

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي

د. المختار إسماعيل عبد الله العروسي

جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

almukhatar@hotmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسن مستوى الأداء ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العناصر الطبية والطبية المساعدة كدراسة حالة لمستشفى الزاوية التعليمي، وقد تمَّ اختيار عينة عشوائية قوامها 104 مفردة من إجمالي عدد العاملين البالغ عددهم 135، حيث بلغت الاستمارات السليمة والتي حُضعت للتحليل 97 استمارة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية)، وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحسن مستوى الأداء في مستشفى الزاوية التعليمي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء قدرت بـ (0.653) ، (0.780) على التوالي، كما أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروقات معنوية في إجابات المستجوبين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

Abstract:

This study aimed to identify the impact of incentives in their physical and moral dimensions and their impact on improving the level of performance, and may be the study community of all medical and medical auxiliary elements as a case study of the Zawiya Teaching Hospital, and a random sample of 104 individuals was selected from the total number of employees The 135, where the correct forms and prepared for analysis reached 97, where the results of the study showed a statistically significant effect between independent variables (physical incentives - moral incentives), and the variable in this study, which is the improvement of the performance level in The Corner Hospital Educational, where the study found a strong correlation between physical incentives and moral incentives and improved performance estimated at (0.653) (0.780) respectively, as the results of the analysis of the contrast showed no moral differences in the answers of the interrogators attributable to variables (sex, qualification Scientific, length of service)

مصطلحات الدراسة:

الحوافز: مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر في عمله وتجنب الأخطاء التي تقلل من الإنتاجية، مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة، وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف.

الحوافز المادية: هي الأجر أو المرتبات والعلاوات السنوية، والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

الحوافز المعنوية: هي كل ما يتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للعامل، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين بوسائل أساسها احترام العنصر البشري، وتكون بأشكال مختلفة منها: المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، والتدريب، وحفلات تكريم المتميزين.

أداء العاملين: هو تنفيذ الموظف لأعماله وتحمل مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة على الوجه الأكمل.

مقدمة

تحرص كافة المنظمات في زمن المنافسة على القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ويمثل العنصر البشري في هذه المنظمات أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة وتعد عملية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة.

ويعد 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 تقانيهم في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

لذلك أصبح 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 والاحتفاظ بها من خلال اتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

مشكلة البحث

من خلال علاقة الباحث بمجموعة من أفراد الأطقم الطبية والطبية المساعدة بمستشفى الزاوية التعليمي لاحظ الباحث وجود ردود فعل سلبية وانتقادات لدى الكثير منهم نحو ما يتقاضونه من مرتبات وحوافز مادية ومعنوية من قبل وزارة الصحة، وبالتالي صاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين؟

أهمية الدراسة

- أنها موجهة إلى أحد القطاعات الهامة في ليبيا وهو قطاع الصحة.
- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التحفيز والذي ينظر إليه على أنه أحد أهم المتغيرات الهامة لنجاح المنظمات وتميزها.
- أنها دراسة توضح طبيعة العلاقة بين الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة الليبية وأثره في تحسين مستوى الأداء، وتقديم توصيات ومقترحات إلى المعنيين في وزارة الصحة للدفع بالعاملين لتحقيق أداء متميز.

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين تحسّن مستوى الأداء في المنظمة قيد الدراسة
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسّن مستوى الأداء في المنظمة قيد الدراسة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

بيئة الدراسة: وزارة الصحة الليبية.

مجتمع الدراسة: وتمثل في كافة أعضاء الطاقم الطبي والطبي المساعد بمستشفى الزاوية التعليمي.
عينة الدراسة: تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الطاقم الطبي والطبي المساعد والبالغ عددهم 135، وتمّ الاستعانة في تحديد حجم العينة على الصيغة الرياضية التالية: (عمر عبد الجواد عبد العزيز، 2002، 24)

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{\alpha^2}{Z^2}}$$

حيث: n تمثل حجم العينة المطلوبة.

N تمثل حجم المجتمع الكلي.

P تمثل نسبة مفردات الظاهرة في المجتمع (إذا أمكن تحديدها) ، وإذا لم تكن هذه النسبة معلومة

يفترض أنها تمثل نصف مفردات المجتمع أي أن $p = 0.50$.

α تمثل مستوى المعنوية وعادة ما تكون 1% أو 5% أو 10%.

Z تمثل الدرجة المعيارية المناظرة لمعامل الثقة $(1-\alpha)$ في جدول التوزيع الطبيعي. وبالتالي سيكون حجم العينة الذي سيتم اختياره من مجتمع الدراسة وعند مستوى معنوية 5% هو:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{0.50 \times 0.50 + \frac{(0.05)^2}{135}} = \frac{0.50}{(1.96)^2} = 104$$

وكانت نسبة الاستثمارات المستردة من عينة الدراسة والتي خضعت للتحليل على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (1)

93%	97	الاستثمارات الخاضعة للتحليل
7%	7	الفاقد في الاستثمارات
100%	104	المجموع

منهج البحث

اعتمد منهج الدراسة على الأسلوبين التاليين:

1- الأسلوب النظري: والذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- الأسلوب الميداني: تمّ تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)

حدود الدراسة

- الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة فقط على دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي.

- حدود الموضوع

اقتصرت هذه الدراسة على بيان تأثير الحوافز على أداء العاملين.

- الحدود الزمنية

حيث إن هذه الدراسة هي دراسة موقفية ونتائجها تعبر عن موقف الأفراد في هذه المؤسسة في لحظة معينة، ونظراً لأن تغير هذه النتائج سلباً أو إيجاباً من فترة لأخرى هو أمر محتمل الحدوث، وهو ما يميز الدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني، فإن هذه الدراسة اقتصرت على دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي من شهر 7- 2019 وحتى شهر 1-2020.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات عربية

1- دراسة بدر الدين 2019

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة الحوافز بمختلف أنواعها في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قالمة بالجزائر، وكان من أهم أهدافها:

- التعرف على الحوافز كمنظومة تستعمل للتأثير على العمال في المنظمات المختلفة وخاصة الأساتذة الجامعيين.

- تحليل العلاقة بين الحوافز كسبب رئيسي والرضا الوظيفي كنتيجة وتبيان ماهيتهما.

- التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية الممنوحة للأساتذة الجامعيين.

- التطرق لمسببات الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- أن الأساتذة يولون اهتمام كبير بالتعويضات المقدمة لهم وهو ما لم يتحقق لهم حيث أن أغلبهم غير راضين عنها.

- أغلب الأساتذة غير راضين عن الرواتب التي يتقاضونها والممنوحة لهم من طرف المؤسسة.

- مناسبة ساعات العمل للأساتذة يعكس التقسيم الجيد لأوقات العمل.

- عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية المقدمة لهم، خاصة في ما يتعلق بالرواتب والمنح.

2- دراسة أوسو وآخرون 2018

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في جامعة زاخو- العراق، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تدني في مستويات رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة، وكذلك ضعف أو محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.

3- دراسة الشرعة 2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة من بينها أن للحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية دور كبير في نشاط البنوك وتشجيع الابتكارات والتقليل من معدل دورات العمل والتقليل من الشكوى والتذمر بين العاملين.

4- دراسة يونس 2010

تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي.
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم الحوافز المعمول بها داخل منظمات الأعمال في المنظمات الصناعية الليبية، كما هدفت إلى تحديد أهم ظواهر أنظمة التحفيز المستخدمة وانعكاساتها على كفاءة وفاعلية أداء المنظمات الليبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضاً منخفضاً على الرواتب والمكافآت التي يتقاضاها الموظف وذلك لعدم تناسبها مع مستوى ونوعية الأداء في العمل، وكذلك انخفاض مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات لهم، وعدم شهرهم بالأمان الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الحوافز والأداء.

5- دراسة العائدي 2001

أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأنواعها المختلفة على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية وتحليل ظروف العمل، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :
1- يوجد تذبذب في إنتاجية العمل الإجمالية في المنشأتين محل الدراسة وذلك لأسباب متعددة منها :
عدم توافر المواد الأولية وانقطاع التيار الكهربائي وارتفاع معدل دوران العمالة واستهلاك الآلات وتآكلها.

2- توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي وبين مستوى الأداء.

3- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء.

ثانياً: دراسات أجنبية

1- دراسة Harold, Stoloritech 2004

Incentives Motivation and work place performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال للحوافز في رفع أداء الموظفين في وظائفهم، كما هدفت إلى تحديد درجة إسهام الحوافز في زيادة الأداء الوظيفي، ومعرفة أي برامج الحوافز أكثر فاعلية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن برامج وأنظمة الحوافز تُحفز وتحسن الأداء بشكل كبير، وأن الحوافز المادية ترفع وتحسن الأداء بنسبة 44%، كما بينت نتائج الدراسة أن برامج الحوافز تزيد من اهتمام الموظفين بالعمل علاوةً على اجتذاب هذه الأنظمة للموظفين

المؤهلين والأكفاء، وتبيّن أن برامج الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين الأداء بنسبة 44% ، في حين أن البرامج قصيرة المدى والتي تعتبر فعالة لمدة ستة أشهر تسهم في تحسين الأداء بنسبة 30% فقط، وبأن الإدارة الجيدة لبرامج الحوافز، تسهم في تحسين الأداء بشكل كبير.

2- دراسة 2012 Gellette

Incentives: why don't more of use incentives?

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أقسام المبيعات في الشركات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من شركات التسويق الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوافز للأفراد تزيد من أدائهم بنسبة 27%، فضلاً عن تركيز معظم الشركات الأمريكية في تطبيق أنظمة الحوافز على قسم التسويق والمبيعات كونه القسم الأكثر أهمية لتحقيق الأرباح للشركات، حيث إن تطبيق الحوافز المادية لموظفي المبيعات يزيد من أدائهم بنسبة 45% وأن أكثر أنواع الحوافز فعالية هو الحافز المادي بنسبة 92%.

3- دراسة 2013 Benites

Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الدراسة من 2000 عامل وزعت عليهم استبانة تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعيّتهم وأدائهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن 80% من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعيّتهم إلى العمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن 98% من العاملين أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل المُنجز، كما أكد 75% من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها الاعتراف واحترام العاملين لهما أثر بالغ على دافعيّتهم وتحسين مستويات الأداء.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، فقد تبين أنه تمّ التركيز في هذه الدراسات على أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية، وذلك يعود لمدى إسهام هذه النظم في تميز الأداء. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أدواتها، وبالتالي يمكن القول إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في منهج البحث وتختلف عنها في المجال الميداني، حيث إن هذه الدراسة سوف تُجرى في بيئة مغايرة للبيئات التي أُجريت فيها هذه الدراسات، كما أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: الجانب النظري

ماهية الحوافز

"من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتُسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا وسيلة من وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع" (ياسر عريبات، 2008، 205).

ويرى البعض أن الحوافز "تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز" (محمد الصيرفي، 2009، 199).

ويعرفها آخرون بأنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"، كما عرفت الحوافز على أنها "العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" (عبدالفتاح المغربي، 2009، 365).

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها والتمثلة في الحوافز.

تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية:

أ- "تُسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة" (عبد الفتاح المغربي، 2009، 375).

ب- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف أهم العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

ج- "إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة. (إبراهيم البدر، 2006، 36)

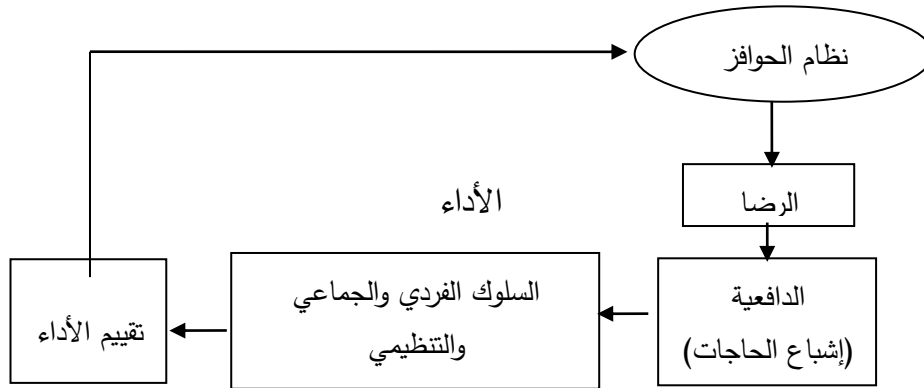
د- "إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، في المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive)، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين" (بشير العلق، 201، 2008).

هـ- "إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي" (كاظم خضير، 2002، 168).

و- يعتقد الكثيرون أن للحوافز تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويتضح ذلك من خلال دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة من السلوك. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.



شكل رقم (1) العلاقة بين الحوافز والأداء

المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 373.

أهداف التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما يلي (هيثم

العافي، 2008، 15)

- 1- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- 2- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم مادياً ومعنوياً لتمييزهم في الأداء.
- 3- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات.....الخ.
- 4- إشباع احتياجات العاملين بثتى أنواعها.
- 5- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين.
- 6- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.
- 7- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- 9- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:
الأداء الوظيفي "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد" (راوية حسن، 1999، 216).

ويعرفه عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء" (أحمد عاشور، 2005، 25).

وتعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على مصطلح الأداء الوظيفي ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مُخرَج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (عبدالباري درة، وآخرون، 1998، 3).

محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي

تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويرى مرسى والصباغ "أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددًا رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة تُعد جميعها محددًا رئيسياً في تحديد مستوى الأداء" (زهير الصباغ، 1988، 28).

"وقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء، وعلى الرغم من تناقض نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي" (رائد العبيدي، 1989، 22).

"وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم porter نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة" (أحمد عاشور، 2005، 38).

تحسين الأداء الوظيفي

"تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (أحمد عاشور، 2005، 45).

1- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ومن تلك الوسائل التالي (فيصل البراهيم، 2008، 53):

- أ - تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- ب - خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- ج - الإدارة بالأهداف.
- د - المشاركة والعمل الجماعي.

هـ- تصميم العمل (الوظيفة).

و- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

ح- استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:

الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشاملة. والتي تتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي: (زياد الخليفة، 2011، 43)

أ- الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة؛

ب- الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ج- الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.

د- الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

هـ- الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، ويعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناءً عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف ماهر أحمد: "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكّن من القيام بتقييم أدائهم خلالها" (أحمد ماهر، 2007، 406).

ويرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة

ويعرفه آخرون على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً" (عبدالباري درة، وآخرون، 2008، 270).

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازه لواجباته، ويعرفه آخرون على أنه: "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل" (صلاح عبد الباقي، 2000، 285).

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد، وسلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً" (محمد الصيرفي، 2007، 208).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد. كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به" (يوسف الطائي، وآخرون، 2006، 226).

ثانياً: الجانب العملي

أولاً: الخصائص الديمغرافية

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول (2)

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	67	69%
أنثى	30	31%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول السابق (2) يتضح أن نسبة 69% تقريباً من عينة الدراسة من الذكور، 31% من عينة الدراسة من الذكور.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول (3)

الوظيفة	التكرار	النسبة
عنصر طبي	34	35%
طبي مساعد	63	65%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن النسبة الأكبر من العاملين بالمستشفى هم من فئة العناصر الطبية المساعدة والتي تمثل نسبتهم 65% من عينة الدراسة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (4)

المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم متوسط	42	43%
دبلوم عالي	15	15%
جامعي	32	33%
ما فوق الجامعي	8	9%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول (4) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهلات المتوسطة والتي تمثل نسبتهم 43% من حجم العينة، تليهم نسبة حملة المؤهل الجامعي بنسبة 33%، بينما كانت أقل نسبة هي المؤهلات فوق الجامعية والتي جاءت بنسبة 9% من حجم عينة الدراسة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

جدول (5)

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	8%
من 5 - أقل من 10	21	22%
من 10 - أقل من 15	45	46%
من 16 إلى أقل من 20	19	20%
20 أكثر	4	4%

المجموع	97	100%
---------	----	------

من خلال الجدول أعلاه (5) يتضح أن نسبة 46% من عينة الدراسة لديهم خبرة في مجال العمل بالمستشفى تراوحت من 10- 15 سنة، وما نسبته 8% من عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات في هذا العمل.

ثانياً: عرض النتائج الخاصة بإجابات مفردات العينة.

1- عرض النتائج الخاصة بإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الأول (الحوافز المادية)

جدول (6)

ر. م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمنح الوزارة مكافآت مادية لتحسين أداء العاملين	3.35	1.100	3	متوسطة
2	يتقاضى العاملون أجراً يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	3.30	1.182	4	متوسطة
3	تشجع المكافآت المادية على بدل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	3.90	1.189	1	عالية
4	يُولي العاملون اهتمام كبير بالحوافز والمكافآت	3.60	1.005	2	عالية
5	تمنح الوزارة ترقية استثنائية للأداء والعمل المتميز	2.85	1.119	5	متوسطة
6	تقدم الوزارة تأمينات متعددة للعاملين	2.15	1.051	6	متوسطة
	المؤشر العام	3.25	1.107		متوسطة

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن معدل إجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة (2.15 - 3.90).

وأن العبرة: تشجع المكافآت المادية على بدل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها، كانت هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبرة السادسة: تقدم الوزارة تأمينات متعددة للعاملين كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن استجابات عينة الدراسة كانت إجابته على جميع العبارات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن للحوافز المادية دورها في تشجيع العاملين لبذل جهد عالي في أعمالهم لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

2- عرض النتائج الخاصة بإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

جدول (7)

ر. م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
------	--------	---------	-------------------	---------	---------------

1	يقوم مدراء الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	3.30	1.288	1	عالية
2	تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	2.90	1.118	5	متوسطة
3	يهتم العاملون بعبارات ورسائل الشكر والثناء والتقدير والاحترام.	3.00	1.176	4	متوسطة
4	يتحصل العاملون على ترقيات نتيجة أدائهم الجيد	3.15	1.304	3	متوسطة
5	يتم إشراك العاملون في عملية اتخاذ القرار	3.29	1.760	2	متوسطة
	المؤشر العام	3.12	1.328		متوسطة

من خلال الجدول (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية للحوافز جاءت بمعدلات متوسطة تراوحت بين (2.90 ، 3.30)، وأن العبارة التي تنص على أن مدراء الإدارة يقومون بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم جاءت بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.288 مقارنةً بباقي العبارات، في حين جاءت العبارة : تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل تحصلت على أقل درجات الموافقة بمتوسط 2.90 وانحراف معياري 1.118، وبشكل عام فإن اجابات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية على جميع العبارات بمتوسط عام 3.12 .

3- عرض النتائج الخاصة بإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الثالث (الأداء)

جدول (8)

ر. م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.33	1.400	5	متوسطة
2	يتوفر لدى العاملون الجاهزية والاستعداد للعمل	3.05	1.410	7	متوسطة
3	ينجز العاملون مهامهم الوظيفية بكل دقة	3.13	1.403	6	متوسطة
4	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيد	3.69	1.223	4	عالية
5	لدى العاملون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة	3.79	1.210	2	عالية
6	هناك استقرار في أداء العاملين	3.76	1.237	3	عالية
7	هناك تطور في أداء العاملين	3.91	1.119	1	عالية

عالية	1.286	3.52	المؤشر العام
-------	-------	------	--------------

يلاحظ من خلال الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.05، 3.91)، حيث جاءت العبارة الأخيرة بأعلى متوسط من بين متوسط العبارات، في حين جاءت العبارة الثانية: يتوفر لدى العاملون الجاهزية والاستعداد للعمل بأقل متوسط وهو 3.05، ويلاحظ بشكل عام من خلال المؤشر أن استجابات أفراد العينة نحو مجمل العبارات كانت عالية بالنسبة لهذا المتغير.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسن مستوى الأداء. ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب معامل الارتباط بين متغير الحوافز المادية والأداء، حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5% والعكس، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1، -1)، حيث كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين.

جدول (9)

الحوافز المادية				
معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
0.653	0.418	5.600	1	0.040

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن مستوى المعنوية (0.040)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وبالتالي يمكن القول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء، أي أن الفرضية صحيحة، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.653، والذي يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، ومن خلال معامل التحديد نجد أن الحوافز المادة تؤثر في الأداء بنسبة 41.8%.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسن مستوى الأداء. ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب معامل الارتباط بين متغير الحوافز المعنوية والأداء، حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5% والعكس، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1، -1)، حيث كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين.

جدول (10)

الحوافز المعنوية				
معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
0.780	0.491	7.920	1	0.048

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن مستوى المعنوية (0.048)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وبالتالي يمكن القول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء، أي أن الفرضية صحيحة، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدّر بـ 0.780، والذي يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، ومن خلال معامل التحديد نجد أن الحوافز المعنوية تؤثر في الأداء بنسبة 49.1%.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (11)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
العمر	بين المجموعات	8.009	5	2.050	3.516	0.690	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	75.945	122	0.500			
	المجموع	83.953	127				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	10.112	3	3.370	6.400	0.000	يوجد فروق
	داخل المجموعات	73.841	142	0.530			
	المجموع	83.953	145				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.453	3	0.480	8.220	0.844	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	82.500	143	0.590			
	المجموع	83.953	146				
مدة الخدمة	بين المجموعات	7.593	2	2.960	5.010	0.607	لا يوجد فروق

			0.591	141	76.360	داخل المجموعات
				143	83.953	المجموع

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول (11) لاختبار التباين نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المفترض وهو 5% لكل من المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة)، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة. وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمسمى الوظيفي نجد أنه أقل من مستوى الدلالة المفترض 5%، مما يشير إلى وجود اختلافات في إجابات العناصر الطبية والطبية المساعدة حول محاور الدراسة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، فقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الأداء) بمستشفى الزاوية التعليمي، حيث أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية والأداء بلغت 0.653، وعلاقة ارتباط طردية موجبة أيضاً بين الحوافز المادية والأداء بلغت 0.780. وأن هناك فروقاً في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة حيث اتضح أن هناك تباين بين (العناصر الطبية، والطبية المساعدة)، كما بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- اتباع أسلوب علمي سليم لوضع نظام للحوافز من خلال تشكيل لجان متخصصة في ذلك.
- 2- أن يكون للعاملين دور في عملية تقدير الحوافز، بحيث يكون لهم ممثل ينوب عنهم لإيصال آرائهم ورغباتهم كرئيس النقابة مثلاً.
- 3- إعادة النظر دورياً بنظام الحوافز بوزارة الصحة من خلال تقييمها ودراستها، وبيان نقاط القوة والضعف فيها.
- 4- منح المزيد من المزايا المعنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية

- الخليفة، زياد سعد (2013)، السلوك الإنساني في المنظمات، (عمان: دار الياقوت).
- الصباغ، زهير، محمود مرسي (1988)، إدارة الأداء، (الرياض: معهد الإدارة).
- الصيرفي، محمد (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، (الجزء الثاني، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).

- الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي).
- الطائي، يوسف حجيم (2005)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع).
- العافي، هيثم، (2008)، الإدارة بالحوافز، (عمّان: دار الكنوز للمعرفة).
- العلاق، بشير (2008)، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتبة العصرية).
- حسن، راوية محمد (1999)، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث).
- خضير، كاظم حمود (2000)، السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء).
- درة، عبدالباري إبراهيم، وآخرون، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى، عمّان: دار زائل للنشر).
- درة، عبدالباري، توفيق مرسي (1998)، الحقائق التدريبية، (بيروت: الدار العربية للموسوعات).
- عربيات، ياسر (2008)، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية للنشر).
- عاشور، أحمد صقر (2005)، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- عبد العزيز، عمر عبد الجواد، عبد الحفيظ بلعربي (2002)، مقدمة في الطرق الإحصائية، عمّان: دار زهران للنشر).
- ماهر، أحمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية).
- ثانياً: الرسائل العلمية**
- أوسو، خيرى علي، وآخرون (2018)، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، جامعة زاخو، العراق.
- البدر، إبراهيم بن حمد (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد (2008)، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- الشرعة، عطا الله محمد 2014، الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40.
- العائدي، كمال العائدي (2001)، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، جامعة آل البيت، الأردن.
- العبيدي، رائد عبد الخالق (1989)، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الجامعة المستنصرية، العراق
- بدر الدين، مجدوب (2019)، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، جامعة قلمة، الجزائر.
- يونس، عادل رابح (2010)، تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، جامعة قاريونس، بنغازي.
- Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives, Managing training and development, Vol. 1, Issue 4, p: 91-112.
- Harold D. stolovitch, Richard E .Clark, Steven J. Cadly, (2004) incentives, Motivation and Work Place Performance Incentive Performance Center.
- Gелlette, Fred, (2012), Incentives: why don't more of us use incentives? International Journal of quality & Reliability Management, Vol: 9 Issue: 1.