملين خصوصا ما يتعلق بالحوافز المادية

٥. التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

٦. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٧. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٨. تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.

٩. تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لنظم التحفيز يمكن استثمارها على المدى البعيد للمديرية ومدى انعكاسها على عملية رفع الإنتاج والخدمات المقدمة.

١٠. ودراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المادية والمعنوية ومدى ارتباطها بالحاجات الأساسية للموظفين

أهمية الدراسة:

يعد التحفيز من أهم المتغيرات التي تثير دوافع العاملين وتحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملء نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم تفانيهم في اداء أعمالهم

بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها. ان دراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في المديرية حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيّتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية أنه من الضروري على المديرية أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آداهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمديرية وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعاته فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض .

الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية النظرية لموضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المديرية بما ينعكس على أدائهم الوظيفي وتقديم مقترح للمديرية حول نظام التحفيز و آراء العاملين به.

الأهمية العملية:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمديرية مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المديرية بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية ١: إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.

الفرضية ٢: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

الفرضية ٣: يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين بضعف كفاءة الأداء.

الفرضية ٤: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

الفرضية ٥: يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن

اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي يمكن حصره في الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بالرياض.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: ٢٣ ٢٠٢٠ م.

الحدود المكانية: المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمدينة الرياض.

علمية: دراسة موضوع أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

بشرية: العاملين والموظفين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض بمختلف مستوياتهم

الإدارية

المفاهيم والمصطلحات:

الحوافز والمكافآت:

هي كل شيء مادي او معنوي يمكن ان يزيد من انتاجية وابداع الموظف في المديرية او المديرية او المنظمة التي يعمل بها

الحوافز المادية:

هي الحوافز المالية التي تشير إلى المكافآت والحوافز النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات لفسولوجية والأمنية للأفراد العاملين ومنها على سبيل المثال. الأجور والمرتبات واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية والمكافآت

الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد العاملين في المديرية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها مثل الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للموظف والإثراء الوظيفي للعاملين مثل الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

مفهوم الأداء:

هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار المديرية أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات

مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق اهداف الشركة.

بيئة العمل:

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والاوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة

ظروف ممارسة العمل:

هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

الخاتمة:

يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لذلك من المهم أن تسعى المديرية إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية لكي تساهم في كسب رضا العاملين وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمديرية وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم لقد تزايد اهتمام المديرية في الآونة الأخيرة بضرورة إلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي للعاملين يتسم بالكفاءة وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وفهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض كانت ولا بد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بالمديرية كون أن نظام الحوافز يحمل عديد المنافع للمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض بالدرجة الأولى لذلك كان محور اهتمام العديد كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها تلك السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي

للعاملين وصولاً إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح وفعالية الحوافز في المديرية يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك داخل إدارات وأقسام المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

المراجع والمصادر المقترحة

١. احمد نبيل فرحات (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر ٢٠١٣
٢. أمنية جميل أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي الجزائري ص ٤٠
٣. تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي
٤. حساسين عبد الله ٢٠١١ أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.
٥. حسونة فيصل ٢٠٠٨ إدارة الموارد البشرية دار اسامه للنشر والتوزيع الأردن.
٦. الحلابي غازي (٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام.
٧. خالد أبو علان خالد علي. ٢٠١٦. 'أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية'.
٨. خليفه العلمي خليفة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في الشركة. الأردن
٩. الدروبي سليمان. ٢٠٠٦ إدارة الافراد في منظور كي والعلاقات الإنسانية
١٠. سرحاني ليلى ٢٠١٧ الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين
١١. سعد أبو حميد محمد بن سعد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ٢٠١٩
١٢. شامي صليحة ٢٠١٠ المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين للعاملين
١٣. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥
١٤. صالح الزهراني حسين بن صالح بن محمد الحوافز الوظيفة بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف
١٥. عبد النور جمال الدين دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات. الرياضية الجزائر
١٦. محمد أحمد بخيت طه بخيت. ٢٠١٦ "أثر الحوافز على أداء العاملين".
١٧. محمد عثمان عبد الله محمد سمر أثر الحوافز على الولاء التنظيمي السودان ٢٠١٧

١٨. مرعي محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي. القاهرة

١٩. المؤلف: أمينة مرابطي - الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين ٢٠٢٢

٢٠. الهاشم حمدي رضا (التميز الإداري في منظمات الأعمال) ٢٠١٦

٢١. وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن ٢٠١٦

٢٢. وليد حميد رشيد الأميري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين عمان الأردن ٢٠١٦ م.

المراجع الاجنبية

1. Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve employee
2. Gillette, Fred, (2012), Incentives: why don't more of us use incentives? International
3. Harold D. stolonic, Richard E. Clark, Steven J. Cadley, (2004) incentives,
4. Journal of quality & Reliability Management,
5. Motivation and Work Place Performance Incentive Performance Center
6. performance incentives, Managing training and development,