

## الفصل الأول

### \* مدخل البحث :

- المقدمة.
- الأطار العام للبحث.
- مسار وأهداف البحث.
- مشكلة البحث.
- أسئلة البحث.
- عرض النموذج البنائي لنظرية T.E.A.M.

## مداخل البحث

### • المقدمة :

إن العصر الاداري الحديث بمعنياته ومقدراته المتطورة لا يعترف بالدور السلطوي " اللامحدود " أو " اللامقيد " لـ " القيادات السياسية " ، بل إننا نظلم هؤلاء القادة إذا قلنا أن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وارادتهم وقراراتهم . إننا نعيش في عصر الخبراء " المهنيين " و"التقنيين" و "المقننين" أو هم ( التكنوقراط ) في اللغة الإدارية الحديثة . إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين .. التي باتت تصنع في العالم المتقدم ( القرار ) الإداري والاقتصادي والإنساني والاجتماعي ، ويكفي قادة السياسة بختمه وتوقيعه وإضفاء الشرعية الرسمية عليه .

ففي عالم اليوم المتسم بـ " الخبرة المهنية " و " الثورة الإدارية " لم يعد القرار الوطني بشئ صوره وأنواعه إلهاماً يهبط على القائد السياسي في لحظة " كيف " أو " انشراح " ، بل إنه محكوم بمجملته أسباب وظروف يعرفها ويقترها خبراء " التكنوقراط " الذين يمسكون اليوم بزمام التخطيط والتوجيه والإدارة سيما في القطاعات الاقتصادية والصناعية والعسكرية . ومع أن أصحاب الخبرة المهنية في معظم الدول النامية لم يصلوا بعد إلى المشاركة الفعلية في السلطة الوطنية أو صنع القرار في قطاعات اختصاصهم ، إلا أنهم بدأوا يعدون أسباب وموجبات صنع القرار وحيثياته وبرامجه . وما خطط وبرامج التنمية الوطنية التي يتم اعتمادها وتنفيذها سوى من إعدادهم وتخطيطهم .

أوروبا وعت الحاجة للإدارة الحديثة مع تطورها الصناعي الرأسمالي في القرن التاسع عشر . سان سايون حامل لواء المثالية في الإدارة والسلوك يتوقع باكراً أن تكون السلطة السياسية في عالم الغد في أيدي التكنوقراط . ماركس راهن أيضاً على دور الخبرة المهنية من صناعات متوسعة وتقنية متقدمة واقتصاد متطور وتوزيع مهني للعمل ومؤسسات إدارية ضخمة ، لكنه فوض مخطناً " البروليتاريا " في إدارة العمل والمؤسسة والدولة .

أما الولايات المتحدة فقد أدركت دور السلطة الإدارية وحافظت على وجودها المؤسسي وسعت جاهدة إلى تفعيله حينما تحالف " الساسة " بقيادة فرانكلن روزفلت مع شريحة التكنوقراط ، وتوصلوا إلى ما يسمى بـ " العقد الجديد " - *The New Deal* - (Barnard, 1966) والذي بموجبه أعيد تخطيط الاقتصاد وتوجيهه وتطوير الخدمات الاجتماعية والمؤسسات الإدارية بتدخل الدولة وفرض توجهات ونظريات التكنوقراط على القطاعين العام والخاص .

ومع تعاظم هذا الدور السلطوي لـ " الإدارة " داخل المجتمع الأمريكي ، أقدم الأب الراحل للإدارة الحديثة الرئيس الأمريكي الأسبق ودررو ويلسون على إصدار كتابه المعنون "دراسة الإدارة العامة" في أوائل القرن المنصرم حث فيه بقوة على قيام "ثورة إدارية" وتأسيس " عصر الإداريين " ، كما توقع أيضاً انهيار الرأسمالية بأمراض البطالة والأزمات المالية والعجز عن استخدام الإمكانيات التقنية إذا لم تتحقق صيغة " الدولة التكنوقراطية " التي تمسك فيها القيادات والخبرات الإدارية والفنية بزمام المشاركة الفاعلة في كل السلطات . ومع أنه من الصعب تحجيم دور الساسة في العمليات الإدارية الوطنية إلا أن العالم المتقدم قد ولج فعلاً " العصر الإداري الثوري " بكل معطياته بدءاً من الوجود المؤسسي وانتهاءً بالتطور التقني (Fiedler, 1984) ، وقد بات لكل " نظام حاكم ثلة تكنوقراطية مستقلة تحيط به وتعد له قراراته الوطنية المتنوعة . وما الغزو الصناعي الياباني للعالم ، بما فيه العالم المتقدم ، إلا مثلاً على انتصار " الإدارة الحديثة " بكافة معطياتها البشرية والمالية والفنية ( Gardner,1990 ) . وفي المقابل ، نجد في معظم الدول النامية التحييد شبه الكامل لخبراء وفلاسفة الإدارة - رغم قننتهم - عن المشاركة السلطوية في شئون الدولة ( فضل الله : ١٩٨٤ / الإمام : ١٩٩٠ / الأيوبي : ١٩٧٧ / الطويل : ١٩٨٥ / أبو شيحة : ١٩٨٦ ) وهم اليوم يشكلون بسكوتهم وبرضاهم عن هذا التوجه جزءاً لا يتجزأ من " العصر البيروقراطي " الرث والمهلهل الذي تعيشه هذه الدول والموروث في معظمه بالتعاقب منذ عهود التبعية الغابرة والمقاومة لكل محاولة أو توجه لتحديث الإدارة الحكومية وعصرنتها.

الإطار العام للبحث :

إن دور القيادات الإدارية العليا في إدارة وتقييم وتطوير الأداء في الأجهزة الحكومية - وهو الموضوع العام لهذا البحث - يعتبر اليوم مجالاً خصباً ومهماً للدراسة والتحليل . فعلى مدى الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع ، بما قدمه من إسهامات رائعة كان لها الأثر المباشر في ترسيخ أسس و مفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة . وقد أكدت ذلك الصلة الوثيقة بين عمليتي الإدارة والقيادة ، والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا في مجال العمل الإداري إعداداً وتنظيماً وتطويراً . وقد توصلنا في هذا المجال إلى طرح مفاهيم وعمليات إدارية محددة من خلال بناء واختبار نظرية قيادية جديدة بمسمى (T.E.A.M.) ، مشتقة من الحروف الأولى لمسمى النظرية (Top Executive Assessment Model) ، وذلك بهدف تحديد وتحليل السبل التي ينتهجها قادة المنظمات الحكومية في إدارة وتقييم وتطوير أداء العاملين وبالذات من حيث القدرات والدوافع والإدراك الحسي للدور والتعاون الوظيفي الرسمي.

وعليه ، فإن التوجه الرئيسي لهذه الدراسة البحثية ينصب ويركز على تحديد واختبار " المنهجية " التي تتبناها وتمارسها القيادة العليا بالجهاز الحكومي في مجال إدارة وتقييم وتطوير الأداء . وهذا التوجه ينطلق في مضمونه من المفهوم الأساسي لنظرية T.E.A.M. ، والمتمثل في البعد أو المنظور التالي :

" القيادة الإدارية العليا في المنظمة الحكومية هي العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفعال في أداء العاملين ، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام ، كما أن إدارة وتقييم وتطوير الأداء عملية تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإدارية المسنولة في الجهاز باعتبارها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها " .

مسار وأهداف البحث :

إن هذه الدراسة البحثية مبنية في مسارها على دراستنا الأصلية في أطروحة الدكتوراه لدور قادة المنظمات الحكومية في إدارة وتحليل وتطوير الأداء الوظيفي وذلك من خلال بناء واختبار نظرية قيادية جديدة بسمى T.E.A.M. ( وسيتم التطرق لهذه النظرية بالتفصيل في جزء لاحق من هذا الفصل ) . وقد كانت عينة البحث أساساً من القيادات الإدارية العليا في مجموعة من الأجهزة الحكومية بولاية كولورادو ( Colorado ) الأمريكية، وقد شمل ذلك بالتحديد رؤساء ونواب واحد وثلاثين جهازاً حكومياً.

ودراستنا البحثية هذه عن المملكة تم إجرائها بنفس الطريقة والمنهجية والأسلوب الذي أجريت فيه الدراسة الأصلية ( Replication ) ، ولكن بعينة محلية من المجتمع القيادي الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة بهدف توطين البحث ، حيث تم وفقاً لمعايير معينة ( سيتم الإيضاح عن ذلك لاحقاً ) إختيار مجموعة من القيادات الإدارية الحكومية العليا كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، والنظر بصورة تحليلية في القدرات والأساليب والخبرات الإدارية المحلية ذات الصلة بموضوع البحث.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف والغايات التالية :

١- إخضاع نموذج نظرية T.E.A.M. لإختبار بحثي آخر نابع من الواقع القيادي الإداري في المملكة وصولاً إلى نتائج إضافية محددة بخصوص صلاحية وكفاية الأسس والمفاهيم التي اشتملت عليها النظرية من الناحية التطبيقية ، وتقديم توصيات محددة في هذا الشأن.

٢- إجراء مقارنة بين النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة المحلية عن المجتمع القيادي الإداري السعودي مع تلك النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الأصلية ، والتي تم إجرائها في المجتمع القيادي الإداري الأمريكي بولاية كولورادو ، مع إيضاح وبيان الدروس المستفادة في هذا الشأن وبالذات من حيث معرفة أوجه التباين والتوافق بين منهجية القائد الإداري السعودي والقائد الإداري الأمريكي في مجال إدارة

وتقييم وتطوير أداء العاملين مع التركيز على جوانب الأداء المتعلقة بـ ( المقدرة ، والدوافع ، وإدراك الدور المطلوب ، والتعاون الوظيفي الرسمي ) .

٣- إبراز وتحليل الدور التقييمي للقيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية في مجال المراقبة والتحليل والتغلب على معوقات الأداء لدى العاملين .

٤- تحديد المجالات التي هي بحاجة فعلاً إلى التطوير أو التغيير في حقل الأداء سواء ما يتعلق منه بالقائد نفسه أو الفرد العامل أو البيئة العامة للعمل .

مشكلة البحث :

تمثل المشكلة بصورة محددة في ثلاثة عوائق مترابطة ، هي :

( أ ) لم تتناول نظريات القيادة ( الرئيسية ) دراسة تأثير القيادات الإدارية ( العليا ) في الأجهزة ( الحكومية ) على العمليات المتعلقة بـ ( أداء التابعين ) أو العاملين بأسلوب بحثي ( نوعي ) يتسم بالدقة والترايط ، كما لم يتم التطرق بحثياً إلى تحليل عوامل القدرة والخبرة لدى هذه القيادات وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي . ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى أن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في القيادة الإدارية قامت في جلها على مسار بحثي واحد فقط وهو " المسار الكمي " كما كان التركيز البحثي أيضاً منصباً فقط على " الأساليب القيادية " و " التصرفات السلوكية " ومن أهم الأمثلة على هذا التوجه ما يلي :

- ( *McGregor : 1960* ) and ( *Likert : 1961* ) يهتمان في الدرجة الأولى بفلسفات القيادة الإدارية وذلك استناداً إلى نظريتي  $X, Y$  ، ونظرية إشباع الحاجات السلوكية .

- ( *House and Dessler : 1974* ) يهتمان بالظروف التي في ظلها يلجأ القائد إلى استخدام التصرفات أو القرارات السلوكية والتنظيمية.

- ( Vroom and Yetton : 1973 ) يهتمان بالاستراتيجيات التي تحدد الموقف الذي يتصرف فيه القائد بأسلوب استبدادي أو بأسلوب المشاركة.
- ( Feidler : 1984 ) يهتم بالأسلوب القيادي الذي يبرره العمل أو العلاقة.
- ( McClelland : 1975, 1985 ) و ( Miner : 1978 ) يهتمان بدوافع القائد وتأثيراتها على أسلوبه القيادي.
- ( Bass : 1985 ) و ( Gardner : 1990 ) يهتمان بسلوك القائد الذي يعتمد إلى الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

(ب) نشأت أو أجريت معظم دراسات القيادة : مثل دراسات ( Stogdill : 1974 ) ، ( Kelly : 1967 ) ، ( Blake and Mouton : 1978 ) ، ( Gardner : 1990 ) بواسطة الأبحاث التي تعتبر فيها الاستبانة البريدية ( الأسئلة التي تشكل سلم سلوكيات أو تصرفات القيادة ) هي الطريقة السائدة في جمع البيانات ، وحيث أن هذه المنهجية البحثية يعزبها علمياً انتقادات جوهرية أهمها صعوبة التأكد من أن أفراد العينة القيادية المختارة هم بالفعل من أجاب على الاستبانة المطلوبة ، وكذلك بروز العديد من المشكلات البحثية المتعلقة بإساءة فهم أفراد العينة لبعض العبارات أو الأسئلة التي تشتمل عليها عادة الاستبانة البريدية مما يؤثر بالتالي على الإجابات المطلوبة لأغراض البحث ، هذا بالإضافة إلى غمطية وتعدد استخدام الكثير من الاستبانة المصممة للدراسات القيادية ، أقول حيث أن هذه المنهجية هي التي لعبت الدور الأكبر في أبحاث القيادة ، فقد أضحي الكثير من النظريات والمفاهيم القيادية بالفعل موضع شك أو ضعف أو عدم قبول.

(ج) لم تتبن معظم أبحاث القيادة بؤرة المستويات القيادية العليا في القطاع الحكومي ( Conger : 1989 ) ، ( Bass : 1981 ) ، ( Wofford : 1982 ) ، فقد كانت البؤرة التي تبناها معظم باحثي القيادة هي " المستويات القيادية الدنيا " . ولا تنطبق النظريات أو النتائج العملية التي تم بحثها وتطويرها في المستويات الدنيا بالضرورة

على المستويات العليا وإلا افترضنا وجود توافق أو تشابه شديد في حجم أو طبيعة أو نطاق المسئوليات عبر المستويات القيادية المختلفة ، وهذا في الغالب أمر غير حقيقي بل وقد يكون مخالفاً للصواب في جميع الأحوال.

أسئلة البحث :

يسمى البحث ضمن الإطار والأهداف المحددة له إلى الخروج ببعض الإجابات عن

الأسئلة التالية :

- ١- هل المنظور الأكثر ملاءمة لفحص واختبار فاعلية القائد يكون من ناحية مدى "تأثير" القائد في أداء التابعين ( العاملين )؟
- ٢- هل زيادة أو رفع فاعلية أداء التابعين تعد في معظمها وظيفة من وظائف مقدرة القيادة العليا للمنظمة على تقويم وعلاج أي حالات نقص أو ضعف أو قصور في مقدرة ودوافع التابعين وإدراكهم للدور المناط بهم وتعاونهم الوظيفي الرسمي .؟
- ٣- ما هو مدى أو حجم التفاوت والتوافق بين النهجيات القيادية لكل من القائد الإداري السعودي والقائد الإداري الأمريكي في مجال تقييم وتحليل وعلاج معوقات وعقبات الأداء لدى التابعين وذلك وفقاً لمفاهيم نموذج نظرية T.E.A.M. ؟
- ٤- ما الذي تحتاج إليه القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية في كل من البيئتين الإداريتين السعودية والأمريكية للتأثير في متغيرات أداء التابعين من حيث المقدرة والدوافع وإدراك الدور والتعاون الرسمي .؟
- ٥- ما الذي يحدد متغير أداء التابعين .؟
- ٦- ما الذي يجعل متغيرات الأداء بالنسبة للتابعين تنسم بالنقص أو الضعف .؟
- ٧- كيف يخفف أو يتغلب القائد في كل من البيئتين السعودية والأمريكية على حالات النقص أو الضعف في متغيرات أداء التابعين؟

## • النموذج البنائى لنظرية T.E.A.M .

في إطار التعامل مع أهداف وأسئلة ومشكلة البحث ، سعى الباحث إلى بناء نظرية قيادية جديدة تقوم بصورة إجمالية على أساسيات ومفاهيم تهدف إلى تحديد وفحص وتحليل تأثير القيادات الإدارية العليا بالقطاع الحكومي في أداء التابعين (العاملين) . وقد أطلق الباحث على هذه النظرية اسم " النظرية النموذجية ( المتكبرة ) للقيادات الإدارية العليا لتقويم متغيرات أداء التابعين - *Top Executives Assessment Model of Followers Performance Variables. (TEAM)* (أنظر مضمون النظرية في الجدول التوضيحي الذي يلي هذا العرض) . وعن طريق استخدام المفاهيم الرئيسية ونتائج الأبحاث المتعلقة بالنواحي الإدارية والقيادية ذات الصلة الوثيقة بكل من المقدرة ، الدوافع ، إدراك الدور ، التعاون الوظيفي الرسمي (Hunt:1990)، (Bennis:1990)، (House and Hollander:1978)، (Wofford:1982) (Mitchel:1974) تقوم نظرية TEAM بفحص مسألة كيفية تأثير مقدرات القيادة الإدارية العليا مباشرة في أداء التابعين ، فهي تفترض أن المقدرة التحليلية والادراكية الحسية للقيادات العليا تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة ويؤدون بها مهامهم ومسئولياتهم (House : 1971) ، (Ivancevich and McMahon : 1977) ، (Tjosvold : 1983) ، (Bass : 1985) .

وتتسم نظرية TEAM بخصائص عدة ، أهمها :

- أ - أنها تنظر إلى القائد في المستوى الإداري الأعلى - وبغض النظر عن أسلوب القيادة - على أنه شخص يقوم باستمرار بمراقبة وتحليل حالات الضعف والقصور في الأوضاع القائمة المحيطة بأداء التابعين ، ويقوم كذلك باتخاذ الإجراء اللازم لتخفيف أو تصحيح هذه الحالات.
- ب- أنها تؤكد الفكرة القائلة بأن عملية القيادة تحدث داخل سياق تنظيمي يؤثر في متغيرات أداء التابعين.
- ج- أنها ترى أن أداء التابعين يتأثر بأربعة عوامل ، هي : المقدرة ، والدوافع ، وإدراك الدور المطلوب والتعاون الوظيفي الرسمي.

وبهذا التوجه تحيد الدراسة عن التركيز على أسلوب القائد أو على أبعاد سلوكه التي أكدها باحثوا القيادة النظريون طوال الحقبين الماضيتين ( Likert : 1961 ) ، (Vromm and.(Fleishman:1973).(House:1974).(Fiedler:1984) ، ( Blake and Mouton : 1981, 1978 ) ، ( Stogdill : 1974 ) Yetton:1973 ) ، ( Miller : 1986 ) ، ( Conger : 1989 ) . كما أنها تتفق مع الموقف الأساسي لنظرية Path - Goal لـ (House:1971) وموداه أن المنظور الأكثر مناسبة لفحص كفاءة القائد يكون من ناحية تأثير القائد في أداء الموظف. وبذلك تكون القضية الأساسية لنظرية TEAM هي أن زيادة كفاءة وفاعلية أداء التابعين تعد في معظمها - إن لم تكن في مجملها - وظيفة من وظائف مقدرة القيادة الادارية العليا على تقويم ومعالجة أي حالات نقص أو ضعف أو قصور في مقدرة ودوافع التابعين وإدراكهم للدور المناط بهم وتعاونهم الوظيفي الرسمي. ( أنظر الجدول التوضيحي التالي المفصل لنظرية “ TEAM “ .

