

عنوان البحث

أثر التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل

إعداد الطالب

يوسف علوان العنزي

الرقم الجامعي: 251002834

إشراف

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

حظي موضوع تحفيز العاملين من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية، بكثرة الدراسات التي تناولته، أما الدراسات العربية أكدت هذه الدراسة على ضرورة انتاجية رواتب الموظفين، وتوحيد الأنظمة الإدارية، وإعادة النظر في نظام الترقية المعمول به، وأما دراسة (العكش، ٢٠٠٧) أكدت على ضرورة إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف، وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون، وإلى ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة بما يشمل تحديد مستويات للإنجاز، وتحديد مستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة فعالة، وأن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء. ويُعد التحفيز، سواء كان ماديًا كالحوافز والزيادات، أو معنويًا كالاعتراف والتقدير، من أهم تلك الأدوات. ورغم انتشار سياسات التحفيز، إلا أن فعاليتها تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن موظف لآخر. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحفيز وزيادة الإنتاجية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير بيئة العمل، والتحفيز هي كافة العوامل التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتتنوع هذه الحوافز بين المادية والمعنوية، ويمكن أن تشمل المكافآت المالية، الترقية، التقدير المعنوي، أو تحسين بيئة العمل.

ومما لا شك فيه أن التحفيز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، وفي هذا البحث يتناول الباحث موضوع أثر التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.

## مشكلة الدراسة:

فقد لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل، مما يؤثر في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه التحفيز، ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة تأثير التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل ، ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما مدى تأثير أساليب التحفيز المختلفة على إنتاجية الموظفين في بيئة العمل ؟

### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهميتها العملية والتطبيقية:
- الأهمية العملية: فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وردم الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: فائدة عملية، حيث من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة صانع القرار المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية، وما تحتاجه هذه الإدارة من أنشطة مختلفة، تساهم في تطوير وإنتاجية كفاءة أفرادها، وتدفعهم نحو التقدم للأفضل في مجال عملهم.

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأنظمة والأساليب المستخدمة في التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.
2. التعرف على أهمية التحفيز (المادية والمعنوية) للموظفين والمتمثلة في رفع الروح المعنوية ومستوى زيادة الإنتاجية.
3. عرض الكيفية التي يمكن أن يتم بها التحفيز السلبي تجاه العاملين مع بيان انعكاسات ذلك على أدائهم.
4. توضيح مدى أهمية الإنصاف في منح التحفيز والمكافآت وأثره على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.

5. تقديم مقترحات عملية لرفع الإنتاجية من خلال برامج تحفيزية فعالة.

### تساؤلات الدراسة

1. ما هي الأنظمة والأساليب المستخدمة في التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل؟
2. ما أهمية التحفيز (المادية والمعنوية) للموظفين والمتمثلة في رفع الروح المعنوية ومستوى زيادة الإنتاجية؟
3. ما مدى أهمية الإنصاف في منح التحفيز والمكافآت، وأثره على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل؟

### فروض الدراسة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تأثير التحفيز وتحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.

### الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (أثر التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل)؛ حسب اختلاف متغيراتها، ويكتفي الباحثون بأهم تلك الدراسات على حد علمهما، ولقد تم حصرها في الآتي تصاعديا ناحية الأزمنة من الأقدم إلى الأحدث:

**دراسة (ابراهيم؛ أحمد: ٢٠٠٣)** بعنوان: "نظام الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة، جامعة النيلين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) هدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، وقد وضع الباحث عدة فرضيات أهمها وجود علاقة بين زيادة الحوافز وزيادة الرضا الوظيفي. وأن هنالك علاقة بين وجود نظام للحوافز وإقبال وانتظام الموظفين في أعمالهم. ووجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي بين عدالة نظام الحوافز المطبق في الجامعة. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الموظفين العاملين في كلية التجارة جامعة النيلين غير راضين بالأغلبية في نظام الحوافز المطبق بالجامعة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة

توصيات أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية، ربط الحافز الممنوح للعاملين بقدر المجهودات التي يبذلونها ، توفير العدالة والمساواة في فرص الترقية ، إثراء العمل الوظيفي من خلال زيادة المسؤوليات والسلطات ، الاستفادة من طاقات الموظفين الكامنة عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، تشجيع النمو الوظيفي من خلال إتاحة الفرص للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية ، ضرورة تعريف الموظفين بالأسس المتبعة في تقييم أداءهم ، ضرورة مواصلة البحث والدراسات التحليلية الأكثر عمقا للتعرف على رغبات الموظفين. أما التوصيات العملية فتمثلت في ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التحليلية والجهد البحثي الأكاديمي الذي يتناول جانب التطبيق لاستكمال النقص الموجود في هذا الموضوع الهام ، وإجراء دراسات تتناول الحوافز بأنواعها المختلفة على قطاعات وانشطة في مناطق جغرافية متعددة، وإجراء دراسات عن الحوافز في القطاع الخاص ومقارنته بالقطاع العام.

**دراسة (حسين؛ عصام: ٢٠١٠)، بعنوان: " معوقات تطبيق نظام الحوافز في العمل" , والتي هدفت إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق الحوافز في العمل، كما هدفت إلى التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية، وهدفت إلى توضيح دور المديرين في تنمية الروح المعنوية للموظفين، كذلك هدفت إلى تحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء الموظفين، وأيضاً توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين، ورفع أدائهم، والتعرف على أساليب الحفز وأنواعه، وتحديد الفروقات بين الحوافز المادية والمعنوية، توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين، ومستوى الحوافز المدفوعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المدفوعة للعاملين وأسلوب القيادة الإدارية بالشركة. وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين حوافز ومكافآت مادية لكسب رضاهم وتشجيعهم للعمل، كما أوصت المدراء بالاهتمام بدورهم في رفع الروح المعنوية للعاملين باتباعهم أساليب الحفز التي ترغبهم وتزيد من حماسهم للعمل.**

**دراسة (الجساسي: ٢٠١١)، بعنوان: " أثر الحوافز المادية والمعنوية في انتاجية أداء العاملين لدى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان،** وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأيضا التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين، وكما هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المعنوية في انتاجية أداء العاملين بالوزارة، وكذلك التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بالوزارة، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء الباحثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وكانت العينة المطلوب دراستها (٢٩٠) من رؤساء الاقسام والموظفين. كانت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أحراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في انتاجية أداء العاملين باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. وأهم ما أوصت به الدراسة: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لانتاجية أدائهم، وكذلك ضرورة إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي، وأيضا مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها، وأخيرا ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل.

**دراسة (غازي، ٢٠١٣)، بعنوان " أثر الحوافز في انتاجية الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى"،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وانتاجية الأداء، والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تسحين مستوى الأداء وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها حيازة كل من الحوافز

المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، حيازة الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط. ووجود علاقة خطية وتربطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وانتاجية الأداء لدى موظفي الأمانة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين ( الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

**دراسة (بابكر؛ حاتم: ٢٠١٤)، بعنوان: " الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية"،** والتي هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية، وفقا للأسس والمعايير الإدارية، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج، وأن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك، وأيضا عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات؛ أهمها يتمثل في: ضرورة أن يكون هنالك تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج، كما توصي الدراسة إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية، وتوصي إدارة البنك أيضا بالعمل على تنوع الحوافز المقدمة للعاملين، وكذلك ضرورة العمل على تدريب ورفع المديرين كفاءتهم المعرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين.

**دراسة (العجمي؛ فهد: ٢٠١٧)، بعنوان: " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية"،** والتي هدفت إلى العمل على تقصي أثر الحوافز في انتاجية الأداء، وما مدى مساهمة التحفيز في انتاجية الأداء، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وانتاجية الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمد التعليمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقا للتغيرات الديموغرافية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن كل من الحوافز المادية والمعنوية منخفضة، وكانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، وأن هناك علاقة تربطية بين استخدام أبعاد

الحوافز وانتاجية الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية, وتتلخص توصيات الدراسة في أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين, وأوصت بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

**دراسة (سليمان؛ الهادي: ٢٠١٧)** بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة". هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة سكر كنانة للعام ٢٠١٧م، واختبار صحة الفروض المتمثلة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركة في سياستها الخاصة بالاختيار والتعيين أفردت حيزا للعنصر النسائي في الوظائف التي نتلامم مقدراتها وخصائصها وغن كان عددهن أقل من الرجال، ويلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة أن تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق وضرورة مراعاة عنصر الفورية في صرف المكافآت، وعدم تأخير الصرف ضمانا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجانب مراعاة العدالة في صرف هذه المكافآت، وتشمل العدالة هنا المقدار والنوع والتوقيت، كما أوصت بضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة، وعدم التوسع في استخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادي والنقدي والعقاب المعنوي في الشركة إلا في حالات الضرورة لما لها من أثر سلبي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

**دراسة (أبو حجل، محمد: ٢٠١٨)** بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية-القطاع الحكومي. (الحكومي)، وهدف البحث إلى التعرف على أنواع الحوافز بالصندوق

الوطني للمعاشات، كما أن النتائج قد أكدت أهمية الحوافز لانتاجية كفاءة أداء العاملين بالقطاع الحكومي، وعليه يجب الاهتمام بالحوافز بأنواعها المختلفة وخاصة الحوافز المادية وذلك لرفع مستوى أداء العاملين. وأوصت الدراسة بأن الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليست على أساس آخر، كما أنه لا بد من ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

تتنوع النظريات المفسرة للتحفيز، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين: نظريات المحتوى ونظريات العمليات. تركز نظريات المحتوى على دوافع الأفراد واحتياجاتهم، بينما تركز نظريات العمليات على كيفية تفاعل الأفراد مع بيئتهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز .

#### أولاً: نظريات المحتوى:

- **نظرية التدرج الهرمي للاحتياجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs):**

تقترح أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيتها بالترتيب، بدءاً من الاحتياجات الفسيولوجية (مثل الطعام والماء) وصولاً إلى احتياجات تحقيق الذات (مثل تحقيق الإمكانات الشخصية).

- **نظرية ERG لألدرفر: (Alderfer's ERG Theory)**

تبسط نظرية ماسلو من خلال تجميع الاحتياجات في ثلاث فئات: الوجود (Existence)، والترابط (Relatedness)، والنمو (Growth).

- **نظرية العاملين لهيرزبرج: (Herzberg's Two-Factor Theory)**

تميز بين عوامل النظافة (مثل ظروف العمل والأجور) التي تمنع عدم الرضا، وعوامل التحفيز (مثل الإنجاز والاعتراف) التي تزيد من الرضا والدافعية .

- **نظرية الاحتياجات المكتسبة لماكلياند (McClelland's Acquired Needs Theory):**

تحدد ثلاث احتياجات رئيسية تؤثر على الدافعية: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى السلطة .

ثانياً: نظريات العمليات:

#### - نظرية التوقع: (Expectancy Theory)

تفترض أن الدافعية تعتمد على توقعات الفرد بأن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة .

#### - نظرية العدالة: (Equity Theory)

تفترض أن الأفراد يقيمون عدالة المكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بغيرهم، وأن عدم المساواة قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية .

#### - نظرية تحديد الأهداف: (Goal-Setting Theory)

تفترض أن تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يمكن أن يحفز الأفراد على العمل بجدية أكبر لتحقيقها .

#### - نظرية التعزيز: (Reinforcement Theory)

تفترض أن السلوكيات التي يتم تعزيزها (من خلال المكافآت) من المرجح أن تتكرر، بينما السلوكيات التي يتم تجاهلها أو معاقبتها من المرجح أن تتوقف .  
تساعد هذه النظريات في فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على التحفيز، مما يمكن المديرين من تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة في مكان العمل.

#### المنهجية وطرق البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع الدراسة: موظفو مؤسسة خدمية أو صناعية يتم اختيارها لاحقاً.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية من الموظفين بمختلف مستوياتهم.
- طرق جمع البيانات: استبانة مغلقة + مقابلات نصف موجهة.

#### أدوات الدراسة :

1. الاستبانة: تقيس آراء الموظفين حول نظم التحفيز ومدى تأثيرها على أدائهم.
2. المقابلات: تُجرى مع مديري الموارد البشرية للحصول على معلومات أعمق.
3. تحليل الوثائق: دراسة السياسات الداخلية للمؤسسة المتعلقة بالحوافز والأداء

#### حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على أثر التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.
- الحدود المكانية: تُجرى في مؤسسة واحدة أو أكثر داخل بيئة عمل محددة.
- الحدود الزمانية: تنحصر في عام 2025

## المراجع:

1. أبو جل, محمد مصطفى ( 2018) أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي, رسالة ماجستير, جامعة ام درومان الإسلامية, معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي, السودان.
2. العجمي, فهد محمد (2017) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية, دراسة ميدانية, مدارس منطقة الأحمدى التعليمية, الكويت.
3. إبراهيم, أحمد عثمان (2003) نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي, دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين, رسالة ماجستير, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.
4. الجساسي, عبد الله حمد محمد (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
5. غازي, حسن عودة الحلايية (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن, دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
6. بابكر, حاتم محمد صالح وآخرون ( 2014) الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بنك البركة السوداني, ولاية الخرطوم: رسالة دكتوراه , جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا, الدراسات التجارية, السودان.
7. سليمان, عبد الله حمادي, أنس عبد الباسط عباس (2009) الحوافز وأثرها على الأداء, دراسة ميدانية, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, مجلة تنمية الرافدين العدد 93, مجلد 31, 105-123, العراق.

8. الجامي؛ عبدات محمد (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في إنتاجية أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
9. الجاسي؛ عبد الله حمد محمد (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في إنتاجية أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
10. شراب؛ باسم (٢٠٠٧)، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
11. الشوابكة؛ يونس (٢٠١١) درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
12. الزهراني، حليلة (٢٠١٧) أثر الحوافز المادية و المعنوية في أدا معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخفأة التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية مج ١، ٢٤.
13. العكش؛ علاء (٢٠٠٧) انظام الحوافز والمكافآت وأثره في إنتاجية الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. الفارس، سليمان . (٢٠١١) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
15. المزجاجي؛ أحمد بن داود (٢٠١٣)، الوجيز في طرق البحث العلمي، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عرعر.
16. حريم , حسين ( 2013) إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
17. محمد , فاطمة عبد المنعم (2014)"متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، العدد (98)، المجلد (25).

