

المدير الليبي

دراسة تطبيقية

د. أبو بكر مصطفى بعير *

مقدمة :

بالرغم من الدور الكبير الذى يلعبه المديرون كقادة فى حياة الشعوب فان الاهتمام بدراستهم لا يزال مركزا فقط فى بعض دول العالم المتقدم مثل الولايات المتحدة (١) وكذلك -ولو بدرجة أقل- بلدان أوروبا الغربية (٢). و يبلغ النقص فى دراسة المديرين اشدّه فى الاقطار النامية رغم ان هذه الاقطار فى أمس الحاجة الى دور هؤلاء المديرين فى توجيه خط سير برامج التحول الاقتصادى والاجتماعى بها . فهؤلاء المديرون هم كما عبر عنهم الاقتصادى الشهير شومبيتر - محرك النمو الاقتصادى (٣) .

وتعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها فى محاولة لقاء بعض الضوء على جوانب مختارة من حياة المدير الليبي .

خطة الدراسة :

لقد تم جمع البيانات فى هذه الدراسة عن طريق نموذج استبيان يتكون من جزئين رئيسيين :

- (١) جزء يختص بجمع بيانات عامة عن المديرين مثل العمر ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الخصائص الوظيفية ، المرتب ، اللغات التى يجيدها المديرون ... الخ .

* أستاذ مساعد ورئيس قسم ادارة الاعمال - كلية الاقتصاد والتجارة جامعة فاريونس-بنغازى.

(٢) أما الجزء الثاني فهو عبارة عن استبيان وفق طريقة Porter (٤) لقياس مدى اشباع بعض الحاجات الاساسية لدى المدير الليبي .

وقد تم اعداد الاستبيان باللغتين العربية والانجليزية وتم اختباره على بعض المديرين المعروفين شخصيا لدى الباحث وذلك قبل توزيع الاستبيان بشكل نهائي .

ونظرا لبعض الصعوبات العملية في تحديد مجتمع البحث بشكل دقيق فانه لم يتم التمكن من اختيار عينة عشوائية . وقد امكن بشكل تقريبي تحديد مجتمع البحث بحوالى ٣٠٠٠ مدير ، وتم تقدير ما بين ١٠٪ الى ١٥٪ كعينة كافية لغراض هذه الدراسة .

ونظرا لعدم كفاءة الخدمات البريدية في وقت اجراء الدراسة فقد تم الاتصال الشخصي بكل من امكن تحديد مواقع عملهم من مديري المؤسسات الرئيسية في مدينتي بنغازي وطرابلس اللتين تحويان حوالى ٣٧٪ من السكان . وقد تم على هذا الاساس الاتصال بـ ٣٤٠ مديرا وزعت عليهم نماذج الاستبيان بالعربية او بالانجليزية حسب ما هو مناسب . وقد امكن استرجاع ١٧٦ نموذجا قابلا للاستعمال حسب ما هو مبين بالجدول رقم (١) ادناه .

وسيقصر التحليل الرئيسى للبيانات في هذه الدراسة على النصف الاعلى من الجدول رقم (١) والخاص بالمديرين الوطنيين .

ومما تجدر الاشارة اليه هنا ان كلمة « مدير » حسب استعمالها فى هذه الدراسة انما تشير الى رئيس المنظمة والى الشخصين او الثلاثة اشخاص الذين يلونه مباشرة فى الهيكل التنظيمى لها .

جدول رقم (١)

بيان تفصيلي بالعينة التي بنيت عليها الدراسة
وذلك حسب القطاع الاداري والجنسية

المديرون	المعد
(١) ليبينون :	
القطاع العام (١)	٣٦
قطاع الشركات العامة (٢)	٣٧
القطاع الخاص	٢٨
القطاع المختلط (٣)	١٧
	١١٨
(٢) غير ليبين :	
عرب غير ليبين	٣٧
أوروبيون وأمريكيون	٢١
	٥٨
مجموع العينة	١٧٦

- (١) يشمل الامانات والمؤسسات العامة .
- (٢) يشمل الشركات المملوكة بالكامل للدولة .
- (٣) يشمل المشروعات المملوكة ملكية مشتركة من قبل القطاعين العام والخاص .

نتائج الدراسة :

نستعرض في الفقرات التالية بعض النتائج المبدئية التي تم التوصل اليها عن طريق هذه الدراسة ويجب الا يغيب عن ذهن القارئ هنا أن هذه - كما تمت الإشارة سلفا - هي اول دراسة تتناول بعض الجوانب من حياة المدير الليبي وعليه فان أية نتائج يتم التوصل اليها في مثل هذه الحالات يجب أن ينظر اليها على أنها نتائج مبدئية فقط الى أن يتم تأكيدها او نفيها عن طريق الابحاث المستقبلية في نفس المجال .

العمر :

ان أحد جوانب شخصية المدير الليبي التي تمت دراستها هو العمر ، وقد وجد أن العمر الوسيط للعينة كان ٣٥ سنة وهذا يدل على أن المدير الليبي يعتبر صغيرا في العمر اذا ما قورن بأشباهه من المديرين في أماكن أخرى كما سنوضح أدناه .

وبين الجدول رقم (٢) العمر الوسيط للمديرين حسب توزيعهم على القطاعات الادارية المختلفة .

جدول رقم (٢)**العمر الوسيط للمديرين الليبيين**

القطاع	العمر الوسيط	المدى	عدد المديرين
القطاع العام	٣٥	٢٧-٤٥	٣٦
قطاع الشركات العامة	٣٦	٢٨-٥٩	٣٧
القطاع الخاص	٣٥٥	٢٧-٥٦	٢٨
القطاع المختلط	٣٤	٢٨-٥٣	١٧
			١١٨ = ن

وقد تبين من الدراسة أن أكثر من ثلاثة ارباع المديرين (٧٦٪) لم يبلغوا حتى الاربعين من العمر كما يتضح من التوزيع المبين في الجدول رقم (٣) أدناه .

جدول توزيع اعمار المديرين الليبيين (نسب مئوية)
جدول رقم (٣)

فئة العمر	القطاع العام ٣٦ = ن	قطاع الشركات ٣٧ = ن	القطاع الخاص ٢٨ = ن	١٧ = ن	لجموع	الى سكان ليبيا %
٢٩-٢٥	% ٤	% ٣	% ٤	% ٣	% ١٤	% ٨
٣٤-٣٠	٨	٩	٧	٥	٢٨	٦
٣٩-٣٥	١٣	١٤	٣	٤	٣٤	٦
٤٤-٤٠	٤	٣	٥	٢	١٤	٥
٤٩-٤٥	١	٢	٣	صفر	٦	٣
٥٤-٥٠	صفر	صفر	١	١	٢	٣
٥٩-٥٥	صفر	١	١	صفر	٢	٢
٦٠ فأكثر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٨

وقد اوضحت الدراسة ايضا 'ن العمر الذي ابتداء فيه الشخص عمله كمدير كان ايضا صغيرا (العمر الوسيط للعينة = ٣٢ سنة في حين كان المدى = ٢٠ سنة في بعض القطاعات) .

كما وجدت الدراسة أيضا ان المدة التي كان يحتاجها الشخص منذ بدايته العمل حتى وصوله الى وظيفة قيادية كانت أيضا منخفضة (المدة الوسطية = ٩ سنوات) ، وقد كان المدى مساويا لصفر في ثلاث عشرة حالة، بمعنى ان هناك اشخاصا دخلوا منظماتهم من القمة منذ البداية .

كما تشير الدراسة الى أن المديرين الذين شملتهم العينة كانوا بمثابة قادمين جدد على وظائفهم حيث وجد ان ٤١٪ منهم كانوا قد شغلوا وظائفهم القيادية لمدة سنة او اقل ، وان ٣٠٪ كانوا قد شغلوا وظائفهم لمدة تتراوح ما بين سنتين وثلاث سنوات ، ولم يكن هناك سوى ١٤٪ ممن هم في وظائفهم كمديرين لمدة تزيد عن العشر سنوات .

واذا حاول الانسان استقصاء اسباب ظاهرة الصغر في السن هذه فقد يجد بعض المسببات التي يرجح أن تكون قد أدت اليها ، ومن اهمها :

١ - انه بعد قيام الثورة في سنة ١٩٦٩م تم الاستغناء عن خدمات كل ذوى الوظائف العالية الذين هم في وظيفة وكيل وزارة مساعد فما فوق ، وقد أتاح مثل هذا الوضع الفرصة امام الكثير من الشباب للصعود الى وظائف قيادية .

٢ - اعلان الثورة الشعبية في سنة ١٩٧٣م أدى الى الكثير من التغيير فى الوظائف القيادية عندما أصبحت عملية تسريح المديرين ومن شابههم لا تحتاج الى أية اجراءات ادارية سوى اجراء عملية التصعيد (أى تغيير القيادات) .

٣ - طبيعة القيادة السياسية والادارية في البلاد بعد ثورة ١٩٦٩م حيث تتميز هذه القيادة بصغر السن وهذا طبعاً يتيح فرصاً ومجالات احسن امام صغار السن للصعود الى القمة ، هذا مع مراعاة ان بعض الدراسات الحديثة اشارت الى عدم وجود ارتباط كبير ما بين عامل العمر وما بين عامل الكفاءة الادارية (٥) .

مستوى التعليم :

ان احدى الخصائص المميزة للمدير الليبي التى ابرزتها هذه الدراسة هو كونه ينطلق من اسرة لم تتح لها فرص التعليم ، وهذه الخاصية تؤكد مدى عصامية المدير الليبي ، فكما يتضح من الجدول رقم (٤) أدناه نجد انه في حين ان اكثر من نصف الاباء لم يتلقوا اى تعليم على الاطلاق نجد ان ما يقرب من ٦٠٪ من المديرين خريجون جامعيون .

جدول رقم (٤)

مستوى تعليم المديرين الليبيين مقارنين بأبائهم

مستوى التعليم		المديرون		الآباء	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
صفر	صفر٪	٦٨	٥٨٪	٦٨	٥٨٪
٧	٦٪	٢٦	٢٢٪	٢٦	٢٢٪
١٦	١٤٪	٥	٤٪	٥	٤٪
١٣	١١٪	١٠	٨٪	١٠	٨٪
١٢	١٠٪	صفر	صفر٪	صفر	صفر٪
٤٣	٣٦٪	١	١٪	١	١٪
٢٧	٢٣٪	صفر	صفر٪	صفر	صفر٪
صفر	صفر٪	٨	٧٪	٨	٧٪
١١٨=ن	١٠٠٪	١١٨=ن	١٠٠٪	١١٨=ن	١٠٠٪

وقد كان المدبرون ذوو التعليم الجامعى موزعين فى تخصصاتهم على موضوعات مثل العلوم الاقتصادية والادارية (٢٤ ٪) والاداب (١٠ ٪) والهندسة (٩١ ٪) والعلوم (٩ ٪) والقانون (٥ ٪) .

كما كان اكثر من نصف المديرين (٥٥ ٪) قد تلقى تعليمه فى خارج ليبيا ، وهذا ربما يعكس واقع تطور النظام التعليمى الليبى .

وبالرغم من ان اغلب المديرين الخريجين هم من حملة الشهادة الجامعية الاولى (٥٥ ٪) ، فانه كان من بينهم ايضا من هم من حملة الشهادات العليا مثل الماجستير (٢٢ ٪) والدكتوراة (٦ ٪) .

التدريب خارج العمل :

بالرغم من النقص الملحوظ فى العمالة فى ليبيا فانه يبدو ان المنظمات الليبية مؤمنة بأهمية تدريب قادتها الاداريين ، فقد تبين من الدراسة ان اكثر من نصف المديرين (٥٥ ٪) كانوا قد تلقوا تدريباً لاحقاً للخدمة خارج وظائفهم . وهذا يضع المدير الليبى فى موقف جيد بالنسبة لاقرائه فى الدول النامية ، فقد اوضحت احدي الدراسات التى أجريت على عدد من المديرين فى شمال نيجيريا على سبيل المثال ان هناك عددا قليلا جدا فقط من المديرين هناك ممن تتاح لهم فرص التدريب اللائق للخدمة خارج وظائفهم . فمن بين ١٦٦ مديرا شملتهم دراسة هناك تبين ان ما يقرب من ثلاثة ارباع هذا العدد لم يتلقى اى تدريب ادارى اطلاقا ، وان الذين اتاحت لهم فرصة التدريب كانوا ستة مديرين فقط (٦) .

الصفات :

ان احدي صفات الادارة فى العصر الحديث هى انها أصبحت دولية الصبغة وهذا بطبيعة الحال يخلق درجة كبيرة من اعتماد الكثير من المنظمات الصبغة وهذا بطبيعة الحال يخلق درجة كبيرة من اعتماد الكثير من المنظمات

على مدير عصرنا الحاضر ان يلم بأكثر من لغته الاصلية لكي يمكنه اداء دوره المطلوب بكفاءة .

وقد تبين من الدراسة ، وكما هو اوضح من الجدول رقم (٥) ادناه ، ان هناك خمسة مديرين فقط (٤٪) لم يكن لديهم المام الا بلغتهم الاصلية (العربية) في حين تراوح عدد اللغات التي يتقنها بقية المديرين ما بين لغة واحدة وثلاث لغات - والمقصود بالاتقان هنا هو ان الشخص يجيد اللغة كتابة وقراءة وحديثا ، وقد كان من ضمن اللغات التي ذكرها المديرون : الانجليزية (٩٥ ٪) والايطالية (٢٤ ٪) والفرنسية (١٧ ٪) .

جدول رقم (٥)

اللغات الاجنبية التي يتقنها المدير الليبي

عدد اللغات	القطاع العام	قطاع الشركات	القطاع الخاص	القطاع المختلط	المجموع	
					٪	العدد
ثلاث لغات	٢ ٪	صفر٪	٢ ٪	صفر٪	٤	٥
لغتان	١٨	٢٢	١٠	٩	٥٩	٦٩
لغة واحدة	٩	٩	٩	٤	٣١	٣٧
صفر	٢	١	٢	١	٦	٧
	٣١٪	٣٢٪	٢٣٪	١٤٪	١٠٠	ن=١١٨

وفوق المديرون الليبيون في هذه الناحية اقرانهم من المديرين غير الليبيين العاملين في البلاد وخاصة الاوروبيين والامريكيين كما يتضح من الجدول رقم (٦) ادناه .

جدول رقم (٦)
اللغات الأجنبية التي يجيدها المديرون
(لیبیون وغير لیبیین)

المديرون			عدد اللغات الأجنبية
أوروبيون وأمريكيون	عرب غير لیبیین	لیبیون	
٥٢ %	٨ %	٤ %	صفر
٣٣	٤٦	٥٩	١
٥	٣٨	٣١	٢
٥	٨	٦	٣
٥	صفر	صفر	٤
١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	

نطاق الإدارة :

ان نطاق الادارة (أو الاشراف أو الرقابة) هو احد المبادئ الادارية و خلاصته ان الشخص لا يستطيع ان يشرف بكفاءة على اكثر من خمسة أو ستة اشخاص اذا كانت طبيعة عملهم تتداخل مع بعضها البعض ، وبالرغم من أن التحسن في نظم المعلومات والاتصالات المتوفرة للادارة قد تحسنت في عصرنا الحاضر ، الامر الذي يساعد المدير على ان يوسع من نطاق اشرافه فان هذه الزيادة يجب بطبيعة الحال ان تكون في حدود معينة وذلك بسبب زيادة عدد العلاقات الشخصية المحتملة ما بين الرئيس ومروؤوسيه والتي تزيد بشكل مذهل مع كل فرد يضاف الى المجموعة (٧) .

وبين الجدول رقم (٧) نطاق الادارة الخاص بالمديرين الليبيين .

جدول رقم (٧)

نطاق الادارة للمدير الليبي

المجموع		القطاع المختلط	القطاع الخاص	قطاع الشركات	القطاع العام	عدد المؤوسين
%	العدد					
٣٩	٤٦	٩	١٢	١٨	٧	٥ فأقل
٢٢	٢٦	٤	٦	٥	١١	١٠ - ٦
٧	٨	صفر	١	٤	٣	١٥ - ١١
٨٥	١٠	١	٢	٣	٤	٢٠ - ١٦
٤	٥	١	٢	صفر	٢	٣٠ - ٢١
١٧	٢٠	١	٣	٧	٩	٣١ فأكثر
٢٥	٣	١	٢	صفر	صفر	معلومات غير معطاة
% ١٠٠	١١٨	١٧	٢٨	٣٧	٣٦	

ان نطاق الاشراف للمدير الليبي يحتاج الى استقصاء اكثر على اساس يتم فيه تحديد أعمال المرؤوسين التي تتداخل مع بعضها البعض وكذلك التأكد من طبيعة العلاقة الاشرافية ما بين الرئيس والمرؤوس .

ان البيانات الواردة في جدول (٧) أعلاه تشير في بعض الحالات الى نطاق اشراف كبير وربما كان تفسير ذلك راجع اما الى أن علاقات المرؤوسين لا تتداخل واما الى عدم الدقة في حصر الاشخاص الذين يدخلون ضمن نطاق الاشراف لمدير ما .

المكافآت المالية :

ان احدى النواحي التي تمت دراستها هنا هي المكافآت المالية للمديرين وهي تشمل هنا المرتب بالاضافة الى اية مدفوعات او مزايا عينية اخرى .

وبصفة عامة يمكن القول بأن مكافآت المديرين الليبيين تعتبر منخفضة وخاصة أولئك الذين يعملون مع الدولة . فقد اتضح نتيجة للدراسة ان حوالى ٨١٪ يتقاضون مكافآت سنوية تقل عن ٥٠٠٠ دينار ليبي (الدينار الليبي = ٣٣٥ دولارا امريكيا) ، كما أنه لم يوجد سوى ثلاثة مديرين تزيد مكافآتهم عن ١٠٠٠٠ دينار سنويا ، اثنان منهم في القطاع الخاص .

الحركة الوظيفية :

يقصد بالحركة الوظيفية هنا معدل انتقال المديرين ما بين المنظمات ، وقد تبين نتيجة لهذه الدراسة ان الحركة الوظيفية للمدير الليبي تعتبر منخفضة ، حيث ان حوالى ٦٤٪ من المديرين الذين تمت دراستهم لم يعملوا مع اكثر من منظمة واحدة بالاضافة الى المنظمة التي يعملون بها حاليا . ويبدو ان المستوى التعليمي للمدير يؤثر في مدى هذه الحركة الوظيفية

(Friedman test, $x^2 = 7.125$ with $N=4$ and $k=3$; $0.042 > P > .0046$).

اشباع الحاجات الاساسية :

من ضمن النظريات السلوكية التى لقيت اهتماما كبيرا فى دنيا الادارة نظرية تدرج الحاجات الانسانية التى قال بها العالم الامريكى ابراهام مازلو والتى تقول بأن حاجات الانسان تتخذ الترتيب الهرمى التالى :

- ١ - حاجات بدنية مثل الطعام والجنس والسكن .
- ٢ - حاجات ضمان (امن) يسعى الفرد بموجبها الى الحصول على الحماية من الاخطار التى تواجهه .
- ٣ - حاجات اجتماعية يسعى الشخص وفقا لها الى اقامة علاقات طيبة مع الاخرين .
- ٤ - حاجات التقدير والمكانة .
- ٥ - حاجات تحقيق الذات .

وتقوم نظرية مازلو هذه على افتراضين اساسيين : اولهما ان الحاجة الدنيا غير المشبعة تظل مهيمنة على سلوك الشخص حتى يتم اشباعها بقدر كاف .

وثانى هذه الافتراضات ه انه ليس من الضرورى ان يتم اشباع الحاجة ١٠٠٪ لى تبدأ الحاجة التالية لها فى التأثير على سلوك الفرد ، بل ان مقدار الاشباع هذا يختلف من فرد الى اخر .

وبالرغم من بعض الانتقادات التى توجه الى نظرية مازلو (٨) فقد اتخذت اساسا لقياس مدى اشباع الحاجات لدى المديرين الليبيين .

وقد انطلقت هذه الدراسة من افتراض انه نظر البعض الظروف الادارية الخاصة فى ليبيا فانه من المتوقع ان تكون حاجات الضمان هى المسيطرة على سلوك المدير الليبى ، وعلى هذا الاساس فانه يصبح من المستبعد ان ينعكس

المدير الليبي والحال كذلك في الحاجات ذات المستوى الاعلى . . ولذلك فقد اقتصرنا هذه الدراسة على تحليل حاجات الضمان والحاجات الاجتماعية فقط ، أما الحاجات البدنية فقد افترض انها مشبعة بالكامل .

ويبين الجدول رقم (٨) أدناه بيانات عن حاجات الضمان والحاجات الاجتماعية للمدير الليبي .

جدول رقم (٨)

اشباع الحاجات لدى المدير الليبي

الحاجة	القطاع العام	قطاع الشركات	القطاع الخاص	القطاع المختلط	كل المديرين
اشباع الحاجات: *					
الضمان	١٨٩	٢٨٠	٢١٧	١٣٨	٢١٧
الاجتماعية	٠٦٤	٠٨٢	٠٧١	٠٢٥	٠٦٦
تحقيق الحاجات :					
الضمان	٤٧٠	٤٠٠	٤٣٠	٥٤٠	٤٤٠
الاجتماعية	٥٧٠	٥٤٠	٥٤٠	٥٤٠	٥٥٠
اهمية الحاجات :					
الضمان	٦٤٣	٦٥١	١٠٦	٦٧٥	٦٤٨
الاجتماعية	٦٤٣	٦١١	١٠٦	٥٩٤	٦١٨

* كلما كان الرقم كبيراً كلما دل على مقدار اشباع أقل للحاجة الموضحة أمامه

الخلاصة :

لقد تعرضت هذه الدراسة الى بعض جوانب حياة مجموعة من المديرين الليبيين ومن امثلة هذه الجوانب العمر ومستوى التعليم والمكافآت المالية والتدريب اللاحق للخدمة ونطاق الاشراف والحركة الوظيفية وكذلك بعض الجوانب المتعلقة بتدرج الحاجات الانسانية ، والشئ الذى سبقته الاشارة اليه ويجدر أن يتم تأكيده مرة اخرى هو انه بسبب كون هذه الدراسة الاولى من نوعها فى تناول هذا الموضوع فانه ينبغى أن تؤخذ نتائجها على أنها مبدئية الى ان يتم التحقق منها عن طريق الدراسات اللاحقة .

ملاحظات

(١) انظر على سبيل المثال :

Scientific American. **The Big Business Executive : 1964** (New York, 1965). Robert S. Diamond, "A Self-Portrait of the Chief Executive", **Fortune**, Vol. 81, No. 5 (May , 1970); W. Lloyd Warner and James C. Abegglen, **Occupational Mobility in American Business and Industry: 1928 — 1952** (Minneapolis, Minnesota : The University of Minnesota Press, 1955); W. Lloyd Warner et al., **The American Federal Executive** New Haven, Conn., Yale University Press, 1963.); John M. Ivancevich and James C. Baker, "The Job Satisfaction of American Managers Overseas," **MSU Business Topics**, Vol. 17, No. 3 (Summer 1969), pp. 72-78; Lyman W. Porter and Vance F. Mitchell, "Comparative Study of Need Satisfactions in Governmental and Business Hierarchies," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 53, No. 3 (June 1969), pp. 230-35.

(٢) انظر على سبيل المثال :

D.J. Hall, H. Cl. de Bettignies, and G. Amado-Fischgrund, "The European Business Elite," **European Business**, No. 23 (October 1969), pp. 45-55; David Granick, **The European Executive** (New York: Doubleday and Company, Inc. 1962); Lynn A. Brua, "Directors Compared" **The Director** (November 1969), pp. 260-65.

(٣) انظر على سبيل المثال :

Mason Haire, Edwin E. Ghiselli, and Lyman W. Porter, **Managerial Thinking : An International Study** (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966); Joseph L. Massie and Jan Luytjes, **Management in an International Context** (New York: Harper and Row, 1972); Guvenc Alpander, "A Cross Cultural Study of Business Elites in England, France, Lebanon, Nigeria, Philippines, Turkey, and the United States, **Indian Journal of Social Research**, Vol. 10, No. 1 (April 1969), pp. 17-30.

(٤) انظر :

Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs," **Journal of Applied Psychology**, Vol.45, No.1 (February 1961), pp. 1-10.

(٥) انظر :

Fred E. Fiedler, "Leadership Experience and Leadership Performance - Another Hypothesis Shot to Hell," **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 5 No. 1 (January 1970), pp. 1-14.

(٦) انظر :

Brian H. A. Ranson, "Northern Nigerian Managers," **Journal of Administration Overseas**, Vol. 11, No. 1 (January 1972), pp. 28-37.

(٧) مثالا على ذلك أنه اذا كان لدى شخص معين خمسة مرؤوسين بلغ عدد العلاقات المحتملة ١٠. علاقة فاذا زاد عدد المرؤوسين الى ١٠ أصبح مجموع عدد العلاقات المحتملة ٥٢. انظر التحليل الرياضي لهذا المفهوم في :

V. A. Graicunas, "Relationship in Organization," in Luther Gulick and L. Urwick, Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 180-37.

(٨) انظر على سبيل المثال :

Douglas T. Hall and Khalil Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 3, No. 1 (February 1966), pp. 12-35; Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of A New Theory of Human Needs, "Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, No. 2 (May 1969), pp. 142-175.

(٩) انظر :

Sidney Siegel, Nonparametric Statistics (New York: McGraw-Hill, 1956), pp. 202-213.