

علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية

The relation of the incentives to the staff productivity Saudi

Commission for Health Specialties

مشروع تخرج

إعداد

طلال موقد الهميجان ٢٢١٠٠٠٩٣٩

احمد خالد الدرويش ٢٢١٠٠١٠١٣

راكان سعد الخلف ٢٢١٠٠٠٧٨٩

إشراف

د. وليد سليمان

١٤٤٤هـ/ ٢٠٢٣م

١-١ المقدمة

تولي إدارات المؤسسات والهيئات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم؛ إلا أن المقدرة 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 المقدرة على العمل والرغبة فيه؛ وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمىها التعليم والتدريب؛ أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة؛ وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت؛ ٢٠١١: ٧).

وأساليب التحفيز هي أساليب 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 عليه 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، كما يشير إنتاجية الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؛ وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الإنتاج الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (السالم وصالح؛ ٢٠١٥م).

من هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث؛ التي جاءت بعنوان علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

٢-١ مشكلة الدراسة

إن من أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف المنظمات.

ومما لا شك فيه أن نظام الحوافز المناسبة سيكون لها انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية، وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحلايبية (٢٠١٣) ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة أبو شيخة (٢٠٠٠م) حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في القطاعات المختلفة ومنها القطاع الخاص والقطاع العام؛ كما لاحظ الباحث، وأن هناك علاقة بين مؤشرات وأنواع الحوافز المختلفة التي قد تختلف من قطاع لآخر وبين مستوى زيادة إنتاج العاملين.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

٣-١ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

١. بيان علاقة الحوافز المادية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟
٢. بيان علاقة الحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

٤-١ أسئلة الدراسة

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات حول أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؛ وهي التساؤلات الفرعية التالية :

١. ماهي العلاقة بين الحوافز المادية على انتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

٢. ماهي العلاقة بين الحوافز المعنوية على انتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

٥-١ أهمية الدراسة

١-٥-١ الأهمية العلمية

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالنقاط التالية:

أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لعلاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية على وجه التحديد.

ب. توضيح أهمية الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللهيئات السعودية للتخصصات الصحية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات الهيئات الأخرى بالمملكة.

٢-٥-١ الأهمية العملية

تمثلت الأهمية العملية للدراسة في أهمية موضوعها وهو علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين.

أ. كشف وبيان كل ما يعتري هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

ب. تحفيز الباحثين على إجراءات دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

ج. تقديم إطار نظري يشرح أهم عناصر الحوافز المعنوية والمادية.

د. تقديم إطار عملي يربط بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

هـ. إمداد المسؤولين بالهيئة السعودية للتخصصات الصحية محل الدراسة ببيانات وتوصيات

ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير مستوى

التحفيز لدى العاملين والارتقاء بمستوى انتاجية العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

٦-١ منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية"، وقد عرفه العساف (٢٠١٠) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

٧-١ حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: أثر الحوافز على زيادة إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

٢. الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على موظفي الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

٣. الحدود الزمانية: تم عقد البحث وجمع المعلومات من (٢٠٢٣ م).

٨-١ الدراسات السابقة

١. دراسة الرشيد (٢٠٢٢) بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية

بمستشفيات مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١١٢) من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت مشكلة الدراسة في أهمية ما تلعب الحوافز المادية والمعنوية ودورها الكبير في التأثير على كفاءة أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس على أداء الكوادر الصحية في المؤسسات الصحية. حيث أشارت دراسة (القضاة، ٢٠١٧) إلى وجود

علاقة إيجابية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن لذا جاءت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية، كما افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. وبالإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة والتأكد من فرضية الدراسة، سوف ستقدم الاقتراحات التي تسهم في رفع كفاءة أداء الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال الاهتمام ووضع السياسات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٥٧٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي: بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية لما له من فوائد على كفاءة الأداء للعاملين في المؤسسات الصحية. ضرورة تعزيز الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للكوادر الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال نظام متكامل وفعال يعمل على منح الحوافز لمن يستحق وفقاً لكفاءة الأداء. منح الترقية وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد فقط على الأقدمية.

٢. دراسة مارني (٢٠١٩) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، تكون مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وعددهم (٨٠٠٠) موظف تقريباً، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (٤٥٠) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (٤٠٧) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ونسبة بلغت ٩٠٪، واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة معامل الانحدار (Regression) واختيار (F). وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٣,٤٧)، أما

الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي (٣,٤٣)، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حيث بلغت (R=0.323) وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية (R=0.335) بينما بلغت عند الحوافز المادية (R=0.286). وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة إلى ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة على توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

٣. دراسة Daniel 2019 بعنوان "Effects of Incentives on Employees Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الحوافز على إنتاجية الموظف، من خلال مجموعة من الأهداف التعرف على العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، وتحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية ، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

٤. دراسة الحالية (٢٠١٣) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع

العام في الأردن" ، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛ كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة

حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛ وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وبلغت عينة الدراسة وهي عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من ١٥٠ موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ وأظهرت النتائج أن حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وأن حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وأن هناك وجود علاقة خطية وترابطية قوية؛ بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي، كما أوصت الدراسة ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين .

٥. دراسة الفارس (٢٠١١م) بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"

هدفت الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي: سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة ، بلغ عددهم ٣٢٤ موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤية الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي؛ وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

٦. دراسة الجساسي (٢٠١١م). بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في

القطاع الصحي بعمان"

هدفت الدراسة إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في القطاع الصحي، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٩٠ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي؛ والمسعى الوظيفي.

٧. دراسة أبو شرح (٢٠١٠م)؛ بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة ١١٠ فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسعى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وبذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف؛ وخصوصاً فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

تحليل الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق

- من حيث المنهج

- ✓ ستستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الرشيد (٢٠٢٢)، ودراسة مارني (٢٠١٩)، ودراسة الحلايبي (٢٠١٣م)، ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة الجساسي (٢٠١١م)، ودراسة أبو شرخ (٢٠١٠م).
- ✓ فيما استخدمت دراسة (Daniel 2019) المنهج المسحي الوصفي.

- من حيث الأداة

- ✓ ستستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وهو ما توافق مع العديد من الدراسات ومنها دراسة سلامة الحلايبي (٢٠١٣م)، ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة الجساسي (٢٠١١م)، ودراسة أبو شرخ (٢٠١٠م)..
- ✓ فيما استخدمت دراسة الرشيد (٢٠٢٢)، ودراسة مارني (٢٠١٩)، ودراسة (Daniel 2019) تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية العاملين في التخصصات الصحية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

١. بلورة وبناء الإطار النظري.
٢. اختيار الأداة المناسبة.
٣. اختيار المنهج المناسب.
٤. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
٥. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، حيث لم تجرى دراسات وبحوث سابقة طبقت هذين المتغيرين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية وموظفيها من قبل.

التصور العام لهيكل الدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

حدود الدراسة:

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: الحوافز والتحفيز.

ثانياً: إنتاجية العاملين.

ثالثاً: آثار تحسين إنتاجية العاملين.

الفصل الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

ثالثاً: أداة البحث

رابعاً: صدق أداة البحث

خامساً: ثبات أداة البحث

سادساً: فترات المقياس

سابعاً: الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

المراجع.

قائمة المراجع الأولية:

١. حمدان، روان والساكت، ياسمين (٢٠١١). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
٢. السالم، مؤيد وصالح: عادل (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
٣. الرشيد، خالد (٢٠٢٢) دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ٢٨٤.
٤. مارني، نور عزم (٢٠١٩) أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر.
٥. الحلايبة، غازي حسن (٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
٦. الفارس، سليمان (٢٠١١). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ١(٢٧).
٧. الجساسي؛ عبد الله حمد محمد (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عُمان.
٨. أبو شرخ. نادر حامد عبد الرازق (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة؛ جامعة الأزهر: غزة: فلسطين.

9. Daniel, Cross Ogohi. (2019) 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. **International Journal of Business Marketing and Management** (IJBMM 4(1): 41–48. '.