

لمساعدة التلميذ على تجاوز الحفظ والاستظهار ، إلى تطوير قدراتهم في تمثيل القدرات العقلية العليا في التحليل والتركيب والمناقشة والاستنتاج والاستدلال. ولقد بات من الأمور المتفق عليها بين جميع المهتمين بالشأن التربوي على اختلاف توجهاتهم الفكرية أن ثمة ارتباط قوي بين نوعية الاداء في اي نظام تعليمي ونوعية اداء المعلمين العاملين فيه حيث يمكننا التسليم بالقول انه لا يمكن لاي نظام تعليمي ان يرتقي اعلى من مستوى معلميه<sup>32</sup>

واداء الاستاذ هو عبارة عن المسؤوليات والواجبات والانشطة والمهام التي يتكون منها عمله ، والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب ، ويرتبط بالمخرجات التي يسعى قطاع التعليم إلى تحسينها ، إذن الاداء الوظيفي للاستاذ هو محصلة شبكة معقدة من المتغيرات أمكن معرفة بعضها (كقدرات واستعدادات الفرد ، وميوله ، ورضاه الوظيفي ، والمناخ التنظيمي العام للمؤسسة التي يعمل بها ، واسلوب القيادة المتبع ، ومستوى قدرات وتجاوب افراد فريق العمل معه ، وايضا مدى مناسبة اللوائح والقوانين التنظيمية ، وهو امر له اهميته في الواقع التنظيمي لهذه المؤسسات من حيث ان جملة الفعاليات والانشطة التنظيمية هدفها النهائي هو الارتقاء بداء المؤسسة ، وما اداء الفرد إلا احد اهم العناصر التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة. ويعتمد تحسين الاداء في العمل على اتخاذ قرارات جيدة لولا ، ثم وجود الخبرات الفنية والوظيفية في مجال الإدارة لتوجيه الافراد الذين يطلب منهم تطبيق هذه القرارات.

#### 4-تعريف الاداء: إن للاداء أهمية كبرى فهو يعتبر

الوسيلة الهادفة للوصول إلى هدف معين ومحدد ، وذلك لكونه عبارة عن نشاط يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

والاداء في اللغة: ادى تادية ، لوصله وقضاه ، وهو

لادي للامانة من غيره ، وتادية له من حقه اي قضيته<sup>33</sup>

اما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف الباحثين للاداء

الوظيفي نذكر منها:

بطريقة تمكنهم من فهم اتجاهاتهم ، ويصبحون اكثر تقبلا لمناقشة أهمية التغيير وتأثيره واقل تعصبا نحو التغيير او مصدر التغيير ، وذلك ب: التواصل والتفاعل بين القائم بالتغيير وحالات المقاومة ، امتناع توقيع العقوبة على العامل الذي يفشل في الفترة التجريبية للتغيير...الخ.

- تغيير الاتجاهات العصبية: إذا كانت مقاومة التغيير تعزى إلى التعصب ضد الإدارة او مصدر التغيير لاسباب متعلقة بالجنس او الدين... ، وليس إلى التغيير في حد ذاته ، فإنه يجب العمل على تغيير هذا الموقف بعدة طرق منها إصدار قوانين تمنع تعصب كما تمنع التمييز ، النصح والإرشاد ، البرامج التربوية ، الدعاية ، العلاج النفسي...الخ.

- مقاومة الإشاعات: اما إذا كانت مقاومة التغيير ناتجة عن إشاعة يتناقلها العاملون وبالتالي فان العلاج لمقاومة التغيير هو مقاومة الإشاعة نفسها من خلال معرفة العوامل المؤدية إلى ظهورها ، ومحاربتها من خلال اتخاذ سياسة إدارية واضحة ومعلنة ، تقوية قنوات الاتصال ، تعديل اتجاهات العاملين السلبية وتدريبهم على هذا التغيير...الخ.

- إعداد العاملين وتدريبهم للتوافق مع التغيير: يؤدي التدريب دورا هاما في الوقاية من مقاومة التغيير مثلما يسهم في علاجها ، ومن هنا نشأت الحاجة إلى التدريب المستمر<sup>31</sup> ، ويبدأ العلاج بالتكوين بعد تهيئة الأفراد نفسيا وخفض مظاهر الخوف والقلق لديهم ، وكذلك القضاء على الإشاعات والاتجاهات العصبية ، ثم يتم إعداد برامج تكوينية وتعليمية وتنموية خاصة لمساعدة الاساتذة على إتباع قواعد العمل بالنظام الجديد لي التوافق الفعال مع التغيير التربوي.

إن إصلاح وضعية الاستاذ من خلال تدريبه وتكوينه ، وايضا تحفيزه على القيام بعمله على الوجه المطلوب ، ومراعاة استجابته للتغيير والإصلاح تمكنه من اداء عمله بكفاءة وفعالية ، فالتحولات العميقة التي يشهدها قطاع التربية ومتطلباته الجديدة هي بصدد تغيير دور الاستاذ ، ومواصفات مهنة التعليم في ظل عولمة النشاط الإنساني ، حيث لم يعد الاستاذ المالك الوحيد للمعرفة ، ولم تعد طريقة التلقين والحفظ هي الطريقة الناجعة في التدريس ، إذ اصبح على الاستاذ ان يقوم بالتدريس بطرق مختلفة أكثر فعالية وإبداع

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.
- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية ، ومناخ لو بيئة العمل ، والقدرة على إنجاز العمل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد ، والقوى الخارجية المحيطة به
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة
- استجابة تتكون من افعال وردود افعال.
- إن الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج او المخرجات ، ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط.
- ويتاثر الأداء بشكل كبير باتجاهات الافراد نحو اعمالهم ، فالفرد الذي يحب عمله ولديه اتجاه إيجابي نحوه يتحسن مستوى ادائه ، وتزداد خبرته وإقباله على العمل في حين إن الفرد الذي لديه اتجاه سلبي نحو عمله ويرغب في الانتقال ينخفض مستوى ادائه ، ولا يقبل على العمل. وتعد تجارب "هوثورن" اولى الدراسات التي أكدت لهيمنة اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على ادائهم.
- ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الاداء ويقول بانه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والاداء ذلك ان: السلوك: هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- اما الإنجاز: فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل.
- اما الاداء: فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، اي انه مجموع الاعمال والنتائج<sup>37</sup>.
- وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الاداء إلا ان هناك عناصر مشتركة تجمع التعاريف السابقة للاداء في ثلاثة نقاط هي:
- \* الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- \* الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل.

- يعرف اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس الاداء بصفة عامة بانه: "المقياس الرئيس او الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه ، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الافراد<sup>34</sup>.
- ويربط علي عبيد محمد لى نمشة الاداء بتحقيق الاهداف فيعرفه بانه "قدرة الفرد على تحقيق لاهداف الوظيفة التي يشغلها"<sup>35</sup>.
- ويشير بويلوس Bouelos} في كتابه الطرق المحرّبة في تنظيم الاتصالات {للاداء بانه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها ، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد او فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايا كانت طبيعة العمل ، وهذه الاهداف هي:
- مجموعة الاهداف الروتينية: وهي مجموعة الاهداف المرتبطة بالاعمال التي تحتاج إلى حد ادنى من المهارات.
- مجموعة الاهداف المتعلقة بحل المشكلات: وهي مجموعة الاهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات المتنبئ بها مستقبلا.
- مجموعة الاهداف الخلاقة.
- وهذه المجموعات الثلاث من الاهداف موجودة في جميع الاعمال على اختلاف اهميتها من عمل لآخر<sup>36</sup> ، وينظر للتعريف السابق للاداء بالشمول وسهولة التطبيق على معظم الوظائف.
- وعليه يمكن تعريف الاداء بانه سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به ، او بمعنى ادق مستوى قيامه بالعمل.
- وتشير المفاهيم السابقة إلى ان الاداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل وبناء على هذا المستوى يتحدد اداء الفرد إذا كان جيدا او متوسطا او متدنيا ، وهذا يتوقف عادة على عدة عوامل خارجية وتتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل وضغوط العمل ، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداده واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- ومن ثم فإن الاداء عبارة عن:

اما فعالية الاداء: فهي كما تعرفه القواميس الاجتماعية بانها عبارة عن استخدام لكثير الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين ، وتتحدد الفعالية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة المتاحة والاهداف وفقا لترتيب اولويتها ، كما تشير الفعالية إلى الدرجة التي تتحقق بها الاهداف سلفا<sup>41</sup>.

وعليه فإن فعالية الاداء ما هي إلا عملية تحويل مجموعة من الإمكانيات (كالمال ، والوقت ، والوسائل ، والبرامج...) إلى نتائج جديدة ومقنعة بأهميتها.

**6-محددات الاداء:** يتطلب تحديد مستوى الاداء الفردي المرغوب فيه ؛ معرفة العوامل الكثيرة والمتعددة التي تؤثر وتحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها ، حيث إن علاقة هذه العوامل بعضها ببعض وعلاقة كل منها بالاداء تشكل نقطة أساسية في تحديد مستوى الاداء المرغوب ، رغم إن ظاهرة الاداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

ويعتبر الاداء حسب سليمان نتيجة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على اداء العمل.

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية حيث يحس الفرد بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته واهدافه وإشبع حاجاته جميعها.

- قدرة الفرد على اداء العمل: ويحصل عليها الفرد بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

وقدم الباحثان بورتير ولولر Porter & Lowler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الاداء الوظيفي. ويتحدد هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لاداء العمل ، فكلما يكثف الفرد جهده فإن هذا يعكس درجة

\* الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية ، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والانظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

**5-ابعاد الاداء:** يتميز الاداء بثلاثة ابعاد اساسية حتى يكتمل ويمكن ملاحظته ، وقياسه ، والحكم عليه وهي: كمية الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد ، ونمط او اسلوب الاداء.

\* كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسدية او العقلية التي يبذلها الفرد العامل في العمل في فترة زمنية محددة ، والمقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته في فترة زمنية محددة تحاول تحديد البعد الكمي للطاقة المبذولة لإنجاز عمل ما في فترة معينة.

\* نوعية الجهد المبذول: تعبر عن مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة هذا الجهد المبذول لمواصفات نوعية محددة مسبقا محليا او عالميا ، فهناك بعض الاعمال التي لا يهتم كثيرا فيها سرعة الاداء او كميته ، بقدر ما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول فيه ، اي البحث عن تحقيق النوعية في المقام الاول ، وعلى رأسها خلو الاداء من الاخطاء مما يعني تحقيق درجة عالية من الإبداع والابتكار في السلوك الادائي<sup>38</sup>.

\* نمط او اسلوب الاداء: ويقصد به الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، اي الاسلوب المنتهج في إنجاز العمل ، فهو يتضمن مثلاً قياس ترتيب حركات العامل ، او كيفية المحاورة والإقناع التي يتمتع بها بين غيره من الموظفين<sup>39</sup>.

إن هذه الأبعاد (كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد المبذول ، نمط او اسلوب الاداء) والتي تمثل سلوك اداء الفرد داخل المنظمة هي من اهم المحاور التي تنشق منها معايير ومقاييس فعالية اداء اي عمل من الأعمال.

وغالبا ما يرتبط مصطلحي الكفاءة والفعالية بمصطلح

الاداء.

فتعرف كفاءة الاداء بانها " الحصول على حقائق وبيانات محددة عن اداء العامل لعمله بحيث تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الاداء المنفذ ، اي تقدير كفاءة الفرد الفنية ، والعملية في تنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله"<sup>40</sup>. وتعد الكفاءة في الاداء مطلب تسعى إليه المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

والمعرفية والاجتماعية ، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء الأستاذ مما يمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الاجراءات التي تكفل تطوير مستوى ادائه وتعزيزه باستمرار.

#### خاتمة

يأتي الإصلاح التربوي استجابة للدعوات المتصاعدة نتيجة الواقع المتردي الذي تعيشه الانظمة التربوية سواء في مدخلاتها او عملياتها او مخرجاتها ، وعليه فإن غاية الإصلاح التربوي هي تحسين نوعية مخرجات التعليم ، وبما ان مخرجات التعليم تعتمد على نوعية الاداء المقدم من طرف الاساتذة ، فإن للإصلاح التربوي انعكاسات وتأثيرات واضحة على الاداء الوظيفي للأستاذ لانه يبقى معرض للتغيير باستمرار ، سواء فيما يتعلق بمعرفة العمل او كميته او جودته وحتى فيما يتعلق بالعلاقات مع الزملاء والتلاميذ. والأستاذ يحتاج إلى تطوير كفاياته العلمية والتربوية ومواكبة كل التطورات ، لانه هو اداة التغيير ووسيلة التطوير ومفتاح التجديد.

دافعيته لاداء العمل. اما العنصر الثاني فهو قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. اما العنصر الثالث والاخير فهو إدراك الفرد لدوره الوظيفي اي تصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي ان يمارس بها عمله في المنظمة<sup>42</sup>.

هناك علاقة بين العوامل الثلاثة فإذا كانت هذه العوامل إيجابية فإنها تؤثر بشكل كبير وتكون حافزا لدفع الفرد للاداء بمستوى عالي وتكون النتيجة اداء مرتفع ، اما إذا كان هناك عامل سلبي والعاملان الاخران إيجابيان فإن الاداء يكون اعلى من المتوسط ، وإذا كان عامل إيجابي والعاملان الاخران سلبيين فإن النتيجة هي مستوى اداء اقل من المتوسط.

إن عملية تقويم اداء الأستاذ تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الاهداف من بينها قياس مدى تقدمه او تاخره في عمله وفق معايير موضوعية ، والحكم على المواءمة بين متطلبات مهنة التدريس في ظل الاصلاحات الحاصلة ومؤهلات الأستاذ وخصائصه النفسية

## الهوامش

1. عليواطفة، الإصلاح التربوي — خطة تطوير التعليم في الوطن العربي — المنظمة العربية للثقافة والعلوم، وثيقة مقدمة للقمّة العربية، مؤتمر الخرطوم، 2006.
2. عبد الهادي الرفاعي وليد عامر وسنان ديب، العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنها، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية — سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية — سوريا، المجلد 27، العدد 1، 2005، ص 202.
3. نادية ببيع، الإصلاح التربوي في الجزائر: اختياراً أم حتمية؟ انظر الموقع الإلكتروني: <http://schema.org/WebPage14/05/2010>
4. المصدر نفسه.
5. محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، دط، عالم الكتب، 1999، القاهرة، ص 7.
6. المرجع نفسه، ص 7.
7. فيرود نلابوايزايلوجين، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة محمد عديد راني، مراجعة عمر الشيخ، دط، عمان: توزيع ورائع مجد لاوي، 1997 ص 47.
8. ابراهيم عبد الله ناصر وعاطف عمر بنظريفو محمد سليمان الزبون، مدخل إلى التربية، ط 2 الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2012، ص 359.
9. احمد حسنا للفانوفارة حسن محمد، مناهج التعليم بين الواقع والمستقبل، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2002، الإسكندرية، ص 39.
10. إبراهيم يوسف عبد الله، الإصلاحات التربوية لمواجهة متطلبات العصر وتحديات المستقبل، ط 1، بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2004، صص 25-26.
11. ابوبكر بنوبزيد، إصلاح التربية في الجزائر - رهانات وإنجازات -، الجزائر، دار القصب للنشر، 2009، ص 45.
12. المعهد الوطني للتكوين باستخدام التربية وتحسين مستواهم، النظام التربوي والمناهج التعليمية، الجزائر، ص 134.
13. محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص 77.
14. طلعت عبد الحميد، التربية في عالم المتغير — دراسات في أصول التربية - ط 1، مصر: دار فرحة للنشر والتوزيع، 2006، ص 81.
15. محمد الصالح حثروبي، المدخل إلى التدريس بالكفاءة، ط 2، الجزائر: شركة الهدى، 2004، ص 11.
16. محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص 92.
17. ابوبكر بنوبزيد، مرجع سابق، ص 109.
18. المرجع نفسه، ص 125.
19. المرجع نفسه، ص 133.
20. لحسن بن عبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة — دراسة ميدانية بجامعة الشارقة الجزائرية - دط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 10.
21. المرجع نفسه، ص 10.
22. محمد الاصمعي محروس سليم، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، دط، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005، ص 629.
23. رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001، ص 81.
24. علي راشد، خصائص المعلم في العصر يوا دواره — الإشراف عليه، تدريبه -، ط 1، دار الفكر العربي، 2002، القاهرة، ص 179-180.
25. محمد بنديلهما القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر، 2008، ص 183.
26. علي السلمي، إدارة الأفراد — الكفاية الإنتاجية -، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1985، ص 18.
27. محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص 21.
28. إبراهيم شوقي عبد الحميد، علماء النفس وتكنولوجيا الصناعة، تقديم عبد الحليم محمود السيد، دط، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، القاهرة، ص 87.
29. حسين حريم، السلوك التنظيمي — سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص 387.
30. إبراهيم شوقي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 218-219.
31. المرجع نفسه، ص 226.
32. رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد — الأسس والتطبيقات -، ط 1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 120.

33. الفيروزبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب ، القاموس المحيط ، مجلد1 ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر ، بيروت ، ط 2 ، 1987 ، صص 1624-1625.
34. اندروديسيز لاقو مار كجيو الاس ، السلوك والتنظيم والاداء ، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة والبحوث ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص 632.
35. علي عبيد محمد النمشة ، اثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الامنية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 1996 ، ص 8.
36. خديجة احمد عبد المؤمن الحربي ، التطوير التنظيمي واثاره على كفاءة الاداء في المنظمة — دراسة تطبيقية على مائة مدينة جدة- ، رسالة ماجستير ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1995 ، ص 157.
37. عبد البار يبراهيم درة ، تكنولوجيا الاداء البشري — مهارة لاساسية من مهاراته القيا دات اقيمؤسسات الشرطة العربية — ورقة عمل مقدمة الى الحلقة العلمية للمهارات الادارية للقيادات العليا بالطائف ، اكا ديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 1998 ، ص 3.
38. عبد السلام نعمون ، بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية اداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي — دراسة ميدانية - ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، جامعة فرحات عباس — سطيف - ، الجزائر ، 2006 ، ص 16.
39. المرجع نفسه ، ص 16.
40. خالد علي الريعان ، معوقات الاتصال بين الاجهزة الحكومية وعلاقتها بكفاءة الاداء — دراسة تطبيقية على مطار خالد الدولي بالرياض — رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص 11.
41. جون هجاسونوسيريليمورغانون جوزيف جيبا و ليلو ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة والبحوث ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص 54.
42. احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1986 ، صص 38-39.