

## الفصل الخامس

### \* الدروس المستفادة:

- المقارنة بين النتائج ( اجراء مقارنة بين النتائج التي انتهى اليها هذا البحث في المجتمع الاداري السعودي مع تلك النتائج التي توصلت لها الدراسة الاصلية في المجتمع الاداري الامريكي بولاية كولورادو.
  - الإستنتاجات.
  - التوصيات.
  - الخاتمة.
- 
-

## الدروس المستفادة

### المقارنة بين النتائج :

سيتم في هذا الجزء إجراء مقارنة عامة بين أبرز النتائج التي انتهى إليها هذا البحث الذي تم إجرائه في المجتمع الإداري السعودي من خلال عينة قيادية من كبار المسؤولين مكونة من ثلاثة وستين مسئولاً قيادياً في ستة وعشرين جهازاً حكومياً مع تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأصلية التي سبق إجرائها لمرحلة الدكتوراه ( ١٩٩٢ ) في المجتمع الإداري الأمريكي بولاية كولورادو من خلال عينة قيادية من كبار المسؤولين مكونة من تسعة وعشرين مسئولاً قيادياً في تسعة وعشرين جهازاً حكومياً.<sup>(١)</sup>

يتضح من النتائج الإجمالية التي توصلت إليها الدراستين أن هناك العديد من أوجه الاختلاف والبعض من أوجه التوافق بين القيادتين الإداريتين الأمريكية والسعودية فيما يتعلق بممارسة هذه القيادات الإدارية لدورها في مجال إدارة وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين - أخذاً في الاعتبار أسس ومفاهيم الأداء الواردة في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وبيان ذلك على النحو التالي :

أولاً : فهي مجال إحدارة الأحاء، ظهر واضحاً ما يلي :

(١/١) تمارس القيادات الإدارية الأمريكية دورها في مجال إدارة الأداء من خلال العمل على تحريك الجهد البشري العامل لديها بأقصى طاقاته لتحقيق الأهداف المرسومة أو المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وفي إطار نظام محدد

<sup>(١)</sup> الزيادة " الكمية " في عدد القادة السعوديين المحوثين عن نظرائهم الأمريكيين كان لمراعاة جوانب الاختلاف والتباين الإداري والتنظيمي بين البنتين ، وذلك وفقاً لما أوضحه رائد الإدارة العامة المقارنة FRED RIGGS دراساتة الأيكولوجية للتنظيمات والتطبيقات الإدارية في بعض الدول المتقدمة والنامية ... ، راجع في ذلك :

( FRED RIGGS, PRISMATIC SOCIETY REVISITED.1973).

للمساءلة الإدارية - هذا مع إدراكهم لأهمية اشباع الحاجات الفردية للعاملين معهم بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة والنظر إلى ذلك باعتباره من أبرز مواقف العمل القيادي الذي ينبغي الإهتمام والتقدير به ، وهذا يتفق مع ماورد ببعض الدراسات (BRYMAN,1992) (SCOTT,1979) (PFEFFER,1981) ، كما تستشعر هذه القيادة دورها في هذا المجال أيضاً من خلال الاعتماد على عدد من العناصر الرئيسية ، وهي :

(أ) البعد عن الإشراف اللصيق للعمل والذي يتبع تفاصيل الأداء، والإكتفاء بالإشراف العام على المتجزات ومتابعتها وذلك في إطار نظام العمل وأهدافه المحددة ، وهناك إيمان عملي بأن التدخل المتكرر في أعمال المرؤوس يقلل كثيراً من قيمة وأصالة الخبرة الفردية التي يمر بها وما تستهدفه من تبصر الفرد العامل بنفسه في الموقف الذي يتأوله أو المهمة التي يؤديها .

(ب) العمل وفق قاعدة إشراك المرؤوس في مناقشة مشاكل العمل ، وتدبير حلول ملائمة لها وخاصة تلك المشاكل التي لها علاقة بدوره في العمل ، حيث تؤثر اتجاهات حلولها على نشاطه وعلاقاته الوظيفية.

(ج) منح المرؤوس " حق " الإختلاف في الرأي والأخذ الجدي بما يطرحه من فكر ونقاش.

(د) العمل بمبدأ " التفويض المتدرج " للصلاحيات واسنادها للمرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع قدراتهم ويشير لديهم بذل أقصى الطاقات في العمل واكتساب الجديد من القدرات والمهارات.

(٢/١) تمارس القيادات الإدارية السعودية دورها في مجال إدارة الأداء من خلال ما تتيحه سلطة المركز الوظيفي من أوامر وتعليمات وتوجيهات ، وهو ما حذرت منه بعض الدراسات (SIMS and: (KATZ and Kahn:1978)

(Lorenzi:1992). فمنطق إدارة وتنظيم العمل لديهم هو أنهم نظاماً المرجع السلطوي لأداء مهام وواجبات ومسئوليات العمل في جهازهم أو قطاعهم وهم بالتالي ( حق ) ممارسة الضغط الوظيفي على الرؤوسين واستخدام السلطة الإدارية في توجيههم بما يكفل حسن الأداء والانجاز . وبالرغم مما بدى واضحاً من تميز هذه القيادات بالقدرة على التكيف السريع مع الظروف والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل إلا أنها في الغالب لا تشعر بالإرتياح والطمأنينة إلا اذا قامت هي بنفسها بأداء بعض المهام والمسئوليات نتيجة الخشية أن لا يؤدي الرؤوسون العمل المطلوب بالشكل اللائق والأداء الجيد ، وتتحكم فيها هذه الظاهرة أو العادة بوجه خاص إذا كان العمل المراد إنجازه مطلوباً من رئيس الجهاز أو من سلطة عليا معينة . ومثل هذا التوجه القيادي في إدارة الأداء ما زال أبعد ما يكون عن النهج السليم أو الفهم الصحيح لإدارة الأداء وبأن القيادة الإدارية العليا تعنى أساساً بإنجاز مهام العمل من خلال جموع العاملين أو الرؤوسين ، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية في الميول والقدرات والاتجاهات ، بل إن المسئولية القيادية تحتم وجوباً إتاحة كل الفرص الممكنة لتنمية قدرات الرؤوسين واكسابهم المهارات المطلوبة لكفاءة الأداء من خلال ممارسة فعلية حقة لمهام العمل ومسئولياته.

ثانياً : هي مجال تقويم الأحاء ، تبين بوضوح مايلي :

(١/٢) تمارس القيادات الإدارية الأمريكية دورها في مجال تقويم الأداء من خلال العمل بـ " مبدأ المدخلات والمخرجات " ( KELLY,1980 ) أي أن عملية تقويم الأداء ترتبط تماماً بما يتبعه وبهينه تنظيم العمل من حوافز ومشافة ونظم وقيم ومؤثرات .. وبالتالي فإن الرؤوس لا يتم تقويم مخرجاته ( قدراته وإنجازاته ) وفق عناصر يصعب أو يستحيل قياسها من خلال المدخلات الفعلية للجهاز من إمكانات بشرية وأساليب ادارية ونظم مالية وفنية ، كما

يتم الإعتماد على أكثر من مصدر وظيفي في عملية التقويم ( الموظف ذاته ، الزميل ، الرئيس المباشر ، المسئول الأعلى ) . وتعتمد هذه القيادات أيضاً إلى إعلام المرؤوسين بصورة دورية منتظمة بنتائج أدايتهم في العمل ومدى فاعليتهم ، ويتم إقران ذلك بالمؤثرات المكافئة التي تدعم من الأداء والسلوك المرغوب فيه . وتتضمن هذه المؤثرات المكافئة التقدير للجهد المبذول بأسلوب موضوعي يعكس للمرؤوس مدى نجاحه في الوفاء بواجباته وتحقيق ذاته في العمل . وتؤكد هذه القيادات أن لهذا الجزء المعنوي عند المرؤوس وقعه الذي يفوق الجزء المادي في معظم الأحيان ، وقد أدى بالفعل إلى تدعيم الإتجاهات الإيجابية في الأداء وإضعاف الإتجاهات السلبية . ومن هنا فإن عملية تقويم الأداء للعاملين لا تأخذ مجراها ومسارها إلا بعد الإنتهاء من خطوات ثلاث ، هي :

- (أ) عملية تحليل مهام وواجبات ومستويات العمل.
- (ب) تحديد معايير الأداء والأهداف السلوكية المطلوب تحقيقها في علاقات وانجازات العمل .
- (ج) إتاحة فرص التدريب الكافية وفق هذه المعايير والأهداف.

(٢/٢) تمارس القيادات الإدارية السعودية دورها في مجال تقويم الأداء من خلال الإعتماد على ما يراه " الرئيس المباشر " بشأن ( القدرات والسلوكيات ) ، ويتم ذلك في الغالب وفق معايير يصعب قياسها مما يجعل المجال رحيباً أمام الأهواء والأراء والإجتهادات الشخصية سلباً وإيجاباً . وينحو العاملون من خلال هذه الممارسات التقويمية إلى الشعور بأنهم يعملون تحت وابل من الضغوط والتعسفات مما يحدث بالتالي أثراً سلبية على المعنويات والتطور

الشخصي والتحصيل الذاتي - وقد اشارت بعض الدراسات الى ضرورة التبيه لذلك (INGRAHAM : 1988)  
( Tannenbaum and Smith and Peterson : 1988 )  
( Schmidt:1983 ومن هنا أيضاً فإن هذه القيادات تنظر لنهج تقويم الأداء من ذات المنظور المحدد في نظام الخدمة المدنية ، أي إعتبره مجرد وسيلة لتقدير الأداء دون ربطه بإستراتيجية شاملة ومدروسة للجهاز ككل بحيث يركز فيها على زيادة المدخلات الداعمة للأداء ، ووضع المعايير الموضوعية القابلة للقياس ما أمكن ، والإهتمام بأساليب تحقيق النتائج ( الكفاءة ) بنفس القدر الذي يكون به الإهتمام بالنتائج ( الفاعلية ) .

ثالثاً : فهي مجال تطوير الأداء ، اتضح جلياً ما يلي :

(١/٣) تمارس القيادات الإدارية الأمريكية دورها في مجال تطوير الأداء من خلال بناء وتشجيع عمليات التوافق الذهني والثقة المتبادلة بينهم وبين المرؤوسين ، ويتبع في ذلك أسلوب " د د " - DIRECT DIALOUGE - الحوار المباشر - وهذا ما نادى به بالفعل بعض الدراسات ( PERRY AND WEINER and QUICK,1979 ) ( PORTER,1982 ) ( MAHONEG,1981 ) ، ومن هنا فإن جزءاً من وقت العمل يكون في الغالب متاحاً للمرؤوسين لعرض ومناقشة مختلف المواقف والمشكلات المتعلقة بالعمل . وتتم هذه العملية وفق أصول محددة ، أبرزها :

(أ) خلق مناخ وظيفي نشط يمكن فيه التعبير عن المرئيات والإنفعالات بحرية وانطلاق ، وما يستتجبه ذلك من الإصغاء الجيد ، والمساندة المعنوية ، والتلقائية والصدق في التجاوب والتفاهم المشترك .

(ب) الإنفتاح الأمين على المرؤوسين بوقائع الأحداث وحقائق الأمور فيما يجري بالجهاز سلباً وإيجاباً ، والحث على إستمرار تدقيق المعلومات في مختلف المسارات الداعمة للأداء و المنشطة لهمم وعزائم العاملين .

(ج) الإتجاه إلى إستخدام علاقات العمل غير الرسمية مع كافة المستويات الإدارية لتدعيم المطالب البناءة والمقترحات الإيجابية للعاملين بما يخدم ظروف الجهاز الحالية وتطورات المستقبلية.

(٢/٣) تمارس القيادات الإدارية السعودية دورها في مجال تطوير الأداء بصورة قد لا تختلف كثيراً عن الوضع المتبع لدى نظرائهم الأمريكيين ، على أن القيادة السعوديين يرجعون عملية النجاح أو الفشل لدورهم في تطوير الأداء إلى " السلوك البشري " العامل في الجهاز وكذلك " البيئة المباشرة " التي يعمل في نطاقها الفرد.

ومن هنا ترى هذه القيادات أن تضمين تنظيم العمل بالمؤثرات والحوافز الإيجابية (التدريب ، المشاركة ، المكافآت ) التي تدعم من السلوك الوظيفي المرغوب فيه تهيه المناخ الصالح والتربة الخصبة لإثارة وتنشيط عزائم الأفراد العاملين وتؤدي مع مضي الوقت إلى اكسابهم المهارات اللازمة لجودة الأداء ، وهذا بالفعل ما أشارت إليه أيضاً بعض الدراسات (TJOSVOLD..ET EL.,1983) ، وبمعنى آخر تنظر هذه القيادات لدورها في تطوير الأداء باعتباره معتمداً على " علاقة الإعتماد المتبادل " بين القائد ومرؤوسيه ، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه في كفاءة ودقة الأداء لمهام وواجبات ومسئوليات العمل ويعتمد المرؤوسون في المقابل على القائد في تفهم إحتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم ودعم جهودهم بما يكفل جودة الأداء لمختلفة نشاطات الجهاز.

رابعاً : في مجال منهجية التعامل مع متغيرات الأداء ، ( وفق ما ورد بنموذج نظرية T.E.A.M. ) ، ظهر واضحاً ما يلي : ( أنظر الجدول التوضيحي في الصفحة التالية )

منعبراته الأداء	منصبة التعامل القيادي الأمريكي	منصبة التعامل القيادي السعودي
المقدرة	توافق متكامل مع منطق " المقدرة " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جميع الجوانب ذات الصلة ، وهي : * الإحتياجات . * المحددات . * المعوقات . * الأساليب العلاجية .	توافق جزئي مع منطق " المقدرة " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جانبين فقط ، هما : * المعوقات . * الأساليب العلاجية .
الدوافع	توافق جزئي مع منطق " الدوافع " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جوانب ثلاثة ، هي : * الإحتياجات . * المعوقات . * الأساليب العلاجية .	توافق جزئي مع منطق " الدوافع " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جوانب ثلاثة ، هي : * الإحتياجات . * المحددات . * الأساليب العلاجية .
إدراك الدور المطلوب	توافق جزئي مع منطق " الدوافع " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جوانب ثلاثة ، هي : * الإحتياجات . * المعوقات . * الأساليب العلاجية .	توافق جزئي مع منطق " الدوافع " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جانبين فقط ، هي : * المعوقات . * الأساليب العلاجية .
التعاون الوظيفي الرسمي	توافق متكامل مع منطق " التعاون الوظيفي الرسمي " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جميع الجوانب ذات الصلة ، وهي : * الإحتياجات . * المحددات . * المعوقات . * الأساليب العلاجية .	توافق متكامل مع منطق " التعاون الوظيفي الرسمي " المحدد في نموذج نظرية T.E.A.M. ، وقد تمثل ذلك في جميع الجوانب ذات الصلة ، وهي : * الإحتياجات . * المحددات . * المعوقات . * الأساليب العلاجية .

الاستنتاجات :

يبدو واضحاً من المعلومات والرئيات والبيانات الميدانية المتحصل عليها في هذه الدراسة البحثية أنه بقدر ما كان هناك قدرة على إستجلاء وإستيضاح وإستكشاف توجهات وقدرات وأساليب عمل تلك العينة من القيادات السعودية ، بقدر ما كانت النتائج التي ظهر بها البحث " صحيحة ومقبولة " . بمعنى أنه ليس هناك ما يدعو إلى الريبة من الناحية البحثية في أن المعلومات ووجهات النظر التي تم إبدائها " صادقة " وتعكس على نحو واضح الأفكار " الفعلية " للعينة المشاركة من القيادات السعودية.

وعلاوة على هذا فإن العديد من التوجهات والمفاهيم والأساليب الإدارية التي أوضحتها القيادات السعودية المشاركة في الدراسة " تضارع " التوقعات الفعلية لنموذج نظرية T.E.A.M. ، وهذا يؤدي إلى قبول هذه النتائج على أنها " صحيحة " ، ويمكن بالتالي الإستاد إليها باعتبارها " قاعدة مفيدة " لإستقاء مناهج تطبيقية حديثة في مجال الإدارة والقيادة.

وفيما يلي إستعراض مفصل لأبرز الإستنتاجات التي أمكن التعرف عليها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها :

(\*) بدى واضحاً أن الإرتقاء بفاعلية الأداء بالنسبة للعاملين يعتمد على مدى ما يتمتع به المسئول في المستوى الإداري الأعلى من قدرة على المتابعة والتقييم لحالات الضعف والقصور في مقدرة ودوافع التابعين وإدراكهم للدور المناط بهم وتعاونهم الوظيفي الرسمي.

(\*) ظهر جلياً أن المنظور الأكثر ملائمة لفحص واختبار " فاعلية " القائد يكون من ناحية مدى " التأثير " الذي يحدثه في ( أداء ) الفرد العامل.

(\*) هناك توافق متكامل بين القيادتين السعودية والأمريكية في إدارة " التعاون الوظيفي الرسمي " وفقاً لنموذج نظرية T.E.A.M. ، بيد أن هناك " تباين جزئي " بين

القيادتين في إدارة كل من " المقدررة ، الدوافع ، إدراك الدور المطلوب " وذلك وفقاً للمنهجية المحددة لهذه العناصر في نموذج نظرية T.E.A.M .

(\*) يميل معظم أفراد العينة المشاركة من القيادات الإدارية السعودية إلى اعتبار أن "الإشراف المباشر" على المرؤوسين يقع في صلب أو صميم مسئوليتهم الرئيسية ، بينما ترى عينة القيادات الإدارية الأمريكية أن هذه المسألة ما هي إلا نتيجة ثانوية لنشاطات أخرى أكثر أهمية ، فهم ينظرون إلى دورهم على أنهم قادة منظمات حكومية ينحصر نطاق مهماتهم في التبصر بالأمور الإستراتيجية للجهاز وسياساته العامة التنفيذية في المجالات الرئيسية.

(\*) لم يظهر أن القيادات المشاركة تميز بدرجة كافية من الوضوح بين الأساليب الإدارية المحددة لإدارة مفهومي المقدررة والدوافع وتلك الأساليب المحددة لإدارة مفهومي إدراك الدور والتعاون الوظيفي ، ويبدو هذا الخلط في المفاهيم بارزاً بصورة أكبر لدى القيادات الإدارية السعودية ، وبدرجة أقل لدى القيادات الإدارية الأمريكية.

(\*) بدى واضحاً أن " المقدررة " بالنسبة للقادة الإداريين السعوديين تتم إدارتها والإرتقاء بها إلى الحد الأعلى عن طريق " الثواب والعقاب " ، و" النقل " وبدرجة متوسطة عن طريق " التدريب " ، وبدرجة أقل عن طريق " الإنتقاء " أو " إعادة تصميم الوظيفة " .. في حين يلجأ القادة الإداريين الأمريكيين إلى التعامل مع " المقدررة " بصورة أكبر عن طريق " الإنتقاء " ، وبدرجة متوسطة عن طريق " التدريب " أو " إعادة تصميم الوظيفة " ، وكذلك بدرجة أقل عن طريق " النقل " .

(\*) تؤكد صحة توجه نظرية T.E.A.M. بخصوص عملية الإرتقاء بالدوافع الوظيفية ، ولاسيما فيما يتعلق بهيكله العمل ، والتشاور في الأداء . أما بالنسبة للتغذية الإسترجاعية للأداء ، وتقدير الجهود بالمكافآت فقد تم النظر إليهما على أنهما

مفهومان ضروران لب فقط لإاارة الءوافع ولكن ألبأ لبقة عناصر الأااء ب العملاة الإااراة.

(\*) وءوء ونافك كببر بب إاباباء أفراء كل من العبنا القبااة السعواة والعبنا القبااة الأامركاة ءول المفهومبب الأءبربب لنظراة T.E.A.M. ، فالألباة نمهم نرا أن العناصر المعلقة بااارة " إاارك الءور " وإاارة " الءعاون الوظبفب الرسمب " لم نعب اموراً عامة أو إءنءااة بل هب مءطلباب ضرورة للوظائف القبااة ، إذ أن مبءاً " بابل المعلوماب " بشأن مهماب العمل وكبفة أاابها ، وكذلك مبءاً " ءبناكبكة مءموعاب العمل " ، لا عنب عنهما لأب سلطة قبااة نءشء الفاعلة والءوءة. وهما مبءآن مرءببان ألبأ بمفهومبب الءوافع والمقرة. وبذلك فبأن هءه القباابا نناظر لءمبب مءفراب الأااء الأربعة الوارءة ب نظراة T.E.A.M. باعءبارها مءزابطة ومءاءلة وإن بءب كل منها مسءقلاً بعناصره ، فأب أااء وظبفب " فاعل " ب نظرم لا بء أن بشل المقرة والءوافع وإاارك الءور والءعاون الوظبفب . ببء أن مسألة الءوءة وبؤرة الءركبب سءفاؤب من قبااة لأءرب وربما نبااب من ءبب لأءرب.

(\*) ببو واضءاً أن المنهء القبااب لمعظم أفراء العبنا القبااة السعواة بءءه ءبباً ءببوا الإعءماء على ( الأسلوب السلطوب الرسمب ) ب الممارساب الإااراة وما نفرسه طبعة العمل من أنظمة وأءكام ولواء وقراراب . ب ءبب ببو المنهء القبااب لكببب من أفراء العبنا القبااة الأامركاة معءماً على ( الأسلوب الموقفب أو الظربب ) وهو المءصف بقدر مءنلظ - وربما بءون مءوازنأ - من المرونة والشءة ب الممارساب القبااة ، وذلك وفق ما نملب ظروف ءالة معبنا أو مءطلباب موقف معبب . ومن منظر آءرب ، ظهر ب المقابل أن لءب ءلا القباابببب بركبب معءل أو مءوازن على عملببب " نءءببب المشءلااب " و " إصءار الءوبءهاب " . وقد ظهرت على السطح مؤشرااب مهمة مشرءة بب القباابببب ، هب :

- النظر للوظيفة القيادية على أنها فرصة لإدخال تطوير إيجابي أو أحداث إصلاح حقيقي وطويل المدى للعمل الإداري الحكومي.
  - الحديث المتكرر عن الجهود المبذولة والدائمة لضرورة توخي ( الأمانة والكفاءة ) في أداء المسئوليات الإدارية وتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - بروز دور مهم ونشط للقيادتين في مجال صنع سياسات الأجهزة التي ينتمون إليها.
  - بروز بعض المهارات القيادية المهمة في القيادين حيث لوحظ الحرص والإهتمام الفائقين بعمليات متابعة الأداء ، وجلب الخبرات القيمة للعمل و الإحفاظ بها ، ومساندة وتأييد مبادئ الأهلية أو الجدارة ، وكذلك تقدير الانجازات الثمينة التي يحققها العاملون.
- (\*) بالنظر إلى مجمل النتائج ، والاستنتاجات ، والعلومات المقارنة ، التي إنتهت إليها هذه الدراسة البحثية ، يبدو أن هناك بالفعل قدراً معقولاً من " الثقة " **RELIABILITY** في الإطار العام المرسوم لنظرية ( T.E.A.M. ) . على أن النظرية في بنائها المفاهيمي اتسمت بما يلي :
- صحيحة ظاهرياً **FACE VALIDITY** ، إذ ينظر القادة الباحثين إلى أنفسهم على أنهم " قادرون " على إدارة ( المقدره ، والدوافع ، والأدوار المطلوبة ، والتعاون الوظيفي الرسمي ) ، حتى ولو لم يقوموا في واقع الحال بالتخطيط الفعلي لهذه المفاهيم من الناحية العلمية.
  - قد لا تبدو صحيحة المضمون **CONTENT VALIDITY** ، إذ أن كثيراً من القادة الباحثين لا يفكرون في إدارة العمل على طول الأبعاد الإدارية الأساسية الأربعة لنظرية T.E.A.M. ، حيث يكفي في نظرهم أن يعتني نظام الخدمة المدنية بهذه الأبعاد .. ولا حاجة لأن يمارس القائد عمله من منطلق أي نظرية في الإدارة.

- ثبوت صحة *PROOF VALIDITY* المفهوم العام لدور القائد في إدارة وتقييم وتطوير الأداء ، حيث بدى واضحاً ان المفاهيم الأساسية الأربعة لنظرية T.E.A.M. ( المقدرة ، الدوافع ، إدراك الدور المطلوب ، التعاون الوظيفي الرسمي ) قد تأثرت إيجابياً بالأساليب الإدارية التي تتبعها القيادات المبحوثة في عمليات " رفع " المقدرة ، و " زيادة " الدوافع ، و " خلق " الإدراك الجيد لأداء الدور السليم ، و " تفعيل " التعاون الوظيفي الرسمي ، حتى وإن لم تتواءم هذه الأساليب بالكلية مع منظومة عناصر الأداء الواردة في النظرية T.E.A.M.

### التوصيات :

بناءً على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة البحثية من بيانات ونتائج واستنتاجات ومناقشات ، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التي نرجو أن تساهم بصورة موضوعية ليس فقط في مضاعفة الإهتمام بكفاءة وفاعلية الأداء لدى كل من القادة والتابعين العاملين في القطاعات الحكومية ، ولكن أيضاً في الكشف عن المسار الإداري السليم الذي يكفل الإرتقاء بمستوى الأداء إدارة وتقويماً وتطويراً:

١- ضرورة قيام القيادات الإدارية العليا في الجهاز الحكومي بإقران وربط الأداء للمهام والواجبات والمسئوليات بـ " منهجية عمل شاملة ومنظمة " يتم بموجبها إدارة وتخطيط وتوجيه الأداء ( PERFORMANCE PLANNING (PP) نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة تسهم في تحقيق الأهداف الكلية لمختلف الإدارات العاملة في الجهاز . ويجب أن تؤسس وتبنى هذه المنهجية بالضرورة وفق القواعد والمقومات الإدارية التالية :

١/١- وضع معايير أداء كمية ونوعية مفصلة لمختلف مناسط العمل الوظيفي المراد تقويمها والبعد عن الإعتماد على الأحكام والأطر العامة التي تصف مسارات الأداء بأنها مجرد جيدة أو رديئة ، وينبغي أن يسبق هذه العملية توفير معلومات دقيقة حول المحتوى الفعلي للوظائف في الجهاز كي يمكن للمسؤولين معرفة ما هو مطلوب منهم قياسه قبل أن يقوموا بوضع مقاييس للأداء ، كما ينبغي أن يعتمد اختيار كل معيار على الغرض المحدد من التقويم.

٢/١- بلورة متطلبات الأداء على نحو يمكن توثيقه وقياسه .. كأن تكون هذه المتطلبات في صورة " نتائج " - مثلاً : عدد ومستوى وحدات العمل الإنتاجية التي ينجزها الموظف ، أو فاعلية الرئيس في توجيه عمل المرؤوس

- ، وكذلك في صورة " أنماط أو سمات سلوكية " - مثلاً : الخطوات التي ينتهجها الموظف في أداء مهمته ، أو أسلوب مسئول معين في قيادة العاملين معه.

٣/١- التوثيق المتكامل لتقديرات الأداء المتطرفة وتقديرات الأداء المبالغ فيها ، والتحقق من أوجه العدالة فيها سبباً ونتيجة.

٤/١- العمل بمنهج التقييم الدوري نصف السنوي للأداء لتعزيز مكانة العملية الرقابية والإشرافية على مختلف جوانب الأداء المتعلقة بالعمل . وعليه ، فلا يفترض ربط عملية التقييم للموظف بـ " نقاط أو مراحل طبيعية " مثل إكمال مشروع أو عمل معين.

٥/١- توفير توجه تنقيفي مستمر بشأن الأداء وأهميته وضرورة العناية بمجودته ، بحيث ينصب فكر وجهد الموظف تلقائياً نحو الإهتمام العملي الدائم بالأداء والإنتاجية.

٦/١- تبليغ العاملين دورياً بمعايير الأداء المطلوبة في مختلف حقول ومناشط العمل، والتأكيد على ضرورة الإلتزام العملي بها.

٧/١- وضع إجراءات رسمية منصفه للتظلم أو الإستئناف في المسائل ذات الصلة بمراقبة وتقييم الأداء.

٨/١- ربط الحوافز بالأداء ، وجعل نتائج التقييم أساساً لإتخاذ قرارات تفاضلية فيما يتعلق بالحوافز.

٩/١- الإعتماد بصورة أكبر على تحسين وتطوير الأداء عن طريق " التدريب " أولاً ، ومن ثم عن طريق " التطوير التنظيمي " .

١٠/١- الإستفادة بصورة عملية من نتائج الأداء ( بعد أن تستوفى وسائل التقييم والقياس ) في المحاور الحيوية التالية :

١/١٠/١- إستخدامها في الكشف عن طرق إعادة توزيع المهام والمسئوليات في الجهاز .. وبمعنى آخر إعادة تصميم محتويات الوظائف والتظيم لتكون أكثر التصاقاً بواقع واحتياجات العمل بالجهاز.

٢/١٠/١- إستخدامها كأسلوب عمل للمعلومات المرتدة للعاملين ، فيما يتعلق برأي الجهاز حول مستوى أدائهم ، ويفترض هنا قيام المسئول بنقل المعلومات الإيجابية والسلبية معاً ، ثم يثبت صحة التقييم ، كما يحاول أن يؤثر على الفرد الموظف الذي تم تقويمه حتى يحصل على التزام منه بالمحافظة على مستواه إن كان جيداً والعمل على تطويره، أو الحصول على الإلتزام بتحسين مستواه إن كان رديئاً.

٣/١٠/١- إستخدامها في تقدير حجم ونطاق الإسهامات التي يقدمها الأفراد العاملين ومختلف الوحدات الإدارية في تحقيق الرسالة العليا والأهداف الكلية للجهاز.

٤/١٠/١- إستخدامها كعناصر داعمة لإتخاذ القرارات الإدارية في مجال : الاختيار والتعيين ، النقل، الترقية ، تحديد المكافآت التشجيعية ، تحديد نظام للجدارة ، مراجعة معدلات الأجور ، تدريب المقومين ، الفصل أو من الإغفاء من الخدمة.

٥/١٠/١- إستخدامها في تشخيص جوانب الضعف في الأداء وتحديد الاجراءات التصحيحية ، والتعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك الجوانب التطويرية التي تحتاجها أعمال ونشاطات الجهاز.

- ٦/١٠/١ - إستخدامها كوعاء معلومات يتم على ضوئها رسم أو مراجعة أو تعديل أهداف وتوجهات خطط الجهاز في المجالات الإدارية والتنظيمية والوظيفية المختلفة.
- ٢ - ضرورة أن يكون مبدأ التعيين في الوظائف القيادية العليا بالقطاعات الحكومية معتمداً على " سياسة انتقاء " موضوعية ودقيقة تأخذ في الإعتبار " المقارنة والمفاضلة " بين المراد تعيينهم ليس على أساس " الأقدمية " أو مجرد " المقدرة العامة " في ممارسة العمل ، بل تكون على أساس " المرتكزات الإدارية والسلوكية " التي تستوجبها أو تتطلبها طبيعة العمل القيادي في المستويات العليا للجهاز الحكومي ، ويشمل ذلك - وفقاً لما خلص إليه هذا البحث ستة عشر ركيزة، هي على النحو التالي :
- ١/٢ - التأهيل المناسب مع طبيعة العمل القيادي والإلمام بأساسيات علم الإدارة والتنظيم.
- ٢/٢ - الحزم والأمانة في رعاية الحقوق والواجبات.
- ٣/٢ - ملازمة التشاور مع الآخرين من ذوي الخبرة والمعرفة والسداد.
- ٤/٢ - متابعة الأداء والإخلاص في المراقبة والتوجيه.
- ٥/٢ - ملازمة الصبر والمثابرة وحسن التعامل مع العاملين.
- ٦/٢ - القدرة على إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين.
- ٧/٢ - القدرة على مواكبة التطور والتحديث في حقل العمل الإداري المطلوب.
- ٨/٢ - القدرة على التصور الكلي لعمل الجهاز وتحليل المشكلات وصنع القرارات.

- ٩/٢- توفر روح الإبتكار والإبداع وتوظيفها لخدمة أهداف وتوجهات الجهاز.
- ١٠/٢- تقبل النقد البناء والإستعداد للإقتناع بالرأي الموضوعي.
- ١١/٢- الإيمان بقيمة العمل والتعاون الفاعل في تحقيق أهدافه.
- ١٢/٢- العدل و الموضوعية في مواجهة الخلافات والأزمات ، والفاعلية في معالجتها.
- ١٣/٢- القدرة على إحداث التطوير الفاعل وزيادة تقبل التغيير الهادف.
- ١٤/٢- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ١٥/٢- المساهمة في تفعيل تقدم التنمية الذاتية للعاملين.
- ١٦/٢- إدراك التوجهات و التطلعات المستقبلية لأعمال ونشاطات الجهاز.
- ٣- إنشاء لجنة سعودية - أمريكية دائمة للتعاون الإداري ( وذلك على غرار ما هو قائم حالياً من لجان دائمة مشتركة بين المملكة وبعض الدول .. مثل - اللجنة الاقتصادية السعودية - الأمريكية ، واللجنة السعودية - الألمانية المشتركة للتعاون الاقتصادي والفني .. وغيرها ) ، وذلك بهدف تحقيق تنمية الفكر العلمي بين الدولتين في مجال علوم الإدارة ، وتمكين الخبرات الإدارية المتخصصة والعاملة في هذا المجال للإسهام في حركة التقدم الإداري في البيئتين السعودية والأمريكية ، وتيسير تبادل الإنتاج العلمي بين المؤسسات الإدارية القائمة في البلدين ، هذا بالإضافة إلى تقديم المشورة وعقد اللقاءات الثنائية الهادفة والقيام بالدراسات والأبحاث المشتركة اللازمة لرفع مستوى الإدارة في القطاعات الحكومية والأهلية.
- ٤- ضرورة متابعة إجراء البحوث العلمية لتعزيز وتوسيع دائرة المصادقية والقبول للمفاهيم الإدارية والقيادية الواردة في نموذج نظرية T.E.A.M. ، والنظر إلى

النتائج البحثية لفاهيم هذه النظرية باعتبارها عناصر داعمة للجودة والفاعلية الإدارية وبالذات في المجالات التالية :

١/٤- إختيار وتقويم القيادات الإدارية العليا في القطاعات الحكومية.

٢/٤- تحديد مواطن تقويم الأداء للعاملين.

٣/٤- مراقبة أساليب وطرق العمل.

٤/٤- التعرف على معوقات ومصاعب العمل.

٥/٤- معرفة الأوضاع التي هي بحاجة إلى التطوير والتحديث.

٦/٤- معرفة الأساليب الأفضل للقيادة وتطوير الأداء.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## الخلاصة

إنصب التركيز في هذه الدراسة البحثية الميدانية على تحليل دور القيادات الإدارية السعودية - الأمريكية العليا في إدارة وتقييم وتطوير الأداء .. وذلك من حيث القدرات، والدوافع، والإدراك الحسي للدور، والتعاون الوظيفي الرسمي، وقد اعتمد في ذلك على البناء المفاهيمي لنظرية T.E.A.M. المبتكرة والتي يتمحور مضمونها الرئيسي في المنظور التالي :

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

وقد وضعت أهداف وأسئلة البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا الحكومية في إدارة الأداء ومراقبته وتقييمه وتطويره، والكشف عن ماهية العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين وذلك وفقاً لمفاهيم نموذج نظرية T.E.A.M.، وكذلك الأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من أو التغلب على حالات النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء، بالإضافة إلى التعرف على حجم ونطاق التفاوت والتوافق بين النهجية القيادية لكل من القائد الإداري السعودي والقائد الإداري الأمريكي في مجال تحليل وعلاج مشكلات الأداء لدى العاملين. ومن خلال الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة وكذلك المفاهيم المحددة في البناء النموذجي لنظرية T.E.A.M. المبتكرة طرحت فرضيات البحث الأربعة وجمعت بياناته بأسلوب المقابلات الشخصية المباشرة مع مجموعة من كبار القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية، تمهيداً للإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار الفرضيات.

وقد أدت نتائج إختبار الفرضيات - اعتماداً على العرض المفصل و النقاش الشامل في الفصل الرابع - إلى قبول الفرضيتين الأولى والرابعة ، وعدم قبول الفرضيتين الثانية والثالثة . وقد تبين إجمالاً أن العناصر الأساسية للأداء وهي ( المقدرة ، والدوافع ، والإدراك الحسي للدور ، والتعاون الوظيفي الرسمي ) لها مفاهيم وممارسات تطبيقية متفاوتة بين القادة المبحوثين ولكنها تخضع في ذات الوقت لأساسيات إدارية وتنظيمية محددة ، وقد كانت أغلبية العينة القيادية مدركة لذلك حيث تسمى إلى تبنيتها بصورة متباينة في عمليات إدارة وتقويم وتطوير الأداء.

وبصورة موجزة ، أظهرت النتائج حسن إدراك أفراد العينة القيادية السعودية لمسئولياتهم في مجال صيانة ورعاية ( المقدرة ، والتعاون الوظيفي الرسمي ) ولم يكن الحال كذلك بالنسبة لـ ( الدوافع الوظيفية ) و ( الإدراك الحسي للدور المطلوب ) . وقد إتضح أيضاً أن هناك العديد من أوجه التوافق وأوجه التباين بين القيادتين الإداريتين السعوديتين والأمريكية فيما يتعلق بممارسة هذه القيادات لدورها في مجال إدارة وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد إنتهى البحث في فصله الخامس بعرض شأمل ونقاش مفصل لأهم الدروس المستفادة التي من المؤمل أن تسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء لدى كل من القادة والتابعين .. وتفعيل السبل التي تنتهجها القيادات المسنولة في التعرف على العقبات والمعوقات التي تعترض سير العمل الإداري وتحليلها والتغلب عليها.

وأخيراً ، فإن من الأهمية بمكان ملاحظة أنه يمكن أن يتم إجراء بحث علمي آخر يعتمد على نتائج هذه الدراسة البحثية ، بهدف إخضاع منطق نظرية T.E.A.M. لمزيد من التقييم وتحسين وسائل القياس النوعي المستخدمة ، وكذلك التوصل إلى نتائج أكثر دقة عن جدوى تطبيق النظرية في الأجهزة الحكومية ( أو الخاصة أيضاً ) وإبراز تأثيرات مفاهيمها على أداء القيادات الإدارية والأداء الوظيفي بصورة عامة.

obeykandi.com

## مراجع البحث

\* المراجع العربية.

\* المراجع الإنجليزية.

obeikandi.com

## المراجع العربية

- أبو شيحة، نادر، ١٩٨٦م، " اشكالية علم الادارة في الوطن العربي " ، مجلة العربية للادارة ، السنة ١ ، العدد ٣.
- الإمام ، غسان ، ١٩٩٠م/١/٣ ، " التكنوقراط .. وصنع القرار " .. ، الشرق الأوسط ، ص٩.
- الأيوبي ، نزيه ، ١٩٧٧م ، الثورة الادارية . القاهرة : مؤسسة الأهرام ، الفصل الأول.
- الحمد ، فهاد ، ١٩٩٣م ، مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، الفصل السابع.
- درّه ، عبدالباقى ، ١٩٨٢م ، " من هو المدير الفعال " ، ورقة مقدمة لندوة وسائل زيادة الكفاية الإنتاجية في المؤسسات العامة ، الأردن : المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- الزين ، عبدالعزيز ، ١٩٨٨م/٢/٢٨ ، " قضية الإصلاح الاداري " ، الكويت : القبس ، ص٦.
- الشقاوي ، عبدالرحمن ، ١٩٨٦م ، " التنمية الادارية ودورها في التنمية الوطنية ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٥٠ ، ص٣١.
- الطويل ، محمد ، ١٩٨٥م ، تحديات التنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليجي . الرياض : معهد الادارة العامة ، القسم الرابع.
- عبده ، السيد ، ١٩٨٢م ، الرقابة على الأداء . القاهرة : مطبعة عابدين ، الفصل الثاني.

- \* العديلي ، ناصر ، ١٩٩٥ م ، السلوك الانساني و التنظيمي - منظور كلي مقارنة . الرياض : معهد الادارة العامة ، ٣٨٣ - ٣٨٨ .
- \* علي ، فضل الله ، ١٩٨٤ م ، إدارة التنمية . دبي : المطبعة العصرية ، الفصل الثاني.
- \* محمود ، محمد ، ١٩٨٥ م ، الادارة العامة المقارنة . الرياض : جامعة الملك سعود ، الفصل الثاني.
- \* المطيري ، ثامر ، ١٩٩٠ م ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي . الرياض : دار اللواء ، الفصل الخامس.
- \* النجار ، نبيل ، ١٩٨١ م ، إدارة الأفراد -- مدخل تطبيقي . جدة : جامعة الملك عبدالعزيز ، الفصل الثاني.
- \* النمر ، سعود وخشان ، هلال ، ١٩٨٢ م ، " عوائق الكفاءة الانتاجية في المملكة العربية السعودية " ، ورقة مقدمة لندوة الكفاءة الانتاجية . الرياض : جامعة الملك سعود / كلية العلوم الادارية.
- \* هيلن ، توماس وهنجر ديفيد ، ١٩٩٠ م ، الإدارية الإستراتيجية . ترجمة : زهير الصباغ ، ومحمود مرسي . الرياض : معهد الادارة العامة ، الفصل الثالث.
- \* هيجان ، عبدالرحمن ، ١٩٩٣ م ، " المدير والقائد الإداري " ، مجلة الادارة العامة . الرياض : معهد الادارة العامة ، العدد ٧٧ ، ص ٧.

المراجع الانجليزية :

- \* *Almotairi, Thamir, 1992, Role of Top Level Public Executive Leaders in Assessing and Overcoming Performance Deficiencies in followers: A Theory-Based Test Involving Public Leader Handling of Followers Ability, Motivation, Role Perception and Formal Cooperation. "Doctoral Dissertation. USA, Denver: University of Colorado, GSPA.*
- \* *Babbie. Early, 1989, The Practice of Social Research, Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Company.*
- \* *Barnard C.I., (First Published 1938.) 1966, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.*
- \* *Barrow, J., 1977, "The Variable of Leadership: A Review and Conceptual Framework," Academy of Management Review, April, pp. 231-51.*
- \* *Bass B.M., 1985, "Leadership Good, Better, Best " Organizational Dynamics, pp. 13, 28-40.*
- \* *Bass, B.M., 1981, Handbook of Leadership, New York: Free Press.*
- \* *Becker, L., 1978 "Joint Effect on Feedback and Goal Setting on Performance; A Field Study," Journal of Applied Psychology, 63: 428-433.*

- \* *Bennis warren, 1990, On Becoming a Leader, New York: Addison Wesley.*
- \* *Blake, Robert, and Mouton, Jane, 1981, The Versatile Manager: A Grid Profile, Home-wood, Ill: Dow Jones-Irwin.*
- \* *Blake, Robert, and Mouton, Jane, 1978, The New Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing.*
- \* *Barry Z.P. and schmidt warren, 1994 " An Update Look at the Values and Expectations of Federed Government Executives " PAR,54 : 20-24.*
- \* *Bryman, Alan, 1992, Charisma and Leadership in Organizations, Newbury Park, Calif.: Sage Publications, Inc.*
- \* *Conger, J.,1989 The Charismatic Leader, San Francisco: Jossey-Bass..*
- \* *Dimock,Marshall and Glodys, D.,1969, Public Administration, Holt, R.W., Inc. N.Y., p.45.*
- \* *Dutton, J.E., and Jackson, S.E., 1987, "The Categorization of Strategic Issues by Decision Makers and Its Links to Organization Action." Academy of Management Review, No 12 pp. 76-90.*
- \* *Fiedler, Fred, and Chemers, M.M., 1984, Improving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept, 2nd ed., New York: Willey.*

- \* *Fleishman, Edwin A., 1973, "Twenty Years of Consideration and Structure," Current Developments in the Study of Leadership eds. Edwin Fleishman and James G. Hunt, Carbondale: Southern Illinois University..*
- \* *Gardner, J.W., 1990, On Leadership, New York: Free Press.*
- \* *House, R., and Gary Dessler, 1974, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," Contingency Approaches to Leadership, ed. James G. Hunt, Carbondale: Southern Illionois University.*
- \* *House, Robert J., and Mitchell, Terence R., 1974, "Path-Goal Theory of Leadership," Journal of Contemporary Business, Autumn, pp. 81-98.*
- \* *House, Robert P., September 1971, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," Administrative Science Quarterly, pp. 321-39.*
- \* *Hunt, James, 1991, Leadership: A New Senthesis, Calif.: Sage Publications, Inc.*
- \* *Ingraham, Patricia W., 1988, "Buildings Bridges or Burning Them? The president, the Appointees, and Bureaucracy." Public Administration Review, 48: 425-435.*

- \* *Ivancevich, J.M., and McMahon, J.T., 1977 "A Study of Task-Goal Attributes, Higher Order Need Strength and Performance," Academy of Management Journal, 20: 552-563.*
- \* *Katz, D., and Kahn, R., 1966, 1978, The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley.*
- \* *Kelly, Joe, 1980, Organizational Behavior: Its Data, First Principles, and Applications, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.*
- \* *Kirk, J., and Miller, M., 1985, Reliability and Validity in Qualitative Research, Calif.: Sage Publications, Inc., p. 87.*
- \* *Levey, M., 1957, Structure of Society, Princeton University Press, Princeton.*
- \* *Likert, R. 1967, The Human Organization, New York: McGraw-Hill.*
- \* *Likert, R., 1961, New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill.*
- \* *Locke, E., Shaw, K., Sarri, L., and Lathama, G., 1980, Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Technical Report GS-1.*
- \* *McClelland D.C., 1985, Human Motivation, Glenview, Ill.: Scott, Foresman.*
- \* *McClelland D.C., 1975, Power: The Inner Experience, New York: Irvington.*

- \* *McGregor, D., 1960, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill.*
- \* *McWhinney, Will, 1992 Paths to Change, Calif.: Sage Publications, Inc.*
- \* *Miller, D., and Toulouse, J., 1986, "Chief Executive Personality and Structure in Small Firms," Management Science, 32: 1389-1409.*
- \* *Miner, J.B., 1978, "20 Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness," Personnel Psychology, 31: 739-760.*
- \* *Mintzberg, H., 1973, 1981, The Nature of Mnanagerial Work. New York: Harper and Row.*
- \* *Mintzberg H., 1968, The Manager at Work-Determining His Activities, Roles, and Programs by Structured Observation, Cambridge, Mass.: M.I.T. Sloan School of Management. Ph.D. thesis.*
- \* *Mitchel, Terence, and Wood, Robert, 1979, "An Empirical Test of and Attribution Model of Leaders Responses to Poor Performance," Academy of Management Proceedings., ed. Richard C. Huseman, 1979.*
- \* *Nixon, Richard, 1982, Leaders, New York: Warner Books.*

- \* Perry, James L., and Porter, Lyman, 1982, "Factors Affecting the Contest for Motivation in Public Organization." *Academy of Management Review*, 7: 89-98.
- \* Peters, Thomas, and Austin, Nancy, 1985, *A Passion for Excellence*, New York: Random House.
- \* Pfeffer, J., 1981 "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," eds. L.L. Cummings and B.M. Staw, *Research in Organization Behavior*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 3: 1-52.
- \* Quick, J., 1979, "Dyadic Goal Setting and Role Stress: A Field Study," *Academy of Management Journal*, 22: 247-252.
- \* Riggs, Fred, ( 1964 ) *Administration in Developing Countries, Theory of Prismatic Society*, Houghton-Mifflin Company, Boston.
- \* Riggs, Fred, ( 1974 ) *The Ecology of Development, Comparative Administration group*, Indiana University, Bloomington.
- \* Riggs, Fred, ( 1994 ), " *Bureaucracy and the Constitution*, " *P.A.R*, 54 : 65-72.
- \* Scott, William and Hark, David,( 1979 ), *Orgl. America* Boston: Houghton-Mifflin.
- \* Sherwood, Frank,( 1984 ) "Research Needs n the Public Service," *P.A. Quarterly*, No. 8. (3).. pp. 323, 327.

- \* *Simon, Herbert ( 1970 ) Administrative Behavior, 15th ED., Mcmillan Company, New York.*
- \* *Sims, H.P., 1979, "Limitations and Extensions to Questionnaires in Leadership Research," eds. J.G. Hunt and L.L. Larson, Crosscurrents in Leadership, Carbondale: Southern Illinois University Press.*
- \* *Sims, Henry P., and Lorenzi, Peter, 1992, "The New Leadership Paradigm, Newbury Park, Calif.: Sage Publications, Inc.*
- \* *Smith, Peter and Peterson, Mark, 1988, Leadership Organizations and Culture, Calif.: Sage Publications, Inc.*
- \* *Stogdill, R., January 1948, "Personal Factors Associated with Leadership," Journal of Applied Psychology, pp. 35-77.*
- \* *Stogdill, R.M., Autumn 1974, "Historical Trends in Leadership Theory and Research," Journal of Contemporary Business, pp. 43-44.*
- \* *Stogdill, R.M., 1974, 1981, Handbook of Leadership , New York: Free Press.*
- \* *Tannenbaum, R., and Warren H. Schmidt, 1983, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June, pp. 162-80.*

- \* Tjosvold, D., Andrews, I., and Jones, H., 1983, "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Followers," *Human Relations*, 36: IIII-1124.
- \* Vroom V., and Yetton, P., 1973, *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press.
- \* Weiner, N., and Mahoney, T.A., 1981, "A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organization, and Leadership Influences," *Academy of Management Journal*, 24: 453-470.
- \* Wilson, Woodrow ( *Quarterly*, 11,1887 ) " The study of Public Administration", *Political Science Quarterly*.
- \* Wilson, the study of Publications.
- \* Wofford, James C., 1982, "An Integrative Theory of Leadership," *Journal of Management*, 8: 27-47.
- \* Yukl, G.A.,1981. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.