

١- السلوك التنظيمي وإدارة المدرسة المعاصرة

أ.علي أحمد محمد

ماجستير قيادة التربية

Ali755@hotmail.com

مقدمة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة .

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، » مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء» .

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، ومهما تساوت أو تقاربت خبرات

الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل، نعم إن أهمية الحوافز (أيا كان نوعها) تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز المناسبة بنوعيتها المادي والمعنوي، حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط والفتور، إذ أن تهيئة الأجواء التحفيزية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، لذلك وحسب رأيي الخاص فإن الحوافز من أولى العوامل الضرورية الواجب توافرها لأي جهد منظم، بهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء على مختلف الصعد سواء أكان من جهة العمل أو العمال .

خصائص النظام التربوي الجيد

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- ١- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم، من حيث الكم والكيف، كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد .
- ٢- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد .
- ٣- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين .
- ٤- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها .
- ٥- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية .

٦- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر .

- ٧- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع .
- ٨- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة .
- ٩- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها، وألا يمنح إلا على الأداء الجيد فقط حتى يؤدي الهدف المنشود .

الفائدة التطبيقية لنظام الحوافز

بوجه عام فإن الفائدة التطبيقية لنظام الحوافز تكمن في الآتي:

- ١ - المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع حافزيتهم النفسية .
- ٢ - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- ٣ - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .
- ٤ - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- ٥ - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المدرسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- ٦ - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار العمل وتفوقه .
- ٧ - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المدرسة إلى انجازها .

أنواع الحوافز

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج .

١- الحافز الأول: الحوافز المادية: Financial Incentives

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية .

مزايا الحوافز المادية:

الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

* السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج .

* تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً .

* يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته .

أنواع الحوافز المادية وفوائدها التطبيقية:

تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي :

١ - الأجر: تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية وفائدة واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الفائدة التطبيقية للأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، فلا فائدة أو قيمة لأي عمل من دون أجر مادي .

٢ - ديمومة العمل: يعتبر دوام العمل العنصر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن الفائدة التطبيقية لديمومة العمل تكمن في تحفيز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر الفرد بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى .

٣ - العلاوات الدورية والاستثنائية: تضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية، تكمن فائدتها

التطبيقية في دعم العامل على مواجهة تكاليف الحياة وخلق نوع من الاستقرار المادي ولو كان بسيطاً .

٤ _ **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج، ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء، أن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج تكمن فائدتها التطبيقية في تمييز العمل الممتاز عن غيره من الأعمال العادية .

٥ - **اشتراك العاملين في الأرباح :** تعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، تكمن فائدتها التطبيقية في كونها تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة .

٦ - **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات، وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة، وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات، كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين، تكمن فائدتها التطبيقية في رفع معدل الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية والولاء للمؤسسة .

٢ - الحافز الثاني: الحوافز المعنوية: Nonfinancial Incentives

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية:

١ - **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة .

٢ - **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه .

٣ - **الإثراء الوظيفي:** يعتبر (هبر زبرج) هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده .

٤ - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم .

٥ - **الترقية:** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم .

٦ - **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به

٧ - **الشعور بالاستقرار:** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين .

٨ - **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته .

٩ - **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق

١٠ - **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد

١١ - القيادة كحافز: القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فالقائد له دور إيجابي وحيوي في تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها للتوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم، لذا للإدارة دور كبير، يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به .

الفائدة التطبيقية للحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، حيث تكمن الفائدة التطبيقية للحوافز المعنوية في إشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد، كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ

وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية، ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من حيث تبسيط وإثراء و نتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة، كل هذه الحوافز وفوائدها التطبيقية تكمن في إشباع الرضا الذاتي والوظيفي للفرد الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة وإدارتها.

الحافز الثالث: حوافز أخرى

أ - تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء :

١ - الحوافز الإيجابية: Positive Incentives

هي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعة .

الفائدة التطبيقية للحوافز الإيجابية

- الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:
- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.
 - أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

٢ - الحوافز السلبية: Negative Incentives

هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهتار من قبل العاملين .

الفائدة التطبيقية للحوافز السلبية

معلوم أن الحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، لذلك فالفائدة التطبيقية لهذا النوع من الحوافز تكمن في جعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى

العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل، والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين .

ب _ تقسيم الحوافز حسب المستفيدين

١ - الحوافز الفردية Individual Incentives

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، تكمن الفائدة التطبيقية من الحوافز الفردية بمختلف أنواعها في إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد، سواء أكانت تلك الحاجات مادية أو معنوية وسواء أكانت بشكل مباشر أو غير مباشر .

٢ - الحوافز الجماعية Group Incentives

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، تكمن الفائدة التطبيقية في هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، الأمر الذي يسهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها .

خاتمة

إن لنظام الحوافز الفعال والمدرّوس جيدا، أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، و تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل، ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة بها، لذا يجب على كل مؤسسة

تريد النجاح الفعلي والملموس أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز فعال وناجح خاص فيها، يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله، ولكن يجب أن لا ننسى إن عملية تحفيز العاملين عملية غير سهلة، وإنما تنطوي على كثير من الأمور التي يجب مراعاتها عند وضع أي نظام للحوافز سواء أكان مادي أو معنوي، فردي أو جماعي، لذا يجب إعطاء نظام الحوافز أهمية قصوى من حيث الدراسة والإعداد والبحوث الاجتماعية لمتطلبات كل من الفرد والجماعة وميولهم واحتياجاتهم وما يحبون وما يكرهون وإلى ما هنالك ، حتى تستمر المؤسسة وتواكب متطلبات العصر، فالتحفيز جزء أساسي ورئيسي في عملية التطور والتقدم والنجاح .

المراجع

- _ الجريد، عارف بن ماطل (٢٠٠٨) _ التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص (٤٠ _ ٤٢) .
- _ الشنواني، صلاح (١٩٨٧) _ إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص (٤٩٠ _ ٤٩٥) .
- _ الهواري، سيد (١٩٧٦) _ الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. ص (١٠٣ _ ١٠٥) .
- _ حمدان، محمد زياد (١٩٩٨) _ التعلم المدرسي. دمشق: دار التربية الحديثة، www.hamdaneducation.com
- _ زاهر، عبد الرحيم (٢٠١٠) _ مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص (١٥٦ _ ١٥٩) .
- _ صقر، نبيل حامد مرسي (٢٠١٠) _ فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، مصر، ص (٣٨٨) .