

بسم الله الرحمن الرحيم

ديوان الخدمة المدنية
مديرية التطوير الاداري والوظيفي
قسم تنمية القوى البشرية وتوصيف الوظائف

دراسة حول الحوافز

إعداد

سالم الخساونه

حزيران ١٩٩٨

الحواجز

مقدمة :

يعتبر البحث في موضوع الحواجز قديم جيد ، وقد اثار هذا الموضوع جدلا واسعا بين اوساط علماء النفس الصناعي وعلماء ورجال الادارة ، حيث ان التحفيز يلعب دورا كبيرا واهمية قصوى في تحقيق الاهداف التي ترغب الشركات والمؤسسات تحقيقها .

ولما كان الفرد هو المحدد الرئيسي لزيادة الانتاجية ورفع كفاءة العمل والعملية الادارية برمتها جاءت الكثير من الدراسات وحرصت العديد من الادارات الناجحة على تطبيق مبدأ التحفيز وذلك عن طريق اثارة السلوك الانساني واستغلال هذا السلوك والتحكم فيه للوصول الى الهدف المنشود ، ومن الجدير ذكره ان السلوك الانساني تحدده ثلاثة محاور:

اولا : سبب منشىء للسلوك .

ثانيا : هدف يسعى الفرد الى تحقيقه .

ثالثا : قوة دفع توجه السلوك نحو الهدف المراد .

فمن طريق الحواجز تتسرع عجلة الانتاج وتترفع الكفاءة في العمل، وبالتالي تتحقق حاجة اشباع العاملين لاحتياجاتهم المتعددة .

فإذا أردنا ولوح الآلية الثالثة والدخول في عصر المنافسة بثقة واقتدار فيجب علينا إعادة النظر في حاجات الأفراد وأولوياتهم ، لا سيما ان الوضع الاقتصادية الراهنة التي تشهدها البلاد وضيق العيش لكثير من شرائح الأفراد أصبحت ناقوس يدق الخطر فلتتضخم في الأسعار وانخفاض قيمة الدينار ، وتأكل الرواتب والأجور ، وثبات المرتبات والدخول مسألة يجب معالجتها بكل موضوعية وباسرع وقت ممكن.

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز دور العلاقة التبادلية بين الحواجز والانتاجية وضرورة المواجهة فيما بينهما ، مع اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها زيادة الانتاجية وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الخدمة المدنية .

منهجية الدراسة

- اعتمد الباحث في دراسته على اجراء مسح ومراجعة لعدد من المراجع والدراسات والدوريات في مجال الحوافز
- الرجوع الى الوثائق ذات العلاقة بعمل اللجان والفرق المتخصصة التي تم تشكيلها من قبل رئاسة الوزراء ، مجلس التنمية الادارية ، ديوان الخدمة المدنية حول موضوع الدراسة .

تعريف الحافز :

يعرف الدكتور مهدي زبليق الحافز بأنه العامل الذي يدفع العاملين في الوحدة الانتاجية بكل قواهم لتحقيق الاهداف المرسومة .

يعرف الدكتور رضا عبد الرزاق رجب واخرون الحافز على أنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة .

أما الدافع فيعرف على أنه قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل تصرف أو سلوك نحو تحقيق طموحاته .
ويعرف بعض المفكرون الدافع على أنه النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية .

اما من وجهة نظر الباحث ، فإنه يمكن تعريف الحافز على أنه الطريقة او الاسلوب المنقى الذي عن طريقه يتم جعل الأفراد قادرين ومتشارعين إلى التفاني بالعمل ، وعن طريقه يتم تحقيق الاهداف المرسومة المنظمة .

اما الدافع فيعرفه الباحث ، على انه القوى الخفية الساكنة التي تكمن بالفرد تلك القوى التي يمكن استثمارها واثارتها عن طريق تقديم الحافز بتنوعها المختلفة .

وعلى الرغم من وجود الاختلاف الواضح ما بين الحافز والدافع في العمل الا أنه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط والتتوافق فيما بينهما .

فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل ، بحيث تتحقق ما يحتاجه الفرد العامل والا فلا فائدة من الحوافز التي لا تتحقق للفرد ما يصبو اليه من حاجات ورغبات .

أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز بأنها تسهم بما يلي :-

- ١- تدر نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة أو المنشأة أو المؤسسة عن طريق تحقيق جودة العمل لدى العاملين .
- ٢- تعمل نظم الحوافز على تغيير طاقات العاملين وتحريك مالديهم من طاقات وقدرات ساكنة في داخلهم تجاه العمل المطلوب .
- ٣- تسهم في تحسين أوضاع العاملين سواء أكانت هذه الوضاع اجتماعية أم مادية أم نفسية وتزيد الولاء للمنظمة عن طريق اقتران مصلحة الفرد بمصلحة المنظمة .
- ٤- تعالج نظم الحوافز تكاليف الانتاج الزائد عن طريق اكتشاف طرق واساليب عمل جديدة غير متبعة .
- ٥- من خلال نظم الحوافز يمكن خلق اجواء من الرضا الوظيفي للافراد العاملين وتعمل على اشباع بعض حاجاتهم .

علاقة الكفاءة الانتاجية بالحوافز

بداية لا بد من التطرق الى مفهوم الكفاءة ، والتي يعرفها بعض مفكرو الادارة على انها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات.

ويعرفها البعض الاخر على انها نسبة الانتاج الى عناصر الانتاج او المستخدمات . وعرفت كذلك انها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج وبين الناتج من تلك العملية .

استنادا لهذه التعريف ، نلاحظ ان هناك علاقة عضوية ما بين الكفاءة الانتاجية وعناصر الانتاج الممثلة بالعنصر البشري ، حيث لعب العنصر البشري دورا بارزا في مختلف الازمنه والعصور ، كونه المحدد الرئيسي لرفع الكفاءة الانتاجية ، والتي بدورها تقرن اقترانها واضحا بالحوافز التي تقدمها المنظمات لافرادها ، سواء اكانت هذه الحوافز مادية ام معنوية .

ونظرا لهذه العلاقة الوثيقة ما بين الانتاجية والحوافز ، فإنه لا بد من الاشارة الى ان الادارات الناجحة والحرirصة على المنافسة والبقاء هي الادارة التي تحرص على اشباع حاجات العاملين سواء اكانت هذه حاجات مادية او اجتماعية او نفسية ، فتحريك سلوك الافراد وتوجيهه يتم عن طريق الحوافز المقدمة لهم واثارة هذا السلوك يمكن ان يتم عن طريق تقديم الحوافز الايجابية بشتى صورها وشكالها ، ويمكن من خلال هذه الاثارة رفع الكفاءة في العمل . وزيادة الانتاجية

بشكل عام ، حيث بات واضحًا أنه ليس من الضروري فقط أن تكون قادرًا على العمل بل أن تكون لديك الرغبة الأكيدة في العمل.

ويجب الإشارة هنا إلى أن هناك بعض المنظمات التي تستخدم أنماطًا تقليدية في إدارتها ترتكز على تشجيع الحاجات الأولية الأساسية للأفراد الفاثمين على العمل كالاستقرار في العمل وخلق الرضا الوظيفي لديهم ، وهذا أود أن أنتوه ، إن مثل هذه الأمور تبقى غير كافية بينما إن السلوك الإنساني والطبيعة البشرية لا تقف عند حد معين ، خصوصاً وأننا نعيش في ظل ظروف اقتصادية وأجتماعية سريعة التغير ، يتبعها تباين في المفاهيم والقيم والاتجاهات .

أنواع الحوافز

- ١ الحوافز المادية
- ٢ الحوافز المعنوية
- ٣ الحوافز السلبية
- ٤ الحوافز الإيجابية

* **الحوافز المادية:** وهي التي تشجع حاجات الإنسان الأساسية والأولية مثل المالك والملابس وغيرها ذلك ويعتبر الأجر وزيادة المرتب والمكافآت والمشاركة في جزء من الارباح كلها حواجز مادية

* **اما الحوافز المعنوية :** فهي حواجز تشجع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن صورها الترقية ، الاحترام ، التقدير ، اشعار الأفراد بإنجازاتهم عن طريق توجيه كتب الشكر والثناء وكذلك الدورات والبعثات وحضور المؤتمرات .

* **اما الحوافز السلبية :** فهي الوسائل التي تقدمها الادارة لغرض منع سلوك سلبي معين، ومن صورها التنبية ، الإنذار ، تنزيل الراتب ، الدرجة ، والنقل من وظيفة إلى أخرى ، وغيرها

* **اما الحوافز الإيجابية :** فهي التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين متمثلة في الحواجز المادية والاجتماعية والذاتية والمعنوية .

نظريات التحفيز

١- النظرية الكلاسيكية فريدريك تايلور

تتلخص هذه النظرية في تطبيق الاساليب العلمية في العمل ، ووضع أساس ومعايير دقيقة لتأدية العمل من الزمن والحركة ، وتركز هذه النظرية على أن الحوافز النقدية هي الأساس في دفع العاملين وحثهم على العمل من أجل زيادة الانتاج ، وتركز هذه النظرية على استثناء العامل الخامل القليل الانتاجية من الاستفادة من الحوافز المادية وترى انه على ادارة المنظمة تدريب العامل الخامل أو نقله الى وظيفة تناسب قدراته ، واذا لم تفلح هذه الجهد يتمنى للادارة فصله، وبالنهاية لا تكون الحوافز المادية الا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو ما يزيد عليها .

٢- نظرية سلم حاجات ماسلو

وتعتبر هذه النظرية الاكثر شيوعا ضمن المدرسة السلوكية ، والتي تتطرق في اساسها النظري من الرابط العضوي ما بين حاجات الانسان (بانواعها المختلفة) والتغيير الذي يطرأ على سلوك الفرد في المنظمة ، لما لهذة الاحتياجات من اثر بالغ على تغيير السلوك الانساني في سعيه لاشياع حاجاته .

وتقوم هذه النظرية على مبدأين رئيسيين :

- ١ - أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم يبين أولوياتها للفرد وعلى النحو التالي :

١- الحاجة الفسيولوجية

٢- الحاجة للأمن والسلامة

٣- الحاجة الاجتماعية

٤- الحاجة للتقدير والاحترام

٥- الحاجة لتحقيق الذات

ب- ^{الآن} _{غير} ^{المشبعة} _{هي} _{التي} _{تؤثر} _{على} _{سلوك} _{الفرد} _{وحفزه}

٣- نظرية العلاقات الإنسانية (فكтор فروم)

ترتبط هذه النظرية بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حال نجاح ادائهم ، لذا فان ما يدفع الأفراد ويحفزهم على اداء عمل معين يتمثل بالاعقاد بأن جهودهم تقابل بالتقدير والاحترام من قبل الادارة ، وأن مثل هذا التقدير المتوقع يعتبر مطلبا مهما بالنسبة لاتصار هذه النظرية .

٤- نظرية الانجاز

لقد لخص ديفيد ماكلاند/ حاجات الفرد الى :-

أ- الحاجة للقوة وذلك من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة للقوة وتولي المناصب
القيادية

ب- الحاجة الى الانتماء وذلك من خلال بناء العلاقات والصداقات وحب مساعدة
الآخرين .

ج - الحاجة الى الانجاز ، حيث يتميز انصار هذه النظرية بالرغبة في تحقيق النجاح
والخوف من الفشل ، والرغبة في تحمل المسؤوليات .

الحوافز المتبعة في نظام الخدمة المدنية

صدر نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٨ ونشر في الجريدة الرسمية وأصبح ساري المفعول وعمل به اعتبارا من ١٩٩٨/١/١ .

الأأن المتبع للنظام يكاد لا يجد حواجز مباشرة ذات قيمة عالية ومردود من شأنه أن يخلق المنافسة ما بين شرائح الموظفين ويزيد من رفع كفاءتهم في العمل وزيادة انتاجيتهم ، فلو امعنا النظر بالنظام الحالي والنظام القديم فيما قد يعتبر من حواجز وقمنا بمقارنة على النحو التالي :

الرقم	نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٨	الرقم	نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨
(١)	منح خمس زيادات سنوية للموظف الذي يحيل نفسه على التقاعد .	(١)	لم يعط خمسة زيادات سنوية للموظف الذي يحيل نفسه على التقاعد .
(٢)	رفع مدة الاجازة بدون راتب وعلاوات الى عشر سنوات بدل ست سنوات	(٢)	كانت مدة الاجازة بدون راتب وعلاوات ست سنوات
(٣)	استحقاق الموظف الذي يريد الاستقالة راتبا شهريا أساسيا عن كل سنة ، من السنوات العشر الاولى وراتب شهر ونصف عن كل سنة تزيد عن السنوات العشر الاولى .	(٣)	لم يخصص النظام السابق اي مبلغ للموظف الذي يريد الاستقالة

من خلال ما جاء به النظام الحالي ، وما اعتبر أنه حواجز ، فإنه يمكن القول وبنظره سريعة بان أحكام النظام ذات العلاقة لا تجسد مفهوم الحواجز ، ولا يحقق الفائدة المرجوة من إيجاد انظمة حواجز لتحفيز الموظف القائم على رأس عمله ، حيث أن معظم الاحكام في النظام

الجديد ذات العلاقة بالحوافز موجهة بشكل رئيسي للموظف الذي يريد ترك العمل وهي ما اتفق على تسميته في الفكر الاداري بالحوافز الطاردة .

اما اذا استعرضنا المواد الاخرى المتعلقة بالحوافز المشجعة ، فأنه يمكن القول بانها محدوده وغير كافية ، ويمكن في هذا السياق ذكر اهمها ، مثل المادة ٩١ من النظام وهي اجازة الامومة للموظفه ، والمادة ٩٣ اجازة الحج التي تصل الى ٢١ يوما غير مخصوصه من الاجازة السنوية ، والمادة ٩٤ المتعلقة بالاجازه بدون راتب وعلاوات لمدة عشر سنوات للموظف اذا اراد العمل في الخارج ، وكذلك المادة ٥٩ التي تتعلق بترفيع الموظف جوازيا ، وكذلك منح الجداره للموظف الذي يحصل علي تقريرين متتاليين بدرجة ممتاز .

هذه هي الحوافز الايجابية والمشجعة التي يتضمنها النظام الجديد .

لكن السؤال المهم هل هذه الحوافز تسهم في رفع كفاءة العمل لدى الموظفين ؟

وهل تثير الرغبة والدافعية لديهم ل القيام باعمالهم على اكمل وجه ، وهل تفي بقيم الموظفين وتحقق لهم ما يصبوون اليه ???

هذه الاسئلة وغيرها كثير ، لم يتمكن المشرع في النظام الجديد من ايجاد الاجابات المناسبة بشأنها . وقد كان للغموض الذي يكتفى بعض مواده سببا اضافيا لتشائم الكثير من الموظفين من النظام الجديد والغاية منه ، حيث ينظر البعض الى النظام الحالي على انه عقوبة للموظف سيمانا وان الموظف في النظام القديم كان يرفع وجوبيا اذا امضى خمس سنوات في الدرجة الواحدة ، واصبح حاليا يحتاج الى فترة اطول .

ان الاصل في التشريعات الجديدة ان تعالج التغيرات والسلبيات في التشريعات القديمه وتواكب متطلبات المرحلة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها الدولة بشكل عام ؟

وهل غاب عن ذهن المشرع ان اسباب الترهل الاداري وقلة انتاجية الموظف العام وخموله تعزي الى اسباب كثيرة ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر عدم شعوره بحصوله على ادنى حاجاته الأساسية ، وعدم شعوره بالامن الوظيفي نتيجة عمليات الخصخصة ، وعدم كفاية راتبه لمواجهة متطلبات الحياة المعاصرة ومواكبة المتغيرات الاقتصادية الكبيرة التي حدثت في البلاد ، خلال العقد الماضي .

وتجدر الاشارة هنا الى الجهود التي بذلتها الحكومة والاجهزة المعنية من اجل تقديم حزمة من الحوافز لتشجيع عمل الجهاز الحكومي من خلال توفير الدعم للموظف الكفوء والتي لم يتناولها نظام الخدمة المدنية او يأخذ بها ، او تحتاج لفترة تجربة لانضاج الغاية من تبنيها ، كقضية اقتصار الترفيع ليصبح جوازيا فقط بهدف دفع الموظف الكفوء الى الواقع القيادي وابقاء الموظف الخامل ليتقدم افقا في سلم الرواتب .

ومن هذه الجهود ما تم انجازه من قبل اللجنة الخاصة المكلفة بوضع نظام للحوافز لموظفي الدولة والتي تم تشكيلها بناء على تكليف دولة رئيس الوزراء الاخص بموجب كتابه رقم ٥٨٠٠/٥/١١٥٤ تاريخ ٩٣/٧/٧ بضوية كل من السادة :

- ١ - امين عام وزارة المالية
- ٢ - امين عام وزارة التربية والتعليم
- ٣ - امين عام ديوان الخدمة المدنية
- ٤ - مدير عام دائرة الموارد العامة
- ٥ - امين عام ديوان المحاسبة

حيث اوصت اللجنة ببعض المقترنات التالية :

- تفعيل المواد المتعلقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية وذلك من خلال تشكيل لجنة مركبة في ديوان الخدمة المدنية تسمى اللجنة الخاصة بالحوافز تقوم بوضع معايير عامة لمنح الحوافز للموظفين والاسراف على تطبيق هذه المعايير من قبل دوائر الدولة بالإضافة الى وضع الخطط الكفيلة بتفعيل مواد النظام المتعلقة بالحوافز للموظفين بناء على تسييرات اللجان الفرعية في الدوائر .
- تشكيل لجان فرعية للحوافز في جميع دوائر الدولة تقوم بوضع معايير خاصة بمنح حوافز خاصة لموظفيها ، وترفع هذه اللجان تسييراتها بأسماء الاشخاص والمعايير والاسس التي تطبق عليهم الى اللجنة الخاصة بالحوافز التي تنظر في هذه التسييرات وتتخذ القرارات النهائية .
- تقديم مكافأة مالية تشجيعية للموظف المبدع الذي قام بانتاج عمل متميز ، يتصل بدراسة حديثه او ابداعا فني او اقتراح اساليب عمل جديدة تؤدي الى رفع مستوى الاداء

والانتاجية في دائرته على ان لا تتجاوز هذه المكافأة مثلي الراتب الاساسي بالسنة المالية الواحدة ، وتحمّل بقرار من اللجنة الخاصة بالحوافز بالديوان .

٤- تقديم مكافأة مالية تشجيعية اقصاها راتب شهري اساسي او مكافآت معنوية ، تتمثل في درع الموظف المثالي ، او وسام او شهادة تقدير بمنح للموظف المثالي ، الذي تطبق على نصوص الفصل الثامن من نظام الخدمة المدنية حول واجبات الموظف وسلوكه و الاخلاقيات الوظيفية العامة ، و تطبق عليه المعايير التي تتبعها اللجنة الخاصة بالحوافز على ان تمنح هذه المكافأة للموظف مره واحده في السنة المالية الواحدة ، وتقوم اللجان الفرعية للحوافز شهريا برفع تسمياتها المتعلقة بمنح هذه المكافآت اذا توافت الشروط في احد موظفيها الى اللجنة الخاصة بالحوافز لاتخاذ القرار النهائي بشأنها .

شروط انجاح الحوافز

من خلال العرض السابق لبعض الاطر النظرية والتطبيقات العملية لعملية تحفيز العاملين في الجهاز الحكومي الاردني ، من خلال مراجعة نظام الخدمة المدنية والجهود التي تبذلها الاجهزه واللجان المعنية بهذا الخصوص ، فإنه يمكن القول بان أي جهد لا يجاد نظام حوافز فعال لا توفر فيه شروط نجاحه الاساسية ستبقيه عرضة للنقد المستمر والفشل في اغلب الاحيان ، ويمكن اجمال شروط انجاح أي نظام للحوافز بما يلي : -

- ١ - ربط الحوافز باهداف العاملين والاداره معا .
- ٢ - ان تكون الصلة وثيقة ما بين الحافز والهدف .
- ٣ - على المنظمة اقرار الوقت المناسب والملائم الذي تستخدم به نظام الحوافز .
- ٤ - ضمانة واستمرارية وبقاء الحوافز والتى من شأنها خلق شعور وطمأنينة لدى الافراد بان المنظمة تسير في اشباع رغباتهم و حاجاتهم .
- ٥ - ضرورة الترسیخ في اذهان الافراد السياسه التي تنظم الحوافز وذلك لقطع الشمار عن طريق حفز الافراد نحو المزيد من الانتاجية .

- ٦ - ان تضمن سياسة المنظمة الالتزام بالنظام الذى تقرره الحوافز .
- ٧ - ان تتناسب الحوافز تناسبا طرديا مع الجهود التى يبذلها العاملون والتى من شأنها الابداع والابتكار .
- ٨ - ان يكون الحافز مناسبا لواقع الفرد وان يكون الحافز الاداء المطلوبه لتعطى النقص في الاشباع .
- ٩ - ان يجعل الفرد يدرك ويعي ان هناك علاقه عضوية ما بين الاداء الجيد والحصول على الحافز .

الوصيات والمقتراحات

يوصي الباحث بما يلي :-

- ١ - تعديل نظام الخدمة المدنية بشكل عام والمواد المتعلقة بالحوافز بشكل خاص على ان يصبح النظام عصري يتواافق مع المتغيرات المستقبلية، وربط حزمة الحوافز بالانتاجية وغيرها من معايير الاداء كالجودة والدقة وغيرها .
- ٢ - ايجاد ادوات واساليب لقياس الانتاجية من حيث الكم والنوع والسرعة وغيرها من المعايير المشار اليها في البند (١) اعلاه ، والتى يمكن من خلالها قياس مستويات الاداء ، وبالتالي مكافأة الموظف الكفوء بموضوعية وحياد .
- ٣ - ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية للموظف العام ، وذلك لمواكبة المتغيرات الاقتصادية الهائلة التي طرأت في السنوات العشر الاخيرة ، وذلك نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة ، وزيادة التضخم ، وانخفاض قيمة الدينار وارتفاع الضرائب المباشرة وغير مباشرة ، والشرط الذي حدث بين شرائح الموظفين بسبب منح بعضهم علاوات تصل بحدها الاعلى الى (٤٠ %) من الراتب الاساسي كما هو حاصل للاطباء والمهندسين وغيرهم من الموظفين الفنيين ، علما بان الجهات الرسمية تعرف بأن الدخل الذي يقل عن ١١٩ دينار يعتبر تحت خط الفقر ، الامر الذي قد يكون له انعكاساته السلبية على السلوك الاجتماعي للموظفين مثل نفسي الرشوة بين صدوفهم .

- ٤- منح الموظف المتميز وحدات سكنية من خلال توزيع الاراضي الاميرية بأسعار مخفضة ورمزية ومنحه الاولوية في مشاريع التطوير الحضري .
- ٥- اعطاء الموظف المتميز الاولوية في حضور الدورات والندوات الخارجية ، ورفع تحصيلة العلمي من خلال ايفاده في بعثات علمية متخصصة .
- ٦- ضرورة استخدام وحدة في الدولة تسمى وحدة الحوافز والعلاوات تعنى بشؤون الافراد وتحفيزهم ووضع الاسس والمعايير المستفيد من هذه الغاية .

المراجع

- ١- الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد وال العلاقات الانسانية د. زكي محمود هاشم
- ٢- ادارة الافراد . رضا عبدالرزاق وهيب واخرون
- ٣- ادارة الافراد في منظور كمي د. مهدي زويلف
- ٤- ادارة الافراد وال العلاقات الصناعية د. مهدي زويلف
- ٥- ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية د. علي السلمي
- ٦- نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨
- ٧- نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٨
- ٨- تقرير اللجنة الخاصة بوضع نظام شامل للحوافز لموظفي الدولة والملكونة من قبل دولة رئيس الوزراء بموجب كتابه رقم ٥٨٠/٥/١١ تاريخ ١٩٩٣/٧/٧ .