

الفصل الثاني

* مراجعة أدبيات البحث :

- المقدره التحليلية والادراكية للقيادة الاداريين.
- المقومات الداعمة لـ " القيادات الفاعلة " .
- مجال واهمية الدراسات الادارية المقارنة.

* فرضيات البحث.

مراجعة أدبيات البحث

المهتدرة الإحراكية والتعليلية للقاعدة :

تواجه كبار القادة في القطاع الحكومي مهمة كبيرة تتمثل في توفير القيادة الفاعلة وتأمين الأداء الفعال في عالم يسير بسرعة نحو التخصص والجودة والاعتماد المتبادل. فقد أصبحت القيادة تمثل مركز القلب في الإدارة الحديثة ، كما ظلت القيادة من منظور ديناميكي لغزاً محيراً جداً ، فنحن ما زلنا نجهل الكثير عن الشيء الذي يصنع القائد الفذ . غير أن هذا لا يعود إلى نقص الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع . فقد أدلى عالم القيادة المخضرم *Ralph Stogdill* بتصريح مشير للجدل مؤداه أنه " يوجد الكثير من تعريفات القيادة بقدر عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم تقريباً " (*Bass:1981:7*) . وقد قام *Stogdill* في كتابه " *Handbok of Leadership* " بمراجعة (٧٢) تعريفاً اقترحها العلماء ما بين عامي : ١٩٠٢ ، ١٩٦٧ ، موضحاً مجال وطبيعة التعدد والتوسع في مفاهيم القيادة وعدم الاتفاق على مفهوم محدد لها .

إن الزيادة في عدد التعريفات والمفاهيم القيادية المسجلة في هذا الكتاب وغيره ، تعكس - باتساع - كثرة ما كتب في موضوع القيادة . ومع أن كتاب *Handbook of Leadership (1974)* الكلاسيكي قد أشار إلى (٣٠٠٠) دراسة ، فإنه بعد مضي سبع سنوات فقط زاد عدد الدراسات على (٥٠٠٠) دراسة . ولسوء الحظ - وفقاً لما يراه (*Mintzberg : 1981*) - فإن شيوع أبحاث القيادة لم يكن ليعادله صلتها الوثيقة بالأداء وإدارة وتقيماً وتطويراً ، بل كانت في جلها مركزة على المفاهيم القيادية التقليدية من حيث الأنماط المختلفة للأساليب القيادية ، والتأثيرات السلوكية للقادة ، والخصائص النفسية من حيث الرغبات والميول والاتجاهات ، والعوامل الاجتماعية من حيث الثقافة والدين واللغة والقيم الموروثة والعرف العام.

ولم ينفرد Mintzberg بنقد التجريدية الزائدة في دراسة القيادة ، فقد ذكر (Bass:1981:26) طبعته الجديدة لكتاب " *Handbook of Leadership* " أنه إذا كانت إحدى نظريات القيادة سيتم استخدامها في تحليل المشكلات وصنع القرارات ، فلا بد من أن تكون نظرية قائمة على أسس إصلاحية (*Reform Foundations*) أي تقوم على بناءات ومفاهيم يقبلها ويستخدمها المديرون والمستولون والقيادات البارزة في المنظمات الإدارية المختلفة.

ولذلك تسمى نظرية TEAM الواردة في هذه الدراسة من خلال الأسس والمفاهيم التي اشتملت عليها إلى التأكيد بأن العملية القيادية في المستوى الأعلى للجهاز الإداري ينبغي أن تتضمن أولاً المقدرة الإدراكية للقادة (فهم يجب أن يكونوا ماهرين في ملاحظة الكيفية التي يعمل بها التابعون فعلاً) وثانياً المقدرة التحليلية على فحص وتشخيص المهام التي ينفذها التابعون على نحو خاطئ، وثالثاً المقدرة العلاجية ، بمعنى وصف وتطبيق الحلول الفاعلة التي تعالج سوء أو قصور الأداء الوظيفي للتابعين.

ومع إبراز أهمية وضرورة " الإدراك " و " التحليل " و " العلاج " نجد أنه ينبغي على القائد المحافظة على هذه المفاهيم في إطارها التطبيقي الصحيح ، فيما يتعلق بالتخطيط والتوجه نحو تحقيق نتائج فاعلة في مجال الأداء . ومع أنه من السهل التعرف على " المشكلة الكبيرة " حال حدوثها ، نجد أن المشكلات الصغيرة وغير الواضحة هي التي تخلق - بسبب طبيعتها التراكمية - المواقف والصعاب التي لا تطاق ، وعندما يصبح اختلال الأداء الوظيفي لأحد العاملين أو التابعين واضحاً ، يكون لدى القائد استجابتان تقويميتان لإصلاح الموقف ، هما :

١- أنا أعرف سبب حدوث المشكلة ، ولذلك فالأمر ما هو إلا مسألة اختيار الحل الأمثل (معالجة) .

٢- أنا لست متأكداً من سبب حدوثها ، ولذلك يتعين عليّ تحليل المشكلة قبل الشروع في تقديم علاجها أو حلها.

ويوجد - لسوء الحظ - رد فعل ثالث أكثر انتشاراً ، وهو :
" أظن أنني أعرف السبب ، ولذلك فإنني سوف اتخذ ما أراه حلاً مناسباً للموقف"
وتأثير رد الفعل الثالث هذا هو أن المحاولة والخطأ يتقدمان على التحليل الواعي . فكل "إدراك حدسي" يعطي استجابة أخرى ، مما يؤدي غالباً إلى تبديد الجهود والموارد . ومع تراكم حالة "تفويض" على أخرى يميل الموقف الحقيقي إلى أن يصبح أكثر تشويشاً وغموضاً ، ومن ثم أكثر صعوبة في حسمه.

•المفهوم الثالث "التحديات الفائقة" :

يلاحظ في كثير من الأجهزة الحكومية أن القياديين في المستويات الإدارية العليا تشدهم كثيراً ممارسة الأعمال الروتينية والنشاطات النمطية والتوقعات الإجرائية ، بل وتكاد تكون هذه السلسلة من جوانب العمل هي الطاغية والمهيمنة على مجمل اهتماماتهم العملية اليومية أداء وإنتاجيه . وهم بذلك قد خالفوا ما تقوم عليه حقيقة المسئولية القيادية العليا من حيث كونها منهج له أصوله ومفاهيمه وقواعده . لهذا يصبح القائد المسئول شخصاً لا بد أن تتوفر فيه "مؤهلات" يكتسبها بالعلم والدراسة ، و "مهارات" يكتسبها بالتدريب والمتابعة المتأنية للتجارب المتجددة ، و "اتجاهات" ينميها بالانفتاح على كل النظم والأساليب التي أثبتت جدواها في تجارب مماثلة . إن القيادة الإدارية العليا لأي جهاز حكومي هي في واقع الأمر الدينامي أو العنصر المحرك لـ " جذور " و " أغصان " و " أوراق " الشجرة الإدارية نمواً ورعاية وتطويراً . وفي غياب هذه النوعية من القيادة تصبح كل الجهود والاجتهادات في وضع التنظيمات ، واستقطاب الكفاءات ، وتوفير الإمكانيات ، جوانب مبددة ومبعثرة ، لا طائل أو عائد منها . وعليه ، فإنه لمن الضرورة أن تكون الأولوية والأسبقية في توجهاتنا الإنمائية الوطنية لصالح عمليات انتقاء القيادات القادرة وتفعيل الدور والأداء المطلوب منها (الطويل : ١٩٨٥) وان توفر لهم من أساليب

التمتية الإدارية ما يصقل مهاراتهم ويعمق اتجاهاتهم الإيجابية وينمي فيهم الرغبة المتصلة لمواكبة الجديد من المفاهيم والتجارب في العلوم الإدارية وما يتصل بها من روافد.

إن الاهتمام بـ " العنصر البشري " في عمليات التتمية الشاملة للمجتمعات أصبح من الأولويات التي تستهدفها كافة الدول المتقدمة والنامية منها على وجه الخصوص (النجار : ١٩٨١) حيث أن هذا العنصر يعتبر بحق هو الثروة الحقيقية والذي يكمن وراءه كل مقومات النهوض والتقدم (الشقاري : ١٩٨٦) ، أما الثروات الاقتصادية والإمكانات الفنية أو المادية فتأتي رغم أهميتها في المرتبة التالية للعنصر البشري.

وقد ثبت أن القصور في تحقيق أهداف خطط التتمية الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول كان مرجعه الأساسي هو عدم كفاءة القوى البشرية لتلك الدول (الزبن: ١٩٨٨) ، ويرز هذا بصورة خاصة فيما يتعلق بعدم قدرة القيادات الإدارية على تنفيذ البرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة .

لذلك تولى الدول الواعية والمتحضرة اهتماما بالغا بتمية وتدريب أفراد الإدارة العليا لخلق قيادات إدارية قادرة وماهرة ، وذلك عن طريق تلقينهم المفاهيم والاتجاهات المتقدمة في علوم الإدارة الحديثة ورفع مستوى قدراتهم على حسن إدارة مشروعات التتمية ، والتعرف على الأبعاد البيئية المؤثرة فيها (هيجان : ١٩٩٣م) ومواجهة ما يعترض تنفيذها من عقبات.

ولقد أوردت المراجع والكتب التي تناولت نظريات العلماء والباحثين في علوم الإدارة الحديثة عدة أساليب وطرق ومفاهيم اعتبرت من أهم الأسس التي تؤدي إلى وصول القيادي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يتولى قيادتها (Bryman : 1992) ، (Peters and Austin : 1985) ، (Sims and Lorenzl : 1992) ، وقبل استعراض هذه الأساليب والمفاهيم لعل من المهم الإشارة إلى أن القيادة تتطلب قبل كل شيء مواهب

وقدرات ذاتية بل وملكة ذهنية خاصة ، تستلهم العدالة والمساواة ويكون لديها القدرة على اختيار البديل الصالح عند اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب .

فالطرق والأساليب العلمية لن تجدي إذا لم تتوفر الموهبة أو الملكة الإدارية في شخص القائد - حيث يجب أن يكون " ليناً " " حازماً " " مرناً " " حاداً " في الوقت نفسه بحيث يكون بين ذلك قواما حسب الأحوال والظروف والمواقف .

أما عن الأساليب والمفاهيم التي تساعد القيادي على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة فهي وفقا للأصول العلمية في الإدارة ، تتمثل فيما يلي :-

- ١- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب أن تتبع في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
- ٢- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.
- ٣- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.
- ٤- إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة.
- ٥- إجادة أساليب عقد اللقاءات وأجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد والجماعات العاملة في الجهاز لأعلامهم بمتطلبات العمل أو للإدلاء برأي أو حكم أو عرض نقاش حول نواحي العمل أو الأفراد القائمين به.
- ٦- التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجالات العمل ، وذلك عن طريق الإلمام المتكامل بطرق اعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات البحثية ذاتها - لأن هذا الإلمام المتكامل يتيح للقيادي فرصة متابعة ما يقوم به المختصون من بحوث ودراسات وتقييم الوقت والجهد الذي يبذل فيها وتحديد مدى قيمة وجدوى هذه البحوث والدراسات ومدى إمكانية الاستفادة منها.

٧- اتقان مهارات مواجهة المشاكل وصنع واتخاذ القرار ، وهذه وهي من أهم المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية الناجحة ، وقد يصعب تحديد طبيعة هذه المهارة ، وما إذا كانت مهارة منفردة أم هي مجموعة مهارات متباينة يرتبط بعضها ببعض . ولي واقع الحال فإن هذه المهارة ترتبط بأنواع متعددة من القدرات منها ما سبق الإشارة إليه في مقدمة هذا الفصل " وهو ما يتعلق بالمواهب الذاتية والملكة الذهنية القيادية أي الحس الإداري ، ومنها ما يمكن اكتسابه والتدريب عليه عن طريق التفكير العلمي في تحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .

٨- التجرد في إصدار القرار ، وهذه المهارة تعني في مجملها أن يكون لدى القيادي القدرة على أن يتباعد وتفصل انفعالاته النفسية عن المشكلات التي تعرض عليه بحيث يتجرد عند إصدار القرار من جميع العوامل الشخصية ويتعامل مع المشكلة تعاملًا موضوعيًا بغير تحيز أو انحياز - وتُوصف البعض هذه المهارة بأنها القدرة على التحليل السريع للمشكلة أو أنها القدرة على استيعاب النقاط الرئيسية في مجموعة من المعلومات هي بمثابة الأجزاء والعناصر المادية من التكوين العام للمشكلة والتي تحدد حجمها وشكلها وطابعها.

وتشير هذه النقاط الرئيسية إلى طبيعة ونوع القرار الذي يجب على القائد الإداري أن يتخذه وتحدد له أيضاً الوقت المناسب لإصداره.

فإذا توافرت هذه المهارات وأحسن القيادي توظيفها على هذا النحو فإن ذلك سيؤدي إلى الوصول إلى الهدف المنشود بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حدود الإمكانيات والعناصر الأخرى المتاحة.

وفيما يتعلق بـ " السلطة القيادية " ومناهج ودرجات استخدامها ، فإن هناك العديد من (الأنماط) التي يتبعها القادة في المستويات الإدارية العليا (Dutton and Jackson:1987)، فمنهم من يستمد حصانه وقوته وفاعليته من حجم وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات

المتاحة أو الممنوحة له . وهذا النوع لا يعبر اهتماما كافياً للجوانب الإنسانية ذات الصلة بالعملية الإدارية . ونوع آخر يعطي جُلَّ اهتماماته وتركيزاته للجوانب الإنسانية في العمل وما يتصل بها من توجيه وتعامل وأداء وإنتاجية ولا يستخدم إلا الحد الأدنى من صلاحيات وظيفته وسلطته . أما النمط الثالث فينزع بين القدر الملائم من الاهتمامات العملية (المسئوليات والصلاحيات) والاهتمامات الإنسانية (العلاقات والتعاملات - إثارة الدوافع والخوافز) .

وقد يسأل سائل : أي نمط أفضل من هذه الأنماط ؟ والجواب بالتأكيد : ليس هناك " تفضيل مطلق " لأي من هذه الأنماط ذلك أن " الموقف " هو الذي يفرض أو يحدد النمط " الأمثل " أو الأكثر ملائمة . وحينئذ تصبح القيادة " موقفية " ، فما يصلح في موقف ما قد لا يصلح في موقف آخر . وهنا يبرز السؤال الأهم : إذن ما هو النمط القيادي الأمثل لظروف ومعطيات البيئة الإدارية النامية؟.

يشير واقع الحال إلى أن الفكرة العامة السائدة لدى الكثير من الناس هي أن القيادة الإدارية تعني القلرة على السلطة والكفاية لممارسة السيادة والسلطان ، أو بمعنى آخر فإن المفهوم لدى الغالبية أن القيادة الإدارية يجب أن تكون قيادة آمرة ناهية تستند إلى سلطات تكاد تكون مطلقة.

وقد ثبت خطأ هذا الفكر لأنه لم يؤد إلى تحقيق نتائج طيبة أو إيجابية على المدى الطويل ، بل إن ذلك يتنافى مع الطبيعة البشرية (دره : ١٩٨٢) ، (النمر وخشان : ١٩٨٢) ، إذاً ، القيادة الإدارية الآمرة تؤدي إلى جعل القائمين بالعمل يعملون دون اختيار أو مشاركة لتنفيذ شيء ما ، شيء يفرض عليهم فرضاً سواء " توافرت فيهم الرغبة للقيام بهذا التنفيذ أم لم تتوافر " .

وهكذا يكون هذا النوع من القيادة الإدارية نوعاً من ممارسة السلطة وإرغام الموظفين أو المرؤوسين قسراً على الطاعة والتنفيذ فحسب ، لأنها تهتم بتحقيق النتيجة

السريعة لبعض الأهداف المحددة دون تقدير للأهداف الأخرى بعيدة المدى التي تعجز هذه القيادة عن تحقيقها بسبب ما يظهر من أعراض ومساوئ لتلك السياسات التي تعتمد على السلطة والمنهج الأمر في القيادة الإدارية . وعليه ، فإن القيادة الإدارية الأمرة المستندة على السلطة أو كما توصف أحيانا " قيادة الكرمسي " لا تصلح في جملتها لأن تكون قاعدة للحصول على النتائج كاملة أو تحقيق الأهداف على وجه الدوام والاستمرار ذلك لأنها لم تضع في اعتبارها التجاوب مع مجمل معطيات " البيئة التنظيمية " بشراً وأهدافاً وتنظيماً ووسائلاً (الحمد : ١٩٩٣م) .

ومن هنا ، فإنه بمشاركة العاملين تكون قيادة الجهاز الإداري في وضع أقوى وأفضل وأكثر تأثيراً على معدلات إنتاجيتهم لأن ذلك يولد دائماً الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها ، ومن ثم التضحية ببذل الجهد المضاعف في الأداء ، ولذلك كانت القيادة الإدارية (الموجهة) التي تعتمد في المقام الأول على إشراك العاملين في اختيار طريقة العمل وأساليب أدائه والافتتاح بالقدرة على استيعاب طلباتهم ورغباتهم وان يكون من أولويات الأهداف العمل على تلبية هذه الطلبات وتحقيق هذه الرغبات كل ذلك في حدود المعقول دون مبالغة أو مغالاة ودون انحسار عن هذا المبدأ - إذ بالمبالغة في ذلك وبالتمادي فيه تفقد القيادة خصوصيتها ، وبالابتعاد عن إشراك العاملين لا تضمن تأديتهم للعمل بقناعة أو بصدر رحب .

إن العلاقات العملية والانسانية الصحيحة بين الإدارة وبين كل من تستخدمه يحقق صالح المؤسسة وصالح العاملين في الوقت ذاته (العديلي : ١٤١٦هـ) . إن هذه السياسات الرشيدة في الإدارة تتطلب بلا شك وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في البداية ولكنها مع الوقت تكون أكثر ضماناً لتحقيق جميع الأهداف بسرعة وسهولة ويسر لأنها تجعل العاملين يحسون بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم وأنهم هم المؤسسة وأن المؤسسة هي مجموعهم ، وفي ذلك كله يكمن النجاح الحقيقي الدائم والمستمر لروح القيادة الإدارية الحقة.

مجال وأهمية الدراسات الإدارية المقارنة :

تهتم " الإدارة المقارنة " بعملية البحث في أنماط الإدارة بالدول المختلفة وإبراز خصائصها ومميزاتها والعوامل المؤثرة فيها بكل دولة ، وذلك بهدف كشف وتفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأوضاع والممارسات الإدارية للدول المختلفة في ضوء ظروفها وبيئاتها المحلية.

وقد ظهر العديد من الكتابات والبحوث في مجال الدراسات الإدارية المقارنة مما دفع بعض الكتاب إلى القيام بتصنيفها ويوضح (Blingham and Bowen : 1994) في دراستهما عن مجال وطبيعة الكتابات الإدارية خلال خمسين عاماً (١٩٤٠ - ١٩٩٠) أن نصيب الإدارة العامة (المقارنة) من الدراسات كان على النحو التالي :

- دراسات للتظيمات والأنظمة والممارسات في الدول المتقدمة ^(١) .
- دراسات للتظيمات والأنظمة والممارسات في الدول النامية ^(٢) .
- دراسات مقارنة لكل بيئة إدارية على حده ^(٣) .
- دراسات تطبيقية لفاهيم إدارية في نماذج مختلفة من الدول ^(٤) .

وتقوم الأبحاث المعاصرة في الإدارة المقارنة على دراسة تنظيمات إدارية قائمة فعلاً أو البحث في مشكلات إدارية حديثة وهي الأكثر شيوعاً . ولعل أشمل الدراسات التي قامت ببحث وتصنيف الاتجاهات المختلفة في الإدارة المقارنة هي الدراسات المتعددة التي كتبها رجز (Riggs) في عام ١٩٧٣ م ، حيث أشار في هذه الدراسات إلى أن هناك ثلاثة مراحل أساسية مرت بها دراسة الإدارة المقارنة ، وهي كما يلي :

^(١) مثال ذلك : Donald C. Rowat, Public Administration in Developed Countries : Acomparative Study,

1988.

^(٢) مثال ذلك : المعهد العربي لآباء المدن ، أساليب الإدارة والتنظيم في خمسة المدن العربية المعاصرة ، ١٤٠٥ هـ.

^(٣) مثال ذلك : Ferrel Heady PA In the united States, 1988.

^(٤) مثال ذلك : Roger wert and Colm Nazllain,Public Enterprise Performance Evaluation : Seven-Country Studies. IIAS.1990.

المرحلة الأولى :

دراسات وصفية وتجريبية (كمية) تستعرض أوضاع ونظم الخدمة العامة في مجتمعات متطورة (متقدمة) أو في مجتمعات انقلابية (نامية) . ومن أبرز الدراسات في هذه المرحلة هي دراسة ماربون ليفي (M. Levey, 1957) ، وفيها استخدم جميع المعلومات الموضوعية التي تجمعت بأساليب علمية عن المجتمعات المختلفة في تصميم هيكل إداري - اجتماعي يستعمل في مقارنة المجتمعات.

المرحلة الثانية :

دراسات لخبرات عملية أساسية مرت بها بلدان مختلفة ، والخروج منها بأصول أو قوانين أو قواعد يمكن تعميمها بصورة علمية على مجتمعات متعددة. ومن أبرز الدراسات في هذه المرحلة هي الدراسة التحليلية والتقويمية التي أجراها (Dimock : 1969) عن الاتجاه المقارن للإدارة العامة وكيفية إحداث توازن بين البيئة المحيطة وبين المجتمع الإنساني بغية خلق المناخ الملائم لربط وتنسيق وتوظيف مختلف الأجهزة والقوى لتحقيق الأهداف بصورة منسجمة وفاعلة ومؤدية للتطورات المنشودة.

المرحلة الثالثة :

الدراسات الايكولوجية والتنموية في الإدارة المقارنة ، وكان أبرز الأبحاث في هذه المرحلة هي كتابات رجز ذاته (Riggs : 1964, 1971) ، وفيها يقر أن الدراسة الايكولوجية لا تعني مجرد الاهتمام بوصف العوامل والظروف التاريخية والجغرافية والاجتماعية بل لا بد من ربط هذه العوامل بالمؤسسات الإدارية وبيان تفاعلها مع الإدارة وتأثيرها عليها . كما أشار إلى ضرورة التفريق في المقارنات الإدارية بين المجتمعات بحيث لا يتم الخلط بين الواقع الإداري الرسمي والذي تحدده قوانين ولوائح متأثرة بما وصلت إليه دول أخرى ، والواقع الإداري الاجتماعي والذي تحدده موروثات وخبرات هذا البلد نفسه وما مر به من ظروف وتجارب وقيم مختلفة . كما أكد على أهمية مفهوم (إدارة التنمية) في ترجمة الخطط الإنمائية إلى واقع ملموس وذلك من خلال العزم والجهد

والإخلاص والإدارة الرشيدة . وأوضع أن هذا المفهوم " عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع (Riggs : 1971 : 89) " .

من ناحية أخرى ، فإن الفكر الإداري " السلوكي " كان له أثره أيضاً على الجهود التي استهدفت الدراسة المقارنة للإدارة العامة ، فقد أسهمت الممارسة السلوكية بقيادة المفكر سايمون (Simon, 1947) في إبراز بعض المفاهيم الإدارية المقارنة حيث أوجبت ضرورة البحث في السلوك الإنساني من خلال مقارنات تحليلية باعتبار ذلك أدعى إلى فهم وتحليل الدوافع والعلاقات المتغيرة للسلوك البشري في المحيط الاجتماعي وانعكاس ذلك على البيئة الإدارية والتنظيمية للمنظمات .

وبصورة عامة ، فقد اشتهرت حركة الدراسات الإدارية المقارنة بالجدية والنشاط منذ عام ١٩٦٢م حين تأسست " جماعة الإدارة المقارنة " بدعم وتشجيع من بعض المنظمات الدولية والإقليمية ، ولعل من أهم الجهود العلمية التي قدمتها هذه الجماعة إعدادها للدراسات عن " إدارة التنمية " والتي بلغت حوالي المائة بحث وتقرير معظمها حالات دراسية عن الدول النامية وقد تم طبعها جميعاً في الفترة ما بين عام ١٩٦٩م - ١٩٧٣م (محمد محمود : ١٤٠٥هـ) .

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت للدراسات المقارنة في الإدارة هو القول بأن هذه الدراسات تقف في الغالب عند حد وصف بلد معين ، وفي أحوال قليلة تنتقل بالوصف من بلد إلى آخر دون أن يكون لديها مبادئ أو أساليب بحثية معينة يمكن بها تحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف . إضافة إلى ذلك فإن الدراسات المقارنة التي تناولت أكثر من دولة واحدة كانت الاستثناء وليس القاعدة ، إذ أن النسبة الغالبة من هذه الدراسات ركزت على الإدارة أو جزء منها في دولة معينة ، والجزء القليل منها أجرى المقارنة بين دولتين ، والجزء الأقل منها تناولت المقارنة على نطاق أوسع . كما أن تركيز الدراسات المقارنة على الدول النامية والمشاكل التي تصادفها كان له النصيب الأكبر مما قلل من إمكانية الاستفادة من التجارب المفيدة السائدة في البيئات الغربية وخاصة البيئة الأمريكية .

فرضيات البحث

استخلصت فرضيات البحث من البناء النموذجي لنظرية T.E.A.M. المشار إليها في الفصل الأول والمستندة في بنائها ومفاهيمها الفكرية على نتائج العديد من الدراسات البحثية الأصيلة التي تمت في حقل القيادة الإدارية والأداء . كما تتصل هذه الفرضيات اتصالاً وثيقاً بأسئلة البحث وأهدافه في حين تشكل الأدبيات ذات الصلة مجالها الفكري العام.

الفرضية الاولى :

في حالة ماإذا كانت (مقدره) التابع - المرؤوس - تتسم بالضعف والقصور ، يقوم القائد بإزالة هذا الضعف وتأمين جودة الأداء عن طريق :

(أ) توفير فرص التدريب الوظيفي.

(ب) انتقاء تابعين لديهم المقدرة المطلوبة.

(ج) النقل.

(د) تعديل الوظيفة لتناسب مع مقدره التابعين.

الفرضية الثانية :

في حالة ماإذا كان (دافع) التابع - المرؤوس - ضعيفاً أو قاصراً وليس في المستوى المطلوب بالنسبة للعمل ، يقوم القائد بإزالة هذا الضعف وتأمين جودة الأداء عن طريق :

(أ) تنظيم مسار العمل وتحديد السلطة والمسئولية المتضمنة ذلك.

(ب) مراقبة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق في طريق تحقيق أهداف العمل.

(ج) تقديم التغذية الاسترجاعية المستمرة طوال عمليات الإنجاز.

(د) مكافأة وتقدير الجهود وكذلك النتائج.

الفرضية الثالثة :

فى حالة ماإذا كان (دور) التابع - الرؤوس - فى غموض أو تعارض أو تعوزه الدقة ، يقوم القائد بإزالة هذه العقبات وتأمين جودة الأداء ، من خلال :

(أ) تبادل المعلومات الخاصة بأداء العمل داخل جماعات وظيفية.

(ب) التغذية المرتدة للأداء الفعلي.

(ج) التوجيه الدوري المنظم للعمل كالتعليمات والإرشادات والتوقعات المتعلقة بأداء الأدوار الوظيفية المختلفة.

الفرضية الرابعة :

فى حالة ماإذا كان (التعاون الوظيفي الرسمي) بين التابعين - الرؤوسين - مقيداً أو قاصراً ويعوق عملية الأداء ، يقوم القائد بإزالة هذه العقبات وتأمين جودة الأداء عن طريق توفير (بيئة عمل) يغلب عليها التعاون الوظيفي بحكم (النظام).

ومن الأهمية ملاحظة أن هذه الفرضيات تم بنائها وفقاً للعناصر الإيضاحية التي اشتمل عليها نموذج نظرية T.E.A.M. (أنظر النموذج فى الفصل الأول) وذلك من حيث حقائق الأداء ، واحتياجات القائد ، ومتغيرات أداء التابعين (العاملين) ، وأساليب القائد العلاجية فى التغلب على معوقات الأداء لدى التابعين . كما بُنيت هذه الفرضيات على مبادئ ثابتة فى حقل القيادة الإدارية والأداء ، مثل : التفويض والصلاحيات ، والتغذية المرتدة ، والسلطة والمسئولية ، ووضوح وكفاية الاختصاصات ، والانسجام والتعاون بين المستويات الإدارية . وأهمية كل ذلك فى مراقبة وتطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف.