دراسات في الاقتصاد والتجارة

المجلد العاشر العدد الثاني ١٩٧٤

في هذا العدد

- المنهج الموقفي للقيادة الادارية
- النظام الموحد لمرونة معضلة المحاسبة
- تحديد الايرادات
- البنك العقاري
- بعض الاتجاهات في دراسة السياسة الدولية

مجلة نصف سنوية

تصدرها إدارة الابحاث الاقتصادية والتجارية

كلية الإقتصاد والتجارة ، جامعة بنغازي

بنغازي ، ج.ع.ل

دراسات في الاقتصاد والتجارة

مجلة نصف سنوية تصدرها ادارة الابحاث الاقتصادية والتجارية بكلية الاقتصاد والتجارة جامعة بنغازى ـ بنغازى ، ولا تعبر الاراء التى تنشر فى هذه المجلة الا عن راى اصحابها ولا تمثل وجهة نظر هيئة التحرير او جامعة بنغازى .

جميع المراسلات بما فى ذلك الكتب والدوريات ومواد التحرير ترسل الى رئيس التحرير : دراسات فى الاقتصاد والتجارة ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة بنغازى ـ بنغازى

الاشتراكات : عن كل سنة دينار ليبى واحد او ٣٫٣٠ دولارا

ثمن النسخة الواحدة ٥٥٠ درهما

ترسل طلبات الاشتراك الى رئيس التحرير (دراسات فى الاقتصاد والتجارة) ، كلية الاقتصاد والتجارة جامعة بنغازى ـ بنغازى

المحتـــــويات

صـــفحة

بسم الله الرحمن الرحيم

يسر ادارة الابحاث الاقتصادية والتجارية بكلية الاقتصاد والتجارة أن تساهم فى بناء وطننا الحبيب عن طريق نشر مجلة دراسات فى الاقتصاد والتجارة .

وتهدف هذه المجلة الى نشر النظريات والدراسات الحديثة فى العلوم التجارية والسلوكية ، كما تهدف الى دراسة المشكلات العملية التى تواجه المشروعات الاقتصادية والتجارية فى وطننا العربى . ونحن نرحب بانتاج القراء وملاحظاتهم حول ما ينشر من بحوث فى هذه المجلة ، آملين أن تكون همزة وصل بين المهتمين بالشؤون الاقتصادية والتجارية فى الوطن العربى .

رئيس التحرير

المنهـج الموقفى للقيـادة الادارية

الدكتور فيصل فخرى مرار*

مقدمة : حول النظريـة الموقفية

منـاهج القيـادة

طبيعـة القيـادة

مصدر القـدرة القياديـة

فاعلية مداخـل القيـادة

النمـاذج القياديـة والتنظيـم

العوامل والمتغيرات المؤثرة فى النماذج القيادية

أ) المتغـيرات الداخليـة

ب) العوامل الخارجية والقيادة

تطبيـق النموذج الموقفـى

مشـتملات المنهـج الموقفى

★ مدرس فى قسـم الادارة العامة والعلوم السياسـية فى كلية الاقتصاد والتجارة فى الجامعة الاردنيـة

مقدمـــة*

لقد مر علم الادارة فى العقود القليلة الماضية بمرحلة حرجة شهدت ردة على المبادىء والمفاهيم والنظريات الادارية التى سادت الفكر الادارى منـــذ مطلع هذا القرن · ولعل أول من نبه الى عدم صلاحية المبادىء والنظريـات الادارية فى كل زمان وتحت كل ظرف هو هربرت سايمون Herrbert Simon فى كتابـــه الشـــهير الســـلوك الادارى Administrative Behavior الذى وضعه سنة ١٩٤٥ ابان الحرب العالمية الثانية (١) ، ويبنـى سايمون اراءه على الافتراض القائل بأن المبـــادىء والنظريات الادارية ما هى الا أمثـــال ومجموعات متناقضـــة من الافتراضات التى ثبت عدم جدواها فى معظـــم المؤسسات وفى معظم الظروف · ومع ان اراء سايمون بدت مقنعـــة للبعض خاصة اولئك العاملين فى المجال الاكاديمى الا ان نقده الموجـــه ضد المبادىء والنظريات والمفاهيم الادارية لم يلق سوى القليل من الاهتمام والموافقة مـــن قبل العاملين فى المجال الادارى وخاصة اولئك المهتمين بانشاء التنظيمات على مبادىء وأسس علمية · الا ان اراء سايمون كانت بداية جيدة لاولئك المهتمين بالوصول الى افضل السبل فى معالجة المشاكل التنظيمية ولذلك نجد ان معظم الباحثين بالتجارب المختلفة لمعالجة كافة الجوانب التنظيمية سواء الداخلية أو المتعلقة ببيئة التنظيمات الخارجية قد توصلوا بعد عقدين او ثلاثـــة من الزمان ـ أى منذ كتابات سايمون ـ الى نتيجة تشبه الى حد تلك النتيجة التى توصل اليها سايمون بالتحليل النظرى أى ان عمومية المبادىء والنظريـات تعتبر منطلقا خاطئا لفهم التنظيمات والوصول بها الى مراحل متقدمة مـــن الفعالية والكفاءة ·

★ بعض الكتابات التى عالجت النظرية الموقفية بشـكل عام اشرنا اليها مع قائمة المراجـع في اخر البحـث .

وليس من الغرابة ان نجد هذه الايام محاولة للتمسك بهذه النتائج التى توصل اليها الباحثون بسبب ما تعانيه الدول الرأسمالية منمشاكل اقتصادية مثل التضخم والبطالة ومشاكل بيئية ـ كتلويث المـــاء والهواء · ومشاكـل اجتماعية كالتفكك الاجتماعى والانحلال التنظيمى تلك الظواهر التى يرجعها كثير من علماء الاجتماع الى الفلسفة والايديولوجية الرأسمالية التى بنيت عليها كافة التنظيمات (السياسية والادارية والاقتصادية) فى المجتمع والتى لعبت مبادىء الادارة ونظرياتها دورا كبيرا فى تطورها ·

ويعتقد البعض (٢) ان التجارب والابحاث التى اجريت فى مجال المعرفة الادارية منذ سنة ١٩٤٥م حتى الان تشكل ٩٠٪ من مجموع المعارف الادارية منذ ان بدأت الادارة تحتل مكانتها المرموقة بين العلوم الاجتماعيـة الاخرى ، ولقد كان لتعدد التجارب مع ما رافقها من تعدد المفاهيم والاراء والاتجاهات والنظريات المستنبطة انعكاس مضطرب لدى العاملين فى مجـــال الادارة ، اذ اختلطت عليهم هذه المفاهيم المتعددة والمتناقضة احيانا ولم تساعدهم كثيرا فى تحديد افضل السبل للاداء الفعال والوصول بتنظيماتهم الى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والملاءمة Relevence واصبـــح شغل الاداريين الشاغل امام هذا الحشد من الاراء والاتجاهات هو تقرير اى الحالات أو فى اية ظروف يمكن ان تعمل فيها مجموعة من المفاهيم والاساليب بكفاءة عالية· ولقد اقتنع بعضهم بأنه لا توجد مبادىء عامة يمكن تطبيقها فى كل المجـــالات ولكنها اجتهادات Perspectives يجب اختيارها فى ضوء الحالة الخاصة او الموقف الراهن · وهم فى هذه الحالة يشبهون الطبيب الذى لا يملـــك ـ فى عصر كثرت فيه الادوية والعلاجات الخارقة ـ علاجا عاما يستطيع استعماله فى كل الحالات وفى كل الظروف ، ولكن يجب عليـــه ان يشخص المرض اولا ويرى ما الذى يشكو منه المريض · كذلك حـــال الادارى الذى يجب عليه ان يختار المفاهيم والاساليب والادوات الملائمة لكل ظرف وكل موقف على حده ·

وعليه ، واذا كنا سنتناول البحث فى عملية الاشراف والقيادة ـ كناحية رئيسية وكوظيفة هامة من وظـــائف الادارة ـ فاننا سنواجـــه بمسألتين

رئيسيتين : الاولى معرفة المفاهيم والمبـــادىء والوسائل المتاحة للمشرف والثانية امكانية تحليل الموقف والحالة كأساس لتقرير ماهية المبادىء والمفاهيم والوسائل التى تكون اكثر تأثيرا فى معالجة تلك الحالة · وهذا المنهـج يشكل نقيضا واضحا للاسلوب والمنهـــج التقليدى حيث كـــان التأكيد على تشابه المؤسسات والتنظيمات والمواقف وكان البحث عن الطريقة المثلى لادارة مؤسسة ما ليتسنى تطبيقها على المؤسسات الاخرى · وفى المقـــابل فان المنهج الموقفى Situational Approach يتطلب قرارا اداريا يعتمد على الظـرف والموقف ، ووفقـــا لهذا المنهـــج فقد تحول الاتجـــاه الى معرفـــة الفوارق بين المواقف الادارية ، أى انه بدلا من محاولة تحديد اوجـه الشبه فى التنظيمات فان الهدف يتركز حول تحديد اوجه الاختلاف ثم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية ·

وبالاضافة الى ذلك فان المنهج الموقفى يفترض عدم وجـود طريقة مثلى للادارة one best way ، وربما كان فريدريك تيلور F. Taylor على حق عندما اعتقد بأن هناك طريقة مثلى لاداء عمل يدوى متكـرر ولكن ذلك لا ينطبق على التخطيط او التنظيم او الرقابة او القيـــادة او اتخاذ القرارات · فالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئـــات المتنافسة المختلفة تتطلب خططا مختلفة او قيادات متنوعة او وسائل اتصال مختلفة ، ويجب الا يتوقع احد ان يقيم تنظيما مثل ناد اجتماعى او مؤسسة مساهمة او دائرة حكومية او مشروع تجارى على نفس الاسس والمبادىء او بنفس الاساليب والمفاهيم · ففى كل واحدة من هذه التنظيمات يعتمد نمط القيادة الفعـــالة على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومستويات تدريب المرؤوسين والتابعين· وكما ان لكل فرد مزايا خاصة ولكل تنظيم صفات خاصة فان لكل موقف ادارى مزايا خاصة به ·

ان تحليلنا للقيادة الادارية فى هذا البحث ينطلـق من الافتراض المبنى على المنهج الموقفى للادارة والذى يقضى بعدم وجود طريقـة مثلى للقيام بأية عملية ادارية ·

مناهج القيادة :

لقد ارتبطت النظرية الموقفية بالقيادة الادارية وانماطها اكثر من أية وظيفة أخرى من وظائف الادارة والتنظيم لمدة طويلة من الوقت · فالى ما قبل الحرب العالمية الثانية نجد فى كتابات مارى باركر فوليت Mary Parker Follett وكيرت ليوين Kurt Lewin وروناالد ليبيت Ronald Lippitt وجستر بارنارد (٣) G. Barnard وغيرهم اشارة الى هذه النظرة الموقفية للقيادة وبأنه ما من نمط قيادى أمثل يسود فى معظم التنظيمات فى كل الظروف · وبعد الحرب العالمية الثانية وفى سنة ١٩٤٨ قام رالف ستوجدل Ralf Stogdill بدراسة مستفيضة للعوامل الشخصية التى تجعل القيادة ذات طبيعة موقفية · ومع بداية الخمسينات نجد ان المفهوم الموقفى Situational Approach للقيادة بدأ فى الظهور ونجد أن بعضا من اشهر منكتبوا فىهذا المجال امثالدوجلاس مكجريجور Douglas Mc Gregor وفريد فيدلر Fred Fiedler ورنسيس ليكرت (٤) Rensis Likert كانوا أول دعاة المدرسة الموقفية · ولهذا يمكن القول ان هذا المفهوم بدأ يأخذ اهمية لدى كتاب الادارة ، ولكن الغريب ان الاطار النظرى لهذا المنهج لم يتطور ولم يتبلور بشكل متكامل حتى الان ·

لقد تطورت النظرية الموقفية للقيادة بشكل رئيسى كرد فعل لفشل المنهج الوصفى للقيادة Traits Approach (صفات القائد الفعال الخ) حيث حاول كتاب الادارة والباحثون الاوائل اكتشاف مجموعة من الصفات تميز القائد الناجح · وقد انطلق هؤلاء من الافتراض القائل باننا اذا استطعنا اكتشاف المواصفات التى تؤدى الى نمط افضل للقيادة الناجحة ، فان عملية الاختيار فى مجال القيادة تنحصر فى ايجاد الاشخاص ذوى المؤهلات الجسمانية والعقلية والشخصية المطابقة للمواصفات المطلوبة · كذلك يصبح التدريب فى مجال القيادة محصورا فى محاولتنا تطوير تلك المواصفات فى الاشخاص ذوى الطاقات الكامنة التى تؤهلهم ليصبحوا قادة ناجحين ·

وفى الثلاثين سنة الاخيرة اجريت مئات التجارب ولكنها فشلت فى الوصول الى مجموعة واحدة من الصفات المميزة للقيادة الناجحة · وفى تلخيص لاكثر من مئة دراسة لوحظ ان ٥٪ فقط من هذه الصفات القيادية وجدت فى اربع دراسات منها (٥) · وقد لوحظ ايضا ان بعض الصفات القيادية التى كانت من اهم صفات القائد الناجح فى بعض الحالات كانت ذات اهمية ضئيلة فى حالات اخرى · وبهذا امكن الاستنتاج بان متطلبات الموقف لها اهمية كبيرة وان القائد يكون ناجحا عندما تكون صفاته المميزة ملائمة لتلك المتطلبات ·

وكانت النتيجة اذن هى قبول المنهج الموقفى وتدعيمه · وبالرغم من ذلك فلم يستطع الباحثون والكتاب الاداريون تحديد مركبات تلك النظرية (الموقفية) واكتفوا بالقول بانها تتألف من ثلاث مجموعات من المتغيرات :

١ ـ مميزات القائد ·

٢ ـ مميزات التابعين ·

٣ ـ مميزات الموقف ·

وطبيعى ان تكون مميزات الموقف اكبر اهمية لانها تحوى اكبر مجموعة من هذه المتغيرات ولكنه لم يكن بالامكان وضع اطار شامل لهذه المتغيرات التى تشكل فى مجموعها الموقف قيد البحث والتحليل ·

وفى سنة ١٩٦٠ حدد دوجلاس مكجريجور (٦) D. Mc Gregor فى كتابه المشهور The Human Side of Enterprise اربعة متغيرات تؤثر فى النمط القيادى :

١) صفات القائد ·

٢) اتجاهات التابعين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الاخرى ·

٣) مميزات التنظيم ـ مثل هدفه وهيكله وطبيعة الاعمال المطلوب اداؤها ·

٤) البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية · ومع ان منهج مكجريجور هذا قد وضع الاطار الاساسى للموقف الا ان فائدة هذا الاطار

كانت محدودة لان الابعاد المحددة للمتغيرات لم توضح كفاية لتساعد فى معرفة تاثير هذه المتغيرات على مجرى العمل الادارى (٧) ٠

ولا بد من ذكر كتابات ف٠ فيدلر (٨) F. Fiedler والاعتراف بجهوده فى هذا المجال حيث نشر نتائج دراساته فى كتابه « نظرية حول فاعلية الادارة » Theory of Leadership Effectiveness وقد اقتنع فيدلر من هذه النتائج بان الاداء القيادى يعتمد على التنظيم مثل اعتماده على القائد، ويفيد فيدلر بأنه « من غير الملائم ان نتكلم عن القائد الفعال او غير الفعال الا فى حالات استثنائية ولكن من المناسب ان نشير الى أن القائد ذا فاعلية فى موقف معين وغير ذى فاعلية فى موقف آخر » (٩) ٠

وفى تجاربه تلك يركز فيدلر Fiedler على ثلاثة ابعاد للمهمات والمجموعات تجعل من السهولة او الصعوبة التأثير فى اداء مجموعة ما وهى: علاقات القائد بالاعضاء وهيكل النشاطات وقوة مركز القائد ٠ وقد ساهمت دراسات فيدلر فى بلورة النظرية الموقفية للقيادة حيث يشير فى نهاية كتابه الى ضرورة الاهتداء الى وسيلة افضل لقياس مدى افضلية الموقف القيادى ٠

طبيعة القيادة :

ان من أهم الاختلافات بين المنهج التقليدى للقيادة الذى انتهجه الكتاب والباحثون السلوكيون وبين المنهج الموقفى تتعلق بطبيعة القيادة ٠ فقد حدد علماء النفس وعلماء الاجتماع القيادة بأنها عملية تفاعل شخصى يحاول بها القائد التأثير فى الاخرين لاتباع نهجه ٠ ويعتقدون بأن ماهية القيادة تكون فى تحفيز الافراد والتأثير فيهم ليصبحوا تابعين ٠ ويعتقدون كذلك بأن القيادة هى « فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الافراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الاهداف المطلوبة عن رضا وقناعة وفى الاتجاه المرغوب »(١٠) ٠ وتبعا لذلك فان دراسة القيادة ترتبط ارتباطا وثيقا بدراستنا للقدرة وهى تركز على الجانب العاطفى وليس الجانب العقلانى ٠

اما المنهج الادارى للقيادة المعتمد على التحليل الموقفى فهو منهج اوسع · واذ سلمنا بمرتكزات نظرية النظم Systems Theory فان دور القائد هو تكييف التنظيم مع القوى والعوامل الخارجية التكنولوجية والبيئية والقيمية · ينتقد دعاة المنهج الموقفى المناهج التقليدية للقيادة لنفس الاسباب التى ينتقدون بها المبادىء التقليدية للتنظيمات الرسمية · ففى كلا الحالتين يزداد التركيز على العلاقات الداخلية للمؤسسة او المجموعة بينما تغفل العلاقات الخارجية · فالقيادة يجب ان لا تنحصر فى تحفيز الافراد التابعين للمساهمة فى تحقيق اهداف التنظيم بل انها تتضمن ارتباط التنظيم بالقوى والعوامل الخارجية ، فالنمو والتقدم وتحقيق الاهداف ليست مسائل ذات طبيعة داخلية وذاتية محضة ولكن لها أبعادا بيئية خارجية هامة كذلك·

ان من نتائج هذا التطور الشامل هو الحاجة الى تفسيرمعقول للامكانات المتاحة فى البيئة مع الاخذ بعين الاعتبار المحددات Constraints التى تمليها المؤسسات والعوامل الخارجية الاخرى · ان القائد هو الشخص ذو الرؤية الواضحة والذى يتفهم القوى الخارجية بدقة ويقوم بتوجيه تنظيمه نحو تحقيق الاهداف ضمن الامكانيات المتاحة · ويقوم القائد كذلك بوضع اهداف للتنظيم تتفق مع حاجات الافراد الاعضاء فيه فاذا نجح فى ذلك يسود التعاون بين الافراد ويزداد التزامهم نحو التنظيم ·

ومن أهم الاختلافات التى يجب توضيحها فى تحليلنا للقيادة تلك التى تميز القائد عن الادارى الفعال · ونجد هذا الاختلاف واضحا فى الجدول رقم (١) · فالادارى الفعال هو ذلك الذى يدير العمليات الداخلية للتنظيم بفاعلية ويمكن المؤسسة من الاستمرار فى اداء وظيفتها بواسطة تنسيق وادارة وتطوير النشاطات الجارية · اما القائد فهو الشخص ذو الرؤيا البعيدة والذى يحافظ على الاتجاه الذى يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية فى البيئة المحيطة ، ويركز القائد بدوره على العمليات التى يجرى بواسطتها اعادة تحديد اهداف التنظيم ويحاول ان يحفز الاعضاء ليصلوا الى درجة عالية وكفؤة فى تحقيق الاهداف ·

جدول رقم (١) مقارنة بين مميزات القائد والادارى الفعال

القائـــد	الادارى الفعال
ـ يحدد دور المؤسسةوهدفها ويعيد تحديد الهدف ٠	ـ يعنى بالمواد الخام والمعلومات والتقارير بكفاية ٠
ـ يهتم بتكييف المؤسسة مع القوى الخارجية ويساعد فى تحقيق التغيير المرغوب ٠	ـ يحافظ على الاداء فى التنظيم فى المستوى الحالى بفاعلية ٠
ـ يركز على تحديد الاهداف والتخطيط طويل الاجل ويوجه التنظيم وفقا لتصوره للمستقبل٠	ـ يتدبر النشاطات اليومية بصورة ملائمة ٠
ـ يدافع عنوحدة المؤسسة ويحافظ عليها من التهديدات الخارجية٠	ـ ينسق بين النشاطات الجارية ويحافظ على المركز الحالى للتنظيم ٠
ـ يركز على زيادة انعاش المؤسسة بتحديد وتوازن المصالح الداخلية فيها ٠	ـ يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج٠
ـ يلعب دورا هاما فى التأثير فى السلوك التنظيمى وتوفير المناخ التنظيمى الملائم ٠	ـ يحاول تحقيق الاشياء ولا يركز على تحقيق التغير ٠
ـ يحفز التابعين ليساهموا فىتحقيق اهداف التنظيم ٠	ـ يطلب من التابعين القيام بالنشاطات وانجاز المهمات دون توضيح اهداف التنظيم لهم ٠

ولا يعنى ذلك بان للقائد السلطة المطلقة فى اعادة تحديد الاهداف وتعديل المهمات الرئيسية فى التنظيم او تقرير سياسيات جذرية للتنظيم ، ولكنه يجب ان يتصرف على ضوء القوى الخارجيـــة المؤثرة فى التنظيم وضغوطـــات المجموعات وآراء ذوى المركز والقدرة ، فهو وحده الذى يتفهم هذه القـوى والمواقف ويتبع خطة عمل من شأنها ان تحقق نجاحا ضمن هذه المعطيات ٠

وغالبا ما يكون للقائد معتقدات شخصية (ذاتية) قد تتعارض مع الاتجاه الذى يحاول ان يوجه فيه المؤسسة ولكنه على يقين بأن تبنيه لارائه ومعتقداته تلك يمكن ان يؤدى الى اغتراب (Alienation) الاعضاء او يؤدى الى نكسة فى التعامل مع المجموعات خـــارج التنظيم ٠ فمثلا من المعـــروف ان مرشحى رئاسة الحكومات غالبا ما يتخذون مواقف معينة فى مسائل سياسية خلال حملة انتخابية ولكنهم ينتهجون منهاجا آخر مختلف عندمـــا يشغلون المنصب السياسى فعلا حيث تؤثر فيهم الاعتبارات السياسية الفعلية ٠

ويعرف القائد دائما انه من اجل ان يحافظ على مركزه القيادى فان عليه ان يكسب دعم اتباعه ، ويحاول ان يعدل آراء المجموعة ويبلورها ولكنه غالبا ما يكتشف ان الضغوطات الخارجية تجبره على تغيير ميوله الشخصية لمـا يعتبره فى مصلحة التنظيم ٠ ان القـــائد الفعال يتجنب المواقف الجامـــدة static والتى لا خسارة فيها ولا مكسب ، ومرة أخـــرى فان التحديات التى يواجهها تحديات ذات طبيعـــة توفيقية ٠ ان القائد الفعال مشغـــول بالوصول الى نقطة توازن ـ وهو فن الاسلوب التوفيقى الناجح ـ بين رغبات المجموعات الصغيرة والقادة غير الرسميين وبين تأثير القـــوى والمجموعات الخارجية ٠ وبأسلوب التوفيق هذا يستطيع ان يجعـــل التأثير الشخصى يكتسب دعـــم العناصر الرئيسية داخل التنظيم ٠

مصدر القدرة القيادية :

ان قدرة أى قائد مستمدة من عدة مصادر ، ومثلها مثل اى ظاهرة فى السلوك التنظيمى فانها تعتمـــد على الظروف الموقفيـــة ٠ ففى المؤسسات

التجارية والرسمية تعزى القدرة القيادية الى السلطة المرتبطة بالمركز، فقدرة أى مشرف مثلا تعتمد على السلطة التى يملكها فى توجيه المرؤوسين والجزاءات التى يستخدمها ليجبرهم على الامتثـــال والاذعان · والمقدرة على الايفـــاء بحاجات فرد ما من خلال المكافآت او الجزاءات التى يملكهـا مشرف ما هى قطعا مصدر أساسى للقدرة ، فاذا استطاع ان يزيد او يخفض المرتب، ويحدد مهمات مرغوبة او غير مرغوبة لدى المرؤوس للقيام بها او يرقـــى موظفا او ينهى خدماته ، فانه بذلك يتحكم فى مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التى مـن شأنها ان تؤثر فى سلوك الافراد الخاضعين لسلطته ·

وبالاضافة الى قوة التأثير الناتجة عن المركز ، فان قـــوة التأثير التى تعتمد على درجة المعرفة تشكل مصدرا آخر للقـــــدرة والسيطرة ، فالناس بطبيعتهم يقبلون ويتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة ، فاذا اعتقد المروؤسون ان مشرفـــــا ما ذو اطلاع ومعرفة وخبـــرة فيميلون الى تقبل توجيهاته ـ ليس بالضرورة لانه صاحب سلطة رسمية ـ ولكن لكونهم يشعرون بأن توجيهاته ستؤدى الى احسن النتائج المرغوبة ، فما من احـــد يرغب ان يشغل نفسه بجهد يشعر معه بأنه لم يحسن توجيهه او ان فيه اضاعة للوقت ·

وكذلك تكمن القدرة القيادية فى بعض الصـــــفات الشخصية او بعض الخواص الذهنية والعقلية للقائد· فكثيرا ما يتمتع شخص ما بالقدرة او بقوة ما لان مجموعته ترى فيه صفات الديناميكية والمقدرة على اتخـــاذ القرارات الحاسمة والتمتع بمحبة المجموعة له ، وبالمقابل فان قدرته يمكن ان تنبع من خلفيته الاجتماعية ومدى تحكمه فى موارد التنظيم ·

والقدرة على التأثير فى الاخرين تعتمد على مدى اهمية بعض المتغيرات فى الموقف · فالتأثير المهنى على المركز قد لا تكون له اهمية عنـــــد مجموعة من المراهقين الذين لا يتقيدون بالسلطة كثيرا ولكنها قد تكون ذات اهمية اكبر عند مجموعة من المستخدمين الاكبر سنا والذين هم من جيل سابق يعطى اهميـــة اكبر للسلطة · ان ملاءمة أى قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعـــــة

التابعة له وكذلك تعتمدان على مقومات مركزه ، وردود فعل الافراد تجاه هذه العوامل تختلف ايضا وتؤدى الى اعتماد قدرة القائد على عوامل موقفية من شأنها ان تحول دون التعميم فى مجال تحديد مصادر القوة فى التنظيمات الادارية ٠

النماذج القيادية والتنظيم :

لقد اتجهت انظار الباحثين لتحديد النماذج القيادية اثناء بحثهم فى العوامل الموقفية للقيادة منذ الحرب العالمية الثانية ، وقد بذلت الجهود لتحديد مدى تأثير الطريقة والنمط الذى يقود به الشخص فى المجموعة التى يقودها او التنظيم الذى يقوده ٠ وقد افترض الباحثون بأن الفرد يسلك سلوكا حسنا عندما يعتبر نفسه مشاركا (مشاركة كاملة) فى التنظيم وهذا الافتراض يعود فى الاصل الى علم النفس الاجتماعى وكما قال بعضهم فان سلوك الاشخاص يبدو انه يتأثر برغبة جامحة لاثبات الشخصية او لاثبات الاهمية ، أى ان كل فرد يريد ان يشعر باهميته (أى انه مهم ويجب ان يحسب حسابه) ٠

ان المنهج الموقفى لدراسة القيادة بشكل عام يؤدى الى استنتاج اساسى هو ان المواقف المختلفة (الظروف والحالات) تتطلب انواعا مختلفة من القياديين ولهذا فان فائدة هذا المدخل هو تفسير المواقف بدقة حتى نتمكن من تعيين القادة المناسبين او ان يقوم القادة بسلوك معين يكون له تأثير فى تلك المواقف المختلفة ، ومن أجل ذلك سنحاول التعريف بانواع القيادات ومميزات كل نوع منها باختصار ٠ وقد حاول البعض تصنيف القادة تبعا للطريقة التى يزاول بها القائد سلطته (او سلطة مركزه) او تبعا لاهتمامات القائد ، فالقائد الذى يهتم بالانتاجية فى التنظيم يسمى القائد ذو الاهتمام الانتاجى Production Centered أما ذلك الذى يهتم بالعلاقة مع الافراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذى الاهتمام الانسانى،منذ الحرب العالمية الثانية ركزت المؤلفات المتعلقة بالقيادة على ثلاث انماط رئيسية من القيادة وهى :

(١) النمط الديكتاتورى التسلطى Authoritarian والنمط الديمقراطى Democratic والنمط المنفتح Laises Faire او القيادة الموجهة ، والقيادة المشاركة ، والقيادة الحرة المطلقة (الانسيابية) .

أما الفروق بين هذه الانماط الثلاثة فيمكن تلخيصها كما يلى :

جدول رقم (٢) الفروق بين الانماط القيادية

القائد الموجه التسلطى	القائد الديمقراطى المشارك	القائد الانسيابى غير الموجه
القائد يتخذ معظم القرارات	التابعون يشاركون فى القرارات	التابعون يتخذون القرارات
حرية التصرف للمرؤوسين محدودة	القائد ينمى بعض الاستقلالية	للتابعين استقلالية مطلقة
يستعمل القائد القوة فى حفظ النظام	يحاول القائد ان يقنع لا ان يجبر	يعتمد المرؤوسون على الرقابة الذاتية
النشاط يتركز فى القائد	النشاط يتركز فىالمجموعة	النشاط يتركز فى الافراد
يلجأ القائد للاتصال المنفرد	يشجع القائد الاتصال الثنائى	الاتصال حر ومفتوح
ينعزل القائد عنالمجموعة	يتفاعل القائد مع المجموعة	يصعب التمييز بينالقائد والمجموعة
لا يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	يهتم القائد بمشاعر مرؤوسيه	مشاعر الافراد هى المسيطرة
يتحمل القائد كل المسؤولية	يشارك القائد اتباعه فى القوة والمسؤولية	الفرد هو المسؤول
دور القائد توجيهى	دور القائد مشارك للمجموعة	دور القائد توفير الموارد اللازمة

القائد يتحرى المواقف المتزنة والمضمونة	يتحلى القائد بالمرونة والتكيف	البيئة الداخلية مرنة جد
على الفرد الطاعة التامة	على الفرد ان يهتم بالتعاون	يهتم الفرد بالاداء
النتيجة النفسية : الاتكالية	النتيجة النفسية : المشاركة	النتيجة النفسية : الاستقلالية
درجة الولاء : الاغتراب Alienation	درجة الولاء : الانتماء	درجة الولاء : الضياع والفردية

العوامل والمتغيرات المؤثرة فى النماذج القيادية :

يعتقد دعاة المنهج الموقفى للقيادة بان هناك عوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية تؤدى الى نجاح او فشل الانماط القيادية ويجمع معظم الباحثين على العوامل التالية :

١ ـ المتغيرات الداخلية :

١) الهدف ٢) المهمة ٣)التكنولوجيا ٤)الافراد ٥) البنيان التنظيمى ٠

تؤثر هذه العوامل الخمسة فى الانماط القيادية بصور مختلفة فنجد مثلا ان الدرجة التى يقبل بها الافراد **أهداف التنظيم** والمهمة الاساسية للتنظيم تؤثر فى نمط القيادة الصالحة لذلك التنظيم ٠ فاذا تقبل الافراد أهداف التنظيم نجد ان النمط المشارك (الديمقراطى) من القيادة هو النمط الملائم لذلك النوع من التنظيم ٠ أما اذا لم يتقبل الافراد اهداف التنظيم ـ مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة نجد اننا فى حاجة لنوع آخر من القيادة قد يكون النوع الاتوقراطى او الموجه الذى قد يضطر لاستعمال القوة ليجعل الافراد يقومون

بالمهمات المطلوبة التى لا يرغبون القيام بها فى الاحوال العادية ٠

وينطبق هذا ايضا على القيم التى تتضمنها اهداف التنظيم ، فاذا كانت قيم الافراد الشخصية متفقة مع القيم الاساسية للتنظيم نجد ان القيادة الديمقراطية هى النمط الملائم ٠ فاذا وجد موظف يعمل فى مجال الخدمات الاجتماعية وتتفق قيمه مع القيم التى تتضمنها اهداف المؤسسة المشرفة على الانعاش الاجتماعى فلا ضرورة هنا لقيادة تسلطية ترغمه على القيام بعمله وزيادة انتاجيته ٠

اما بالنسبة **لمهام التنظيم** وعملياته ونشاطاته المختلفة فنرى ان تلك التنظيمات ذات المهمات الروتينية والمتكررة فى حاجة الى قيادة ذات اهتمام انتاجى وذات مركزية قيادية ٠ فعندما تكون المهام روتينية ومتخصصة ومتكررة معنى ذلك انها تنقصها الحوافز الطبيعية وهى مدعاة للملل وليس فيها مجال للابداع ، ولذا يجب ان تكون القيادة من ذلك النوع الذى يفرض العمل فرضا ٠ وفى الحقيقة نجد ان هذا النوع من الاعمال هو الذى يتطلب قيادة موجهة،حاول البعض استخدام قيادة مشاركة فى اعمال روتينية ولكنها لم تلق نجاحا ومن جهة اخرى نرى ان الاعمال المتنوعة والمعقدة والتى تتحدى المشرفين توفر حوافز اكثر وعليه فالقيادة المشاركة اكثر ملائمة لهذا النوع من المهام ٠

ويرتبط **العامل التكنولوجى** بعامل المهمات والنشاطات،فكلما استخدمت التكنولوجيا المعقدة كلما أدى ذلك الى تعقيد المهام ، وخلق نوع من المشاكل تحتاج وقتا لحلها مثل البحث والاستنتاج ولذا فهى تحتاج لافراد بمهارات فنية وتدريب متقدم ٠ وعليه فان طبيعة المهمات ونوع الافراد تحتاجان لقيادة مشاركة او قيادة حرة مطلقة فالمهمات فى مجالات البحث والعلوم تحتاج لقيادات ذات مهارات فنية ٠

وفيما يتعلق بعامل الافراد فنستطيع التأكيد بان الافراد ذوى الخبرات غير الفنية يحتاجون لقيادة موجهة ، أما الافراد ذوى الخبرات والمهارات

الفنية فيحتاجون لقيادة ديمقراطية او قيادة حرة مطلقة · ان مـدى تدريب وخبرة الفرد العامل فى التنظيم هما الجانبان الهامان للافـراد واللذان يجب الاهتمام بهما فى محاولتنا التوصية بنمط من انماط القيادة · ومن هنا يجب ان نذكر بأن الافتراض الاساسى فى حركة الادارة المشـاركة Participative Management هو ان الافراد يجب ان يكون لديهم الالمام الكافى والمعرفة الكافية لنضمن مشاركتهم ومساهمتهم فى التنظيم · أما الافراد غير المدربين ففى حاجة للتوجيه دائما ، والفنيون ذوو المعرفة الفنية يشعرون بالحرج عند محاولة المشرف او القائد توجيههم تفصيليا وبشكل محدد · فالاسلوب المبنى على المشاركة يكون اكثر فاعلية عندما يتحلى افراد المجموعة بقدرات متكافئة ·

أما الهيكل الرسمى المركزى Mechanistictive

كأحد العوامل المؤثرة فى انماط القيادة فيلائمه القائد الموجـــه حيث توصف الاعمال والمهام وتحدد خطوات العمل وطرقه ، وفى هذه الحالة فان حريـــة تصرف المرؤوس محددة ويكون على المسؤول (المشرف) ان يوجـه ويراقب حسب المعايير الموضوعة ·

أما الهياكل اللامركزية او العضوية Organic فيلائمها القائـــد المشارك حيث تفوض السلطة عند تسلسل الاوامر ويتوقع ان يعمل المرؤوسون فى درجة من الاستقلالية ·

ويؤثر نطاق الاشراف فى نمط القيادة اللازم ، ففى حالة نطاق الاشراف الواسع لا يتوفر للمشرف الوقت الكافى للتعامل مع كل فرد فى التنظيم ، وعامل الوقت يتطلب من المشرف ان يعطى المرؤوسين استقلالية اكثـر فى سلوكهم · وفى حالة نطاق الاشراف الضيق فيستطيـــع المشرف ان يكون اكثر مركزية وتوجيها ·

ويرتبط حجم التنظيم بالهيكل الرسمى للتنظيم ، فاذا كان الحجم صغيرا فيلائمه النمط الموجه للقيادة تماما مثل نطاق الاشراف الضيق ـ وفى حالـة التوزيع الجغرافى فيتطلب التنظيم نمطا قياديا مشاركا حيث تنحصر السلطة والمسؤولية فى رجل الانتاج بدرجة اكبر ·

كذلك يعتبر مركز الشخص والدور الذى يرتبط بذلك المركز من أهم محددات أنواع القيادة ، فالوظائف التنفيذية تتطلب اشخاصا ذوى نمط قيادى موجه والوظائف الاستشارية تتطلب قيادة اكثر مشاركة واكثر ديمقراطية ٠

وللتوقعات التى يكونها العاملون حول سلوك شاغل مركز ما أهمية فى الدور الذى يلعبه صاحب ذلك المركز فاذا استشعر المشرفون فى المستويات الدنيا ان الرؤساء فى المستويات العليا يتوقعون منهم قيادة ذات نمط موجه نجد ان سلوك هؤلاء المشرفين يتكيف تبعا لتلك التوقعات٠ وكذلك فان توقعات المرؤوسين تؤثر فى نمط قيادة المشرفين بنفس الطريقة ، فاذا تعود الافراد على قائد موجه ويتوقعون من المشرف الجديد ان يكون كذلك فان هذا يؤثر فى نمط ونوع القائد الجديد ٠

وكذلك فان تقسيم التنظيم حسب الغرض او الوظيفة او المكان او المنتج أو العملية أو الزبائن يؤثر فى نوع القيادة اللازمة لادارته ٠

ب ـ العوامل الخارجية والقيادة :

ان العوامل الخارجية التى تؤثر فى القيادة من سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية ـ فى حالة تفاعل ديناميكى ٠ وهى تؤدى الى حالات فريدة من شأنها ان تفرض بعض المتطلبات على القيادة٠ وفى النتيجة فان بعض الانماط اكثر تأثيرا من الانماط الاخرى فاذا كان التغير الخارجى بطيئا فلا داعى لتغير نمط القيادة أما اذا كان التغير سريعا ـ خاصة فى حالة الازمات والظروف الحرجة ـ مثل الحروب او فى حالة خسارة شركة ما بالمنافسة ـ مع شركات اخرى فان نمط القيادة المطلوب هو النمط الموجه ليتمكن القادة من اتخاذ القرار الحاسم وأحيانا تدعو الحاجة الى تغير سريع فى القيادة التى لا تكون مرتبطة بالسلوك الحالى للاداء وفى بعض الحالات المتطرفة فالحالة تدعو للقائد الذى يتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة فى محاولة لقلب التنظيم رأسا على عقب ٠

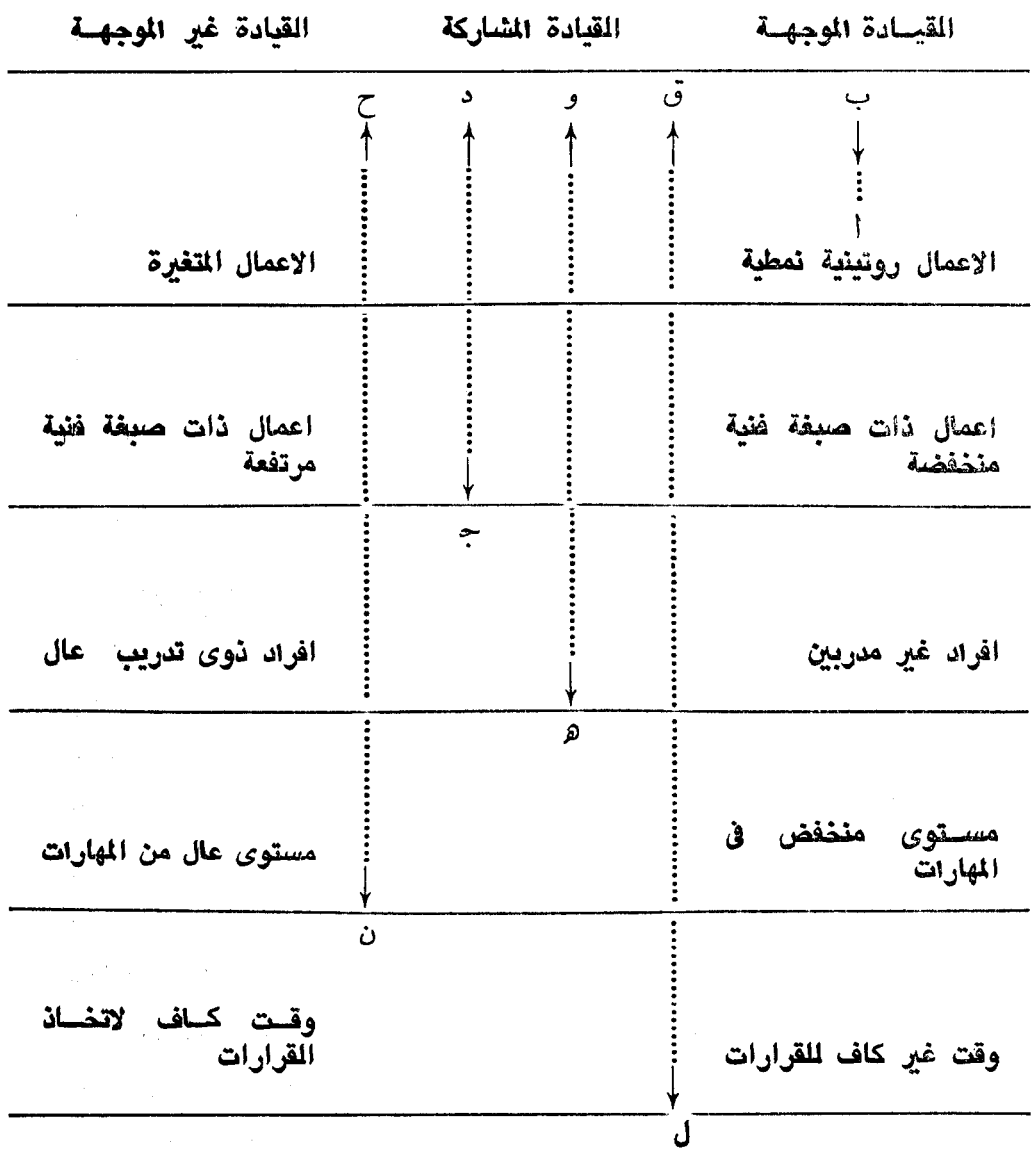
وكذلك تؤثر السرعة فى التغير وعدم الاستقرار فى البيئة بشكل عام فى نواح اخرى من انماط القيادة فالنموذج الموجه يرتبط بالهيكل الرسمى المركزى للتنظيم وفى هذه الظروف تكون التنظيمات اكثر جهودا واكثر مقاومة للتغير · أما التنظيمات المنفتحة والتى يرأسها قادة مشاركون فهى اقدر على التكيف مع القوى الخارجية ويستنتج لورنس ولورش Lawrence and Lorsch (١٢) ان النظرية التقليدية تنطبق على البيئات المستقرة الثابتة stable بينما تلائم نظرية العلاقات الانسانية المواقف الديناميكية ·

وعامل الوقت له معظم التاثير فى النموذج الموقفى وفى مدى ملائمة النمط القيادى حيث ان الظروف الطارئة لا تفسح الوقت للتفكير والتروى اذ تصبح الانماط الموجهة ضرورية فى مثل هذه المواقف · وخير مثال على ذلك العمليات العسكرية وتطبيق القانون ومكافحة الحرائق ـ وكلها تحتاج لقيادة موجهة · أما اذا سمح الوقت للتفكير والتأمل ـ مثل محاولة البحث فى مشكلة ما ـ فعندها نحتاج الى قيادة مشاركة ·

وتؤثر عوامل الثقافة فى الانماط القيادية المطلوبة كما يثبت ذلك الالحاح على مشاركة المرأة فى القيادة · كذلك نجد ان معظم المؤهلين للقيادة يحجمون عن تولى مناصب قيادية لكونها تعنى المهادنة ـ بالنسبة لهم ـ حول المبادىء الاساسية ، ولانهم يربطون القيادة بالفساد والمحسوبية وتحقيق اهداف مضادة لاهداف المجتمع ومصالحه ·

تطبيق النموذج الموقفى :

اذا سلمنا بأن هناك عوامل داخلية واخرى خارجية تؤثر فى الحاجة الى الانماط القيادية ومدى نجاحها ، فكيف نستطيع ان نترجم ذلك ـ نفسر ذلك ـ فى النموذج الموقفى للقيادة ؟ ما هى فائدة مفهوم مقياس المتصل Continuum Concept فى تبياننا للعلاقات بين هذه العوامل وبين الانماط القيادية اللازمة ؟ ان الشكل رقم (١) يجيب على هذه الاسئلة ·



شكل رقم (١) التحليل الموقفى للقيادة

يبين لنا شكل (١) نطاق القيادة (التدرج من النمط الموجه الى النمط الحر المطلق) حيث يشكل فيه السطر الافقى الاول المتغير التابع (نطاق القيادة) أما الخط الرأس فيمثل خمسة من أهم الابعاد للمواقف او المتغير المستقل • فاذا كانت الاعمال على درجة عالية من الروتينية بينما بقيت العوامل الاخرى ثابتة فتحتاج الى قيادة موجهة ، وهذا نرمز اليه بالسهم أ ب • واذا كانت المهام متعددة ومختلفة وذات طبيعة فنية عالية فسنحتاج الى قيادة اكثر ديمقراطية ومشاركة ويشير الى ذلك السهم (جـ د) • والتنظيمات التى تضم افرادا بمستويات معتدلة من التدريب تحتاج الى قيادة مشاركة (هـ و) بينما نرى تنظيما يضم افرادا بمستويات عالية من المهارات تحتاج الى قيادة غير موجهة (ن ح) وعندما لا تتاح الفرصة ولا الوقت الكافى لاتخاذ القرارات فان القيادة الموجهة هى الملائمة فى تلك الحالة (ل ق) •

أن الابعاد الخمسة المذكورة فى الشكل (١) تدعو الى نطاق واسع لانماط القيادة ولا يقصد بها التعبير عن موقف واحد فقط ولكنها تزودنا بأمثلة لاغراض التوضيح • وفى الواقع فان الابعاد المتعددة يمكن ان تقع فى نطاق ضيق على خط القيادة المتواصل فالمهام الروتينية النمطية المتكررة ذات تكنولوجيا متدنية بافراد ذوى مهارات تدريب متدنيين تدعو الى نمط قيادة موجه • اما المهام المهنية ذات التكنولوجيا المعقدة المتقدمة وقليلة النمطية والتى يؤديها افراد ذو مهارات وخبرات متقدمة فتتطلب قيادة مشاركة او حرة مطلقة •

ان خارطة التحليل الموقفى (شكل رقم ١) ذات قيمة بسبب توضيحها للعلاقات وليس من اجل تقنيتها، ولا نفترض ان الانماط القيادية يمكن تحليلها وتحديدها بسهولة ولكنها تخدم دورا تحليليا وتوضح العلاقات بين العوامل المتغيرة (القيادة) والعوامل الثابتة •

مشتملات المنهج الموقفى :

ان المضمون الرئيسى للمنهج الموقفى هو ان القائد يجب ان يحلل

الموقف ـ أى موقف ـ ثم يختار النمط القيادى الاكثر ملاءمة له · ويفترض هنا بأنه لدى تنقل القائد من موقف الى آخر يستطيع ان يتنقل بين الانماط القيادية المختلفة كأن يبدأ كقائد موجه فى موقف معين ثم يتدرج الى قائد مشارك وقد يعود الى النمط الموجه فى موقف آخر ·

الا اننا نجد ان فرد فيدلر F. Fiedler وكثير غيره من السلوكيين يشككون فى امكانية مرونة أى فرد وسهولة تنقله بين هذه الانماط القيادية المختلفة،ويميزون بين النمط القيادى Style والسلوك القيادى Behavior فعلى مدى فترة طويلة من الزمن يتحول النمط القيادى الى نموذج قيادى ثابت لأى فرد ، بينما يتألف السلوك القيادى من مهام محددة فى مدة صغيرة قد تنحرف عن النموذج العام الدائم ·

ويمكن مقارنة النماذج القيادية بالميزات الشخصية ، حيث نستطيع تصنيف شخصية الفرد بطريقة معينة ثم نجد ان معظم سلوكه يتفق مع هذا التصنيف ، وأحيانا نستطيع ملاحظة أية انحرافات عن هذا السلوك مثل حالات الغضب اوالتقلبات المزاجية · وينطبق هذا على القيادة ايضا حيث يظهر القادة نموذجا شبه ثابت فى قيادتهم للاخرين ولكن بعض افعالهم قد تنحرف عن النموذج العام الثابت · من هنا يمكن الاستنتاج ان الفرد العادى لا يستطيع ان ينتقل من نمط قيادى الى آخر بشكل مستمر حيث ان قدرة استيعابه ومميزاته الشخصية وخبراته ستجبره على التمسك بنمط قيادى محدد · ان توقعات الاخرين وتفهمهم لدوره ستؤثران فى سلوكه وفى طريقة واسلوب قيادته ولكن هذا التأثير سيبقى ثابتا بدرجة نسبية طالما بقى القائد فى نفس المركز ويتفاعل مع نفس الاشخاص · ويجب ان لا نستنتج من ذلك ان القائد الديمقراطى لا يمكن احيانا ان يكون موجها أو غير موجه ، ولكننا نرى انه من الصعب جدا تغيير قائد غير موجه الى قائد موجه فى فترة قصيرة، هذا اذا كان ممكنا على الاطلاق ·

ان المنهج الموقفى للقيادة يتطلب مرونة قيادية اذا ما علمنا ان القائد

يواجه دوما بظروف متعددة ومتغيرة ، ولكن هناك محددات سيكولوجية لمدى هذه المرونة • وهناك حاجة ماسة للتعريف بالمواقف المعينة التى يتوجب فيها على قائد ديمقراطى ان يتصرف كقائد موجه بشكل مؤقت او يتوجب فيها على قائد موجه ان يتصرف كقائد غير موجه بشكل مؤقت كذلك • ومن المسلم به ان القائد المشارك يجب ان يتبنى اسلوبا موجها فى الحالات الطارئة كذلك فـان قائدا غير موجه يجب ان يسلك سلوكا موجها اذا شعر بتهديد من مرؤسيه أو اذا وجد ان المرؤوسين يتصرفون بطريقة تتعارض مع اهداف التنظيم • ومن المتعارف عليه أن قائدا مشاركا قـد يلجأ الى الاسلوب الموجـــه كملجأ اخير عندما يحاول تشجيع مرؤوس ما ليعمل فى مستوى معين ، واذا كانت الحوافز الاجابية غير ناجحة فمن الممكن تهديد فرد ما لاجباره للعمل بأقـــل مستوى ممكن ومقبول •

ويشكل المدخل الموقفى للقيادة تحديا للاساليب الحديثـــة فى التدريب والادارة ، اذ أن هناك تركيزا كبيرا فى البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات (الاراء) نحو الانفتاح او تفهم 'لقيادة وخير مثال على ذلك اسلوب المجموعات التدريبية T-Groups • ويجب ان لا ننسى ان محاولة تغيير الافـــراد سيكولوجيا عملية بطيئة وغير مضمونة • ولهذا فيقترح المدخل الموقفى طريقة اكثر فاعلية ، اذ نجد من الضرورى ـ وفقا لهذا المدخل التركيز الشديد على استيعاب المواقف المختلفة ثم تقوم بتحديد القيادة ذات النمط المتخصص الذى يتطلبه كل موقف من هذه المواقف ، ولذا نجد ان من أهم معايير القيادة هـو الذى يتميز به الفرد عادة • أما عملية الاختيـــار فهى عملية المواءمة بين المتطلبات القيادية للموقف بالانماط القيادية التى يملكهـــا القادة المرشحون للاختيار •

وهناك نقطة هامة لا بد من ذكرها وهى انه من المحتمـــل تغيير المواقف بسهولة اكثر من تغيير الافراد ، ومن بين جميع العوامل المتعلقة بالموقف ، فان هيكل الحاجات وحوافزها لدى الافراد هى من اصعب العوامل تقبلا للتغير •

وغالبا ما يكون تغيير المهمات او الهيكل التنظيمى او الطريقة التى تستخدم بها الكنولوجيا داخل التنظيم اكثر سهولة لهذا فانعملية التغيير فى التنظيمات يجب ان تركز على جميع هذه العوامل مجتمعـــة وليس فقط على الافراد فى التنظيم ٠

وكما يعتقد الاستاذ ليفنجستون Livingston من جامعة هارفارد: « انه من الخطأ الفادح ان نعلم الاداريين على تبنى انمـــاط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير حقيقية) ولا تتفق مع ميزتهم الشخصية الحقيقية ، كـــان تدرب فردا ذا سلوك موجه (تسلطى) على اتباع اسلوب المشاركة ان لم يكن الاخير جزءا من صفاته الشخصية الحقيقية ، ومع ذلك فهذا هو ما تقوم بـــه معظم التنظيمات فى ادارة الاعمال واليه يعزى تأخرها فى برامجها التدريبية والتطويرية » (١٣) ٠

أما المضمون الاخير للمدخل الموقفى للقيادة فيقضى بأن يتجنب التنظيم٠ عملية تنمية القياداتمن الداخل،حيث تتطلبمعظم التنظيماتتنوعا منالانماط القيادية وفى القدرات والمهارات لمواجهة مواقف متعددة ومتغيرة ٠ وفى هـذا التحليل ركزنا على تلك الانماط القيادية ذات العلاقة باستعمال السلطة ولكن هناك عوامل اخرى ومميزات مهمة لا بد من الاهتمام بها ٠ ان بعض المواقف تدعو لذلك النوع من القياديين ذوى القدرة على التخطيط السليم ، او القياديين ذوى المهارة فى التنظيم ، او غيرهم من ذوى المهـــارة الرقابية ، ولذا فان أى تنظيم فى حاجة لمجموعة من القياديين لمواجهة احتياجاته المتعددة ٠

الخـــلاصـة

تناولنا فى هذا البحث طبيعة القيادة الادارية التى اختلف فى تحديدهـا كثير من كتاب الادارة والباحثون فى التنظيمات الادارية·وكذلك حاولنا تحديد مصادر القدرة القيادية وبينا ان هناك انواعا متعددة من هذه المصادر بعضها يعتمد على المركز وبعضها يعتمد على درجة المعرفة والمهارة والبعض الآخـــر يرتبط بطبيعة العلاقة ودرجة التفاعل بين القائد والتـــابعين ، الا ان القدرة الحقيقية هى تلك التى تعتمد على المتغيرات فى الموقف Situation ، ومن هنا جاء اهتمامنا بما يسمى بالمنهج الموقفى للقيادة الادارية والذى يعتبر ردة على المنهج الوصفى او منهج الطريقة المثلى One best way وقد عالجنـا بعض مقومات هذا المنهج ومحددات القيادة الادارية ، ومع ان هناك مناهـج متعددة لتحديد الانماط القيادية الا ان معظمها لم يتعد نطاق الانماط الثلاث الرئيسية المعروفة (الموجهة ، الديمقراطية الانسيابية) · ويعتقد دعاة المنهج الموقفى امثال لورنس Lawrence ولورش Lorsch انه افضل المناهج لان الطريقة المثلى أو النمط القيادى الامثل هو ذلـــك الذى يختلف باختلاف القائد والتابعين وبتغيرات الموقف ، ويزيد الفكر التنظيمى الحديث هذا المنهج الموقفى لانه يساعد على تحديد الانماط القيادية وفقـــا للمتغيرات الداخلية والخارجية ·

وفى النهاية ، ومع ان هذا المنهج هو آخر ما توصل اليه الفكر الادارى الا أن ذلك لا يعنى اننا وجدنا الجواب الصحيح للسؤال : « ما هو افضـــل الانماط القيادية ؟ » اذ أن ذلك يعتمد على الموقف من ناحية والمتغيرات الاخرى التى أشرنا اليها فى البحث من ناحية أخرى ·

REFERNCES

1. Herbert Simon, **Administrative Behavior,** Second cd., (New York: The Macmillan Co., 1958).

2. J. Lorsch and P. Lawrence, eds, Studies in Organization Design (Home wood, III-, Richard D. Irwin Inc., 1970).

3. Chester Barnard, **The Functions of the Executive,** 30th. ed. (New York: Oxford Univercity Press, 1971).

4. Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw - Hill Book Co., Inc., 1951), PP. 94-94.

5. G. Graen, F. Dansereau, Jr., and T. Minami, "Dyafunctional Leadership Styles," **Organizational Behavior and Human Performance,** 7, 1 (April) 1972), PP. 216 - 236.

6. Douglas McGreger, **The Human Side of Enterprise** (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960).

7. Fred Fiedler, "Engineering the job to fit the Hanager," Harvard Business Review, 43,5 (Sept 3./Oct, 1965), PP. 110 - 120.

8. ———————— **A Theory of Leadership Effectireness** (New York: McGraw - Hill Book Co., Inc., 1967), P. 261.

9. **Ibid, P. 266.**

١٠ ـ محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، (الاسكندرية : المكتب المصرى للنشر ١٩٧١) ص ١٧٧ .

11. Frederick Herzberg,"One More Time, How to Motivate Your Employees," **Harvard Business Review** (Jan/Feb., 1968), PP.1 - 10.

12. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Organization and Environment** (Howe wood, Ill: Richard D. Irwin and Inc., 1968), P. 183.

13. Sterling Livingston, " Myth of the Well-Educated Manager" , Harvard **Business Review** (Jan., Feb., 1971), P. 87

Ashour, A. S., "The Contingency Model of Leadership Effectiveness, An Evaluation," **Organizational Behavior and Human Performance, 1973.**

Bennism, Warren G., "Revisionist Theory of Leadership", **Harvard Business Review** (Jan, Feb., 1961).

Bjur, Wesby, "Towards Contextual Theories of Administration",(Mimeographed), Los Angeles: University of Southern California School of Public Administration, April, 1971.

Hemphill, J. K., **situational Factors in Leadership· Ohio: Ohio State University**, Personnel Research Board, Leadership Studies No. 4, 1949.

Jennings, Eugene E., "The Anatomy of Leadership", Management of **Personnel Quarterly,** Autumn, 1961.

House, Robert and Wigdor, Lawrence A., Cosmopolitans and Locals: Some Differential Correlations Between Leader Behavior, Organizational Practices, and Employee Satisfaction and Performance, **Academy of** Management Proceedings, August 24-27, 1967, PP. 132-137.

Lippit, Gordon L., **Organizational Renewal.** New York: Appleton Century Croft., 1967, Chapter XII.

Mitchel, Terence R., Bigham, Gerald R. Oncken and Piedler, Fred E., "The Contingency Model: Criticism and Suggestions," **Academy of Management Journal,** September, 1970 PP. 253-267.

Mockler, Robert J., "Situational Theory of Management", **Harvard Business** Review, May/June: 1971, PP. 146-154.

Morde, John J. and Lorsch, Jay W., "Beyond Theory Y," **Harvard Business Review,** May/June, 1970, PP. 61-71.

Starrm, Marvin, **Management: A Modern Approach.** (Chicago: Harcourt Jovanivich Inc., 1971) ·

Stogdill, R. N·, "Personal Factors Associated With Leadership", **Journal Of Psychology,** 1948.

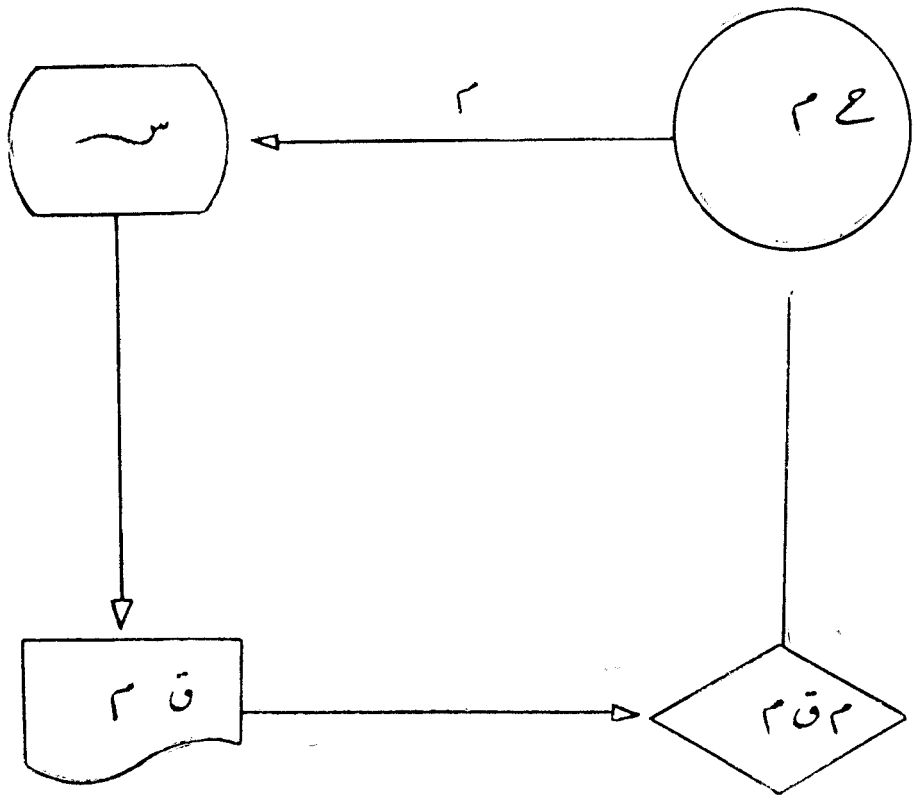
Whyte, William F., **Organizational Behavior: Theory and Application.** Homewood, Ill: Kichard Inc., 1967.)

تصـــحيحات أخطـــاء ســـابقة

سقط الشكل التالى سهوا من المجلد ٩ ، العدد ٢ ، ١٩٧٣ ، ص ١٣٦

شكـل (١)

المحاسبة كنظام للقياس وتوصيل المعلومات



ح م = الاحداث والمعاملات المالية

م = المحاسب (أو قسم المحاسبة فى الشركة)

س = السجلات المحاسبية

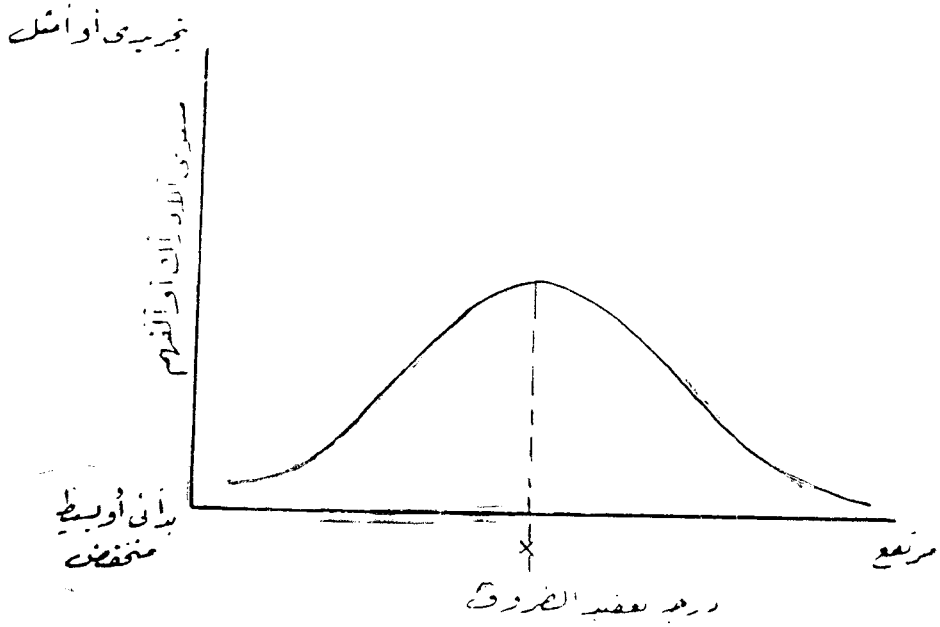
ق م = القوائم المالية

م ق م = مستخدمو القوائم المالية

كذلك سقط سهوا الشكل البيانى التالى من المجلد (٩) العدد (٢) ، ٧٣ ص ١٤١ لمقالة الدكتور خليفة ضو

« تحديد المعلومات المنشورة مشكلة المحاسبة المعاصرة »

فالرجاء أخذ العلم



شـكل (٢)

ملخصـــات

الملخصات المنشورة فى القســم التالى باللغــة العربية هــى ملخصات لمقالات كاملة لاصحابها منشورة بالقسم الانجليزى من هذا العدد ـ واليها نحيل القراء الذين يرغبون فى الاطلاع عليها كاملة

النظـــام الموحـــد أم المرونـــة

معضـــلة المحاســـبة

الدكتور خليفة على ضو*

لكى تكون المعلومات المحاسبية ذات فائـــدة لمستخدميها يجب ان تسهل عليهم عملية المقارنة وان تكون نفسها قابلة للمقارنة · هذا ، وكثيرا ما نوقش موضوع مقارنة المعلومات المحاسبية فى الادب المحاسبى تحت عنوان « توحيد أم مرونة المبادىء المحاسبية » · ويعتقد مؤيدو توحيد النظام المحاسبى أن المعلومات المحاسبية يمكن مقارنتها فقط عندما تكون معدة على نفس الاسس والمبادىء · أما مؤيدو مرونة النظم المحاسبية فانهم يعتقدون ان ثبات كـــل منشأة على المبادىء المحاسبية التى تستخدمها من ســـنة الى أخرى ، وبيانها لهذه المبادىء يجعل المعلومات المحاسبية قابلة للمقارنة ·

ويبدو ان كلا الطرفين يفترضون أن من يحضر المعلومات المحاسبية هو خير من يقرر أى المبادىء المحاسبية يجب اتباعها · وهذا الافتراض قد يبدو معقولا لو ان منتجى المعلومات المحاسبية يعرفون النمـــاذج التى يستخدمها مستخدموا المعلومات المحاسبية عند اتخاذهم للقرارات · غير اننـــا نعلم ان

★ محاضر بقسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة بنغازى . دكتور ضـــو يحمل شهادة ماجستير فى علم المحاسبة من جامعة الينوى ودكتوراه فى الفلسفة فى المحاسبة من جامعة ولاية لويزيانا بالولايات المتحـدة الامريكية . وهو رئيـــس ادارة الابحاث الاقتصـــادية والتجارية بكلية الاقتصاد والتجارة

هذا الفرض الاخير غير صحيح ومن ثم فانه على منتج المعلومات المحاسبية ان يستخدم خياله وتصوراته هو لكيفية اتخاذ القرارات ٠

وحيث أن نماذج منتجى المعلومات المحاسبية قد تكون مختلفة تماما عن تلك النماذج التى يستخدمها متخذو القرارات ، فانـــــه من الاجدر ان تنشر المنشآت جميع المعلومات المحاسبية التى تبدو مفيدة لقراء القوائم المالية ٠

تحـــديد الايـــرادات

الدكتور فـوزى دميان*

مبدأ تحقيق الايرادات يعتبره كثير من الكتـاب الحاسبين من المبادىء الاساسية فى المحاسبة لتحديد صافى الدخل لأى منشأة ٠

وقد حاول الكاتب فى هذه المقالة الوصول الى الأسس السليمة من الناحية النظرية والعملية لتحديد الايرادات بتقديم شرطين لازمين :

اولا : ان الايراد وهو الزيادة فى صـــافى الاصـول او النقص فى صـــافى الالتزامات الخاصة بالمنشأة الناتج من اى تغيرات بما فيها التغيرات الناتجة عن تغير مستوى الاسعار بسبب التضخم المالى ٠

ثانيا : ان الايراد يحسب فى الدفاتر بناء على استعمـال المحاسب لمعلوماته وتقديراته وتقييمه المهنى ٠

وقد قسم الموضوع الى البنود الآتية :

اولا : مشكلة الدليل الملموس فى المحاسبة ٠

ثانيا : طرق قياس الايرادات التى فى الامكان استعمالها ٠

ثالثا : مشكلة تغيير مستوى الاسعار بسبب التضخم المالى ٠

رابعا : كيفية تقديم الايرادات فى حساب الارباح والخسائر بنـــاء على المقترحات التى قدمت ٠

وتشير المقالة الى عدة مشاكل اخرى خاصة بتحديد الايرادات وجميعها تحتاج الى ابحاث علمية اخرى للوصول الى حلـــول سليمة لمساعدة الحياة العملية ٠

★ أستاذ المحاسبة بجامعة منيسـوتا (دولوث) ٠ واستاذ المحاسبة الزائر بجامعة بنغازى ٠

ملخص لمقالة بعض الاتجاهـات فى دراسة السـياسة الدوليـة

الدكتور على محمد شمبش*

هذه المقالة تهدف الى التعريف ببعض الاتجاهـات التى استعملت او تستعمل فى دراسة السياسـة الدولية بوجـه عام وتحليـل السياسـة الخارجية لكل دولة على انفراد او مقارنة السياسات الخارجية لبعض مـن الدول · وهذا التعريف لا يهدف أساسا الى اظهار تفوق أو أفضلية احـد الاتجاهات على الاخر وذلك لان المؤلف يعتقد اعتقادا جازما فى اهمية ونفعيـة كل هذه الاتجاهات حيث ان كل اتجاه قد خدم أو ما زال يخدم هذا الحقل من علوم المعرفة الانسانية · وما يجب التنويه اليه هو ان اختيـار اتجاه معين يجب أن يتوافق والغاية التى يسعى الباحث للوصول اليها ·

تناول الباحث فى هذه المقالة ست اتجاهات لدراسة السياسة الدولية والسياسات الخارجية للدول · وهذه الاتجاهات هى التاريخ الدبلوماسى ، والاتجاه القانونى ، والاتجاه الوصفى ، والاتجاه الايديولوجى ، والاتجـاه التحليلى ، والاتجاه العلمى · وفيما يلى فكرة موجـزة عن هذه الاتجاهات المختلفة ·

ان دراسة العلاقات الدولية والسياسات الخارجية من خـلال التاريخ الدبلوماسى تعتبر من الاتجاهات التقليدية فى علم العلاقات الدولية · وهـذا الاتجاه يركز على الاحداث الدولية وتسلسلها التاريخـى بين الدول ويرى البعض ان لا مفر من استخدام هذه الطريقة حتى وان بعدنا عن التاريخ ·

★ تحصل كاتب المقال على درجة الماجستير فى الحكومات من جامعةفرجينيا ثم تحصـل على درجة الدكتوراه فى العلاقات الدولية من جامعة اموري بولاية جورجيا · وهو الان محاضر للعلوم السياسية بكلية الاقتصـاد والتجارة فى جامعة بنغـازى ·

الاتجاه القانونى وهو قريب الصلة بالاتجاه الدبلوماسى حيث ان كلاهما يركز على احداث مضت أو قواعد أرسيت · وتبرز أهمية الاتجاه القانونـــى فى أعطائه صورة واضحةوشاملة عن المجتمع الدولى منخلال دراسةالمنظمات الدولية والمواثيق الجماعية والمعاهدات والاتفاقيات بشتى أنواعها ·

وهناك اتجاه ثان وثيق الصلة بالاتجاه الدبلوماسى ألا وهو الاتجـــاه الوصفى · ويقصد به دراسة العلاقات السياسية الدولية بطريقة وصفية · اى الاسلوب هنا لا يتعدى ان يكون وصفا للاحداث والاتفاقيات والمنظمـات الدولية المختلفة · وهذا لا يعنى انه عديم الفائدة ، بـل على العكس من ذلك يستطيع الباحث ان يستنتـــج بعض الاستنتاجات العامة التى قـــد تفيد فى دراسات مستقبله ·

أما الاتجاه الرابع فيعرف بالاتجاه الايديولوجى · ومحـور التركيز فى هذا الاتجاه هو تحديد سياسة دولة تجاه الدول الاخرى على اساس انها خيرة أو سيئة معتمدا فى ذلك على المبادىء الدولية السائدة او على ما يعتنقه الباحث من مبادىء · ويعيب هذا الاتجاه المعيارى أو التقييمى انه يتجاهل أو يعيق تقويم العوامل العديدة والتى تؤخذ فى الاعتبار من قبل صانعى القرارات ·

وعلى النقيض من الاتجاه السابق يوجد الاتجاه التحليلى فى دراســـة السياسات الخارجية أو السياســـة الدولية بصفة عامة · وهـــذا الاتجاه التحليلى يختلف عن المذاهب او الاتجاهات الاخرىفى الطريقة من حيث التحليل وفى النتيجة التى يسعى اليها · ومن ناحية الطريقة التحليلية،يأخذ فى الاعتبار عديد من العوامل التى ساهمت فى مثل هذه السياسات · أما بالنسبة للغاية فان هذا الاتجاه يسعى الى ايجاد طريقة للتنبؤ بالسياسات الخارجية للدول دون تمييز فى ذلك بين دولة كبرى ودولة صغرى ·

والاتجاه الاخير الذى نوقش فى هذا البحث هو الاتجاه العلمى · وقـد ظهر هذا الاتجاه كرد فعل للاتجاه التقليدى والذى يعتمد علىالتاريخ والقانون والوصف · وغاية هذا الاتجاه العلمى هو ايجاد نظرية علمية كما هو موجود

فى العلوم الطبيعية · وتتسم هذه الطريقة بملاحظة الظاهرة المتكررة وتحديد المشكلة ثم وضع فرضية معينة لحل هذه المشكلة ، ثم اختبار هذه الفرضية فى الواقع ، واخيرا قبول او رفض تلك الفرضية على اساس نتيجة ذلك الاختبار ·

ان المهتمين بهذا الاتجاه يعتقدون ان هذا الاتجاه سيتفوق بالتدريج على بقية الاتجاهات وذلك لانه يعتمد على دقة وجوهرية البحث وجمع معلومات مهمة ثم استعمال بعض النماذج والمفاهيم الخيالية · غير أن المشكلة تبدو فى بعض الاحيان ان هذا الاتجاه يسعى الى التنبؤ بما لا يمكن التنبؤ به ويعقد ما لم يكن معقدا ·

والخلاصة ان استعمال اكثر من اتجاه واحد فى البحث قد يقلل من العيوب التى تشوب الاتجاه وتعطى نتيجة ذات فائدة اكبر · وعلى هذا فان الباحث يستطيع ان يستغل الجوانب الحسنة فى كل اتجاه وذلك عن طريق استخدامه لاكثر من اتجاه واحد فى بحثه · فعلى سبيل المثال ان استعمال الاتجاه التحليلى ـ الوصفى ، والذى يجمع بين الوصف والتحليل هو افضل بكثير من استعمال الاتجاه التحليلى او الاتجاه الوصفى على انفراد ·

المصرف العقارى الصناعى

دراسة جغرافية

الدكتور محمد المهدوى*

لقد تأسس المصرف العقارى الصناعى فى عام ١٩٦٥م ليحل محل مؤسسة التنمية الصناعية ويقوم بدورها بأكثر فاعلية فى تطوير وتنمية القطاع الصناعى ، وذلك بتقديم قروض مالية ومساعدات فنية بالاضافة الى المشاركة فى انشاء شركات صناعية

وبدراسة دور المصرف فى الفترة الماضية التى توجد عليها احصاءات يتضح بأن دور البنك فى النشاط الصناعى لا يزال محدودا · فأغلب القروض كانت تعطى للنشاط العقارى فباستثناء عامى ٦٨ ـ ١٩٧٠ م نجد ان اكثر من ٩٠٪ من القروض الممنوحة كانت تتجه نحو الجانب العقارى وربما يرجع ذلك الى سهولة القروض العقارية من جهة والى نقص الخبرات الفنية لدى البنك من جهة اخرى ·

هذا وعلى الرغم انه لا توجد احصاءات بعد ١٩٧٢م تبين متوسط حجم القروض الممنوحة غير ان التغير فى سياسة القروض وتحديدها بـ ٦٠ الف دينار تدل بأن اغلب القروض هى من النوع الصغير والمتوسط وان المصرف قد اهمل القروض ذات الحجم الكبير رغم ان احصاءات ٦٦ـ١٩٦٩ م تشير الى ان اكثر من ٦٠٪ من مجموع القروض كانت قد منحت لقروض اكثر من ٥٠ الف دينار ·

أما بالنسبة لأجل القروض فتظهر الاحصاءات بأن ٣٦٪ من القروض قد اعطيت لأجل اكثر من ثمان سنوات ، بينما ٤٧٪ كانت لاجل ما بين ثلاثة وسبعة سنوات وبهذا يمكن القول بأن قروض المصرف كانت فى الغالب لاجل

* محاضر بقسم الجغرافيا ، كلية الاداب ، جامعة بنغازى .

قروض متوسطة الاجل وربما يرجع ذلك الى ان الهيكـــل الصناعى يتمثل فى الصناعات الخفيفة والتى لها عائد سريع ٠

وبالقاء نظرة على توزيع القروض على الصناعات المختلفة يظهر واضحا بأن صناعة المنتوجات الغذائية متمثلة فى تعليب الطماطـم ، عصر الزيتون ، المشروبات الغازية وصناعة الخبز والحلوى قد استحوذت على النصيب الاكبر من القروض فقد تحصلت على ٥٤٪ من مجموع القروض الممنوحة فى عـــام ١٩٧٣م٠ وبهذا يمكن القول بأن المصرف قد اهمل باقى الصناعات وهذا دليل على ان قروض المصرف كانت تعطى بدون خطة معينة ٠

أما من حيث التوزيع الجغرافى للقروض فان الاحصاءات تظهر بأنهناك تفاوت كبير بين الاقاليم المختلفة ٠ فقد تركزت القروض فى المناطق العمرانيـة الرئيسية ، لمحافظة طرابلس وحدها وحتى ١٩٧٣/٣/٣١ قد استحوذت على ٥٢٪ من مجموع القروض ، تليها محافظة الزاوية ٢١٪ واغلب هذه القروض كانت للصناعات الغذائية (الشكل ٢) ٠ المصرف لم تكن لدية خطة معينـــة لتشجيع الصناعات فى المناطق الريفية والمدن الثانوية كمصراته مثلا بل كانت كل القروض لمدن طرابلس وبنغازى والزاوية ٠

أما من حيث المشاركة فى انشاء صناعات جديدةفدور المصـرف محدود جدا ٠ ولم يشارك الا فى ظهور مصنع واحد وهو مصنع البطاريات الجافة ٠ غير ان المصرف فى السنين الاخيرة قد غير من سياسته وبدأ فى دراسة بعض المشاريع الصناعية وتقديمها جاهزة لاصحاب العمل ٠

وخلاصة القول ان دور المصـرف فى توطين الصناعة وتنميتها لا زال محدودا ٠

the course of action or leadership styles that will be effective. Thus internal and external factors are discussed.

The internal factors include such things as: the purpose or goal and the degree of its accptance by organization members; the tasks (repetitive or varied, complex and challenging); the technology; the people and the organization structure.

The external factors as external change, rapidity of change, time and cultural factors have their influence on determining the most appropriate leadership style. Besides, a situational analysis chart is used to show the relationship of situational variables to leadership and is extremely revealing in analysing leadership patterns.

It is important to differentiate between a leadership style and leadership behavior. We found that it is considerably more diffecult to change a man's personality than it is to change the situation within which he operates. Rather than fitting the manager to the job, we should therefore aim to fit the job to the manger.

It is pertinent to conclude that our emphasis on the situational approach to leadership is concomitant with a major breakthough that is just emerging in the shift from regarding the structure and design of an organization as a given to something highly contingent on the climate and environment in which the organization finds itself.

We are really only beginning to see the implication of this concept not only on organizational structure and function but on all other facets of administration including administrative leadership.

A Situational Approach to Adminstrative Leadership

(Summary)

Dr. Faisal F. Marar

A lot has been written about leadership in organizations, most of which is based on research and experiments on groups in different organization settings. In discussing the research findings one has to mention the efforts of such poeple as Barnard, likert, McGregor, Schmidt, Tannenbaum, Burns and Stalker, Lawrence and lorsch etc.

The net result of the research findings and of human relations training based upon them has been to call into question the stereotype of an effective leader. For, over the bast seventy year, hundreds of studies were conducted but no universal set of traits has been established. Certain traits that seemed to be primary ingredients of success in some situations were of limited importance in others.

The conclusion was reached, therefore, that it is the demands of the situation that dominate and leaders become successful only when their particular traits happen to fit those demands.

In this article we intend to examine the nature of leadership, sources of leadership power, the different approaches to leadership and their effectiveness and then to concentrate on the situational analysis of leadership. Our objective is to identify key factors in the situation by evaluating the dimensions of each factor. Once the situation is mapped, the question becomes that of

Dr. Marar is a lecturer at the Faculty of Economics & Commerce, Jurdainian University.

sing agricultural products, building materials and wood products. It did not pay any attention to regional location, providing technical information or market research. Its role in the location and development of industry was conservative and limited.

REFERENCES

1. Kingdom of Libya, Official Newspaper, 1965. P. 5.

2. Real Estate Industrial Bank, **Report Of The Board Of Directors From 7/9/65 to 31/3/70,** Libya Press, Tripoli, 1970, P. 13.

3. Real Estate Industrial Bank, **The Bank Activities In Industrial sector,** Benghazi, November 1971, P. 1.

4. **L. A. R. The Industrial situation In Libya,** paper submitted to Industrial Conference in Kuwait, Tripoli, 1971, P. 53.

5. Ministry Of Industry, **Industrial Sector Achievement,** Tripoli, August 1972, P. 31.

6. Saeed, O. H. **The Industrial Bank Of Sudan 1962-1968,** Khartoum University Press, Khartoum, 1971, P. 39.

7. Awad, F. H. "Industrial Policies In The A. R. E.", **L'Egypte Contemporaine,** Imp. Al-Ahram, Le Caire, 1973, P. 31.

8. Hanson, A. H. **Public Enterprise And Economic Development,** Routledge and Kegan Paul Ltd., London 1959, P. 232.

9. Ibid., P. 243.

afraid of nationalization. Thebank should participate in more profit-making industries in order to inspire confidence among the investors, and should disregard those industries which are unable to make any significant profit. Because the Libyans were, understandably, reluctant to invest in co-operative and joint-project industries, it is necessary to encourage more private investment in industrial establishments, and the government should attract the talent of private entrepreneurs.

The bank has only a small technical staff which is unable to provide technical assistance or professional advice to industries. In 1973 the bank carried out preliminary studies into about sixteen projects, including electric bulbs, bicycles, crown-cap, electric fittings, metal parts in carpentry, sandpaper, barbed wire, cotton, plastic bags and boxes, toilet soap, perfumes, chocolate and sheet metal work. However, these were not comprehensive studies undertaken by experts in the field. They did not consider the location or size of the project, its prospects, its profit potentiality or its importance from the standpoint of the national interest. Since the bank is the only organization to deal with this kind of work for the private sector, it should have realized that there is more to industrial development than the granting of loans, and should have gone further in the provision of technical assistance. Lewis has stated that the mistake of most agencies which deal with industrial development.

> " Was not that they lent money, but that they lent money without supervision....., had the emphasis been more on managerial assistance and less on lending money, the result would have been different."(9)

It is clear that the industrial bank's contribution to industrial develpment and location was limited as to the amount of loans granted. The bank limited its aid to those establishments with a capital investment of around LD 100,000, mostly plants for proces-

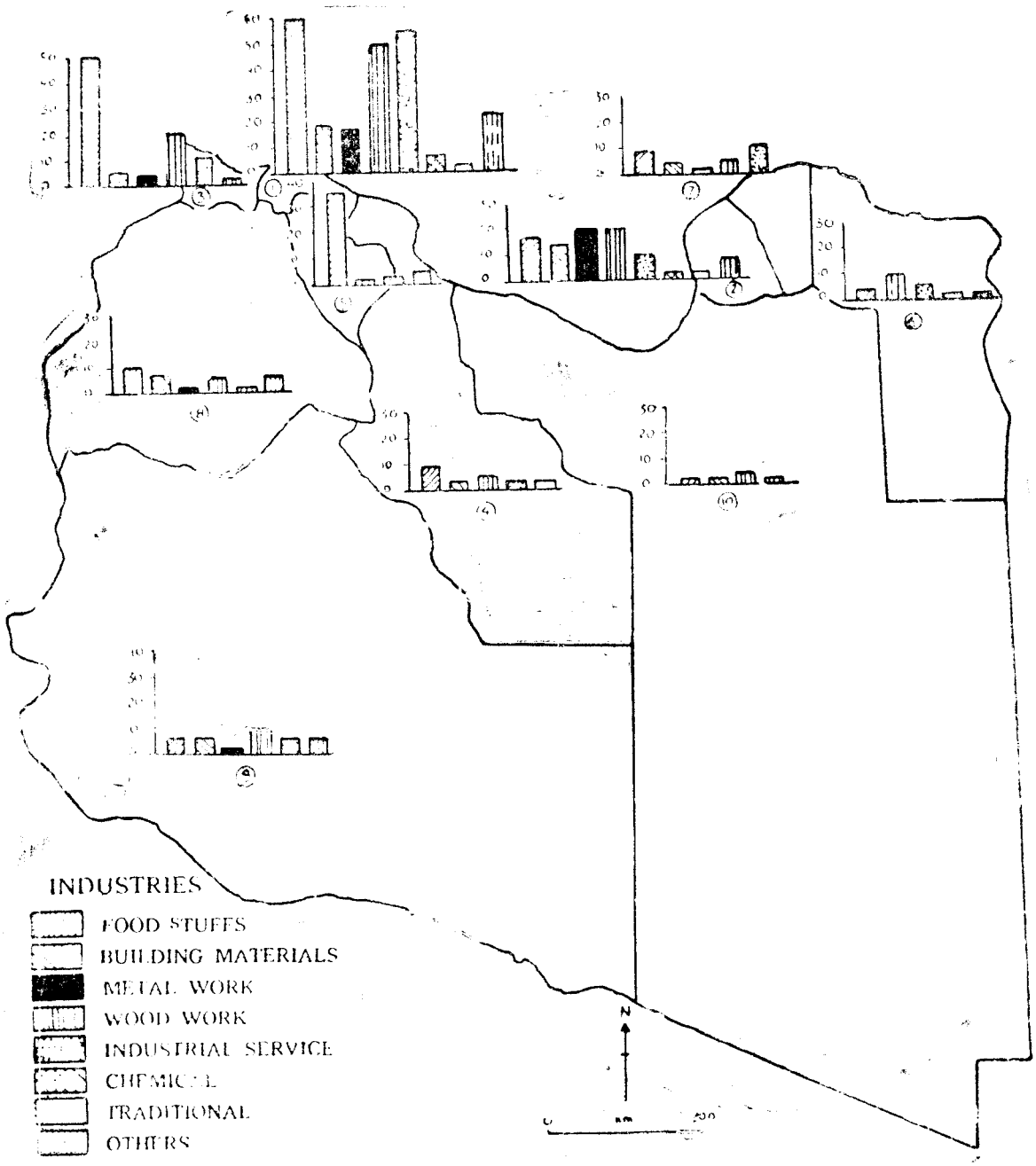
while applicants for loans duly approved by the Tripoli branch (headquarters) were received more quickly, and were therefore granted accordingly. Another possible factor is that before the local loyalties in Libya were very strong, the Libyans themselves acknowledging that their ties were first to their regions and second to the nation.

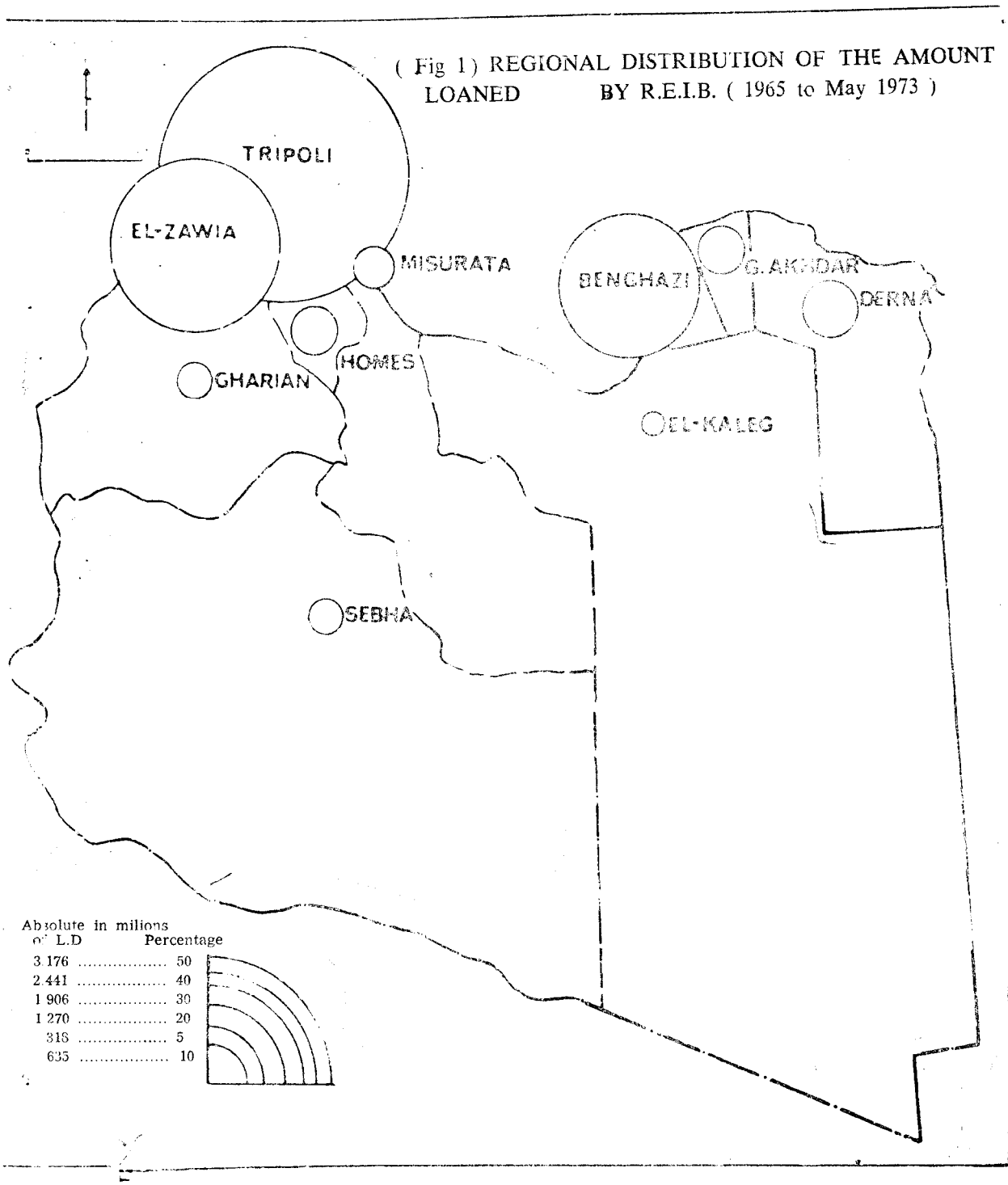
Industrial activities tend to concentrate in urban centres with attractive facilities. This does not contribute to the integration of the internal economy, nor has the government yet reduced very much the serious disequilibrium in the development of the component regions, or the disparity between their production and consumption capacities. (7) Private invectors, presented with a variety of opportunities, selected those which assured the highest profits with the least organizationl effort and minmum investment. Although this was wise investment policy from the standpoint of the individuals concerned, it did not lead to balanced industrial development from the standpoint of the country.(8)

The bank's objective should henceforth be to remove economic disparity between different regions by assisting less developed regions with a view to maintaining a regional balance in industrial development, The bank should give priority to rural industries and it might be advantageous for it to put a rate of interest on loans allocated to be the cities such as Tripoli, while providing interest-free loans for rural areas.

In terms of participation, the bank has done little. Prior to 1971 the bank had taken in just one enterprise, a dry battery factory, by paying LD 232,000. The failure of the bank is attributable to its lack of technical staff and to the hesitation of the private sector in investing, the latter due to lack of confidence in industrial establishments controlled by companies or by the government. A good example is the cement company (Homes Factory) which has failed to encourage private investors, and has also been

(Fig 2) THE DISTRIBUTION OF THE NUMBER OF INDUSTRIAL BANK LOANS BY MAJOR GROUP OF MANUFACTURING INDUSTRIES IN EACH MUHAFADA, 1965-MAY 1973.





(Fig 1) REGIONAL DISTRIBUTION OF THE AMOUNT LOANED BY R.E.I.B. (1965 to May 1973)

tion of the loans made by the bank to industry throughout the country. Thus, of the total advanced by the bank up to 31 March 1973, 52 percent went to Muhafadat Tripoli, and 21 percent to Muhafada El-Zawi (Figure 2), and was mostly used for food processing, Tripoli and El-Zawia being situated in the best agricultural areas and the central markets of agricultural production. Furthermore, applications from eastern muhafadats were not rapidly received, and were sometimes deferred until the next meeting of the bank board in order to query some requirement,

Table 5 The Distribution Of R. E. I. B. Loans Among Industrial Groups Up To 1973 (in LD)

Industrial group	Total amount of the loans	% of the total
Food and soft drinks	3,447,097	54.3
Wood (carpentry)	234,710	3.7
Chemicals	174,500	2.7
Building materials	848,307	13.4
Metal work	80,000	1.3
Industrial services	720,026	11.3
Handicrafts	207,293	3.3
Miscellaneous	640,305	10.0
Total	6,352,238	100.0

Sources: 1. Ministry of Industry, **Achievement of Industrial Sector, Tripoli, 1972.**

2. R. E. I. B. **Industrial Loans 1972-1973,** Unpublished paper.

cant diversification among the industries financed. Food processing (mainly tomato canning, olive oil processing, bakery and soft drinks) alone claimed about 54 percent of the total amount advanced by the bank, none of the remaining industries having received any substantial amount. Thus, the bank did little to develop the other, relatively neglected industries, which were no less important, since their development would increase Libya's independence. It appears, therefore, that the bank had no blueprint for its activities, and its loans were decided on in a rather haphazard way.

Table 4 The Amount of Loans Approved By R. E. I. B. By Period Of Loans Up To 1969 (in LD)

Period	1966-67 amount	1967-68 amount	1968-69 amount	The total amount	% of the total
1 - 3 year	81,250	20,003	210,899	312,152	13.8
4 - 7 year	462,249	221,287	448,537	1,132,073	50.2
more than 8	48,500	57,000	705,500	811,000	36.0
Total	591,999	298,290	1,364,936	2,255,225	100.0

Source: R. E. I. B. **Report of Board Of Directors On Perioed 1965-70, Tripoli, 1970.**

On the other hand, most of these loans were for new projects Despite the fact that the bank has limited its financial assistance to the traditional groups of manufacturing industries, it has directed a large proportion of its loans to new industrial projects.

Regarding the regional distribution of the loans made by the bank, (Figure 1) indicates marked inequalities in the distribu-

Table 3 The Amount Of Loans Approved By The R. E. I. B. By Size Of Loans Up To 1969 (in LD

Size	1966-67 amount	1967-68 amount	1968-69 amount	Total amount	% to the total
1- 5,000	25,460	44,576	110,526	180,562	8.0
5,001-10,000	49,039	26,400	77,910	153,349	6.8
10,001-20,000	45,500	16,000	46,500	108,000	4.8
20,001-50,000	94,500	188,814	170,000	453,314	20.1
More than 50,000	377,500	22,500	960,000	1,360,000	60.3
Total	591,999	298,290	1,364,936	2,255,225	100.0

Source: R. E. I. B. **Report of Board of Directors on Period 1965-1970,** Tripoli, 1970.

on the provision of larger loans for the larger industries, while the Central Bank should have encouraged commercial banks to provide loans for small industries.

Regarding the period of the loans, it can be seen from Table 4 that only 36 percent of the total investment was lent for more than eight years, whereas 47 percent was for three to seven years. The bank loans were thus chiefly for medium terms. This may be explained by the fact that the industrial sector in Libya consists mainly of light industries which have a quick turnover of capital. It can also be seen from the table that the share of long loans was very high in 1968-69, but this was due to the high proportion of loans of more than LD 50,000 (see Table 3).

Breakdown of the loans sanctioned by the bank provides more details about other aspects of the bank's loan activities. Study of the data presented in Table 5 reveals that also there is a signifi-

In order to devote more attention to industry and to secure specialization in its operations, the government should separate the bank into industrial and real estate banks, as in many other countries. Since the bank is the only specialized financial institution granting industrial loans to the private sector without interest, it should examine its policy, which might dissuade the entrepreneurs from investing in medium and large projects. Here the bank is competing wiith the commercial banks.

There are no data to show the average loan size since 1970, but according to the new policy the bank should have directed the bulk of its financial assistance to small and medium sized projects to the compartive neglect of larger projects. This concentration on the small projects may be justified in a developing economy where industrial investment may logically be expected to progress from small to large projects. It may take some time for private investors to gain the necessary skills and abilities to sponsor and finance larger industrial projects.

However, by limiting itself to these projects involving relatively high overhead costs in loan investigation and supervision, the bank had to operate at a continual loss.(6) Table 3 reveals that during the period 1966-69 over 60 percent of the total individual investments were of more than LD 50,000. However, the bank authorities did not realize the failure of the bank to assist the small industries prior to 1970. The administration takes a long time over the routine approval of each loan issued by the bank, and the bank's policy requires every applicant to offer assets as security. It may be that the medium and largest size industries receive the greatest percentage of loans because they meet the security requirements more easily than the smaller investors, particularly if the latter are entering the industrial field for the first time. Under these circumstances, it was apparently logical for the Real Estate Industrial Bank to change its policy, to concentrate

which was only paid-up yearly from the government for this sector from 1970-71. In the case of real estate loans, the bank provided the yearly paid-up amount besides the capital which it had. The paid-up capital provided for industry loans decreased from 30 percent of the industrial share in 1970-71 to 11 percent in 1971-72, and to zero in 1972-73, and so the bank had to start to give loans from its own finances.(5) It might be explained also by the new policy itself, which defined the amount of the loan, as mentioned earlier, causing the bank to concentrate on small industrial loans and to give priority to projects with low capital requirements.

Table 2 The Distribution Of The Loans By R. E. I. B. Prier To 1973

(In LD)

Year	Total amount of loans (1)	Real estate loans (2)	Industrial loans	% of industrial loans to total
1965-67	6,573,224	5,981,225	591,999	9.0
1967-68	5,436,301	5,138,111	298,290	5.5
1968-69	5,084,455	3,704,519	1,379,936	27.1
1969-70	5,812,432	4,744,618	1,067,814	18.4
1970-71	11,133,775	10,091,525	1,042,250	9.4
1971-72	17,483,134	16,396,468	1,094,666	6.3
1972-73	20,810,115	19,932,826	877,283	4.2

Sources: (1) Ministry of Industry, **Achievement of the Industrial Sector,** Tripoli, 1972.

(2) R. E. I. B. **Industrial Loans, 1972-73,** unpulished paper.

Table 1 The Paid Up Budget Of Real Estate Industrial Bank Up To 1973 (in LD,000).

Year	Total	Government Paid up	For Real Estate	For Industry	% 4 to 1
	1	2	3	4	
1965-66	790	790	–	–	–
1966-67	3,540	3,540	–	–	–
1967-68	10,095	10,095	–	–	–
1968-69	6,000	6,000	–	–	–
1969-70	6,000	6,000	–	–	–
1970-71	11,500	11,500	8,000	3,500	30
1971-72	9,000	9,000	8,000	1,000	11
1972-73	8,000	8,000	8,000	–	0

Sources: 1. R. E. I. B. Report Of The Board Of Directors From 7/9/65 to 31/3/70, Tripoli, 1970.

2. Ministry of Industry, **Achievements Of The Industrial Sector:** Tripoli, 1972.

Although the yearly paid-up amount was increased, and it might have been expected that the share of the industrial sector would increase as a result of the new attitude of the government, Table 2 shows that no improvement was made in industrial loans, whose share declined by about 20 percent in 1973 relative to the 1972 value. This might be explained by the factors mentioned before, or perhaps the bank's board could not understand the new policy when they provided for industrial loans only the amount

resulted from government policy of industrializing Libya as rapidly as possible. Another improvement was the reduction in the percentage unrepaid credit in industrial loans from 45 percent in March 1968 to about 18 percent in March 1970, and from 4 percent to 2,7 percent in the same period for real estate loans. (2) It is quite clear that the bank was conceived as a government institution. Thus the act gives the government, through the Minister of Industry and Minerals, the right to appoint the board of directors and the managing director of the bank, besides the right to give the board of directors instructions of a general character. Resulting from government control, its order cancelled the rate of interest for the bank loans from 1967. This affected the sources of the bank's capital which can be obtained from public and private corporations, and from private individuals besides the paid-up capital from the government. Therefore, the bank became completely dependent on government resources. This dependence seems to have had a serious effect, in that unnecessary delay is involved in distributing the loans to borrowers, thus delaying establishments from starting operations on schedule. In addition, owing to the lack of resources, the bank cannot meet all demands. For example, in Benghazi, the bank loaned only 48 percent of the applications prior to November 1971.(3) Most of the loans were never used for industrial purposes, but were spent on real estate. It is clear from Table 2 that the bank failed from an industrial point of view. It did not grant 50 percent of its loans to industry as was stipulated in Article 6 of its ordinance. (4) In all years except 1968-70, when the bank's board clamped down on housing loan applications, more than 90 percent of its loans were given to housing. Two factors may help to explain this:

(a) the simplicity of making housing loans, and

(b) the inefficiency of the bank staff employed to examine the industrial loans.

REAL ESTATE INDUSTRIAL BANK : A Geographical Study

by **Mohamed El-Mehdawi M. A., Ph. D.**

This bank was established in September 1965, replacing the former Industrial Development Corporation with the aim of meeting the short and long-term credit needs of housing and industry. The primary purpose of this fully-fledged development bank was to encourage the housing and the industrialization of the country. In order to achieve this, the bank was permitted to make loans to industrial enterprises, to participate in the equity capital of industral companies, and to facilitate the import of machinery and raw materials for indusarial purposes. It was also permitted to encourage a large number of new entrants in the industrial field by proving financial assistance and technical, econmic and administrative advice, as well as the preparation of feasibility studies.(1) Thus the framework for this bank is broader than the mere provision of capital. It incorporates such activities as stimulating investment through the provision of capital, passing judgement on the feasibility of new projects, and developing technical and administrative help for the private sector. The following discussion examines the role and achievement of the bank in industrial development during the first seven years of its operation.

Table I itemizes the Structure of the industrial bank's sources of funds during 1965-73. The paid-up capital increased more than ten times from LD 790,000 to LD 8 millions. This was due to the large sums of money for investment in the industrial sector, which

1. A Lecturer in the Faculty of Arts of the University of Benghazi.

scientific approach to human behavior, this approach "with rigorous and systematic research, the gathering of significant data, and the use of models and imaginative concepts is cleary gaining ground."41 However, sometimes the problem with the scientific approach seems to be that it seeks to predict the unpredictable and/or to complicate the uncomplicated.

In conclusion I would state that the selection and use of more than one approach in the analysis of foreign policy behavior would help the analyst in avoiding the pitfalls of each individual aproach. The combination of two or more approaches may give more fruitful results. By borrowing from and adapting several approaches to his own needs, the researcher would gain the benefits of the selectd approaches, both new and old. For example, the use of the descriptivc analytical approach is far better than using the descriptive or the analytical alone. The problem to be studied should determine the methodology to be used and not the reverse.

---

of social sciences. For detailed discussion see **International Relations and International Studies** by Geoffrey Goodwin, The Yearbook of World Affairs (1973). London: Steven & Sons, p. 390.

41. Joseph Black and Kenneth Thompson, op. cit., p. 14.

to the theory of international relations, and insofar as it is intended to encroach upon and ultimately displace the classical approach, it is positively harmful." (37)

By and large, the traditionalists still hold the idea that international politics is incalculable and quantitative theory-building, therefore, is an escape from reality. According to one of the leading scholars in this field,

> the social scientists - - especially students of international relations - - cannot usually control the conditions of the societies they study; consequently prediction must proceed, as it does in astronomy, geology, and meteorology, from observations of the past deemed to be relevant and important. (38)

One of the advocates of the scientific approach cautions us that "science is not a substitute for insight, and methodological rigor is not a substitute for wisdom. Research which is merely rigorous may well be routine, mechanical, trivial and of little theoretical or policy value." (39)

Despite the existence of general difficulties 40 in applying the

---

37. **Ibid.**, p. 366.

38. Quincy Wright, "On Predicting International Relations the Year 2000", University of Denver, **Monograph Series in World Affairs,** (1969-70), No. 1, p. 3.

39. J. David singer, **op. cit.,** p.67.

40. These general difficulties are mentioned here briefly as follows: First identifying what is of central significance. Second, the fact that our hypotheses are largely lacking in precision. Third, the symbiotic relationship between the observer and what is observed in the social world which cannot be as readily identified and discounted as it can be in the natural sciences. Fourth, the very limited scope for experimentation. Finally, discontinuity, inconsistency, and irregularity permeate the whole realm

> into his reports and views quantification as an unnecessary and seriously limiting procedure. (33)

Another analyst gave another important difference between the two approaches by referring to "N/V ratio" in which N represents the number of cases under study and V the number of variables examined. This analyst contends that,

> the traditional researcher tends to look at a very few cases (and often only one) at a time, producing a very small N (number of cases) while trying to cope with and analyze a fairly large V (number of variables) .... The modern social scientist, on the other hand, tries to limit himself to a few variables (V) at a time, but seeks to measure their role in the largest feasible number of cases (N), seeking an N/V ratio with maximum organizing efficiency. (34)

The differences between the proponents of the scientiflc and the traditional schools have not been resolved, "each school considers the other's results to be not just wrong, but absurd." (35) Hedley Bull condemns the behavioral paradigm not so much for leadnig to incorrect conclusions as for its congenital inability to deal with the crux of the subject and its devotion to peripheral subjects.(36) As a result, Hedley Bull is convinced that "the scientific approach has contributed and is likely to contribute very little

---

33. Klaus Knorr and James Rosenau, eds. **Contending Approaches to International Politics.** Princeton, N. J: Princeton University Press, 1969, p. 16.

34. J. David Singer, "The Behavioral Science Approach to International Relations: Payoff and Prospects", in **International Politics and Foreign Policy.** James Rosenau, ed., (1969), op. cit., p. 66.

35. Arend Lijphart, op. cit., p. 62.

36. Hedley Bull, "International Theory", **World Politics,** Vol. 18 (April, 1966), pp. 361-77.

The main concern of the scientific approach is the development of a scientific theory similar to that of the physical sciences.

Lijphart says that "The scientific revolution in international relations theory broke out in the 1950's when a host of new approaches began to emerge that challenged the hegemony of the traditional paradigm." (31) The scientific method is generally described as a succession of deliberate, intellectual activities: observations, then statement of the problem, then formulation of a hypothesis to solve the problem, then a test of that hypothesis, and finally validation or rejection of the hypothesis on the basis of that test. (32)

To clarify the difference between the scientist and the traditionalist, two analysts have observed that:

> In order to achieve his goal of developing findings whose validity do not depend on his perception of them, the ideal scientist is self-conscious and explicit about both his methods for acquiring data and the intellectual steps by which he arrives at his conclusions. He prefers to use quantitative procedures whenever possible because such procedures can be precisely described and duplicated by others who may wish to verify or extend his findings. In contrast, the traditionalist, satisfied that he has exercised the best judgment of which he is capable, is not concerned about whether his findings can be replicated or refined under varying conditions. Therefore, he sees no necessity for incorporating his intellectual processes

---

31. Arend Lijphart, "The Structure of the Theoretical Revolution in International Relations", **International Studies Quarterly,** Vol. 18, No.1 (March, 1974), p. 59.

32. David Edwards. International Political Analysis, Atlanta, Georgia: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969, pp. 20-21.

always enable one to predict."28 However, he points out that some scholars

> go one step further to argue that the ultimate purpose of scientific analysis is not just explanation, but prediction, and, they maintain, reliable predictions can be made only if the main variables affecting political behavior have been identified and relationships hopeless task. (26)

Still another scholar argues that prediction does not require "a particularly elegant or sophisticated model of the universe," but explanation "demands far more than most of us carry around in our minds." For example, "we can predict with impressive reliability that any nation will respond to military attack in kind, but a description and understanding of the processes and factors leading to such a response are considerabley more elusive, despite the gross simplicity of the acts themselves." (30)

As far as prescription goes, almost any study, explicitly or implicitly, includes some prescriptions. Consequently, I can safely say that in order to reach a good prescriptive conclusion, it is necessary for the scholar to employ a variety of approaches.

The final approach which is discussed in this review is the scientific. This approach grew as a reaction to the earlier approaches which are invariably referred to as the traditional approach.

---

28. Keith Legg and James Morrison. **Politics and the International System: An Introduction.** New York: Harper and Row,Publishers, 1971· p. 5.

29. K. J. Holsti, **op. cit.**, p. 8.

30. J. David Singer,"The Level-of-Analysis Problem in International Politics", in **International Politics and Foreign Policy,** Revised Edition. James Rosenau, ed. New York: The Free Press, 1969, p. 22.

Kenneth Thompson has this to say about the analytical approach:

> (it) provides a way of thinking about the foreign policy of any country and ordering the factors that contribute to the conduct of foreign relations. If prediction is still beyond the reach of scholars, analysis in the face of varying contingencies may be attainable. In some form or another this method is useful in studying the acts of great and small powers. (24)

A futher contention, in the same vein, by Thompson and Macridis let Michael Brecher and his associates to argue that "Thompson and Macridis appear to advocate empirically-based theorizing about state behavior, yet they reject a 'scientific' approach." (25) they went on to say:

> one of our aims should be to find regularities in the behavior of nations and to develop general propositions... but to attempt generalizations and construction of models that will give us a rigorous scientific understanding and prediction of foreign policy is a among the variables specified. (29)

Often, included in the above approach is the tendency to predict and/or prescribe. Thus, "prediction is frequently one of our prime objectives in the study of a subject as well as a test for ourselves or others of how well we understand the subject." (27)

Therefore, according to K. J. Holsti, "understanding plus data

---

24. Kenneth Thompson, "Theories and Problms of Foregn Policy", op. cit., pp. 377-78.
25. Michael Brecher, et al, op. cit., p. 76.
26. Ibid., P. 76.
27. William Coplin, op. cit., p. 3.

> international studies. It has lost none of its significance, nor is it any less central to the purpose and direction in which states and the world are moving. The temper and orientation have been altered, however: the spirit is more likely to be analytical and critical than crusading. (20)

Joseph Black and Kenneth Thompson believe "this approach has had the widest appeal," yet they contend that it "precludes the careful evaluation of a multiplicity of factors which must be taken into account by responsible policy makers." (21)

In sharp contrast to the general orientation of the ideological approach stands the analytical approach. This latter approach "differs from the others not only in the method of viewing problems, but also in its general orientation to the field of international politics." (22) The analytical approach is based on the proposition that a country's foreign policy rests on multiple determinants. These determinants are

> delineated in the form of concentric circles: at the core are the permanent material elements; radiating out are the less permanent material factors, and finally, in the outermost circle, there are the human factors--population, national character, social structure, etc. which fluctuate most frequently. (23)

---

20. Kenneth Thompson, "Normative Theory in International Relations", **Journal of International Affairs**, Vol. 21, No. 2 (1967), p. 286.
21. Joseph Black and Kenneth Thompson, eds. **Foreign Policies in a World of Change**, op. cit., p. 10.
22. **Ibid.**, p. 11.
23. Michael Brecher, et al, "A Framework for Research on Foreign Policy Behavior", **The Journal of Conflict Resolution**, Vol. XIII, No. 1 (March, 1969), p. 76.

ign Policy", in
Englewood Cliffs,
national Politics.
p. 560.

and establish a conceptual framework." (16)

The fourth general approach is classified as the ideological approach. According to this approach, " the policies of the states vis-a-vis the rest of the world are merely expessions of prevailing political, social, and religious beliefs. In this approach, foreign policies are classified as democratic or totalitarian, libertarian or socialist, and peace-loving or aggressive." (17) However, dissenters with this approach,

> contend that one should compare actual behavior, not merely ideological premises and arguments; and that the actual conduct of diplomacy both by Communist and non-Communist governments reveals a considerable area in which similar norms are quite consistently applied and faithfully observed. (18)

The ideological approach has also been called the normative approach, for in the ideological approach one judges other systems and policies according to certain norms or beliefs which he obtained through his interaction with other people socially, politically, and intellectually. This approach "is the application of our values - - whether they be viewed as personal preferences or a consequence of some moral order - - to our view of reality."(19) Kenneth Thompson still believes that,

> normative thinking is still an important feature of

---

16. Joseph Black and Kenneth Thompson, op. cit., pp. 9-10.
17. Kenneth Thompson, "Theories and Problems of Fc **Foreign Policy in World Politics.** Roy C. Macridis, ed N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1959, p. 351.
18. Harold and Margaret Sprout, **Foundations of In'** Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Company, Inc., 196
19. William Coplin, op. cit., p. 3.

The second related approach is the descriptive one. The descriptive approach is related to the diplomatic, historical, and legalistic approches because in using either one of the said approaches one cannot escape using description. The following discussion will delineate this relationship. It was said, earlier, that the diplomatic approach, which certainly has not died out in our generation, seeks to arrive at a theoretical treatment of international relations through description - usually description of diplomatic-military history.(13) Moreover, "articles in scholarly journals contained lengthy descriptions of international conferences and treaties, while popular and academic analysts presented innumerable commentaries on the proceedings of the League of Nations." (14)

William Coplin gives this analysis of the descriptive approach:

> the process of descriptive analysis covers a large variety of techniques and styles. The analyst may use intuition or more systematic methods to develop ideas. He may build a description by making a set of interconnected deductions from one or two pieces of information, or he may take an enormous amount of information and try to make some useful generalizations. The actual presentation of the descriptive analysis may take the form of purely verbal statements, an explanation based on some statastics, or a combination of the two. (15)

Generally, "within this approach one will find some studies which are rigorous and make some attempt to formulate theories

---

13. Charles Boasson. **Approaches to the Study of International Relations.** Assen: Van Gorcum and Company. N. V., 1972, p. 24.

14. K. J. Holsti. **International Politics,** op. cit., p. 5.

15. William Coplin. **Introduction to International Politics, op. cit., p. 3.**

According to another scholar, this approach

> At its best can lead to a more comprehensive understanding of the world community, of the actual role legal norms play in international relations, and of the problems confronting those who would create a more stable world order. (10)

It would be more accurate to speak of this approach as being concerned with theory and practice in a segment of international relations. The theory part is contained in the study of treaties and international law, whereas the practice part is applied in the study of international organizations and institutions. A student of international relation has commented that " in its present state international law affords at best a fragmentary perception of international politics as a whole and is not one of the more dynamic elements of international relations."(11) And regarding the latter part of this approach, Kenneth Thompson has observed that,

> the great contribution of the institutional approach has been to focus on a very vital and significant trend. It has spurred people on to where they would like to be. It has provided at least a few rough guides for practitioners. It has offered clues on the relation between continuity and change. It has suggested to scholars the problems they face in keeping pace with sweeping changes in the world at large.12

---

10. Joseph Black and K. W. Thompson, eds. **Fareign Policies in a World of** Change.New York: Harper and Row, 1963. p. 9.

11. Norman J. Padelford and Geogre A. Lincoln. **The Dynamics of International Politics,** New York: The Macmillan Company,1962, p. 27.

12. Kenneth Thompson, "The Origins, Uses, and Problems of Theory in International Relations", **in The Role of Theory, Harace Harrison, ed, op., cit. pp.** 58-59.

> laboratory of the social sciences, the source of the material by which general propositions may be verified or falsified, but also because theory itself has a history, and theorists themselves elaborate their ideas with the preoccupation and within the confines of a particular historical situation. (8)

Concluding this discussion it should be noted that diplomatic history has served the discipline of international relations when there was no other sophisticated approach. In other words, the diplomatic history approach was one of the developmental stages of international relations study, and what is diplomatic history is still an important approach in tracing the historical background of treaties and agreements, and in discussing narratively the different pacts and organizations as they were formed. All this reveals the fact that diplomatic history is more historical in approach than it is political.

Two other approaches are closely related to the previous one. The first approach is the legalistic, and the second approach is the descriptive. The legalistic approach has been oriented toward the analysis of treaties and principles of international law. The assumption of scholars in this field is that,

> most disputes were raised to be settled, the 'shrinking' world was making man more 'internalist' and peace and stability could be constructed through the extension of democracy or construction of international institutions, such as a world court, with power to entorce their decisions. (9)

---

8. Brian Porter, ed. **International Politics,**: 1919-1969. London: Oxford University Press, 1972, p. 32. ...

9. K. J. Holsti. **International Politics: A Framework of Analysis.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1967, p. 5.

Joseph de Rivera argues that foreign policy is usually approached from an historical or a political viewpoint. To him, while the historical approach describes broad trends in a nation's policy and relates them to the social, economic, ideological, and geographic conditions of the time, ... the political approach usually treats foreing policy analytically. (6)

By and large, there is general agreement among the students of international politics on the inability of the diplomatic historical approach to develop a theoretical framework. Some of the reasons for such disability are mentioned by Horace Harrison when he says,

> Because the diplomatic historian usually avoided the study of recent events and refrained from generalizing or formulating any universal principles which might be deduced from his descriptions and analyses of specific events, his contributions, laudable as they were in developing historical research technigues, were not very useful in developing a general perspective, or theory, of international relations. (7)

However, one finds those who sympathize with the historians and feel that diplomatic history is important and relevant to the theory building effort. Within this context another scholar has contended that,

> Historical study is the essential companion of theoretical study itself: not only because history the

---

6. Joseph de Rivera. **The Psycholoqical Dimension of Foreign Policy.** Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1968, pp. 1-2.
7. Horace V. Harrison.ed. **The Role of Theory in International Relations, op.** cit, pp. 3-4. See also Charles O. Lerche, Jr. and Abdul A. said, Concepts **of International Politics,** op. cit., p. 2.

> England, dealt with concrete diplomatic events which had taken place over the past several centuries. For example, the studies of the conduct of British foreign policy by noted statesmen and diplomatists covering limited historical periods. (2)

An added discussion of this approach shows that, "international relations, insofar as they were dealt with at all, were presented in a descriptive and chronological manner, without much reference to how specific events and situations fitted into the general pattern of international conduct." (3) Horace Harrison added, "the discipline was replete with lucid accounts of particular periods of significant diplomatic events. The diplomatic historian sought to explore fully a given historical event, utilizing a maximum quantity of documentary evidence."(4) However, Kenneth Thompson in another study thinks that diplomatic history embraced the greater part of relevant international behavior because international relations throughout the eighteenth and nineteenth centuries were exclusively interstate relations.(5) Thompson's contention is questionable,, for if this is the case, why has not diplomatic history prevailed in recent years since international relations are still interstate relations?

---

2. Kenneth Thompson, "The Study of International Politics: A Survey of Trends and Developments", **The Review of Politics,** Vol. 14 (October, 1952) No. 4, p. 434.
3. Horace V. Harrison, ed. **The Role of Theory in International Relations.** New York: D. Van NostrandCompany, Inc., 1964, p. 3.
4. Charles O. Lerche, Jr. and Abdul A. Said. **Concepts of International Politics.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1970, p. 2.
5. Kenneth Thompson, "Theory and International studies in the Cold war," in **Theory of International Relations: The Crises of Relevance,** Abdul A. Said, ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1968, p. 30.

> In descriptive analysis, the author attempts to make the reader understand the past and the present, in predictive analysis, his goal is to help the reader anticipate the future. The purpose of normative analysis is to convince the reader that certain conditions are good or bad either by getting him to accept the author's value positions or by showing how certain situations threaten or support values held by the reader. Finally, the prescriptive analyst is trying to indicate how to achieve certain goals. (1)

Having shown how Coplin differentiates the purposes of the different approaches, it is now appropriate to discuss some of these approaches in some detail.

As it has been indicated, there are many approaches to the study of foreign policy. But one should point out here, for example, that one cannot use the diplomatic or legalistic approach without also utilizing the descriptive approach. This point will be clarified by the following discussion of the different approaches.

Diplomatic history has been the traditional and dominant approach to the study of international relations through the late 1940's. This approach consisted mainly of the description of international events. This is explained by Kenneth Thompson who says:

> The first phase was the period in which the study of diplomatic history was prevalent. At this point, the significant treaties and monographs, especially in

---

1. William Coplin. **Introduction to International Politics: A Theoretical Overview,** Chicago: Markham Publishing Company, 1971, pp. 3-4.

SOME APPROACHES TO THE STUDY OF INTERNATIONAL POLITICS

Dr. Ali Muhammad Shembesh *

The purpose of this article is to review some approaches to the study of foreign policy and international relations. It must be stated that the purpose of such review is not to prove the validity of one approach over the others. Neither is it the purpose to introduce a new approach to the study of foreign policy and/or international politics. Rather, the main purpose of this review is to familiarize the reader with some of the approaches used in dealing with international politics and foreign policy analysis. **

The author of this article believes in the usefulness of all these approaches. However, the selection of any approach over the others should be consistent with the purpose of one's study, therefore enabling him to reach specific objectives. Thus, it is clear that these approaches vary one from the another in terms of what an author is attempting to tell his reader. William Coplin has clarified this point by saying:

---

* Dr. Ali Muhammed Shembesh had his Masters Degree in Government from the University of Virginia and obtained his Ph. D. from Emory University. He is now a Lecturer in the Faculty of Economics and Commerce of the University of Benghazi.

Dr. Shembesh would like to express his deep appreciation to Dr. Raymond Habiby, Visiting Professor from Oklahoma State University, Faculty of Economics and Commerce, University of Benghazi, for editing the draft of this paper.

** In this study, international politics and foreign policy will be used interchangeably.

12. **Ibid.**, P. 605.

13. For explanation see Edgar O. Edwards, and Philip W. Bell, **The Theory and Measurement of Business Income** (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1961), PP. 34-38; M. Moonitz and J. H. Jordan, **Accounting. An Analysis of its Problems,** Volume 1, Revised Edition (Holt, Rinehart & Winston, 1963), PP. 164-165; A. Goudeket, "An Application of Replacement Value Theory", **Journal of Accountancy** (July, 1960), **P. 38.**

    Stephen A. Leff, "Replacement Cost", **Accounting Review** (October, 1962), P. 617; American Accounting Association Committee on Concepts and Standards, "Inventory Measurement", **Accounting Review (July,** 1964), P. 708-732; American Accounting Association Committee on Concepts and Standards Long-Lived Assets, "Accounting for Land, Buildings and Equipment", **Accounting Review** (July, 1964), P.695; Raymond J. Chambers, **Accounting Evaluation and Economic Behavior** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentic-Hall, Inc., 1966), P. 206; and Robert Sprouse and maurice Moonitz, A Ientative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprise, Accounting Research Study No. 3, (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1962), PP. 27-36.

FOOTNOTES

1. Floyed W. Windal, **The Accounting Concept of Realization,** (East Lansing, Michigan: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1961), P. 1.

2. Maurlce Moonitz, **The Basic Postulates of Accounting,** Account Research Study No. 1. (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1961).

3. Robert T. Sprouse and Maurice Moonitz, **A Tentative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises,** Accounting Research Study No. 3. (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1962), P. 15.

4. Robert T. Sprouse, "Observations Concerning the Realization Concept", **The Accounting Review** (April, 1965), P. 526.

5. Richard Mattessich, **Accounting and Analytical Models** (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1964).

q. E. D. Edwards and P. W. Bell, **The Theory and Measurement of Business Income,** (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1964.).

7. Moonitz, **Op. Cit.,** P. 41.

8. **Ibid.,** P. 42.

9. W. A. Paton and A. C. Littleton, **An Introduction to Corporate Accounting Standards,** (Columbus, Ohio: American Accounting Association, 11940), P. 19.

10. Yuji Ijiri and Robert K. Jaedicke, "Reliability and Objectivity of Accounting Measurements", **The Accounting Review** (July, 1966), P. 476.

11. John W. Wagner, "Defining Objectivity in Accounting", **The Accounting Review** (July, 1966), P. 604.

As to reparting the changes in values, an income statement form that would report operating income, price-level increases (movements in the general price level), and invisible capital values (movements in individual prices) separately and which would add the three to obtain the net income figure, is recommended.

Summary and Conclusions

In this paper, revenue is defined as follows:

> Revenue is an increase in the value of assets or a decrease in the value of liabilities that result from sale, exchange, utilization or holding during the accounting period, and its measurement process relies on wise, reasoned and informed professional judgement.

From this definition a major criterion for realization is developed as follows:

(1) increase or decrease in the value of an asset or a liability.

(2) dependence of the measurement process on wise, reasoned, and informed professional judgement.

Professional judgement is interpreted as follows:

> The ability to make a decision or form an opinion relating to the measurement of revenue after examining all attendant considerations, some of which may be objective and some of which may be subjective, or all of which may be subjective of objective.

It should be emphasized that a market transaction is not necessaryfor revenue to be realized. In the absence of a market transaction revenue is recognized according to some measure of Current attainable economic significance. No specific measure is required. It is recommended that any attainable and feasible measurement which, in the judgement of the accountant, is satisfactory, should be used.

Reporting the Changes in Values

It is recommended that changes in values arising from changes in general purchasing power and in individual prices be recognized and recorded in the accounts. Under the concept of revenue developed in this paper, there are no such unrealized changes in the value of assets. As long as the accountant has relied on reasoned, informed, wise judgement in the revenue measurement, revenue should be recognized and recorded in the books. The effect of all value changes must be included in the calculation of net income.

An income statement form that would report operating income, price-level increases or decreases (movements in the general price level), and "invisible" capital values (movements in individual prices) separately and which would add the three to obtain the net income figure, is recommended. With this form, management can make better decisions and the investor can better rely on the published financial statements to make financial decisions.

The income calculated according to the realization concept developed in this paper will differ from taxable income since taxes are calculated on the basis of historical cost. But it is not unusual for major differences to exist between a firm's tax returns and its published financial statements.

This realization concept is also important in realtion to a firm's divident policy. When profits are computed on the basis of this concept, management could be expected to distribute more dividends.

ferent methods, thus impairing comparability between firms. It is questionable whether this loss would be serious. However, to avoid it, firms would be required to make full disclosure of the different methods they used to evaluate all types of assets.

Measurement of Changes in General Price Level

Revenue has been defined as the increase in the value of an asset and decrease in a liability. One should adjust for changes in the general price level before bringing the assets to current replacement cost, opportunity cost, present value, net realizable value, present market resale price, et cetera, and the liabilities to present values. Changes in the value of an asset should be divided into two main categories, viz., "price-level increase", and "invisible capital value" to be discussed later.

Concerning the liabilities, especially long-term obligations, the aucount for bonds is always exact since it expresses a legal relation. The business enterprise can only be obliged to pay back the bonds in terms of nominal dollars. However, the depreciation of the purchasing power of the bonds constitutes an element of revenue for the firm which should be recognized and reported.

The question of adjusting assets value to show the effect of changing price levels will become very important in the period ahead because an unstable monetary unit is a constraint on the application of accounting principles logically derived from the premise of a stable measuring unit. Present accounting asset valuation in financial statement.

The failure of accounting practices to identify the measureable changes in the price levels has caused important undesirable economic and social effects.

Current practice requires objective evidence before recording a transaction. All assets have to be recorded at cost. The requirement that gains be "realized" before they are recognized is one facet of objectivity.

Revenue Measurement

Revenue measurement should rely on wise, reasoned, informed professional judgement. In the presence of a market transaction, revenue should be recognized according to conventional accounting principles. In the absence of a market transaction, revenue should be recognized according to some measure of **current attainable economic significance.** This does not require a specific measure, but recommends the use of any **attainable and feasible** measurement which in the accountant's judgement is satisfactory. There are many possibilities, such as the present value of expected cash flows, opportunity cost, replacement cost, net realizable value, market value, and the present market resale (exit) price.

It should be emphasized that the intention here is to use different valuation methods for the various types of assets by the company.

It should be noted that true and accurate measures are not attainable. The accountant, however, should apply his reasoned, informed, wise judgement in the measurement process of revenue. These attainable measures mentioned above, have been used in practice successfully, they give meaningful financial statements, and they have been recommended by authoritative bodies and by different research finding. (13)

The only serious objection to this suggestion is that similar assets employed by different companies might be valued by dif-

some cases, leads to disagreement and confusion. Ijiri and jaedicke define objectivity to mean " the consensus among a given group of observers of measures." (10) They admit various degrees of objectivity and consider the important issue to be whether one measurement is more objective (or less objective) than another and not whether it is absolutely objective.

Wagner's definition is more precise:

> 1. Objectivity in accounting is a quality said to exist when financial data are presented in a manner that produces a highly reliable connection between the events taking place in a given business entity and the mental image created in the user's mind about these events.
>
> 2. Objectivity in financial presentations is attained by the individual practioner through the competent and ethical exercise of professional judgement in conjunction with reference points (procedures and principles) socially prescribed by the members of the profession as a corporate body. Attainment of a reliable connection between the events being reported and the user's understanding of these events is the goal for which we strive in regard to objectivity. (11)

Further, Wagner emphasizes that the distinction between an objective or subjective presentation should not be based on the presence or absence of judgement, but on the circumstances that surround the use of judgement. Moreover, he considers objectivity useful if it is examined "as quality emerging from a social-psychological process of perception." (12)

> ning all attendant considerations, some of which may be objective and some of which may be subjective, or all of which may be subjective or objective.

Thus, the term "judgement" in no way relies on intuition or vague feelings, but rather professional judgement based on knowledge,wisdom, reasoning, expertness, competence, and experience. What should be emphasized is good judgement, competence, integrity, and carefulness in revenue measurement. Reliance on "objective evidence" only should be abandoned. "Objectivity" should not be considered an absoulte term but a relative one necessitating professional judgement for interpretation.

In accounting literature objectivity is usually regarded as an important criterion for choosing among measurement methods. For example, Moonitz states:

> Change in assets and liabilities, and the related effects (if any) on revenues, expenses, retained earnings, and the like should not be given formal recognition in the accounts earlier than the point of time at which they can be measured in objective terms(7).

Further, Moonitz defines objective evidence as being subject to verification by a competent investigator.(8) Paton and Lttleton's definition of objectivity is similar to Moonitz's They write:

> "Objective" as used here relates to the expression of facts without distortion from personal bias... "objective evidence" therefore is evidence which is impersonal and external to the person's unsupported opinion or desire. (9)

However, objectivty is a difficult concept to define and, in

out the use of the point of sale for the recognition of revenue. It can be applied in the case of long-term construction projects, advance orders from customers accompanied by partial or complete cash payments,magazine subscriptions or season tickets, et cetera. It recognizes that revenue is derived from the whole of business activity.

From this definition, it is possible to develop a major criterion - for - realization test of revenue recognition. Two major factors are involved. They are:

1) Increase or decrease in the value of an asset or a liability.
2) Dependence of the measurement process on wise, reasoned, informed professional judgement.

This definition does not require the presence of an exchange transaction for revenue recognition. Any change in the value of an asset or decrease in the value of a liability which can be measured with reasoned, informed professional judgement will be recognized and reported in the income statement. Any change which cannot be measured with reasoned, informed professional judgement will not be recognized or booked. Under this definition there will not be unrealized revenue income.

This position will be defended in the following sequence:

(1) objectivity and professionl judgement; (2) revenue measurement; (3) measurement of changes in the general price level; and (4) reporting changes in value.

Objectivity and Professional Judgement

Professional judgement is interpreted as:

> The ability to make a decision or form an opinion relating to the measurement of revenue after exami-

A CRITERION FOR REALIZATION

It seems to the writer that these questions would yield to additional research efforts. However, the rest of the paper is devoted to answer the criterion question. The author seeks to develop his own criterion which strives to be theoretically sound and practically realistic.

The author defines revenue as follows:

> Revenue is an increase in the value of assets or a decrease in the value of liabilities that result from sale, exchange, utilization or holding during the accounting period, and its measurement process relies on wise, reasoned, and informed professional judgement.

This definition concerns an increase in the value of the assets or a reduition of liabilities. It includes change in value arising from change in general purchasing power and in individual prices. Revenue is used in the sense of gross revenue. This definition would encompass the recognition of revenue resulting from the transfer of an asset, the performance of a service, the use of a resource of the firm or application of asset value.

This is an all-inclusive definition of revenue. It can be applied to all the activities of the firm and to all types of businesses. It will serve as a guide to action without classifying some procedures as exceptional. It will have a striking impact on the practical problems of revenue recognition. This definition does not depend upon a particular event, nor does it rely on the receipt of a particular kind of asset. Measureability, not liquidity, should be emphasized as the essential attribute required for recognition of revenue. The definition is an attempt at a universal and basic concept for recording revenue in the accounts. It does not rule

> other accountants are not always sure exactly what they mean. Some give the expression one meaning, while others give it another. (1)

Although it is universally recongnized that the realization concept is vitally important, it was conspicuously missing from **Accounting Research Study No. 1. 2** Moreover, in **Accounting Research Study No. 3,** the authors state about realization:

> We will use the term occasionally because its use is so deeply imbedded in accounting terminology, but we cannot accept it as an essential feature of accounting because the concept lacks analytical precision. (3)

Again, in 1965, Sprouse wrote:

> My own view is that in establishing criteria for the **recognition** of revenues the concept of realization is awkward - causing confusion rather than creating clarity." (4)

On the other hand, Richard Mattessich, (5) where mathematical logical approach has been considered by many as a real contribution to accounting theory, subscribes to the premise that realization is one of the basic assumptions of accounting. Edwards and Bell(6) recognized the place of the realization concept as important in income determination.

Hence, some fundamental issues are at stake : 1) Does realization "exist"? 2) Is it a useful accounting concept? 3) Is there a need for the realization concept? 4) Do two opposing concepts exist: realization and recognition ? Is there a valid criterion for testing realization?

DEVELOPMENT OF A CRITERION FOR THE REALIZATION CONCEPT

by Dr. Fawzi G. Dimian

Setting of the Problem: **The Realization Concept**

The concept of income and its determination for purposes of financial reports is generally regarded as the core issue of most accounting matters.

Revenue is the foundation of income. In accounting literature, concepts of revenue show a considerable dissimilarity. The definitions differ not only on the basis of the types of events that are included as revenue events, but also with respect to the direction of the value movement that is viewed as revenue.

Revenue is recognized and available as a potential source of income when it is "realized". The concept of realization is an integral part of the process of income measurement. In accounting literature the realization concept shows much variation, and considerable confusion exists as to its precise meaning and criteria. In this connection. Windal points out that:

> It is in this area of technical accounting usage that a great deal of confusion exists as to the precise meaning of the terms. Although some accountants speak quite freely of 'realizing revenue or income',

* Dr Fawzi G. Dimian, Professor of Accounting, University of Minnesota, Duluth, and Visiting Professor of Accounting, University of Benghazi.

REFERNCES

1. Kugel, Stone & Co., 1960 Bank Stock Guide (New York ed.) as quoted in Weldon Powell, "Putting Uniformity in Finacial Accounting into Perspective," **Law and Contemporary Problems,** Volume 30 (Autumn, 1965), P. 678.

2. Leonard M. Savoie, "Accounting Improvement: How Fast - How Far?" **Harvard Business Review,** Volume 41 (July-August, 1963), P. 145.

3. Powell, **Op. Cit., P. 678.**

4. Ibid. P. 678. (emphasis added).

5. Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting Theory, A Statement of Basic Accounting Theory (Sarasota, Florida : American Accounting Association, 1966), P. 17.

6. See Paul Grady, "Inventory of Generally Accpeted Accounting Principles," **Accounting Research Study No. 7** (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1965), PP. 373-379; and **Accounting Trends and Techniques** (New York: American Institute of Certified Public Accountants).

7. Leonard M. Savoie. **Op. Cit.,** PP. 144-150.

8. Dudley E. Browne, "Cost of Improving Uniform Accounting Practices", **Financial Executive,** Volume 34 (March. 1966), PP. 38-44.

9. R. K. Mautz, **Effects of Circumstances on the Application of Accounting Principles** (New York: Financial Executives Research Foundations, 1972), PP. 33-34.

10. Grady, **Op. Cit.,** PP. 380-381.

11. Savoie, **Op. Cit.,** P. 153.

12. See for example: Lawrence Revsine, "Data Expansion and Conceptual Structure," **The Accounting Review,** XLV (October, 1970), PP. 704-711; and Henry Miller, "Enviromental Complexity and Financial Reports," **The Accounting Review,** XLVII (January, 1972), PP. 31-37.

(2) reporting all information deemed to be relevant by the users. The first alternative is theoretically appealing. Practically. however, it is very difficult, if not impossible, to apply. The other alternative, on the other hand, is not theoretically appealing. The information users may not know what is relevant for them. Furthermore, much information may hurt their decision-making process. 12 This might be true, but it is hard to imagine that the situation will be worse than the present state of the art.

SUMMARY

In order for the accounting data to be useful for decision-making purposes, they should facilitate comparison; i. e., be comparable. Comparability of the accounting data is referred to in the accounting literature as "uniformity vs. flexibility" of accounting principles and/or alternatives. Proponents of uniformity believe that accounting data are comparable only if they were prepared according to the same principles and alternatives. On the other hand, proponents of flexibility believe that consistency and disclosure of the accounting methods used by each firm should make the reported accounting data comparable. Both approaches presume that the information producer is the best one to determine what alternatives to be used in each situation. This might be true if he knows the decision models of the information users. The fact is however that he does not know these models. Therefore, the information producer uses his own perception and decision model as a frame of reference. If the users' decision models are different from those of the producer's, and if these models cannot be explicitly identified, accountants should report all information deemed relevant by the users.

apply the same accounting methods from year to year. Thus differences from year to year will cancel out.11 Disclosure means that the firm must explicitly report the particular set of accounting alternatives used to prepare the reported accounting data. The flexibility doctrine implies that consistency will make the accounting data for the same firm comparable from year to year, while disclosure will make accounting data for different firm comparable.

PRODUCER ORIENTED VS. USER ORIENTED FLEXIBILITY

Flexibility has been generally advocated from the point of view of the information producer: i. e., management and/or the accountant. That is, the producer is the best one to decide what accounting alternative to be used in each situation. He is the best because he knows the facts of the situation as he sees them, and interprets them. He perceives the facts of the situation, however, through his own frame of reference; i. e., his own decision-making model. Therefore, he would produce information that is relevant to his own model (s).

The problem is, however, that he is supposed to produce information that will be used by other users, whose decision models are not perfectly known to him. The latter decision models might be completely different from the information producer models.

Nobody Knows for sure. Nevertheless, accounting practice, propponents of flexibility, and proponents of uniformity have been assuming that the decision models of the information producers are not completely different from those of the users. The validity of this assumption needs to be investigated. If it is proven, and this is very likely, that the two groups of models are different, then accounting practice should be reconsidered. Accounting information should be user oriented information by either: (1) indentifying the users decision models and their information needs, or

Mr. Dudley E. Browne wrote:

> One price accounting must pay for greater uniformity is less usefulness both to management and to the free enterprise system. There are also other prices. One is the inescapable price we always seem to pay for uniformity and conformity in any field - mediocrity... Allied to mediocrity is a third cost - loss of creativity...
>
> The whole concept of freedom is opposed to uniformity and conformity. It is opposed to anything that suppresses individual effort, discourages creativity, and imposes rules from above, whether under the name of principles or any other authority.8

In his challenging empirical research project, Professor R. K. Mautz concludes that, "In stating and applying corporate financial reporting requirements minimum essential flexibility must be provided so that maximum effective comparability may remain a possibility.

A. Minimum essential flexibility may be defined as the absence of any constraint that would inhibit employment of that accounting or reporting treatment most responsive to the substance of the transactions, conditions, or events to be reported.

B. Maximum effective comparability results from applying that accounting or reporting treatment most responsive to the substance of the transactions, conditions, or events to be reported".9

Proponents of diversity also contend that consistency and disclosure will make the reported accounting data sufficiently comparable.10 Consistency, to them, means that a company must

FLEXIBILITY

There are diverse sets of generally accepted accounting principles. For many transaction there are two or more accounting alternatives.6 In most cases management can decide which alternative to use for each transaction. Different managements usually choose different alternatives.The result is that the reported accounting data of several firms, which represent a summary of what has been recorded, are not derived from the same set of accounting alternatives. Good or bad, this is what accountants have been doing since the Pacioli era. It should be noted, however, that the AICPA has been trying to limit this vast diversity. As a matter of fact, one of the main tasks the Institute assigned to the Accounting Principles Board was that of "narrowing the areas of difference and inconsistency in practice". The Board did make some progress in this direction. The new Financial Accounting Standards Board is expected to continue the struggle for this goal. Many competing accounting alternatives still exist, however, and mangement still has a vast choice.

Flexibility has some theoretical support. Proponents of diversity hold that accounting, like management, is a complex art which requires carefully considered exercise of judgement in development and application of principles. They believe that there simply is no universal truth built into any one principle of accounting and no simple universal way to operate a business in the vast complexities of our society. Accounting principles must be flexible enough to meet the demands of reality, thus permitting the adoption of oppropriate methods that will make accounting relevant and responsive to the particular entity, rather than to some "nameless and faceless mass".7

Proponents of flexibility believe that even if we agree that uniformity is desirable, the cost of uniformity is too high.

environment is complex, reporting noncomparable data will do nothing but increase the complexity of decisions for users. Another argument usually presented by proponents of uniformity is that the essence of all business transactions is the same and thus they should, principally, be treated in the same manner.

The Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting theory stated its arguments for "uniformity of practice within and among entities" as follows:

> Where various alternative methods of measuring an economic activity exist, it is important that the best available one be used uniformly within a firm, by different firms, and, to the extent practicable, by different industries. This uniformity refers to consistent classification and terminology as well as consistent measurement, and it requires precise meanings. This guideline is required in order to meet a basic need of managers, investors, and creditors to compare results and financial conditions of different segments of firms, different firms, and different industries ...
>
> For example, in a period of rising prices use of the last-in, first-out inventory method results in reporting income that is lower than would be produced by certain other inventory methods; and indeed, LIFO has been widely adopted for that very purpose because of the consequnt deferral, perhaps indefinitely, of a portion of the taxes on income. 5

> Uniform accounting practice is the answer to a security analyst's prayer. What a joy to produce long spread sheets where each vertical column represents a different company and to compare each item of the balance sheet and earnings statement by merely running one's finger across the line. To be able to come to the definite conclusion that the stock of this particular company repesents truly the best value.1

A similar extreme statement holds that:

> For each kind of transaction, there should be only one prescribed accounting treatment. Principles assuring this one treatment can be developed and enforced. Financial statements resulting from this approach can reveal one figure, described as net income for the year, which will represent the "true" income of a business.2

Another view would take into account the effect of circumstances. Proponents of this view say that uniformity in accounting means identical treatment except where circumstances differ.3

A similar approach is the one holding that all accounting should be subject to the same broad principles but that latitude should be allowed in the methods of applying these broad principles in practice. Selection of the methods to be used in individual situations would be left to the judgement of management, subject to review by auditors.4

Proponents of flexibility claim that the business environment is complex, and therefore, accounting should be flexible and diverse, not simple and meaningless. As a defense for uniformity, one might argue that even though it is true that the business

UNIFORMITY VS. FLEXIBILITY : THE ACCOUNTING DILEMMA

by Dr. **Khalifa Ali Dau** *

In order for accounting data to be useful to their users, they have to permit comparison of alternatives. To achieve this goal, accounting data must be comparable. Should we have a uniform body of accounting principles and procedures in order to have comparable data? This is the problem that is dealt with in this paper.

UNIFORMITY

The uniformity approach is based on the idea that items are comparable if they are measured by the same method or rule. Adhering to one rule and not varying seems to be the essence of the uniformity approach. However, proponents of uniformity differ as to how strict the rule should be and how variable practice should be.

One view supports absolute uniformity. It may be illustrated by the following statement, which appeared in a brochure issued by a New York securities dealer a few years ago:

---

* Lecturer, Department of Accounting, Faculty of Economics and Commerce, University of Benghazi. Dr. Dau holds an M. A. S. from the University of Illinois, and a Ph. D. from Louisiana State University. He is the Director of the Economic and Business Research Center.

Introduction

This journal is one of the projects of the Center of Economics and Business Research in the Faculty of Economics and Commerce. It is devoted to the publication of research in business and behavioral sciences. It deals with theoretical as well as applied topics that are of interest to the Arab World and mankind in general.

Any comments and/or research are welcome. It is hoped that our journal will function as a communication means among those who are interested in these studies.

The Editor

Volume x 1974 Number 2

Subscription L.D 1.000 per year (U.S $ 3.30)

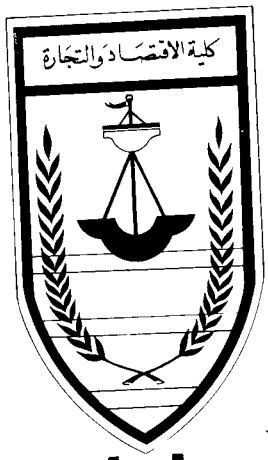
Single Copies 550 Dirhams (U.S $ 1.65)

All mail including books, periodicals, contributions, and subscription, should be addressed to the E Tditor, Dirasat in Economics and Business, Benghazi University, Benghazi, Libya.

The views expressed in Dirasat in Economics and Business are those of the individuol authors.

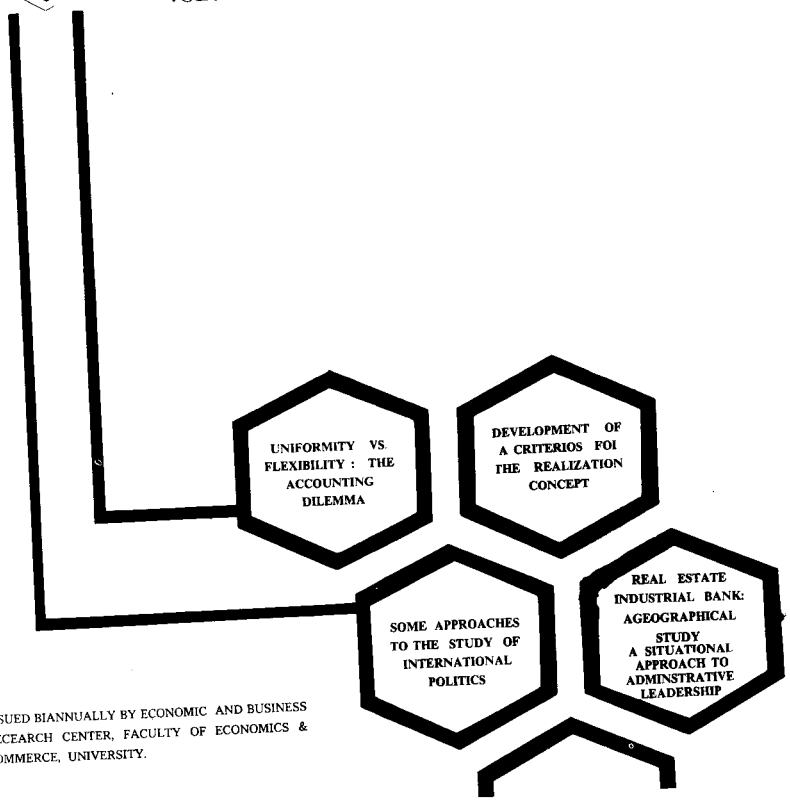
DIRASAT IN ECONOMICS AND BUSINESS

Dirasat In Economics and Business is Published biannually by the Center of Economic and Business Research, faculty of Economics and Commerce, Benghazi University. Benghazi.



DIRASAT
IN ECONOMICS AND BUSINESS

VOL. X No. 2 1974



ISSUED BIANNUALLY BY ECONOMIC AND BUSINESS RECEARCH CENTER, FACULTY OF ECONOMICS & COMMERCE, UNIVERSITY.