

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

تأثير الحوافز على كفاءة العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية  
السعودية

إعداد الطالب/ محمد عايض القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

تُعد الحوافز وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم، خاصة في القطاعات الحيوية كقطاع الصحة. فالعاملون في هذا المجال يواجهون ضغوطًا كبيرة تتطلب بيئة عمل محفزة تشجعهم على تقديم أفضل أداء ممكن. ومن هذا المنطلق يتناول هذا البحث دراسة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، حيث يمثل الأداء المتميز ضرورة لضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة حول تدني مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة ويعود السبب في ذلك لضعف الأجور والرواتب مما يؤثر سلباً على الإنتاجية بشكل عام وعدم تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب إعادة النظر في تحسين رواتب الموظفين وكذلك نظام الحوافز المطبقة عليهم مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية وأداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر على سلوك الموظف ولكل منظمة حوافزها الخاصة التي تساعد على تحقيق أهدافها.

ولا تتحقق أهمية الحوافز إلا بإشباع حاجات الموظفين مما يعطيهم دافع قوي للعمل والإنتاجية وإرضاء إداراتهم العليا لشعورهم بالاطمئنان والارتياح النفسي والاجتماعي، وقد يأتي ذلك من خلال وضع سياسات للحوافز بأنواعها في المنظمة مما تؤدي لرفع كفاءة أداء العاملين. (بنات والحوري، ٢٠١٥)

وتعتبر المنظمات الصحية أكثر حاجة بأن تكون خدماتها ذات جودة عالية من باقي المنظمات لأهمية ما تقدمه لأفراد المجتمع من خدمات، وبالتالي من المهم إجراء تعديلات مالية في المجال الصحي وأهمها نظام الحوافز لتحسين الأداء والجودة والرعاية الصحية.

ولأهمية الحوافز ومدى تأثيرها على سلوك الفرد فقد ظهرت نظريات خاصة بها ومنها:

- النظرية العلمية (فردريك تايلور): وترتكز أساساً على أن الحافز المادي هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن الإنسان كائن اقتصادي يسعى لزيادة أمواله.
- نظرية الحاجات الإنسانية (ما سلو): تعتبر المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتساعد هذه النظرية الباحثين والإداريين التعرف على

الحاجات الإنسانية الأساسية للموظف وأهمية كل واحد منها لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمة.

أن عدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها بشكل عادل بين العاملين يؤثر على أداء الكوادر العاملة في المنظمة بشكل سلبي.

وأشارت دراسة (القضاة، ٢٠١٧) الى وجود علاقة إيجابية للحوافز بأنواعها على أداء العاملين في المنظمات وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وسياسات تزيد من فاعلية وأثر الحوافز، وضرورة استخدام نظام حوافز يساعد في تلبية احتياجات العاملين.

كما أكدت دراسة (مارني والمسكري، ٢٠١٩) على ضرورة ربط الحافز بالأداء الوظيفي وأيضاً يتم تمييز العاملين حسب مستوى أداءهم الوظيفي، وينعكس ذلك على رفع المستوى الوظيفي مما يجعل المنظمة متميزة بين المنظمات الأخرى. ومن خلال ما سبق اعتقد بان السؤال الخاص بمشكلة الدراسة يمكن صياغته بالسؤال الرئيسي:

الى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟

والتساؤلات الفرعية:

ما اهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما هو إثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما اهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية  
السعودية؟

ما هو إثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة  
العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة إثر التحفيز والحوافز في هذا البحث بالتالي:

- دراسة الاقتراحات لتلافي القصور أن وجد والمطالبة بالحفاظ على النقاط الإيجابية التي تقدمها المنظمة من تحفيز لتطوير الأداء الوظيفي.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة وأين تكمن نقاط القوة والضعف.
- معرفة المنظمة بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة مما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.
- هذه الدراسة امتداد لدراسات سابقة ونتائجها تعتبر مكملة لمقابلها من الدراسات.

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى:

### - أهمية تطبيقية:

أن تقدم هذه الدراسة توصيات تؤخذ في عين الاعتبار كتطبيق أنظم ولوائح لتنظيم العمل الداخلي للمنظمة مثل الترقيات والعلاوات وشهادات التقدير وغيرها ودعم تطبيق نظام الحوافز على العاملين مما ينعكس إيجابا على سرعة ودقة الإنجاز للعمل، ووضع سياسات خاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية على مستوى الدولة.

### - أهمية نظرية:

تقدم الدراسة أولوية للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وتساهم في وضع تصور واضح لنظام الحوافز وتأثيره على الولاء والأداء الوظيفي ودور الحوافز الكبير في دافعية العاملين.

### - أهمية بحثية:

أن هذه الدراسة سوف تقدم مقترحات مستقبلية لدراسات سابقة ومكملة لها.

#### أهداف الدراسة:

- قياس مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي والموظفين في المنظمة.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المنظمة.
- تحديد العلاقة بين الحافز وتحسين الأداء الوظيفي.
- تقييم مدى هذا التأثير سواء كان إيجابيًا سلبيًا حسب وجهة نظر الموظفين.
- دراسة الأبعاد في حال قيام المنظمة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليها من سلوك.
- قياس مدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف المتغيرات الديموغرافية في المنظمة.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الحوافز والى أي مدى تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة؟
- ما أنواع الحوافز التي يمكن منحها للموظفين ومدى تأثيرها على الأداء

الوظيفي؟

- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء موظفي المنظمة؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء موظفي المنظمة؟
- ما مدى تأثير الحوافز الاجتماعية على أداء موظفي المنظمة؟
- هل يوجد فرق بين استجابة الموظفين إثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء

الوظيفي للمنظمة؟

- هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي بناء على نظام الحوافز حسب المتغيرات

الديموغرافية؟

فروض الدراسة:

### الفرضية الأولى:

انه يوجد تأثير إيجابي لنظام الحوافز المادي والمعنوي بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

### الفرضية الثانية:

يختلف تأثير نظام الحوافز المادي والمعنوي باختلاف المتغيرات الديموغرافية،  
بحيث:

- يختلف تأثير الحوافز باختلاف الجنس.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف العمر.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف المؤهل التعليمي.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف سنوات الخبرة.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف الحالة الاجتماعية.

### الفرضية الثالثة:

يختلف الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية،  
بحيث:

- يختلف أداء الموظفين باختلاف الجنس.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف العمر.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف المؤهل التعليمي.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف سنوات الخبرة.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف الحالة الاجتماعية.

### أولاً: الدراسات العربية:

❖ دراسة درويش (٢٠١٠): إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة:

تم مناقشة الموضوعات الداعمة لتوجه الحوافز وتوضيح العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في المنظمة.

وأيضاً كيفية تطوير الأفكار في مجال تطوير الأداء الوظيفي وأنظمة الحوافز بأنواعها لتحقيق أعلى أداء وتميز مؤسسي.

وصلت الدراسة لوجود علاقة بين أنظم الحوافز والتطور في الأداء الوظيفي.

تمت التوصية بربط أهداف المنظمة وأداءها بعملية الحوافز بجميع أنواعها.

❖ دراسة غريب (٢٠١٢): الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

هدفها البحث لمعرفة مدى الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الديموغرافية وربطها بالحوافز وغطت الدراسة جميع العاملين بالمنظمة.

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والارتباط الوظيفي.

وأوصت الدراسة الى أن يتم تصميم برنامج للحوافز المعنوية والمادية وانعكاسها على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

❖ دراسة الزهراني (٢٠١٤): إثر الحوافز على العاملين:

بحثت هذه الدراسة عن إثر الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء وكفاءته في مجمع الملك فهد التعليمي بالطائف وتمت على جميع العاملين وخلصت الدراسة الى

انه يوجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع الحوافز بأنواعها والأغلبية يفضلون الحوافز المادية.

وأوصت الدراسة بتقديم الحوافز بأنواعها للأساتذة حسب مستوى النشاط والتميز ليكون هناك ولاء وأداء مرتفع.

❖ دراسة عبد الحليم (٢٠١٤): إثر الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية في محطة كهرباء لفترة معينة:

اتضح للباحث أن المحطة وفرت نظاما مميزا في التحفيز وكان له الأثر الإيجابي خلال ثلاث سنوات من ٢٠٠٦-٢٠٠٩ ثم توقفت عن نظام التحفيز مما كان له الأثر السلبي على أداء الموظفين بشكل عام وأصابهم الإحباط الشديد.

وخلصت النتائج الى أن نظام الحوافز له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وان الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي، وأن الحوافز الفردية تدعو لخلق روح المنافسة بين العاملين مما يؤثر على الأداء الوظيفي.

❖ دراسة الخالدي (٢٠٠٩): إثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت:

سعت الدراسة لقياس تأثير الحوافز بأنواعها على أداء العاملين في الشركة، وبينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الحوافز وأداء العاملين.

أوصت الدراسة الى استغلال وتسخير الحوافز لرفع مستوى الأداء بالشكل المثالي، ودعت الدراسة لإعادة النظر في الحوافز المعنوية بما يكفل تفعيل دور العاملين والعمل على تعزيز الانتماء للمنظمة.

❖ دراسة بلخضر (٢٠١٤): إثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الأبداع:

تبحث هذه الدراسة لمعرفة إثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الأبداع لدى العاملين

وخلصت الدراسة الى أن هناك علاقة نسبية لعناصر التحفيز والفروق الفردية على عناصر الأبداع.

❖ دراسة المري (٢٠٢٠): إثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والكهرباء في قطر:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير الحوافز على جودة الخدمات في الوزارة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت للعديد من النتائج واهمها:

- يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات في المنظمة.

- لا يوجد فروقات للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات المقدمة.

- يوجد فروقات للحوافز على جودة الخدمات حسب متغير الجنس لصالح الإناث.

وأوصت الدراسة بضرورة اتباع نظام حوافز عادل من خلال التدرج الوظيفي والاهتمام بزيادة الأجور.

❖ دراسة محمد وبكاي (٢٠١٨): علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر:

تهدف هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الحوافز وجودة الخدمات الصحية واعتمدت في الدراسة على منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة دراسة وتوصلت للعديد من النتائج:

- ضعف في مستوى الحوافز المادية والمعنوية لموظفي المنظمة مما انعكس على جودة الخدمات الصحية.
  - أن ضعف نظام الحوافز يؤدي لضعف جودة الخدمات الصحية.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: يجب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وضرورة تشجيع المميزين والمبدعين من الموظفين.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة Gana&Babae (٢٠١١): آثار التحفيز في أداء العاملين في مطاحن

الدقيق في نيجيريا:

تهدف الدراسة لمعرفة الآثار المترتبة على العاملين إذا ما تم تحفيزهم واستخدام منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج:

- معظم سياسات التحفيز في المنظمة لم تكن كافية لتلبية اجتياحات العاملين.
  - لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي حاجات العاملين لتم ملاحظة تحسن أدائهم.
- وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية: يجب توحيد سياسات التحفيز للعمال لتلبية احتياجاتهم وكذلك التعامل مع رواتب العمال بعناية، وضرورة مكافأة الإدارة للعمال بالترقية والأنصاف.

❖ دراسة Culafic (٢٠٢١): حوافز الدولة ونظام التحفيز المستدام في قطاع

الصحة:

تهدف الدراسة لتحليل أبعاد حوافز الدولة وتأثيرها على دافعية العاملين في قطاع الصحة الصربي واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وظهرت العديد من النتائج منها:

- وجود علاقة إيجابية كبيرة بين برنامج التوظيف ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
  - وجود علاقة إيجابية بين علاوة كوفيد-١٩ ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
  - وجود علاقة بين فرص التدريب ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
- وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: إنشاء نظام تحفيز مناسب، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين، وجذب الموظفين الجدد للقطاع الصحي.

❖ دراسة Berdud (٢٠١٦): الحوافز والدافعية في الرعاية الصحية:

وتهدف الدراسة الى التعرف على الدافعية الداخلية للأطباء وتأثير الحوافز على هذه الدافعية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وظهرت العديد من النتائج ومنها:

- يتمتع الأطباء في الرعاية الصحية بالدافعية الداخلية.
  - يوجد علاقة سلبية بين الحافز المادي وسياسة الرقابة والدافعية الداخلية للأطباء.
  - يوجد علاقة إيجابية بين الحافز المعنوي والدافعية الداخلية للأطباء.
- وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن يتم وضع الأهداف والاتفاق عليها بالاشتراك مع الموظفين والإدارة، وتوفير المرافق لمشاركة الأطباء في الأنشطة العلمية والبحثية.

❖ دراسة Mamdani (٢٠١٦): إثر الحوافز على أداء الموظفين في بنوك كراتشي باكستان:

أجريت هذه الدراسة لتحليل تأثير التحفيز على أداء الموظفين ومتغير محور الدراسة هو الرضا الوظيفي والمستوى والكفاءة تجاه البنوك الباكستانية وكانت النتائج كالتالي:

- لم يكن الموظفين مخلصين تجاه عملهم.
  - لديهم الاستعداد لتغيير وظائفهم إذا وجدوا فرص عمل أفضل.
  - الحوافز لها تأثير على أداء بعض الموظفين.
- وأوصت الدراسة بتوصيات ومنها: أن الحوافز المالية لم تكن كافية لكسب ولاء الموظف، ووضع برنامج دورات وبناء قدرات لصقل مواهب الموظفين لتعزيز ولاءهم الوظيفي، وتعزيز الحوافز المعنوية للموظفين.

## المنهجية وطرق البحث:

### **مقدمة:**

يتناول هذا الفصل توضيح المنهجية والإجراءات والخطوات التي تم اتباعها من قبل الباحث لتنفيذ دراسة البحث وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، كما يوضح أيضا مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، ومصادر جمع البيانات، وكذلك تم تبين أداة الدراسة ومدى ثباتها، والأساليب الإحصائية وتحليل النتائج.

### **٢.٣ منهجية الدراسة:**

المنهجية هي الطريقة المتبعة في إجراءات هذه الدراسة للوصول الى نتائج سليمة ومنطقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو من أكثر المناهج استخداما في البحوث لمرونته وشموليته والقدرة على دراسة الواقع وإعطاء وصف دقيق من خلاله يمكن تلخيص البيانات وتحليل النتائج، كما يمكن تحليل وتقييم الظاهرة الحالية ومقارنتها بالظواهر الأخرى.

#### أدوات الدراسة :

حسب طبيعة البيانات والمنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبانة التي تعتبر من أحد اهم وسائل جمع البيانات والمعلومات والأكثر صدقا وثباتا.

#### حدود الدراسة :

##### - الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.

##### - الحدود الزمانية:

طبقت خلال العام ٢٠٢٤ م.

##### - الحدود البشرية:

تمت الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.

##### - الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على أثر التحفيز على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### **أولاً: المراجع العربية:**

- ابوحيمد، محمد سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية (٢١): ٦٣١-٦٥٤.
- مارني، نور عزم الليل. والمسكري، ماجد سليمان ناصر سليم. (٢٠١٩). أثر الحوافز على العاملين في القطاع الصحي في امارة ابو ظبي. المجلة العلمية للنشر (١٢). ١١٧-١٤٠.
- جديعي، نور الهدى. (٢٠١٧). أثر نظام الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية. دراسة حالة مستشفى بو ضياف- بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- البابلي، ماجد منصور محمد. (٢٠١٩). نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الاداء الوظيفي. في مستشفى عمران العامة بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، اليمن، ١ (٣): ١-٣٤.
- بنات، نداء عبد الفتاح. والحوري، سليمان. (٢٠١٥). أثر الحوافز في الاداء الوظيفي للممرضين في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- القضاة، حسن صالح سليمان. (٢٠١٧). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على اداء العاملين. دراسة تطبيقية على مستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث. (١٧). ٤١٧-٤٣١.

- درويش، عبد الكريم ابو الفتوح. (٢٠١٠). ادارة الحوافز وادارة الاداء بالمؤسسات المتميزة.
- القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات، دراسة ١٠٩-١٠٢٩.
- غريب، معاذ نجيب. (٢٠١٢). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي. الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، دراسة ١-١٤.
- عبد الحليم، سالي محمد فرح. (٢٠١٤). أثر الحوافز على اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. دراسة حالة محطة كهرباء، ٢٠١٠-٢٠١٤، جامعة ام درمان، السودان
- الخالدي، جاسم حمود. (٢٠٠٩). أثر الحوافز على اداء العاملين في شركة نفط الكويت.
- رسالة، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال، الاردن.
- الزهراني، عبد العزيز بن عبد الله بن محسن. (٢٠١٤). أثر الحوافز على اداء العاملين. تطبيق على مجمع شباب الفهد التعليمي، محافظة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- مسعودة، بلخضر سليمان. (٢٠١٤). أثر الحوافز المعنوية والفروقات الفردية على عناصر الابداع. دراسات، (٣٠): ١١٨-١٤٦.
- المري، محمد طالب الدهمان. (٢٠٢٠). أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر. دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
- محمد، هرماس، بكاي الميلود. (٢٠١٨). علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر. مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، الجزائر، ٩(٢): ٧٨-١٠٣.

- توام، زاهية، كلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي.
- دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١): ٦٤٥-٦٦٧.
- هربوك، احمد ماهر. (٢٠٢٢). واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وافاق التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
- الشاويش، مصطفى نجيب. (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد، دار الشروق، عمان.
- طلافحة، احمد ضيف الله علي. (٢٠١٨). مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الاداء. الجنان، جامعة الجنان، مركز البحث العلمي، ع ١٠، ١١-٣٧.
- الشعلان، مضايي محمد. البليهد، نورة محمد. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء. من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية، (٤٠): ١٩٠-٢٢١.
- علوش، عماد حسين. (٢٠١٩). أثر نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين. دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات، فرع طرطوس، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- السالمي، محمد ناصر. (٢٠٠٩). ادارة القوى العاملة. دار النهضة العربية.
- العجمي، فهد محمد. (٢٠١٧). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الاداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية. دراسة ميدانية، مدارس منطقة الاحمدي التعليمية، الكويت.

- العكش، علاء. (٢٠٠٧). نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غزة، فلسطين
- الطعمانة، محمد. (٢٠٠٩). معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها. عن طريق الشبكة العنكبوتية: [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../ara:do/unpan024617.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../ara:do/unpan024617.pdf).
- بخيت محمد احمد، بخيت طه. (٢٠١٦). أثر الحوافز على اداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- العطية ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ابوشرخ، نادر حامد عبد الرزاق. (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الازهر فلسطين.
- ربايعه، علي. (٢٠٠٣). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين. (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الحلايبي، غازي حسن عودة. (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن. رسالة ماجستير. كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط في الاردن.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Babkar.(2010). **The Effect of Motivation on workers Performance**. A Case Study off Maidugari Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria.
- Berdud, M., Cabases, J.M.,& Nieto, J.(2016). **Incentives and Intrinsic Motivation in Healthcare**.  
Gaceta sanitaria, 30, 408-414.
- Kaneez Fatima Mamdani.(2016). **Effects of Motivational Incentives on Employees Performance**. A Case Study of Banks of Karatchi, Pakistan.
- Culafic,S.,Jonovac,T.,Jovanovic S. V., Tadic, J., Milosevic, A., & Bibic, A.(2021). **State Incentives and Sustainable Motivation System In The Health Sector**. Sustainability 13, 1-13
- Jabeen,Maimona.(2011).**Impact Of Performance Appraisal On Employees Motivation**. The Islamia University of Bahawalpur ,Punjab,Pakistan,European Journal of Business and Management Vol 3.