

تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة
باجة بجدة

The effect of material and moral incentives on the
performance of employees at Baja Company in
Jeddah

إسم الطالبة
إيمان إبراهيم عوض زيد
2021202831

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدوأشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدوأشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

1. الإستدلال من القرآن والسنة :

من الحوافز ذات الأثر البالغ على النفس: استشعار المرء تقدير الآخرين له، فيؤدي ذلك إلى فتح منافذ الاستماع لهم، وزيادة الرغبة في القيام بما يطلبونه منه.

هذه الوسيلة ينبغي أن نستخدمها مع أنفسنا أو مع الآخرين في حدود ضيقة حتى لا تأتي بنتيجة عكسية وتتحول إلى صورة من صور المدح الذي يؤدي إلى استعظام المرء لنفسه، وشعوره بالأفضلية الذاتية على غيره.

والمأمل في القرآن والسنة يجد مواقف عديدة استُخدمت فيها هذه الوسيلة في التحفيز للقيام بالعمل.

أدلة التحفيز من القرآن الكريم :

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد ، لإنجاز الأعمال علي أفضل وجه ممكن ، وهناك أدلة كثيرة على ذلك ، فمنها على سبيل المثال لا الحصر : قوله تعالى (إن الذين ءامنوا وعملوا الصالحات إنا لانضيع أجر من أحسن عملاً) " سورة الكهف آية 30 "

أدلة التحفيز من السنة :

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره ، قبل أن يجف عرقه) " سنن ابن ماجه " ، وقال أبو سعيد "إذا استأجرت أجيراً فأعلمه أجره " " سنن النسائي " ،، كما يدعو الإسلام إلى توفير الحوافز الاجتماعية للعاملين ، بتحديد ساعات للراحة من عناء العمل ، وكذلك بتوفير الخدمات الترويحية لهم .

2. الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد ..

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى .

إلى أسمى آيات العطاء ، الذين أغدقوا علي الدعوات والرضا .

إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح أُمي وأبي الغاليين ، فعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أفتدي،
أهديكم ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع ، عسى أن أكون مصدر فخر لكما .

حفظكما الله وأدامكما نورا لدربي.

3. الشكر والتقدير

"وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل : آية 19)

صدق الله العظيم الرحمن الرحيم الوهاب الكريم الحليم العليم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين .

وبعد ..

أسجد لله حمداً وشكراً وتعظيماً الذي هداني ويسر لي أمري ومنحني العزم والصبر وحبب لي البحث العلمي وأعانني على انجاز هذا العمل العلمي المتواضع وما توفيقي إلا بالله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم واهتداء بهدي النبي صلى الله عليه وسلم في قوله من لا يشكر الناس لا يشكر الله". (الترمذي ، ١٩٨٥ : ٢٨١)

فمن هنا أغتنم هذه الفرصة كي أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى كل من أفاض على حبه فأنثر ذلك وساهم في غرس بذور هذا العمل المتواضع حتى ظهر إلى النور وأخص

بالشكر والدي والدي والدي الذي هم نبع الحب والحنان والعطاء.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للدكتورة منى مصطفى العشري المشرفة على هذه الدراسة والذي أعطتنا من وقتها وفكرها وتوجيهاتها الكثير .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة ميدأوشن التي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا .

4. المستخلص

جدول المحتويات :

1.....	1.الإستدلال من القرآن والسنة :
2.....	2.الإهداء
3.....	3.الشكر والتقدير
4.....	4.المستخلص
5.....	5.جدول المحتويات :
7.....	6.قائمة الاشكال.....
8.....	7.قائمة الجداول.....
7.....	8.المقدمة :
9.....	9.مشكلة الدراسة :
9.....	10. أهمية الدراسة :
10.....	11. أسئلة الدراسة :
10.....	12. أهداف الدراسة :
11.....	13. فرضيات الدراسة :
11.....	14. نموذج ومتغيرات الدراسة :
12.....	15. الدراسة الميدانية :
14.....	16. هيكل المشروع المقترح :
18.....	17. الدراسات السابقة والاطار النظري :
19.....	18. هيكل المشروع المقترح :
17.....	19. قائمة المراجع العربية :

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

5. المقدمة :

يُعتبر العنصر البشري من أهم العوامل التي تعتمد عليها الشركات في تنفيذ أنشطتها، وخططها وتحقيق أهدافها، ودون العنصر البشري لا تتحقق الفاعلية ولا الحركة في الشركة حتى ولو تم تجهيزها بأحدث الآلات و المعدات و الموارد المادية الأخرى ، ولا تزال إدارة الأعمال تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح الشركة ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف نمو الشركات وتطورها وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو موظفي للشركة (د. كامل عقاب الخرابشه. 2017).

تطمح كافة الشركات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويعتبر الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، كما أن عملية تقييم أداء عمل الموظفين هي عملية مهمة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية ذات تأثير خارجة عن نطاق الفرد (عقيلي، 2009، 62)

و يشير (جودة ، 2010) إلى أن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية، و يعبر عن الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف في الشركة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد والإجراءات و الطرق المحددة للعمل.

إن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الإتجاه الذي يحقق أهداف الشركة ، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، حيث أشير إلى أن أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. رحالي فتحية، رقيق رزيقة، 2021).

تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتقدم أدائه، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للشركة ، فالحوافز متعددة ومتنوعة وتوظف الحماس والرغبة لدى الموظف مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يمتلكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة، وتعمل الحوافز على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع الموظف إلى المثابرة في عمله.

ولقد تفاوتت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الموظفين نحو تحقيق التميز في الأداء، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات الموظفين، والأسس التي يتم بموجبها تم وضع نظام الحوافز وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. (هالالي)

فالتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم. (Tella, Ayeni and Popoola (2007)

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011)

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرّت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً. (الدروبي، 2006)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية الدراسية التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطاً أساسياً في رفع كفاءة الموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له (Almomany.2017)

فهناك بعض الدراسات في الدول الغربية والأجنبية تشير إلى وجود نظام حوافز فعال وسليم في بعض الأحيان، ولكن الباحثين أشاروا إلى ضرورة تفعيل هذه الأنظمة أكثر ومحاولة فهم طبيعة الإنسان الموظف والعامل في نفس الوقت، فهذه الدول لا تهتم فقط بالجانب المادي بل تهتم أيضاً بالجانب النفسي والروحي، فبعض الموظفين في هذه الدول قد يفضل الاحترام والتقدير وكتب الشكر والثناء على المكافآت المادية، فالدول الأجنبية وخصوصاً الدول الاسكندنافية يفضلون التقدير المعنوي على التقدير المادي بعكس بعض دول أوروبا والأمريكيين الذين يفضلون الجانب المادي على الجانب المعنوي في كثير من الأحيان ابو علان، &خالد علي. (2016).

وتوصلت الدراسات إلى أن الحوافز المادية و المعنوية لها تأثير معنوي على الأداء، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية و المعنوية و أداء الموظفين . و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت و الحوافز و الترفيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة . توام، زاهية وكلاخي، لطيفة.(2021)

لاشك أنّ الحوافز من الوسائل التي تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة ، إلا أن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم. الحربي، جميل عطية. (2022)

لذلك تهدف الدراسة الحالية البحث في موضوع تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين.

6. مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجدة، والتي تشكل المؤثر الرئيسي على أداء الموظفين رغم احتمال وجود الكثير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أدائهم ، فمن خلال المعرفة بواقع المكافآت والحوافز وفق جميع القوانين وفي أغلب الشركات من الممكن أن نستنتج بعض الفجوات العملية والنظرية في أنظمة الحوافز .

الفجوات النظرية :

تواجه أغلب الشركات نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز ، غير انه لا توجد الية واضحة لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية ، مما قد يائثر ذلك على الموظف المجتهد بشكل سلبي على أدائه ويفقده الحماس والإحساس بأهمية العمل وتتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية ، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي. هاني القاسم, وآخرون (2016)

الفجوات العملية :

- ندرة الأبحاث حول تنوع أشكال وأنواع الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي الى الزيادة في أداء الموظف .

-افتقار البحوث حول مشاركة الموظفين في تحديد نظام الحوافز الذي ممكن ان يزيد من قناعتهم وتحمسهم للعمل .

ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة

"إلى أي مدى ممكن أن تأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجدة ؟"

7. أهمية الدراسة :

تتضح أهمية البحث من أهمية موضوع الحوافز وما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك الموظفين والعاملين في الشركات ، بالإضافة الى ان هناك العديد من الموظفين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم وبالتالي هم ينتظرون هذه الحوافز التي هي في نظرهم مهمة للارتقاء بمستواهم المادي والمهني . هاني القاسم, وآخرون (2016).

وتعكف الدراسة كذلك على محاولة معرفة وجود خلل من عدمه في أداء الموظفين ، وفي حال وجود خلل هل يرجع ذلك لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف الشركة.

وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما : الأهمية النظرية والأهمية العملية .

الأهمية النظرية :

تتبع أهمية موضوع البحث من أهمية الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين ، حيث تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الافراد وتحسين أدائهم، بالإضافة ، لذا فإن هذه الدراسة قد تنثري بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها وأهميتها ومفهومها. محمد درهوب, & عبد الهادي. (2020)

الأهمية العملية :

تتلخص فيما سوف نتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات يمكن الاستفادة منها في تعديل نظام الحوافز في الشركات ، كما يؤمل من هذه الدراسة تزويد الإداريين ومتخذي القرار بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما يساعدهم على الارتقاء بمستوي أداء الموظفين. محمد درهوب, & عبد الهادي. (2020)

8. أسئلة الدراسة :

و بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

"إلى أي مدى ممكن أن تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجهة ؟"

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين؟
2. ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظفين ؟
3. ماهو أثر الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين؟
4. ماهو واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في شركة باجة ؟

9. أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة باجة ودورها في تحسين أداء الموظفين من خلال الوصول للأهداف التالية:

1. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين .
2. التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد، وتحديد رضاه ودور الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على أداء الموظفين .
3. التعرف على أنواع الحوافز التي يتلقاها الموظفين ، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.
4. تساعد الدراسة في التعرف على توجهات الموظفين بالنسبة للحوافز، و مدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي .
5. التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.
6. اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليه من سلوك.

10. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء الموظفين .

تتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز المادية وتحسين أداء الموظفين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء الموظفين .

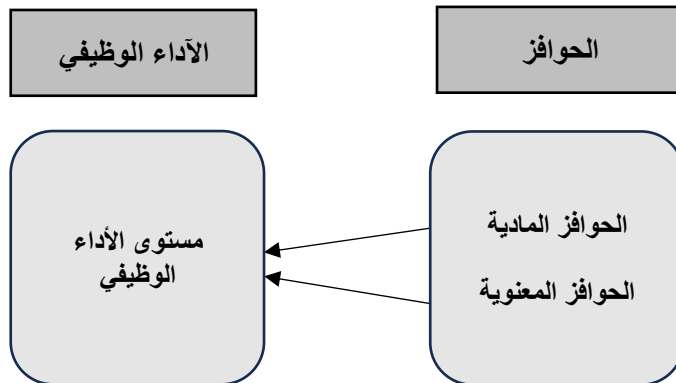
11. نموذج ومتغيرات الدراسة :

قام الباحث بأستخلاص متغيرات الدراسة من خلال البحث والتعمق في الدراسات السابقة حيث كانت تعبر

الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة : الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
- المتغير التابع : الأداء الوظيفي للموظفين في شركة باجة .

كما قام الباحث باستنتاج المتغيرات من خلال الرسم البياني التالي:



النموذج المقترح للدراسة . المصدر: الطالب

12. الدراسة الميدانية :

باجة شركة وطنية رائدة في مجال تصنيع وتعبئة أجود أنواع الحبوب، المكسرات، القهوة، الشاي والفواكه المجففة بمختلف أنواعها.

بدأت مسيرتها في مدينة الرياض عام 1997 م. واليوم أصبحت إحدى أهم الشركات الرائدة في هذا المجال، تعمل باجة في أكثر من 150 فرعاً وتوزع منتجاتها في أكثر من 12 ألف منفذ بيع.

رحلة باجة مستمرة في البحث عن الأفضل، وتعزيز المنتجات المحلية بجودة عالية، سواء كانت في عملية الاختيار أو استراتيجية التسويق بأيدي فريق متكامل ومؤهل للحصول على أفضل النتائج .

واستناداً لقائمة مختارة على دراسة تحليلية أجرتها إحدى الشركات العالمية المتخصصة بالأبحاث التسويقية لحصر أكثر 100 علامة تجارية رواجاً في المملكة.

يذكر أنه تم اختيار «باجة» كرائدة صناعة المكسرات والقهوة للمرة الثانية على التوالي من ضمن أبرز 100 علامة تجارية سعودية.

وتعدّ شركة باجة للصناعات الغذائية من كبريات شركات صناعة الأغذية الخفيفة خليجياً، فيما تمتلك حصة سوقية تقدر بثلاث إنتاج السوق من المكسرات والقهوة. (موقع الشركة)

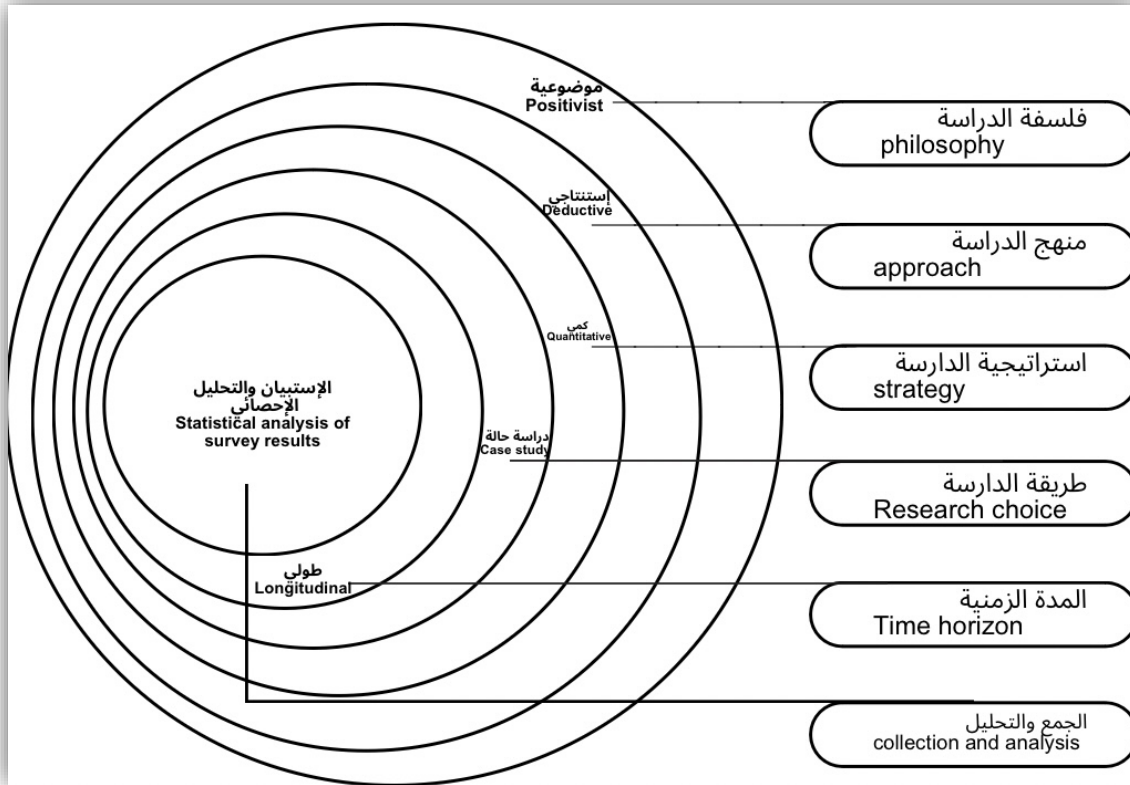
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف من خلال الإلتزام بالعمل الجماعي والتخلي بروح الملكية والتعامل مع الموظفين بعدل واحترام وتبني تعدد الثقافات وتنوعها .

تكمن هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي استهدفت دراسة أثار الحوافز في شركة باجة ، كما أنها سوف تكون في المستقبل قاعدة تنبثق منها دراسات مشابهة في التوجه وسوف تعتبر قاعدة بيانات أولية تحمل العديد من المعلومات والتوصيات والمقترحات التي سوف تصب في مصلحة المبحوثين ومتخذي القرار في الشركة ولا نغفل عن المهتمين بشأن تطوير مجال العمل في شركة باجة ، كما يمكننا التعبير عن ما يميز هذه الدراسة على أنها الأولى في دراسة أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لشركة باجة ، كما أن هذه الدراسة سوف تكون باكورة وأساس تنطلق منها دراسات مستقبلية تهتم بقياس أثر الحوافز على أداء موظفي الشركة .

أيضاً من أهم ما يميز هذه الدراسة هي انها سوف تضع بين يدي متخذي القرار في الشركة آخر احصائيات الدراسة و نسب قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة ومدى رضاهم وتجاوبهم على ما يقدم لهم من حوافز ، بحيث أن هذه الدراسة سوف تطلع متخذي القرار في الشركة على آخر مستجدات أداء الموظفين وماذا ينقصهم من أجل بذل المزيد من الجهد وتبرز الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها والمحافظة عليها.

تصميم الدراسة :

1. فلسفة الدراسة (Research philosophy) : موضوعي (Positivist)
2. منهج الدراسة (Research approach) : إستنتاجي (Deductive)
3. إستراتيجية الدراسة (Research strategy) : دراسة حالة (Case study)
4. طريقة الدراسة (Research choice) : كمي (Quantitative)
5. المدة الزمنية (Time horizon) : طولي (Longitudinal)
6. طرق جمع وتحليل البيانات (Data collection and analysis techniques) : التحليل الإحصائي لنتائج المسح (Statistical analysis of survey results)



ملخص منهجية الدراسة . المصدر : الطالب

13. هيكل المشروع المقترح :

- الفصل الأول: الأطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الأطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

14. قائمة المراجع العربية :

- ابو علان, & خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
- الحربي, جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة.. /العلوم التربوية 30(3), 353-379. doi: 10.21608/ssj.2022.276033
- الدروبي, سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- الشوابكة، يونس (2011) ، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- توام، زاهية وكلاخي، لطيفة. 2021. أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج. 24، ع. 1، ص ص. 666-645.
- جودة، محفوظ (2010) . إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- د. كامل عقاب الخرابشه. (2017). الحوافز و أثرها على أداء الموظفين حالة دراسية: محكمة بداية عمان في الأردن. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 1(1), 44-63.
- رحالي فتحية, & رقيق رزيقة. (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين.
- عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار زهران لنشر والتوزيع.
- هاني القاسم, ع., عامر, رياض محمد البدور, لميس, & إسماعيل الغرابلي. (2016). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين (دراسة عن متنزه العين للحياة البرية). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, 2(2), 290-246.
- هلال. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة). (Doctoral dissertation)
- محمد درهوب, & عبد الهادي. (2020). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام" دراسة ميدانية على المصرف التجاري- فرع القرضة الشاطئ".

قائمة المراجع الأجنبية :

- Almomany .B and Al omary .A and Al momani .N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector" European journal Business and Management.
- Tella, Ayeni and Popoola (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State, Nigeria. On Line: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

قائمة المواقع الإلكترونية :

<https://baja.com.sa/ar/baja-stories.php>

