

تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم

أ. زروال نصيرة  
جامعة البليدة 2

د. بلاغماس بركة  
جامعة البليدة 2

الملخص :

ترتبط فاعلية ونجاح أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل وتفانيه فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، حيث تعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، فيما يصعب على التنظيم 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، فمن خلال هذا المقال نحاول معرفة أهم العوامل التي تتحكم في سلوك المورد البشري داخل التنظيم توجيه هذا السلوك نحو الانضباط، باعتبار هذا الأخير سلوك راقي تطمح كل المنظمات الى تحلي مواردها بهذا السلوك، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

وما هي عناصر الإدارة التي تتحكم في سلوك المورد البشري ؟

كيف تؤثر هذه عناصر العملية الإدارية في تحديد سلوك المورد البشري داخل التنظيم وتوجيهه نحو سلوك الانضباط الوظيفي ؟

الكلمات المفتاحية: الانضباط الوظيفي، المورد البشري ، القيادة ، الرقابة،  
الاتصال ، التنظيم

## The impact of the administrative process elements of the discipline of human resource within the organization

### Summary:

Linked to the effectiveness and success of any organization efficiently the human element and its ability to work and the dedication of as a moving element, the effective use of material resources available, in terms of management based on maximizing the results on the rational use of material and human resources available, while it is difficult for the organization to rationalize the use of the human element of the multiplicity of its specific variables , so much more difficult to rationalize the administration's ability to use this element

Which make the main problem facing the administration in any organization is to identify the specific for this component variables which are reflected on the behavior of these individuals, who represent the ability to work in the organization, it is through this article we are trying to find out the main factors that control the human resource behavior within the organization directing this behavior toward discipline, as the latter sophisticated behavior of all organizations aspiring to the analysis of its resources in this behavior, by answering the following questions:

What are the administrative elements that control the behavior of the human resource?

How do these elements affect the administrative process in determining the behavior of the human resource within the organization and discipline directed towards functional behavior?

**Key words: Career discipline, human resource, command, control, communication, organization**

**مقدمة :**

الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية والمتقدمة ، ووجوب الانضباط في مجتمع هو دليل على تقدمه وازدهاره، وانعدام الانضباط وإشاعة الفوضى في مجتمع ، مؤشر على انحدار مستواه وتأخره، والتحلي بالانضباط أصبح ضرورة من ضروريات حياة أي مؤسسة، ومن دون الانضباط لن تستطيع المؤسسة ضمان انجاز خططها وأهدافها وحتى أهداف المجتمع.

والموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ، وفي مساراتهم المهنية والوظيفية ، و تعتبر هذه الموارد أهم العناصر داخل التنظيم ، يجب على القائمين على التنظيم الاستثمار فيه بشكل جيد يعود بالفائدة على التنظيم ككل، لان هذا المورد هو المسير للعملية الإنتاجية والإدارية داخل التنظيم ، هذا المورد الذي تنتج عنه عدة تصرفات وسلوكيات تحدد سير العملية الإدارية الإنتاجية، فكلما كان سلوك المورد يتسم بالانضباط في العمل ، كلما استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها ، لذلك يسعى كل تنظيم

الى ترسيخ هذا السلوك الحضاري في المورد البشري، من خلال توفير عدة عوامل وتحسينها من أجل توفير البيئة المناسبة للسلوك المنضبط، فتوفر جو يسوده تنظيم وقيادة جيدة ورقابة عادلة واتصال مناسب من شأنه أن يدفع بالمورد داخل التنظيم الى التحلي بسلوك منضبط.

لذلك سنحاول من خلال هذا المقال التطرق الى أهم العناصر الإدارية التي تؤثر على سلوك المورد البشري داخل التنظيم ، وتوجيهه نحو سلوك الانضباط الوظيفي .

### مفاهيم الدراسة :

**الانضباط الوظيفي:** يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه: التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ،معنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة سابقا يجب على الموظف أن يلتزم بها<sup>1</sup>.

الانضباط الوظيفي عبارة عن تعديل السلوك غير المطابق مع ضوابط العمل، وتوضيح السلوك المرغوب فيه من قبل العاملين<sup>2</sup>.

### المورد البشري :

يعتبر بيتر داركر زعيم مدرسة الادارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي ، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان ، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة ، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها<sup>3</sup>.

**التنظيم** : يعرفه قاموس علم الاجتماع التنظيم بأنه: "جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق محدد للأدوار" <sup>4</sup>.

أما داركر فيرى أن التنظيم هو: "عملية تحليل النشاط، و تحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجمع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف" <sup>5</sup>.

**الاتصال** : يعتبر بأنه: " العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة، أو التفاهم المتبادل بين شخصين" <sup>6</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية تحويل واختيار جزء معين من العمليات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل" <sup>7</sup>.

**الرقابة** : حدد فايول مفهوم الرقابة في عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية، والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها، أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعية <sup>8</sup>.

**القيادة** : قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم، بهدف كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة <sup>9</sup>.

### أهمية عناصر العملية الإدارية في التنظيم :

إن أي منظمة عبارة عن كيان نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات نعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، تربط بين هذه الجماعات علاقات يحددها سلم السلطة الموجود في التنظيم ، الذي تتوفر فيه مجموعة من العوامل والتي تسمى بعناصر العملية الإدارية ، والتي يجب توفرها داخل أي تنظيم ، هذه العناصر من شأنها أن تؤثر على التنظيم ككل لأنها تشكل الركيزة الأساسية لقيان أي تنظيم وتكوينه، حيث أن لكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالنسبة للتنظيم، أولها القيادة الإدارية والتي تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهذه الأهمية استمدتها من مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فجعل الادارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها ، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري <sup>10</sup> ، أيضا تتميز القيادة بجانبها الإنساني للإدارة بوضوح، من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري ، في مجال العلاقات الانسانية ، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، احترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وكل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين <sup>11</sup> ، وتعمل القيادة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين، من خلال

قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات و تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، فالقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ، وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وهو المحرك الأساسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها، والعنصر الثاني المتمثل في الاتصال، حيث يعمل الاتصال على تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمات ، فهو روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري ، لأن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها ، وبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة ، وبدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة<sup>12</sup>.

والعنصر الثالث لا يقل أهمية عن هذه العناصر والذي يتمثل بالتنظيم ، حيث أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول، تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته، لأنه يعمل على رسم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراداه مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات ، وأيضا لقنوات الاتصال الرسمية، فالتنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي التغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة

أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم<sup>13</sup>، لأنه من خلال تجزئته لأهداف وتقسيمه لأعمال وتوزيعه للمهام حسب التخصصات، وحسب جهود وقابلية وقدرات الأفراد العاملين يحقق فائدة كبيرة للمنظمة، كونه يقضي على التداخل والازدواجية في الأعمال، ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات، بحيث يمكن للإدارة أن توسع في تطبيق التخصص، والاستفادة القصوى من مميزاته لتطوير نشاطات المنظمة وتقديمها مستقبلاً<sup>14</sup>.

والعنصر الرابع والذي له دور كبير داخل التنظيم، يتمثل في الرقابة، حيث تكمن أهميتها والحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، فالمنظمة باعتبارها الوحدة الإجتماعية الهادفة، تمارس مهمات أدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، وغالبا ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية والسلبية، قياسا بالخطط التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها، فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصودا (ايجابيا) أو غير مقصود (سلبيا)، تبعا لطبيعة المتغيرات التي تملي مثل هذه المواقف، لذلك لا بد من وجود نظام راقبي فعال وكفء، يقوم على أساس تمكين المنظمة من تنفيذ خططها

وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة، حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، مما يؤدي بدوره الى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها، بقاء المشكلات التي لا يمكن تجاوزها بدون اتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب الى عرقلة

أداء وأنشطة المنظمة ،لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة ، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الانشطة والمهام وفقا لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوقعة ، وتقليص جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية <sup>15</sup> .

### أهداف عناصر العملية الإدارية بالنسبة للتنظيم :

لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية هدف معين بالنسبة للتنظيم الموجود فيه ، وسنعرض بعض الاهداف الهامة لكل عنصر فيما يلي :

تهدف القيادة على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع ، وتعمل على مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية تبعا لأهميتها ، و مساعدتها على الاتفاق على الاهداف التي يجب تحقيقها ، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف <sup>16</sup> ، كما تعمل على توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

أما بالنسبة للاتصال فهو يهدف الى التبادل الفكري، فهو عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات ، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الإجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال

وهو التأثير في المستقبل، فعندما يريد الانسان توصيل رسالة أو معلومة الى آخر ، أو نقل فكرة أو آرائه أو وجهة نظره الى آخر ، فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهذا الغرض أو يبحث جادا عن هذه الوسيلة<sup>17</sup> .

كما يهدف التنظيم الى إيجاد المبرر لوجود المنظمة ، حيث يتم ترجمة تلك الاهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها ،ويجب أن يتوفر في الهدف الوضوح ، وعدم الغموض ، حتى يمكن توجيه الأفراد نحو تحقيقه بشكل يضمن بلوغ الاستفادة المطلوبة ، وعند وضع هذه الأهداف يجب مراعاة الظروف البيئية والاجتماعية والتقنية ، التي ستعمل في ظلها هذه الأهداف بحيث تتلاءم مع ظروف المجتمع ، حتى لا تتقابل بالمقاومة والرفض ، من قبل المتعاملين مع التنظيم ، ويجب أن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة التي يمكن توفيرها خلال مدة من الزمن<sup>18</sup> ، بعد تحديد هذه العناصر من قبل المنظمة يجب أن تحرص على الأداء الجيد من أجل تحقيق الاهداف ، والذي لا يتم دون وجود رقابة جيدة تحرص على تقييم وتقويم الأداء مع ما هو مطلوب ومخطط له لذلك تهدف الرقابة الى مراجعة التطور والإنتاج ومقارنته مع الخطط الموضوعة والأهداف المسطرة ، ومراجعة الاختلالات في الأداء في حالة وجودها ، ومحاولة تصحيحها وتعديلها ، ومعرفة إذا كانت المؤسسة في حالة خطر أم لا ، و ماهي أغلب المشاكل التي تعترض المؤسسة وتقف في طريق تحقيق أهدافها .

دور عناصر العملية الإدارية في انضباط المورد البشري داخل التنظيم :

تشكل هذه العناصر الأربعة المتمثلة في عناصر العملية الإدارية المحدد والموجه لسلوك المورد البشري داخل التنظيم ، فهي تؤثر بصورة كبيرة على نوعية السلوك الذي يسلكه المورد في عمله، بحيث أن لهذه العناصر دور كبير في تحديد سلوك المورد البشري داخل التنظيم ، لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية والمحرك لهذه العناصر الأربعة، حيث تعمل القيادة الإدارية الجيدة على جذب استقطاب الموارد البشرية داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الكبرى للتنظيم، فكلما كان القائد الإداري يقو بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، والاستماع الى آرائهم وشكاويهم ، ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع المورد البشري وهذا كله يولد في نفسية المورد نوع من الروح المعنوية العالية والتمسك بالجماعة وبالتالي سلوك منضبط من طرف المورد البشري .

كما يعمل الاتصال على مساعدة الأعضاء الإداريين في انجاز أهداف فردية و إدارية ،وتستجيب للتغير الإداري ،وتنظيم النشاطات الإدارية ،وتصنف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالادارة والتنظيم <sup>19</sup> بحيث يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد والجماعات ،وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الأداء والإبداع والانضباط الوظيفي من جهة أخرى .

كما يساعد التنظيم على التوزيع العلمي للوظائف و الأعمال بحيث يتم تفادي إسناد وظائف أو أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية، ويمكن التنظيم من

تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الإداري و ماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة، وبالتالي لاتوجد تداخلات بين الوظائف ، وتتسم الوظيفة بالوضوح والشفافية ، وهذا من شأنه أن يؤثر على أداء المورد فيما بعد ، بحيث يدرك تماما ما هو مطلوب من الوظيفة الموكلة إليه ، ويعمل بكل انضباط وتفاني ، كما أن التنظيم يعمل على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم و تنمية قدراتهم بشكل يمكن من تحسين الأداء بشكل أكثر انضباط وجدية<sup>20</sup> .

كما أن للرقابة دور في سلوك المورد البشري بحيث أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي الى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة ، وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها ، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الانشطة والمهام وفقا لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوخاة ، وتقليل جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية .

### خاتمة :

من خلال عرض المقال رأينا أن تكوين سلوك منضبط للمورد البشري ليس بالمهمة السهلة ، فسلوك المورد البشري تتحكم فيه جملة من العوامل المتداخلة فيما بينها، حيث تلعب العناصر الإدارية من قيادة واتصال وتنظيم ورقابة دور هام في تحديد سلوك العامل داخل التنظيم ، مع العمل انه ليست هذه العناصر التي تطرقنا إليها من قيادة واتصال ورقابة وتنظيم، هي العناصر الوحيدة الأساسية داخل التنظيم والمحددة لسلوك المورد البشري في العمل، بل هناك العديد من العناصر التي تؤثر وتتحكم في سلوك المورد البشري .

قائمة المراجع

- 1- محمود حنفي سليمان ،مقدمة في السلوك التنظيمي، غير محدد جهة النشر ،2005،ص، 28.
- 2- يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد المحسن الفضيل :إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،2006،ص،511.
- 3- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص، 15.
- 4- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص،312.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ،1993،ص،11.
- 6- خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود :نظرية المنظمة ،ط3،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2007،ص 202.
- 7- نفس المرجع ، نفس الصفحة.
- 8- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص،55.
- 9- كمال محمد المغربي :السلوك التنظيمي ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،ط3،عمان ،2004،ص،199.
- 10- هاني خلف الطراونة: نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص 105.
- 11- طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004،ص،52.
- 11- حسين حريم :مبادئ الادارة الحديثة (النظريات ،العمليات الادارية ،وظائف المنظمة )، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2006، ص،272.

- 12- مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2006، ص،83.
- 13- بغولي زهير: محددات النجاح في العمل الإداري في المؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2007، ص،217.
- 14- خليل محمد محسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص،316-317.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2010، ص،87.
- 16- فاروق عبده فيله، السيد محمد عيد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط،2014، 3، ص 168.
- 17- بوزياني رحماني جمال:تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة خروبة، الجزائر، 2009، ص،55.
- 18- عادل بن صالح عمر عبد الجبار :علم النفس التنظيمي والإداري ،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007، ص،143.
- 19- بغولي زهير: مرجع سبق ذكره، ص،225.