

## الجانب الإنساني في القيادة الإدارية

الدكتور عبد الوهاب بن سعيد القحطاني

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

### المقدمة :

وردت القيادة بصيغة مباشرة وغير مباشرة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لأهميتها في التوجيه الحسن والمؤثر للبشر نحو الأهداف المرجوة. الرسل والأنبياء قادوا البشر نحو الهداية والخير بما حملوه من رسائل إلهية أمرهم الله بتوجيهها للناس لإدارة حياتهم بما يرضي الله ويعود عليهم بالفائدة. ولقد كرم الله الإنسان بالعقل والجسم السوي ليعمر الأرض ويسعى فيها لطلب الرزق الذي ينفقه بحكمة وتقدير وتدبير على ما يفيد ويفيد غيره من البشر. يقول الله في كتابه العظيم القرآن الكريم "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك". وهذا مثال على حسن المعاملة والبشاشة واللين المحمود الذي يجذب الناس إلى القائد. وهنا يتضح دور القيادي أو الإداري الإنساني في كسب ولاء الموظفين وتفاعلهم مع المنظومة بما يعود عليها بالفوائد المرجوة.

القيادة ممارسة حقيقية في حياتنا الخاصة والعامة، حيث نرى القادة يكونون مؤسسات ربحية وغير ربحية برؤية تتفاوت من قائد إلى آخر. ويظهر القادة الأكفاء الذين يتميزون عن غيرهم من القادة الغير المتميزين. والحقيقة الأزلية هي أن القادة موجودون في كل زمان ومكان، ويمكن أن يكونوا رجالاً أو نساءً. التاريخ الإنساني مليء بقصص الأولين من القادة الرجال مثل النبي محمد صلى الله عليه وسلم وغيره من الأنبياء والرسل. أما القيادات من النساء فإن التاريخ

الإنساني يحفل بهم مثل بلقيس ملكة سبأ وماجريت ثاتشر رئيسة وزراء بريطانيا وأنديرا غاندي وغيرهن.

ولنفهم تأثير القائد أو المدير في من يقودونهم انظروا إلى الطيور التي تمارس القيادة حينما نرى سرباً منها في منظومة مهاجرة، حيث نرى واحداً منها في المقدمة ليتبعه ويتجاوب معه السرب بأكمله في أي اتجاه يسلكه، وكذلك بالنسبة للحيوانات تمثل الإبل أحد أمثلة القيادة عندما نرى أحدها يتقدمها نحو جهة معينة ثم لا تلبث أن تغير اتجاهها عندما يغير قائدها اتجاهه. القائد أو المدير الناجح هو ذلك الإنسان الذي يعرف كيف يتعامل مع موظفيه بأسلوب قيادي غير متسلط، بحيث يحفزهم على تنفيذ ما يطلبه منهم من أعمال تحقق للمنظومة أهدافها. والأسلوب الذي أحدث عنه هو ذلك الأسلوب الذي يحفظ للفرد كرامته ويربطه بالمنظومة التي يعمل فيها بولاء كبير واهتمام عال (Aikantani, 2000)، بحيث لا يتركها للعمل لأخرى لأنه لا يجد التقدير والاحترام والمعاملة الإنسانية فيها. التعامل الإنساني الذي يسلكه القائد الإداري (المدير) مع موظفيه يجعلهم يتفاعلون معه وينفذون ما يطلبه منهم بسرعة، بل يكونون له وللمؤسسة التي يمثلها المدير الولاء الذي يسهم في الاستمرار لخدمتها لفترة طويلة.

ولقد كانت نتائج دراسات عديدة تؤكد على أهمية الجانب الإنساني في إدارة المورد البشري لأنه يحقق للمؤسسة إنتاجية وكفاءة عاليتين في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة. وقد أشارت دراسات عديدة إلى استمرارية مستوى أداء الموظفين عند غياب المدير لأنهم يتمتعون بدرجة عالية من الولاء الذي يحفزهم على الإخلاص في العمل سواء كان القائد موجوداً أو غائباً عنهم في مهمة أو إجازة أو غير ذلك.

قد يعتقد البعض أن إدارة البشر وتوجيههم مهمة سهلة، لكنهم غير مصيبيين لأن الإنسان معقد التركيب من الناحية البيولوجية والنفسية، لذا يتطلب إلقاء الأوامر مهارات كثيرة تصف الإداري والقائد وتميزه عن غيره من القادة الغير الفاعلين الذين لا يستطيعون التأثير في من يديرونهم للانصياع للأوامر وتنفيذ ما طلب منهم إنجازه (Follett, 1926). وتعد ماري باركر فوليت (Follett, 1926) من أوائل علماء الإدارة الذين أوصوا بحسن معاملة الموظفين باعتبارهم شركاء في صنع القرار في مؤسساتهم وشركاتهم، لذا نادى بالمعاملة الإدارية الإنسانية بين المدير وموظفيه. واعتبرت فوليت بأن التنظيم المؤسسي يقوم على أساس تعاوني هادف ومقصود، حيث رأت الإدارة الإنسانية للقائد أساساً في حصوله على تعاون الموظفين. وقد رأى دوجلاس ماكجرجر (McGregor, 1960) أن القيادة ليست فقط حق للمدير، بل إنها خاصية معقدة للعلاقة بين المدير أو القائد والموظفين الذين يعملون معه في المنظومة. وكان عالم السلوكيات أبراهام ماسلو (Maslow, 1943; Maslow, 1954) من المنادين بالتوجيه الإنساني في نظريته المعروفة بهرم الاحتياجات الأساسية. ولقد أحدثت تجارب هاثورن تطوراً كبيراً في المدرسة السلوكية في الإدارة عندما حاول روادها دراسة العوامل التي تؤثر في إنتاجية الموظفين، حيث جاءت النتائج مشجعة على أهمية تطوير بيئة العمل والنمط القيادي الذي يشجع على علاقات قوية بين الرئيس ومرؤوسيه.

من هذا المنطلق نرى أن القيادة أحد أركان الإدارة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، بحيث لا تستطيع تحقيق أهدافها في غياب الإدارة المستتيرة، خاصة الإنسانية منها، فهي الموجه والمحرك الرئيس للموارد البشرية والمالية وغيرها من الموارد المتاحة للمؤسسات، بحيث تساعد للوصول إلى ما أسست من أجله من أهداف معلنة وغير معلنة (Hitt, Miller, and Colella, 2006).

العديد من النظريات تؤكد على أهمية حسن معاملة المدير لموظفيه للحصول على نتائج أداء عالية سواء من حيث حجم المبيعات أو الكفاءة الإنتاجية أو انعكاس ذلك على رضا الزبون أو سمعة الشركة وصورتها الذهنية لدى الزبون بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

حقيقة السلوك التنظيمي في منظومات الأعمال تؤكد على أنه لم يعد للإدارة الحديدية مكان في عالم اليوم الذي أصبحت القوانين الإنسانية والأخلاقية تحكمه لأسباب كثيرة لا يمكن حصرها في هذه الورقة، لكنني أركز على الجانب الإنساني في إدارة المورد البشري الذي يعد مصدراً أساسياً في المنافسة العالمية. وترتكز منظمة العمل الدولية والمنظمات المهتمة بحقوق الإنسان في جوانب العمل على العدالة في العمل من حيث الظروف المحيطة بالعامل أو الموظف والعبء والمكافأة مقابل الأداء الذي يؤديه الموظف لعمله. ولقد حظي العنصر البشري باهتمام كبير في التعاملات الدولية على مستوى الحكومات والمؤسسات، حيث برزت القوانين التي تمنع توظيف الأطفال تحت سن غير قانونية.

والمقصود بالقيادة في هذه الورقة بالتحديد القيادة الإدارية للمؤسسات الربحية وغير الربحية لتوجيه الموارد البشرية وتحفيزها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات بما لديها من موارد مادية متاحة، بحيث تكون المخرجات أكثر قيمة من المدخلات، بينما تعني القيادة أو الإدارة الإنسانية المنهج الذي يدير العاطفة الإنسانية ويتعامل معها من خلال الذكاء العاطفي والاتصال الفعال وتقديم المعلومات والمشورة للموظف، بل ومنحه الفرصة للمشاركة في صنع القرار لما لذلك من أثر كبير في زيادة الثقة بالذات وتوطيد العلاقة بينه وبين رئيسه.

لا أتحدث عن القائد المؤثر بشخصيته أو المعلومات التي لديه أو حزمه في اتخاذ القرار وإنما أصف في هذه الورقة الصفات الإنسانية التي يجب أن تتوفر

في القائد الإداري ليحقق أهداف شركته واحتياجات موظفيه بطريقة إنسانية بعيدة عن التعسف والسلطة الجافية. يقوم القائد الإنساني بمهام متعددة تساعد على توطيد علاقته مع الموظفين مثل تزويدهم بالمعلومات وأخذ رأيهم عند اتخاذ القرار، بل وإسناد اتخاذ القرار إليهم عندما يرى استعدادهم وقدرتهم على اتخاذ القرار منفردين ليتمكنهم وظيفياً ويقوم بالدور الإستراتيجي الشامل.

### تحديد المشكلة :

تواجه بعض المؤسسات الحكومية والشركات في القطاع الخاص مشكلات كثيرة ذات علاقة بالنمط القيادي الإداري التعسفي الذي ينفر العاملين فيها من رؤسائهم، وذلك لأن المدراء لا يراعون الجانب الإنساني في توجيههم وإدارتهم للموظفين. ونعرف أن الإدارة التي تراعي الجانب الإنساني في تعاملها مع الموظفين تحظى بتعاون وحماس أفضل بكثير من تلك التي تنظر للجانب الميكانيكي في المنظومة، أي الجانب الذي يركز على النتائج ويتجاهل (سيكولوجية) المورد البشري. وهذه الورقة توضح أهمية تحسين العلاقة بين المدير وموظفيه لما لذلك من أثر كبير في الحصول على النتائج الإيجابية مثل الإنتاجية العالية ذات العلاقة بجوانب إنسانية تزيد منها عندما يهتم المدير بتطويرها بأسلوب إنساني متميز.

ومن المثير للجدل أن المؤسسات ذات القيادة أو الإدارة المتسلطة والمتعسفة والمركزية تتعرض بشكل ملحوظ في الكثير من الدول المتقدمة والنامية بينما لا تزال مؤسساتنا الحكومية والخاصة تمارس الإدارة المركزية المتسلطة بعيداً عن الجانب الإنساني الذي تمارسه المؤسسات والشركات الناجحة في الدول المتقدمة. وأصبح التوجيه الإداري الإنساني بديلاً للتحكم والتسلط ما يجعل الأمر غير طبيعي في الألفية الثالثة، لذلك يتحتم على الدول النامية ومؤسساتها تمكين موظفيها ومشاركتهم في صناعة القرار بعيداً عن الاستبداد والتسلط. وتزداد

الحاجة للإدارة الإنسانية كلما انفتحنا على العالم لأن الثقافات تتنوع وتفاوت ما يؤكد ضرورة المنهج الإنساني في الإدارة.

### تعريف القيادة :

اختلف علماء الإدارة حول تعريف القيادة، لكنني أتفق مع السلوكيين منهم حول التعريف السلوكي المناسب لها. والتعريفات التالية تعتبر أهم ما جاء في القيادة من حيث المفهوم والعملية القيادية نفسها. عرف علماء السلوك التنظيمي والقيادة كل من جيبسون وإيفانسينغيتش ودوناللي في كتابهم المنظمات **Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2003**) القيادة بأنها قدرة الشخص (القائد) في التأثير على الآخرين (مجموعة من المقودين التابعين) لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة. أما الباحثون هيت وميلر وكوليليا ( **Hitt, Miller, and Colella, 2006**) فقد وصفها بالعملية التي يستطيع القائد من خلالها التأثير في جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية. أما غالبية علماء الإدارة فقد عرفوها بالسلوك الذي يتبعه القائد لتحفيز الآخرين على تحقيق أهداف المنشأة التي يديرها، وذلك لأن القيادة مرتبطة بالتأثير في الموظفين للوصول إلى الهدف (**Hill and Jones, 2006; Ireland and Hitt, 1999; Avolio, Bass, Jung, and Berson, 1991**). وعادة يكون تأثير القائد على أساس الإعجاب بشخصه وحكمته وعدله وطريقة تأثيره في أتباعه والإقنداء بسلوكه الايجابي المؤثر في موظفيه (**1985** **Barton and Chappell,**

ونستطيع من خلال التعريفات السابقة ملاحظة أن القيادة بشكل شمولي تعود للعملية القيادية وليس للشخص نفسه، فالقائد المفوض من خلال جماعة لا يكون دائماً قائداً بالمعنى المتعارف عليه بين الباحثين لأنه لا يتصف بهذه العملية. وتعني القيادة درجة من الأحقية الصريحة وليس الأحقية المفوضة من خلال المنصب الوظيفي فالقبول بالقائد يكمن في الجماعة ومدى تقبلها لقيادته والانصياع

لأوامره. وأضيف إلى ما سبق أن القيادة مرتبطة بتحقيق الهدف فالقائد الذي لا يستطيع تحقيق الهدف لا يمكن أن نصفه بأنه قائد.

### أهمية وفوائد القيادة :

تعد القيادة أكثر عناصر الإدارة تأثيراً في تحقيق النتائج لأنها العنصر المحرك والموجه والمحفز للعناصر الإدارية الأخرى مثل التنظيم، والتخطيط، والتحكم، والتقييم، والمتابعة، وتصحيح الانحراف، في أداء المؤسسات. تساهم القيادة في تحفيز الموارد البشرية على الأداء المتميز (خاصة القيادة التحويلية والقيادة الموهوبة)، بحيث يوجه القائد أو المدير الموظفين التوجيه السليم لتحقيق الأهداف. ونرى تأثير القائد أو المدير الناجح في تقييم النتائج لمؤسسته بشكل دوري لتفادي أي انحراف غير مرغوب قبل حدوثه. ونلمس تأثير الرؤية الإستراتيجية للقائد أو المدير في رسالة وأهداف المؤسسات ونموها وسياساتها. القائد أو المدير الناجح يرفع معنويات الموظفين برؤيته وحكمته حماسه وعدله بينهم، بل يعد الرمز المؤثر في وحدة الأمر والتوجيه في المؤسسات. ولا نقلل من شأن القائد أو المدير في دعم سلسلة الاتصال الفاعل بين الموظفين والإدارات في المؤسسات. ويعد القائد أو المدير أهم عنصر في تحقيق التغيير المستمر في منظومته نحو الأفضل.

ونجد قوة فريق العمل الفاعل مستمدة من قوة قيادته التي تزيده إبداعاً، وحماساً، وتماسكاً، وتجانساً، يربط كل فرد في فريق العمل بالآخرين بروح وتناغم عاليين يساعدان على تحقيق أهدافه التي وجهته المؤسسة نحوها. دور القائد أو المدير يتضح في ما تحققه المؤسسات من أداء بكفاءة وفاعلية عاليتين، ويزداد وضوحاً في تحفيزه لإبداعات فريق العمل الذي يعمل تحت إدارته.

## مصادر قوة القائد الإداري :

يستند القادة الإداريون في التأثير على الموظفين إلى المنصب الصريح للقائد أو المدير ما يفرض على أتباعه طاعته لأنهم يعرفون أنه قائدهم المفوض بالسلطة (مثل مدير الإدارة ومدير التسويق). وتلعب خبرة القائد دوراً كبيراً في التأثير على الموظفين لكونه يملك معلومات ومعرفة لا يملكونها (مثل الطبيب والمهندس). أما مرجعيه القائد (الكرزوماتيكية) مثل شخصيته الجذابة فإنها تؤثر في أتباعه بطريقة كبيرة تجعلهم يرغبون بإيمان قاطع أنهم يطيعونه طاعة عمياء (مثل أدولف هتلر ونابليون بونابرت). ويفرض الموقف الذي يواجهه الموظفون الحاجة إلى قائد الموقف الذي يساعد المؤسسة على حسم الأمور عندما تتطلب ذلك لتجاوز مخاطر الموقف، مثل الباخرة التي هي في طريقها إلى الغرق تحتاج إلى منقذ مثل مهندس المحركات، لذلك من هذا المنطلق برزت أراء قيادة الموقف الذي يفرض نمطاً يناسب الموقف نفسه.

الحقيقة أن هناك فرقاً بين القائد والمدير، فليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد بشكل عام، لكن قد يكون هناك قائد تجتمع فيه صفات ومؤهلات المدير في آن واحد. وقد يكون هناك مدير تتوفر فيه صفات القائد. وأحدث هنا عن القاعدة العامة، لكن هناك استثناءات كما تقدم ذكره. قوة القائد من الجماعة التي تستتير برأيه وقيادته الحكيمة بينما قوة المدير مستمدة من سلطته المفوضة التي يحددها منصبه القيادي في المؤسسة التي يديرها.

## علاقة القيادة الفاعلة بأداء المؤسسات :

تؤثر الإدارة أو القيادة (الإستراتيجية) الفاعلة في الوظائف الإدارية ذات والعلاقة التأثير بإنتاجية الأفراد والجماعة في منظومات الأعمال ( Hitt, Miller, and Colella, 2006). العديد من الدراسات وجدت علاقة قوية بين كل من مستوى المعاملة الإنسانية للموظفين وإنتاجيتهم (Hill, 2007)، حيث تزيد الإنتاجية بالتآلف

والمحبة المتبادلة بين المدير والموظفين. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى علاقة النمط القيادي في منظومات الأعمال بمستوى الربحية، فهي تزيد بالتقارب والمعاملة الإنسانية للمدير تجاه موظفيه. وقد وجدت دراسات عديدة مدى تأثير القيادة في الميزة التنافسية، خاصة القيادة التحويلية والموهوبة (Felfe and Schyns, 2004). أما علاقة النمط القيادي الإنساني الفاعل بمؤشرات التميز في المؤسسات فإنه يؤثر في جودة الكفاءة الإنتاجية (Siek, 2008)، حيث تحفز الموظفين على العمل بروح الفريق المتكامل وهذا يجعل كل موظف يواجه الآخر لاستغلال الوقت والموارد بكفاءة عالية. وتؤثر القيادة الإنسانية الفاعلة في ولاء الموظفين وبقائهم في المؤسسات التي يعملون فيها وبالتالي يتحسن الأداء الوظيفي والتنظيمي (AlKahtani, 2000; Adler and Adler, 1988).

### المدارس الفكرية في القيادة :

حاول علماء الإدارة والسلوك التنظيمي معرفة الكثير عن القائد من حيث صفاته أو سماته للتنبؤ بمن سيكون قائداً طبقاً لهذه الصفات. وقد كان الجدل واضحاً في الاعتماد على الصفات الجسدية لتحديد القادة. من هنا وضعوا نظرية الصفات الجسدية. وهذا أثار الجدل بين الكثير من علماء الإدارة في أن الكثير من القادة لا يتصفون بهذه الصفات، لذا لا يمكن الاعتماد على نظريات الصفات في التنبؤ بالقادة لأنها لم تتجاوز الصفات الجسدية للقائد. ركز الباحثون في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي على سمات القائد الشخصية والتي تشمل الجسدية والعقلية والوراثية لمعرفة الفروق بين القادة الناجحين والقادة غير الناجحين وكان في مقدمتهم رالف ستوفديل من جامعة ولاية أوهايو الحكومية (Stogdill, 1974).

ولقصور نظرية الصفات في التنبؤ بالقائد فقد حاول علماء السلوكيات فهم تصرفات القادة في التعامل مع أتباعهم والظروف والأحداث التي يواجهونها، أي

ما هو السلوك الذي يتبعه القائد عندما يتخذ قراراً لمعالجة مشكلة ما يواجهها أتباعه. ولقد كانت تصرفات القائد نقطة تركيز واهتمام الباحثين للنتبؤ بالقائد من خلال تصرفات معينة ذات علاقة بصنع القرار. ولقد تحول المنظرون من نظريات الصفات إلى نظريات السلوك التي اهتمت بكيفية صنع القائد للقرار. ركزت هذه النظريات على سلوكيات القائد وليس صفاته أي ما يفعله القائد. ففاعلية القائد وليس بروزه كقائد هي التي جعلت السلوكيين يركزون على هذا الاتجاه. الأبحاث ركزت على ما يسمى بعالمية الصفات السلوكية المشتركة التي يتمتع بها القياديون. فالمدرء والقادة الفاعلون يتمتعون بسلوكيات تختلف عن غيرهم مما يساعد الباحثين في فهم السلوكيات التي يستدل بها على من هو القائد وما هي سلوكياته. فالمدرء الفاعلون يتمتعون بسلوكيات اتصالية مميزة قد لا تترجمها صفاتهم أو اتجاهاتهم وميولهم أو مهاراتهم الشخصية لكن سلوكياتهم توجهنا للتعرف عليهم. فالنمط القيادي السلوكي في تعامل القائد مع المرؤوسين سوف يوضح الشيء الكثير عن شخصيته القيادية. لقد أهتم السلوكيون على عاملين مهمين هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد. فالتركيز على العمل يوجب على القائد تقسيم العمل وتنظيمه لأداء المهام بينما التركيز على الأفراد من خلال المعاملة الحسنة والاحترام لكسبهم في تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الأداء.

ولقد وجد المتخصصون في السلوكيات القيادية أن الموقف يحدد القيادة المناسبة للتعامل مع ذلك الموقف الذي تواجهه منظومات الأعمال. وجمعت نظرية الموقف بين سلوكيات وصفات القائد والموقف الذي يتطلب نمط قيادي يناسب الموقف (Hitt, Miller, and Colella, 2006). القيادة الموهوبة هي تلك التي يظهر فيها مدى تأثير القائد الفاعل على العاملين معه لأنه يتمتع بقوة شخصية محفزة لشعورهم وعواطفهم لتحقيق ما يراد منهم ( Hitt, Miller, and Colella, )

2006). القائد الموهوب يحمس أتباعه على العمل بجد واجتهاد من غير اعتبار للمصالح الشخصية، وذلك لخدمة مصلحة المنظمة في المقام الأول. وتعود تسمية القائد بالموهوب لأنه يتمتع بشخصية مؤثرة في الآخرين بحيث يطيعونه طاعة عمياء.

أما القيادة التي تنظر إلى العلاقة التبادلية بين ما يؤديه الموظف للشركة مقابل ما تقدمه له من حوافز مالية نظير الأداء فإنها ركزت على سلوكيات القائد والتابعين من حيث المصلحة المتبادلة. أما القيادة التحويلية فإنها محمسة للتابعين لخلق شيء جديد من شيء قديم إيجاد رؤية جديدة من رؤية قديمة، بحيث يلزمون أنفسهم أولاً ثم من يتبعهم من الموظفين بتنفيذ هذه الرؤية لتصبح واقعاً ملموساً في شكل منتجات وخدمات (Ott, 1989). ويشير بعض الباحثين إلى علاقة قوية بين القيادة التحويلية والقيادة الموهوبة.

ومن الأهمية أن تتوفر العوامل المؤثرة في الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة منهم. استعداد الموظفين من حيث التدريب والمهارات والقدرات الذهنية يعد من أساسيات استجابة الموظفين لما يطلبه مهم القائد تحقيقه من أهداف. وضوح الهدف للموظفين وتمكينهم من العمل بدرجة عالية من الحرية تساهم في فاعلية القيادة.

### النظريات الشرطية في القيادة

#### نظرية أو نموذج فيكتور رووم و يتن للقيادة النموذجية:

لقد قامت هذه النظرية على أساس أن القائد أو المدير الفاعل يشجع ويساعد ويسهل مساهمة الموظفين في إتخاذ القرارات التنظيمية. فالنموذج جاء ليساعد على معرفة متى يقوم القائد أو المدير أو لا يقوم بتشجيع الموظفين أفراداً أو مجموعات على المشاركة في عملية صنع القرار. فالنموذج يُعد من نماذج

- السلوكيات الموقفية الشرطية التي تساعدنا في فهم فاعلية القائد أو المدير.  
النظرية قسمت القيادة إلى التالي:  
١. قيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية  
٢. قيادة تهتم بالمهمة أو العمل  
٣. قيادة تربط بين الاهتمام بالموظف والاهتمام بالعمل  
٤. قيادة تكاد تعيش بعيداً عن العمل والموظف (قيادة بعيدة أو معزولة)  
هذه الأنماط القيادية الأربعة تصبح فعالة عندما تستعمل في الظروف المناسبة.

### نظرية مسار (طريق) الهدف لروبرت هاوس Robert House

تقول هذه النظرية باختصار أن القيادة الفعالة تنتج من مقدرة القائد على التأثير إيجابياً في مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم. فرضا الموظفين وتحفيزهم نظرياً يتأثر بالدرجة التي (١) يسعى فيها القائد لتلبية حاجات وأهداف موظفيه أو (٢) بالدرجة التي يوضح فيها الطرق التي توصل إلى هذه الأهداف. فالوصول إلى الهدف وتحقيقه مرتبط برضا الموظفين وتلبية حاجاتهم. فالقائد يصبح مقبولاً ومرضياً للموظفين إلى درجة أن يكون مصدراً مباشراً في الرضا أو وسيلة لتحقيقه في المستقبل. يتضح من النظرية أن النمط القيادي يصبح محفزاً للموظفين لكسب رضاهم كشرط في تحقيق الأداء الفعال في العمل. فالوضوح في الأهداف وربط الوصول إليها بأداء إنتاجية معينة وتمهيد الطريق من قبل القائد جميعها تساهم في تحقيق الهدف.

ولقد اقترح روبرت هاوس صاحب النظرية أن يستعمل القائد النمط المناسب من الأنماط القيادية الأربعة التالية:  
١. القيادة الموجهة التي لا تفوض السلطات للآخرين حيث يقوم باتخاذ القرارات منفرداً ويعطي تعليمات تفصيلية دقيقة ورقابة قوية.

٢. القيادة المساندة الداعمة التي تتفهم الموظفين وتعطيهم الدعم كلما تطلب الموقف.
٣. القيادة المشاركة التي تطلب وتشجع مشاركة الموظفين.
٤. القيادة المنجزة التي تضع الأهداف التي تتصف بالتحدي لكي يحققها بمساندته وبنقته فيهم.

### القيادة الإنسانية :

لقد برز منهج القيادة الإنسانية نتيجة للتحويلات الفكرية في العلاقات العمالية بين الشركات واتحادات العمال في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية في الولايات المتحدة، وكذلك نتيجة الضغوط البيئية المؤثرة في الإنتاجية، حيث كانت مدرسة هوثورن في مقدمة المدارس الفكرية التي ركزت على تهيئة ظروف العمل للموظف. وقد ساهم كل من النظامين القانوني والعمالي في الولايات المتحدة في تبني العديد من المؤسسات الربحية وغير الربحية لمنهج الإدارة الإنسانية. فقد كان المحامون ورؤساء النقابات العمالية يدافعون بقوة عن حقوق العمال مبررين استغلال الشركات للعمال من حيث الأجور وساعات وبيئة العمل. وقد كانت النقابات العمالية تحرك الموظفين الذي ينتمون لعضويتها ضد الشركات التي تحاول استغلالهم وإبعادهم عن عضوية النقابات لتحمي نفسها من دعاوى العمالية التي تتبناها إدارة النقابات العمالية التي كانت أشبه بالعصابات (مافيا) من حيث التنظيم والقيادة والتصفيات الجسدية ضد من يحاول التصدي لتحقيق أهدافها.

وقد كان للقوانين المنظمة للعلاقات العمالية في الولايات المتحدة دور كبير في تطوير العلاقات الإنسانية بين مدراء الشركات وموظفيها خوفاً من إقامة القضايا ضد شركاتهم. من هذا المنطلق غير المدراء سلوكهم الإداري من (ميكانكي) يهتم بإنتاجية الشركات على حساب احتياجات موظفيها. وقد رأينا

تحولاً ملحوظاً في الفكر الإداري في الولايات المتحدة، وأوروبا، واليابان في العقدين الأخيرين نتيجة الضغوط العمالية والانفتاح على العالم، لكننا لم نلمس تقدماً يذكر نحو المنهج الإنساني في الدول النامية والفقيرة في ظل غياب النقابات العمالية الفاعلة والقوانين المحلية التي تدافع عن المصالح القومية للموظفين والشركات على حد سواء. وقد أدرك مدراء الشركات أن الإدارة الإنسانية الأمثل للحصول على تعاون الموظفين لأنها تدعم احترام الذات وتغير مفهوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من دكتاتورية إلى توجيهية ثم في ما بعد إلى مشاركة وتمكين

ولفهم الجانب الإنساني في القيادة الإدارية فإنني أرى من الضرورة الحديث عن النظريات القيادية وأنماط القيايين وعوامل أخرى تجعل القائد أكثر تأثيراً في الآخرين الذين يعملون في المؤسسة التي يديرها لتحقيق الأهداف المأمولة منهم.

#### تعريف القيادة الإدارية الإنسانية :

هي نمط إداري يحقق من خلاله المدير أو القائد أهداف منظومته من خلال تعامله الإنساني مع الموظفين، بحيث يأخذ في الاعتبار احتياجاتهم النفسية و (الفسولوجية) بالتحفيز المعنوي والمادي وبالتالي يحققون أهداف المؤسسة طوعية وبأداء متميز.

ويتجلى التعامل الإنساني للمدير أو القائد تجاه الموظف في تقديم المعلومات التي تساعد على العمل بكفاءة عالية، وكذلك تقديم المشورة والنصيحة عندما يتطلب العمل ذلك. أما الوضوح في العلاقة بين القائد أو المدير فنجد في الاتصال المباشر بينهما سواء وجهاً لوجه أو عبر وسائل الاتصال المتقدمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس وغيرها. ويشجع القائد أو المدير الناجح الموظف على المشاركة في صناعة القرار لما في ذلك من تقدير واحترام للذات

وتمكنين لها. ومن نماذج سلوكيات القائد أو المدير الإنساني تطوير مهارات الموظف والعدالة والشفافية في التعامل وتقديم التحفيز المادي والمعنوي وفهم الذكاء العاطفي وتطبيقه.

ويؤكد نمط القيادة الإنسانية على أهمية التركيز على تلبية احتياجات الموظف وتنمية قدراته في المنظومة بدلاً من التركيز على العمل والمنظومة والأهداف والعملية الإدارية والإنتاجية. فهي ببساطة تقوم على تشجيع وتحفيز الموظف من خلال تلبية احتياجاته ليقوم في المقابل بتلبية احتياجات المنظومة للوصول إلى أهدافها المرجوة. الإنسان بطبيعته يميل للتعاون والانتماء الاجتماعي وتقدير الذات والرغبة في اعتراف الآخرين بوجوده وبكيانه وإنجازاته، لذلك يجب على القيادة تطوير قدراته وتلبية وإشباع احتياجاته النفسية (السيكولوجية) ضمن الإطار العام للمنظومة. والموظف الذي يميل لسلوك معين في عمله فأما أن يكون محباً لعمله ومتعاوناً مع رئيسه وزملائه أو أن يكون عكس ذلك. وهنا نرى دور المدير أو القائد الإداري في اختيار النمط الإداري المناسب لسلوك الموظف حتى لا يواجه مقاومة عنيفة منه تؤدي إلى وضع المنظومة في صراع غير محمود. إن فهم القائد لسلوك الموظفين بنظرة إنسانية يساعد على اختيار النمط القيادي الأنسب لتوجيههم، وبالتالي يقربهم منه ويحقق احتياجاتهم وأهداف منظومته. ونجد توافقاً قوياً بين المنهجين الإنساني و (الديموقراطي) في التعامل مع الموظفين بعكس المنهج القيادي (الأتوقراطي) الذي يركز على النتائج بغض النظر عن احتياجات الموظفين وقدراتهم الجسمية والنفسية.

تهتم القيادة الإنسانية بمشاعر وأحاسيس وكرامة وأهمية الموظفين، لذلك يقوم المدير الذي ينبع الأسلوب الإنساني والديموقراطي بالإستأناس برأي الموظف وأفكاره ومعلوماته في صنع القرار. ويهتم المدير الإنساني بتنمية

قدرات الموظف وطاقاته الكامنة ويطلق العنان له ليدلي برأيه في عمله ليحقق ذاته ويقوي شخصيته بالشكل الصحيح الذي يجعله يشعر بأهميته في المنظومة.

الجوانب الإنسانية في نظريات القيادة:

### أبحاث جامعة ولاية أوهايو Ohio State University Leadership Studies

لقد بدأت الأبحاث عن القيادة في أواخر الأربعينات من القرن العشرين في جامعة ولاية أوهايو حيث تركزت تلك الدراسات على استبيان الصفات التي يمكن أن يتصف بها القائد. جمع القائمون على الأبحاث ١٨٠٠ من صفات القائد السلوكية التي وضعت في شكل مبسط وقصير لتصبح حوالي ١٥٠ سلوكاً. حصل الباحثون على هذه الصفات من خلال استبيان يسمى استبيان صفات القائد السلوكية الذي صممه مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو المشهورة في هذا المجال حتى يومنا هذا. من أهم هذه المجموعات مجموعتين، حيث كانت الأولى الاعتبار والتعاطف مع الموظف والثانية الاعتبارات للتركيب التنظيمي أو الاهتمام بالمهمة.

**المبادأة والتنظيم:** يتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد أداءه وإقامة شبكات للاتصال وتقويم أداء جماعة العمل. هذا بشكل عام يهتم بتشكيل البنية في الإطار الذي حددناه في أسلوب القيادة الموجه نحو المهام. يطلق على هذا النوع من القياديين أو المدراء بالمهتمين بالمهام أو العمل.

**التعاطف أو الاعتبار للموظفين:** من الطبيعي أن يهتم القائد بالعاملين إلى جانب اهتمامه بالمنظمة وهذا ما نتمناه في بيئة الأعمال الناجحة. الاحترام والثقة والمودة والاهتمام براحة وسعادة الموظفين من صفات القائد الناجح. فالقائد أو المدير قد يساعد موظفيه يهتم بحياتهم الشخصية ويعمل الجميل فيهم ويشرح

الأشياء الغامضة بالنسبة للعمل ويقوم بتقديم خدماته لهم حين الحاجة. فالنوع من هؤلاء القياديين أو المدراء نصفهم بالقياديين أو المدراء ذوي الاتجاه نحو الموظفين

### كيف كانت محصلة نتائج الأبحاث في جامعة ولاية أوهايو؟

توصلت نتائج الدراسات إلى أن المدير الذي يعطي الموظفين اهتمامه واعتباراته يحظى برضاهم وتبنيهم للعمل لاحتياجات منظومات العمل. أشارت نتائج الأبحاث إلى أن رضا الموظفين له ارتباط كبير بالنمط القيادي الاعتباري (الذي يضع الإنسان في اعتباراته)، لذا كان معدل غياب وترك الموظفين للعمل في الشركة يتدنى كلما كان المدير محترماً لموظفيه. أما المدير الذي لا يعطي الموظفين اهتمامه واعتباراته فإنه لا يحظى بالرضا والقبول من الموظفين، فنتائج الأبحاث تبين العلاقة العكسية القوية بين غياب الموظفين وتركهم أعمالهم وبين عدم اعتبار المدير لهم.

### أبحاث جامعة ميشجن University of Michigan Leadership Studies

لم تكن جامعة ولاية أوهايو الوحيدة في مجال أبحاث القيادة فلقد قام الباحثون في جامعة ميشجن بدراسة سلوكيات القائد، حيث طوروا ما يعرف اليوم بنظرية الأربعة عوامل في القيادة الفاعلة التي تتشابه مع تلك التي طورها العلماء في جامعة ولاية أوهايو. هذه هي الأربعة تصنيفات في القيادة هي:

١. المساندة أو المساعدة وهي السلوكيات التي تقوي شعور الجماعة في التنظيم بقيمتهم وأهميتهم.

٢. تسهيل عملية التفاعل بين أفراد التنظيم وهي السلوكيات التي تشجع على تقارب وتكاتف الجماعة في علاقة يسودها الرضا المتبادل.

٣. التركيز على الهدف وهي السلوكيات التي تساعد على الحماس في الوصول الى هدف الجماعة وانجاز أداء عالي.

٤. تسهيل العمل وهي السلوكيات التي تساعد على تحقيق الهدف من خلال تقديم الموارد المتاحة بشتى أشكالها.

نلاحظ أن التصنيفين الأول والثاني يتصلان بمقدار كبير بالسلوكيات الشخصية، أو السلوكيات الموجهة نحو الفرد أو الموظف بينما الثالث والرابع موجه نحو المهمة أو العمل، لذلك هناك تداخل وتشابه كبير بين نظريات القيادة في جامعة ولاية ميشجن ونظريات جامعة ولاية أوهايو. فالتركيز على الهدف وتسهيل العمل في أبحاث جامعة ميشجن يقابلها اعتبارات المهمة واعتبارات الموظف في أبحاث جامعة ولاية أوهايو.

#### خلاصة أبحاث جامعتي ميشجن وأوهايو :

كانت نتائج دراسات كل من جامعة ميشجن وجامعة أوهايو غامضة ومتضاربة إلى حد ما لأنها لم تصل إلى شيء محدد نعرف من خلاله من هو القائد حسب سلوكياته لأن الأفراد يشتركون في شيء ثم يختلفون في شيء آخر. ١. مخيبة ومشجعة. مخيبة إلى حد ما لأنها لم تجد مجموعة من السلوكيات في جميع القياديين بينما هي مشجعة لأن دراسات أخرى حصلت على نتائج قريبة من تلك التي وجدها الباحثون في نتائج دراسات الجامعتين.

#### دراسات المربع الإداري لروبرت بلاك وجان ماوتون **Managerial Grid** **Quadrant**

الباحثان: روبرت بلاك وجان ماوتون من جامعة تكساس في أوستن

عدد وأنواع القيادة التي ساهم البحث في تعريفها: خمس أنواع من القيادة هي التالي:

١. القائد الذي يهتم بالعاملين ويركز عليهم (٩,١)
٢. القائد الذي يهتم بالعمل أو الإنتاج على حساب الموظفين (١,٩)
٣. القائد المثالي الذي يهتم بالعاملين والعمل معاً (٩,٩)
٤. القائد الوسط الذي يحافظ على معنويات العاملين وعلى العمل أو الإنتاج (٥,٥)
٥. القائد المنسحب الذي يهتم بالحد الأدنى من الاهتمام بالعمل والعاملين ليستمر العمل (١,١).

نموذج ١ يوضح القيادة المناسبة في ظل الاهتمام العالي أو المنخفض بالموظف، وكذلك في ظل الاهتمام العالي أو المنخفض بالعمل. وأرى أن القيادة الإنسانية تعد عاملاً محفزاً للموظفين للعمل بأداء عالي في حال الرضا العالي للموظف تجاه القائد، والعكس صحيح. وتشير دراسات عديدة أجراها الباحثون في العديد من الدول الصناعية إلى علاقة إيجابية طردية قوية بين النمط الإداري القيادي الإنساني وأداء الشركات.

نموذج ١: المربع الإداري لروبرت بلاك وجان ماوتون Blake and Mouton

(٩.٩) القائد العالي الاهتمام بالموظف والعمل معاً										(٩.٩) القائد المهتم بالعمل على حساب الموظف	٩	عالي
											٨	
											٧	الاهتمام بالعمل
											٦	
			(٥.٥) القائد الوسط بين الاهتمام بالموظف والاهتمام بالعمل								٥	منخفض
											٣	
(٩.١) القائد الاجتماعي المهتم بالموظف										(٩.١) القائد المنسحب غير مهتم بالعمل والموظف	٢	
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١				
			عالي			الاهتمام بالموظفين			منخفض			

يتضح مما سبق استعراضه من نظريات القيادة أن القيادة الإنسانية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق المؤسسات لأهدافها من خلال الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه القائد أو المدير مع الموظفين. وأوجز في هذه الورقة جوانب إنسانية

- يجب أن يركز عليها القائد أو المدير الإنساني. وهي في مضمونها جوانب حسن تعامل القائد أو المدير الإنساني مع موظفيه والمتمثلة في ما يلي:
١. العدالة في التعامل مع الموظفين من غير تمييز لموظف على آخر ليجشع ذلك على نمو الولاء والانتماء المؤسسي.
  ٢. التواصل الحسن بين المدير وموظفيه.
  ٣. مكافأة المنجز والثناء عليه.
  ٤. مهما كانت مراكزنا الوظيفية فإننا مطالبون بالمعاملة الحسنة في ما بيننا، وعلى وجه الخصوص معاملة الرئيس لموظفيه.
  ٥. يستطيع المدير الإنساني تحقيق أهداف منظمته بالتعامل الحسن مع موظفيه.
  ٦. يستطيع المدير الإنساني تحفيز موظفيه بالحسنى
  ٧. يستطيع المدير الإنساني تجاوز نقاط الخلاف بينه وبين موظفيه دون أن يخسرهم ليحافظ على تلاحم مؤسسته.
  ٨. يستطيع المدير الإنساني إدارة الصراع وتحويله إلى فائدة للمنظمة من غير ظلم للموظفين.

من الأهمية بمكان أن يعلم القائد أو المدير أساسيات الدين الإسلامي وعلم النفس والاجتماع، ومنها التالي:

١. الدين المعاملة مفهوم إداري شامل يؤثر في المدير وموظفيه.
٢. الإنسان مخلوق اجتماعي يحتاج لحب الآخرين وحبهم لهم.
٣. خلق الله هذا الكون بما فيه من مخلوقات لخدمة الإنسان.
٤. سلوك المدير يحدد مدى حب وتعاون المرؤوسين معه.
٥. النقد اللاذع والغير البناء يزيد الخلاف والصراع بين الرئيس والمرؤوسين لأنه يهدد احترام الذات التي تعتبر محور أساس في تكوين الشخصية حسب نظرية سيجموند فرويد **Sigmund Freud**.

٦. سوء معاملة المدير لموظفيه يزيد من اضطراباته النفسية ويعيق أداءه لعمله.
٧. الانطباع يؤثر في السلوك البشري سواءً كان سلبياً أو إيجابياً.
٨. الموظف يؤدي عمله بدوافع مالية ومعنوية، لذلك يساعد فهم المدير لدوافع موظفيه النفسية لتطوير الأداء.

**ماذا يجب على القائد الإنساني عمله لتغيير العلاقة بينه وبين موظفيه إلى الأفضل؟**

لا توجد طريقة محددة للتعامل الحسن بين القائد أو المدير وموظفيه، لكنه يستطيع تطوير التالي في مؤسسته:

١. تبني سياسة الباب المفتوح بين الرئيس والمرؤوسين.
٢. التخلص من الحواجز الطبيعية والنفسية التي تعرقل تطوير الأداء والعلاقات الإنسانية التي تطوره.
٣. العمل تحت سقف واحد وتحت ظروف موحدة.
٤. "نحن" وليس "أنا" أو "هم" يجب أن يكون شعار المدير للعمل بروح الفريق الواحد.
٥. تعميق مفهوم "السلطة للتوجيه" وليست "للأمر والتعسف والتسلط وتصفية الحسابات".
٦. التحول من السلطة الحديدية إلى السلطة الديمقراطية، حيث لم يعد للإدارة الحديدية مكان في عالم اليوم الذي أصبحت القوانين الإنسانية والأخلاقية تحكمه لأسباب كثيرة لا يمكن حصرها في هذه الورقة.

## التوصيات الختامية

- n طبق الاعتبارات الإنسانية في تعاملك مع موظفيك.
- n لا تنتظر للنصف الفارغ من الكأس، بل انظر للنصف الممتلئ.
- n ابحث عن تعويض النصف الفارغ بتطوير العلاقات الإنسانية.
- n حاول فهم موظفيك ومن حولك بعيداً عن الحكم المسبق عليهم.
- n لا تترك الصراعات تؤثر على علاقاتك الإنسانية.
- n حول الموظف العدواني إلى موظف صديق متحمس للعمل معك.
- n افتح الفرصة لموظفيك للمشاركة في الرأي.
- n طور سياسة المكتب المفتوح لتحصل على نتائج إيجابية.
- n اظهر بصدق اهتمامك بموظفيك وحرصك على راحتهم.
- n طور مهارات الاتصال في عملك لتعميق العلاقة بينك وبين موظفيك.
- n أحسن النية وعدم التردد لأخطاء الموظفين.
- n أعمل على تطوير بيئة عمل صحية مبنية على التعاون.
- n قلل من نقد موظفيك ولا توجه لهم ما تريد انجازه بطريقة الأمر والمأمور.
- n الابتسامه ثم الابتسامه ثم الابتسامه في وجه من تديرهم.
- n ابتعد عن مقارنة الموظفين ببعضهم لأن لكل إنسان شخصية وقدرات ومهارات تختلف عن الآخرين.
- n تذكر أن اليد الحديدية ليست دائماً الأمثل لإدارة العنصر البشري لأن الناس يختلفون من حيث الصفات الوراثية والمكتسبة.
- n حاول تغيير الموقف الذي يؤثر على نتائج العمل واقبل الموظف كما هو على طبيعته لأنه من الصعب تغيير شخصية الإنسان حسب رغبتنا.
- n لا تنتظر لقربك من موظفيك على أنه ضعف في موقفك، بل قوة لأنك تستطيع معرفة ما يتوقعونه منك وإدراك ما تتوقعه منهم.

- n لا تصغي لما يقال عنك وما ينقل إليك من غيرك لأن ذلك لا يساعد على التقارب بينك وبين موظفيك.
- n وظف العلاقات الإنسانية لخدمة أهداف إدارتك وخدمة موظفيك لتحصل على النتائج المرجوة.
- n اعلم أنك تتعامل مع بشر لا يخلون من الأخطاء، لذا يجب أن تكون حساساً تجاههم، ان تحسن الظن بهم.
- n وفي الختام تذكر دائماً أن هناك فئة من البشر قيد لا يمكن تطبيق الجانب الإنساني في الإدارة معها، لكننا نسعى دائماً للعمل بحسن النية لأن الغالبية من البشر منتجون عندما نفهم جوانبهم النفسية واحتياجاتهم الوظيفية ونحاول تلبيتها بقدر المستطاع.

## المراجع :

1. Adler, Peter, and Adler, Patricia, 1988, "Intense Loyalty In Organizations: A Case Study Of College", Administrative Science Quarterly, 33(3): 401-418
2. AlKahtani, Abdulwahab S., 2000, "Global Competitiveness Issues: Involvement of Employees and Their Personal Characteristics in Saudi Construction Companies", The International Journal of Commerce and Management, 10(3/4): 67-78.
3. Barton, R. and Chappell, W. L., Jr, 1985, "Public Administration: The Work of Governments", Glenview, Ill: Scott, Foreman and Company.
4. Bass, B. M, Avolio, B. J., Jung, D. I, and Berson, Y., 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, 88: 207-218.
5. Felfe, Jorg, and Schyns, Bright, 2004, "Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership", Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4): 92- 103.
6. Follett, Mary Parker, 1926, "The Giving of Orders", in Scientific Foundations of Business Administration, Baltimore: Williams & Wilkins.
7. Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H. Jr., 2003, "Organizations: Behavior, Structure, and Process", Boston: McGraw-Hill Higher Education.
8. Hill, Dan, 2007, "Emotionomics", Leadership Excellence, 24(11): 15
9. Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2006, "Strategic Management: An Integrative Approach", Boston: Houghton Mifflin Co, 10-19.

10. Hitt, Michael A., Miller, C. Chest, and Colella, Andrienne, 2006, "Organizational Behavior: A Strategic Approach, Danvers, MA: John Wiley & Sons, Inc.
11. Ireland, R. D. and Hitt, Michael A. and, 1999, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership", Academy of Management Executive, 13(1): 43-57.
12. Maslow, Abraham H., 1954, "Motivation and Personality", New York: Harper.
13. Maslow, Abraham H., 1943, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396.
14. McGregor, Douglas M., 1960, "The Human Side of Enterprises", New York: McGraw-Hill.
15. Ott, J. Steven, 1989, "Classic Readings in Organizational Behavior", Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
16. Siek, Terry, 2008, "Superior Scheduling", Health Management Technology, 29(1): 24-26.
17. Stogdill, Ralph M., 1974, "Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press