

## نظريّة المسار والهدف في القيادة دراسة ميدانية\*

عبدالرحيم علي القطان  
كلية الإدارة الصناعية - الظهران - السعودية

### أهداف البحث

إن الهدف من هذه الدراسة الميدانية هو اختبار نظرية المسار والهدف في القيادة (Path-Goal Theory of Leadership) باستخدام موظفين من جنسيات متعددة تعمل في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية . وتعتبر نظرية المسار والهدف في القيادة من النظريات الحديثة التي يتوقع لها مستقبل زاهر في فهم فعالية المدير (House, 1971; Evans, 1970; Szilagyi & Wallace, 1980; House & Mitchell, 1974) .

تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين سلوك المدير ورضاء الموظف وإنتاجيته تعتمد على عدد من العوامل ( المتغيرات ) الموقفية . ويمكننا تقسيم هذه العوامل الموقفية إلى مجموعتين . أولاهما : عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوس (Subordinate's Characteristics) مثل القدرة (Ability) والحاجات (Needs) ومركز المراقبة (Locus of Control) . والثانية : عوامل موقفية تتعلق بمحيط العمل (Work Environment Characteristics) مثل وظيف المرؤوس (Subordinate Task) والجماعات التي يعمل معها المرؤوس (Subordinate Work Group) والعوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية ، والقواعد التنظيمية والإجراءات (Policies, Rules, Procedures) .

\* ينوه الباحث بالمساعدة التي قدمتها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في سبيل إعداد هذا البحث .

تضمنت نظرية المسار والهدف في بداية تكوينها ( House, 1971; Evans, 1970 ) وصفاً لأسلوبين من سلوك المدير هما :

السلوك التوجيهي (Directive)

والسلوك المساعد (Supportive) . وقد تم أخيراً إضافة ثلاثة أساليب جديدة هي :

— السلوك المشارك (Participative)

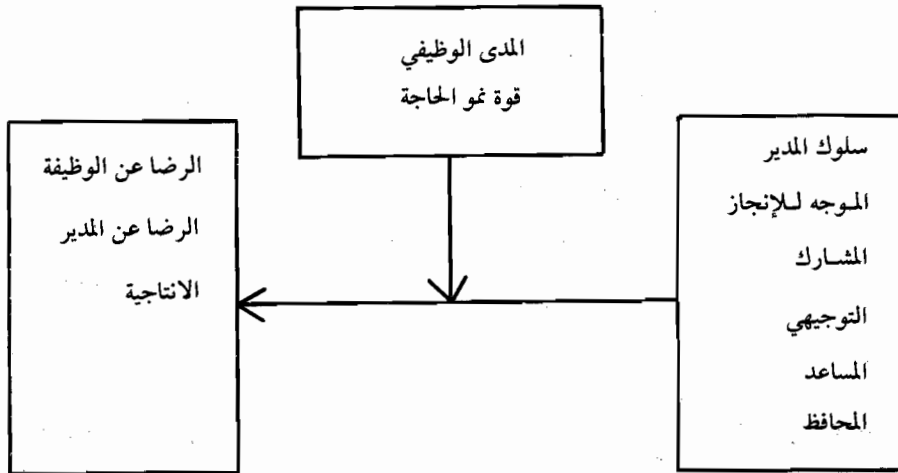
— والسلوك الموجه للإنجاز (Achievement-Oriented)

— والسلوك المحافظ (الصيانة) (House & Mitchell, 1974; Griffin, (Maintenance) 1980) .

وتفترض الدراسة أن العلاقة بين سلوك المدير ( متغير مستقل ) ورضاء المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وإنتاجيته ( متغيرات معتمدة ) تتوقف على عاملين وسطين هما وظيفة المرؤوس وحاجته . لذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو اختبار طبيعة العلاقة بين سلوك المدير ( توجيهي ، مساعد ، مشارك ، موجه للإنجاز ومحافظ ) ورضاء الموظف عن ( وظيفته ومديره ) وإنتاجيته آخذين بعين الاعتبار تأثير العاملين الواسطين التاليين : المدى الوظيفي (Task Scope) وقوة نمو الحاجة لدى الموظف (Growth Need Strength) كما يبينه الشكل رقم (١) .

شكل رقم (١)

العلاقة بين سلوك المدير والمدى الوظيفي وقوة نمو الحاجة للمرؤوس ورضاء وإنتاجيته



وفي الحقيقة أن العاملين الوسطيين يعتبران متغيرين متصلين . ولتتمكن من اختبار تأثيرهما على العلاقة فقد تمت قسمة كل واحد منها لكل موظف إلى قسمين باستخدام طريقة المتوسط (Median) . فالوظائف سوف تنقسم إلى وظائف تتصف بمدى كبير وأخرى تتصف بمدى صغير . أما الوظائف ذات المدى الكبير فإنها الوظائف التي تحتوي على درجة عالية من التنوع (Variety) والذاتية (Identity) والاستقلالية (Autonomy) والتغذية الاسترجاعية (Feedback) . وأما الوظائف ذات المدى الصغير فإنها تحتوي على قدر صغير من الصفات الأربع المذكورة والتي تكون المدى الوظيفي لأي وظيفة . وكذلك قوة نمو الحاجة سوف توصف بأنها عالية أو منخفضة . إن هذا التصنيف سيمكننا من وصف أربع خلايا مختلفة ( أنظر الشكل رقم ٢ ) ويتيح بالتالي الفرصة لاختبار أربع فرضيات على النحو التالي :

الخلية ( الوضع ) الأولى : يمكن وصف الرؤوسين الذين تم اعتبارهم ضمن الخلية الأولى بأن لهم قوة نمو للحاجات العليا ( حسب تقسيم ماسلو ) وأنهم يؤدون وظائف تتصف بمدى كبير ، واعتمادا على الدراسات السابقة (Griffin, 1980; House & Mitchell, 1974) نجد أن السلوك الموجه للإنجاز والسلوك المشارك يبدو أن ملائمين لهذا الصنف من الرؤوسين .

الفرضية الأولى : في حالة الوضع الأول يبدو أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك الموجه للإنجاز والسلوك المشارك و :

- أ - رضا الرؤوس عن وظيفته .
- ب - رضا الرؤوس عن مديره .
- ج - إنتاجية الرؤوس

الخلية ( الوضع ) الثانية : يتصف الرؤوسون في الوضع الثاني بالقيام بأعمال ذات مدى عال ولكنهم يتصفون بعدم الرغبة للحاجات العليا بل إنهم - بسبب قلة التحفيز - يفضلون الحاجات السفلى ( حسب تقسيم ماسلو ) فتراهم لا يميلون إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق ومراقبة أعمالهم ، بل يريدون من مديرهم القيام بتلك الأعمال وتوجيههم إلى ما يريده . فالمدير يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق ومراقبة الأعمال . ويبدو أن السلوك التوجيهي من قبل المدير هو السلوك الملائم في التعامل مع هؤلاء الرؤوسين في هذا الوضع (Griffin, 1980) .

الفرضية الثانية : في حالة الوضع الثاني يبدو أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك التوجيهي و :

أ - رضا الرؤوس عن وظيفته

ب - رضا الرؤوس عن مديره

ج - إنتاجية الرؤوس

الخلية (الوضع) الثالثة : الرؤوسون الذين يمثلهم هذا الوضع يتصفون برغبات للحاجات العليا ولكنهم يقومون بأعمال تتصف بالرتابة وعدم التنوع ونتيجة لذلك يصابون بعدم الرضاء والإحباط - هناك دراسات سابقة وجدت أن السلوك المساعد هو السلوك المناسب للتعامل مع الرؤوسين من ذوي الرغبات للحاجات العليا والذين تتصف وظائفهم بالرتابة وعدم التنوع (House & Mitchell, 1974; Griffin, 1980).

الفرضية الثالثة : في حالة الوضع الثالث يبدو أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك المساعد و :

أ - رضا الرؤوس عن وظيفته

ب - رضا الرؤوس عن مديره

ج - إنتاجية الرؤوس

الخلية (الوضع) الرابعة : يمكن وصف الرؤوسين الذين ينتمون إلى الخلية الرابعة بأنهم يقومون بأعمال رتيبة وروتينية وأنهم يتصفون برغبات للحاجات السفلى . وفي هذا الوضع يبدو أن عدم التدخل في عمل الموظف ، أو التدخل بقدر صغير جدا طالما أن الموظف يقوم بعمله ، هو الأسلوب الأنسب ، ولذا فإن السلوك المحافظ (الصيانة) هو الأسلوب الملائم . أما إذا حصل تردد في العمل أو أظهر الرؤوس عدم الرضاء فإنه يجب على المدير أن يستخدم السلوك التوجيهي والسلوك المساعد أو أحدهما حسبما يستدعي الأمر . أما إذا عادت الأمور إلى سيرها الطبيعي فعلى المدير أن يعود إلى السلوك المحافظ (Griffin, 1980).

الفرضية الرابعة : في هذا الوضع يبدو أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المحافظ (الصيانة) و :

أ - رضا الرؤوس عن وظيفته .

ب - رضا الرؤوس عن مديره .

ج - إنتاجية الرؤوس .

## شكل رقم (٢)

العلاقة الفرضية بين سلوك المدير ورضا ونتاجية المرؤوس

| المتغيرات المستقلة |                                             | المتغيرات الوسيطة |                      |
|--------------------|---------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| سلوك المدير        | العلاقة بين سلوك المدير والمتغيرات المعتمدة | نمو الحاجة        | المدى الوظيفي الخلية |
| الموجه للإنجاز     | إيجابية                                     | عال               | ١ - كبير             |
| المشارك            | إيجابية                                     | منخفض             | ٢ - كبير             |
| التوجيهي           | إيجابية                                     | عال               | ٣ - صغير             |
| المساعد            | إيجابية                                     | منخفض             | ٤ - صغير             |
| المحافظ            | إيجابية                                     |                   |                      |

## أهمية البحث

نتيجة لاهتمام الباحثين الشديد بالقيادة فقد ازداد عدد نظريات القيادة خلال العقود الثلاثة الماضية (Hunt, Sekaran & Schriesheim, 1982; Fleishman & Hunt, 1973) ويرجع السبب في هذا الاهتمام إلى الدور الذي يلعبه القائد (المدير) في تحقيق أهداف الموظفين والمنشأة. ومن الملاحظ أن نظريات القيادة أمريكية المولد والمنشأ. فالباحثون الأمريكيون استعانوا في تطوير نظرياتهم بأفراد من المجتمع الأمريكي، ولم يحاولوا اختبار نظرياتهم بأفراد من مجتمعات أخرى. هذا التصرف من قبل الباحثين الأمريكيين أدى إلى عدم تقبل نظرياتهم، بل إلى التشكيك في إمكانية تطبيقها في بقية أنحاء العالم. Hofstede, 1980) لذا فإن إجراء بحوث ميدانية باستخدام أفراد من مجتمعات مختلفة أمر ضروري لرفض أو قبول هذا التشكيك.

إن أهمية هذه الدراسة ترجع إلى كونها دراسة لنظرية المسار والهدف في القيادة في مجتمع يختلف عن المجتمع الأمريكي الذي يعتبر موطن العديد من نظريات السلوك التنظيمي الحديثة. وكما هو ملاحظ فهناك عدد قليل من الدراسات الميدانية التي عملت لاختبار نظرية المسار والهدف، ورغم قلة عدد الدراسات التي أجريت على أجزاء من هذه النظرية، إلا أن الباحثين استطاعوا الحصول على نتائج مشجعة في بعض الدراسات (Valenzi & Dessler, 1978; House & Dessler, 1974; Griffin, 1978; Greene, 1979).

فعلى سبيل المثال تفترض النظرية أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك المساعد ورضا

المروءوس إذا كانت الوظيفة تثير السخط والإحباط ومجهدة . وقد أجرى هاوس ودسلر دراسة ميدانية لاختبار تلك الفرضية باستخدام عينتين من الأفراد ( مدراء ، فنيين ، عمال ، وغيرهم ) يعملون في شركتين متوسطتي الحجم في مجال الالكترونيات . ويبلغ عدد الأفراد المشاركين من الشركة الأولى ٢٠٦ أفراد بينما يبلغ عدد المشاركين من الشركة الثانية ٩٦ فردا . وقد تمكن الباحثان من دعم تلك الفرضية (House & Dessler, 1974) .

كذلك تفترض النظرية أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك التوجيهي ورضا المروءوس حينما تتصف الوظيفة بمدى كبير وأن هناك علاقة سلبية بين السلوك المذكور ورضا المروءوس حينما تكون الوظيفة ذات مدى صغير . وقد تمكن هاوس ودسلر في دراستهما السابقة من دعم تلك الفرضية ، كما تمكن من دعمها زليقي وسيمز في دراسة أخرى (Szi-lagi & Sims, 1974) .

الشيء الملاحظ على تلك الدراسات هو استخدامها لعينات من منشأة واحدة أو منشأتين في بعض الأحيان . لذا فإن الصدق الخارجي (External Validity) للنتائج قابل للنقاش لعدم إمكانية تعميم تلك النتائج على منشآت أخرى لم تكن ضمن عينات الدراسات السابقة . ولتفادي ذلك الأمر فقد تم جمع عينات هذه الدراسة من عدد كبير من المنشآت المنتشرة في المملكة العربية السعودية ، والتي يعمل فيها موظفون يجيدون اللغة الإنجليزية وينتمون إلى أقطار مختلفة .

أما الأمر الثاني الذي يضيف جوا من الأهمية على هذه الدراسة ، مقارنة بالدراسات السابقة ، فهو استخدامها لأداة قياس جديدة لم تستخدم من قبل إلا في دراسة واحدة سابقة قام بها كرفن (Griffin, 1978) . فقد تمكن من استخدام هذه الأداة في دراسته للأساليب الخمسة لسلوك المدير . كانت الدراسات السابقة تستخدم أداة القياس المعروفة باسم Ohio State Leadership Scales . وقد وجد شيرشيم وكير أن الأداة القديمة تعاني من عجز في القياس السيكلوجي (Psychometric) وأنها تقيس فقط أسلوبين من أساليب القيادة هما :

المُلقّن (Initiating Structure) والمُعتبر (Consideration) .

وأن هذين السلوكين يختلفان عن السلوك التوجيهي والسلوك المساعد على التوالي واللذين تضمنتهما نظرية المسار والهدف في تكوينها الحديث (Schriesheim & Kerr, 1974; House & Dessler, 1974) .

وأخيرا فإن أهمية هذه الدراسة تبرز في كونها درست تأثير عاملين وسطيّين هما

وظيفة الموظف وقوة نمو الحاجة لديه (Moderating Variables) على العلاقة بين سلوك المدير ورضا الموظف (عن وظيفته ومديره) وإنتاجيته، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة، باستثناء دراسة كرفن، على بحث تأثير عامل وسطي واحد وهو في الغالب وظيفة الموظف على العلاقة السابقة (Johns, 1978).

### منهج البحث

**العينة وإجراءات البحث:** شارك في هذه الدراسة ٥٥٣ فردا من الناطقين بالإنجليزية من منشآت مختلفة (فنادق، مكاتب سياحية، شركات خاصة وغير ذلك) تعمل في المملكة العربية السعودية، وينتمي المشاركون إلى العديد من الدول (السعودية، الهند، باكستان، كوريا الجنوبية، الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا وبعض الدول العربية).

وزعت قوائم الاستقصاء (الاستبيانات) على الراغبين في المشاركة في أماكن عملهم، وطلب منهم الإجابة على القوائم، ومن ثم جمعت بواسطة العديد من الأشخاص المتعاونين مع الباحث.

تبلغ نسبة المشاركين من الذكور ٩٩٪ وحوالي ٨٣٪ من المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٢١ و ٣٩ سنة. وقد أمضى ٧٨٪ من المشاركين مدة تزيد عن السنة في نفس الوظيفة، ودلت الإحصائيات على أن ٧٩٪ من المشاركين قد عملوا في نفس المنشأة لمدة تزيد عن سنة واحدة، وأن ٩٠٪ من المشاركين حاصلون على مؤهل جامعي أو أعلى.

**القياسات:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة باستخدام قوائم استقصاء سبق أن استخدمت في دراسات سابقة. وجميع هذه القوائم تتصف بدرجة عالية من العدل والصدق ويمكننا تقسيم هذه القوائم إلى ثلاث مجموعات:

١ - قوائم استقصاء لقياس المتغيرات المعتمدة: استخدمت قائمتان لقياس المتغيرات المعتمدة هنا -

أ - الرضا: استخدمت قائمة استقصاء لقياس رضا المرؤوس عن الوظيفة وقائمة أخرى لقياس رضا عن مديره. وهاتان القائمتان هما جزء من قائمة الاستقصاء المعروفة باسم دليل وصف الوظيفة (Job Descriptive Index) وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن دليل وصف الوظيفة يعتبر من أحسن أدوات قياس الرضا (Smith et al, 1969).

ب - الإنتاجية : تم قياس إنتاجية كل مرؤوس اعتمادا على إجابة المرؤوس عن أربعة أسئلة سبق وأن استخدمت في دراسات عدة (Al-Gattan, 1983) وقد اختيرت ثلاثة منها اعتمادا على عملية التحليل العاملي (Factor Analysis) لقياس إنتاجية كل مرؤوس .

## ٢ - قوائم استقصاء لقياس المتغيرات الوسطية :

أ - المدى الوظيفي : أمكن قياس المدى الوظيفي باستخدام قائمة استقصاء سبق أن استخدمت في دراسات عدة (Sims et al, 1976) تعرف هذه القائمة باسم مخزون صفات الوظيفة (Job Characteristics Inventory) وتحتوي على خمسة أسئلة / جمل لقياس التنوع ، أربع جمل / أسئلة لقياس الذاتية ، ست جمل / أسئلة لقياس الاستقلالية ، وست جمل / أسئلة لقياس التغذية الاسترجاعية . وتتألف علامة المدى الوظيفي لوظيفة كل مرؤوس من حاصل جمع علامات التنوع والذاتية والاستقلالية والتغذية الاسترجاعية لتلك الوظيفة . ويحتوي الملحق على تعريفات للصفات الأربع .

ب - قوة نمو الحاجة : تم قياس هذا العامل الوسطي باستخدام قائمة استقصاء تتألف من ١٢ سؤالاً . هذه القائمة التي استخدمت في دراسات سابقة (Hackman & Old-ham, 1975) هي جزء من قائمة الاستقصاء المعروفة باسم المسح التشخيصي الوظيفي (Job Diagnostic Survey) .

## ٣ - قائمة استقصاء المتغيرات المستقلة :

تم استخدام قائمة استقصاء واحدة لقياس سلوك المدير . هذه القائمة تتضمن خمس جمل لقياس السلوك الموجه للإنجاز ، أربع جمل لقياس السلوك المشارك ، خمس جمل لقياس السلوك المساعد ، خمس جمل لقياس السلوك التوجيهي ، وأربع جمل لقياس السلوك المحافظ . وقد سبق أن استخدمت هذه القائمة في دراسات مماثلة (Griffin, 1978; Al-Gattan, 1983) . وأظهرت النتائج أن هذه القائمة تمتاز بدرجة عالية من العدل والصدق .

## التحليل الإحصائية :

لكي يتمكن من قياس تأثير العوامل الوسطية على العلاقة بين سلوك المدير ورضا وإنتاجية المرؤوس ، فقد تم استخدام طريقة تحليل الطويئفه (Subgroup Analysis)



(Zedeck, 1971). وبهذه الطريقة تم تقسيم العينة إلى أجزاء أو مجموعات اعتمادا على علامات العوامل الوسطية .

ونظرا لأننا استخدمنا عاملين وسطين فإنه بالإمكان الحصول على أربع مجموعات مختلفة ، وهي الخلايا التي أشرنا إليها سابقا . ولكي نقوم بعملية التوزيع فقد تم حساب المتوسط (Median) للعينة لكل من المدى الوظيفي وقوة نمو الحاجة .

ويبلغ متوسط المدى الوظيفي للعينة ٤٦٧, ١٤ درجة ، بينما بلغ متوسط قوة نمو الحاجة للعينة ٢٨٢, ٣ درجات . بعد ذلك تم توزيع الأفراد إلى أربع مجموعات أو خلايا مختلفة حسب قيمة المدى الوظيفي لوظيفة الفرد وقوة نمو الحاجة لديه مقارنة بالمتوسط العام لكل منهما . ولاختبار الفرضيات الأربع السابقة فقد تم استخدام طريقة الارتباط المعروفة باسم (Pearson Product-Moment Correlation) .

### النتائج

يظهر الجدول رقم (١) قيم الارتباط للعلاقة بين سلوك المدير والمتغيرات المعتمدة لكل خلية من الخلايا الأربع . ويبدو أن النتائج الإحصائية تدعم العلاقة الإيجابية بين بعض الأساليب القيادية المفترضة ورضا الرؤوس ( عن وظيفته ومديره ) ولكنها لم تتمكن من دعم العلاقة الإيجابية بين تلك الأساليب القيادية وإنتاجية الرؤوس . ويمكننا الاعتماد على قيم الارتباط وكذلك قيم الاحتمال (P-Values) لتقرير ذلك .

فبالنسبة للخلية الأولى نجد أن هناك علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين السلوك الموجه للإنجاز والسلوك المشارك ورضا الرؤوس عن وظيفته ومديره . إذ يمكننا القول أن الفرضية الأولى - فيما يختص برضا الرؤوس - قد دعمت . وكذلك يمكننا القول أن الفرضية الثالثة قد نالت جزءا من التأييد ، حيث هناك علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين السلوك المساعد ورضا الرؤوس عن وظيفته ( $P < .001$ ) وعن مديره ( $P < .0001$ ) .

ويوضح الجدول رقم (١) أن الفرضية الثانية لم تنل الدعم المطلوب ، حيث لا توجد علاقة إيجابية معنوية ، من الناحية الإحصائية ، بين السلوك التوجيهي والمتغيرات المعتمدة . كذلك نجد أن الفرضية الرابعة لم تنل التأييد باستخدام عينة البحث .

## جدول رقم (١)

الإرتباطات بين سلوك المدير والمتغيرات المعتمدة للخلايا الأربع

الخلية الأولى: عدد الأفراد: ١٥٠

| سلوك المدير        | الرضا عن الوظيفة | الرضا عن المدير | الانتاجية |
|--------------------|------------------|-----------------|-----------|
| ١ - الموجه للإنجاز | xxxx, ٢٩٥        | xxxx, ٣٥٣       | - ٠,٠٠١   |
| ٢ - المشارك        | x, ١٣٨           | xx, ١٩٥         | - ٠,٠٠٠   |
| ٣ - التوجيهي       | xx, ٢٣٣          | xxxx, ٢٧٢       | - ٠,٠٣٢   |
| ٤ - المساعد        | ٠, ١١١           | xxxxx, ٤٠٢      | - ٠,٠٥١   |
| ٥ - المحافظ        | , ٠٤٧            | - ٠,٢٥          | - ٠,١٠    |

الخلية الثانية: عدد الأفراد = ١٢٦

|                    |         |            |             |
|--------------------|---------|------------|-------------|
| ١ - الموجه للإنجاز | xx, ٢٢٤ | xxxxx, ٣٣٩ | - ٠,١١١     |
| ٢ - المشارك        | xx, ١٧٧ | xxx, ٢٦٠   | , ٠٦٠       |
| ٣ - التوجيهي       | , ٠٢٢   | , ١٢١      | xxxx, ٣١٢ - |
| ٤ - المساعد        | , ٠٩٦   | xxxxx, ٣٩٧ | - ٠,٠٤٥     |
| ٥ - المحافظ        | , ١٠٩   | , ٠٢٠      | xxxx, ٣١٥   |

الخلية الثالثة: عدد الأفراد: ١٢٣

|                    |           |            |           |
|--------------------|-----------|------------|-----------|
| ١ - الموجه للإنجاز | xxxx, ٢٩٣ | xxxxx, ٣٤٠ | - ٠,٠٤٦   |
| ٢ - المشارك        | x, ١٦٥    | xxxxx, ٣٧٠ | - ٠,٠٥٣   |
| ٣ - التوجيهي       | x, ١٥٧    | xx, ٢٧٠    | xx, ٢١٥ - |
| ٤ - المساعد        | xxxx, ٢٩٨ | xxxxx, ٥٠٨ | - ٠,٠٨٠   |
| ٥ - المحافظ        | ٠, ١٢١ -  | , ٠٥٠      | ٠, ١٤١    |

الخلية الرابعة: عدد الأفراد: ١٥٤

|                    |           |            |          |
|--------------------|-----------|------------|----------|
| ١ - الموجه للإنجاز | xxx, ٢٢٦  | xxxxx, ٣٩١ | x, ٠٠٤ - |
| ٢ - المشارك        | xxx, ٢٢٠  | xxxxx, ٤٢٣ | - ٠,٠٥٥  |
| ٣ - التوجيهي       | xxx, ٢١٤  | xxxxx, ٣٤٧ | - ٠,٠٠٦  |
| ٤ - المساعد        | xxxx, ٢٧٥ | xxxxx, ٥٤٠ | - ٠,٠٣١  |
| ٥ - المحافظ        | ٠, ٠٢٠    | , ٠٤٤      | ٠, ٠٢٣   |

\* وضع خط تحت السلوك المفترض لكل خلية.

xxxxxP &lt; .0001 xxxxxP &lt; .001 xxxP &lt; .01 xxP &lt; .05 xP &lt; .1

جدول رقم (٢)  
الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة  
لكل العينة (عدد الأفراد = ٥٥٣)

| سلوك المدير        | الرضا عن الوظيفة | الرضا عن المدير | الانتاجية |
|--------------------|------------------|-----------------|-----------|
| ١ - الموجه للانجاز | ٠,٣١٧            | ٠,٤٢١           | ٠,٠٣٨     |
| ٢ - المشارك        | ٠,٢٤٨            | ٠,٣٨٤           | ٠,١١٤     |
| ٣ - التوجيهي       | ٠,١٥٧            | ٠,٢٥١           | ٠,١١٣ -   |
| ٤ - المساعد        | ٠,٢٤٥            | ٠,٥٠١           | ٠,٠٠٤ -   |
| ٥ - المحافظ        | ٠,٠٥٤            | ٠,٠٨٠           | ٠,١٣٩     |

وبين الجدول رقم (١) أنه لا توجد علاقات إيجابية معنوية، من الناحية الاحصائية، بين سلوك المدير (المفترض) وانتاجية المرؤوس. لذا يمكننا القول أن الفرضيات الأربع بالنسبة للانتاجية لم تدعم من قبل عينة البحث المستخدمة. كذلك بين الجدول رقم (١) أن الخلية الثانية تحتوي على علاقة معنوية، من الناحية الاحصائية، ولكنها سلبية - بين سلوك المفترض وهو السلوك التوجيهي وانتاجية المرؤوس - وهذا بالطبع يخالف ما جاء في الفرضية الثانية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين السلوك التوجيهي وانتاجية المرؤوس. والملاحظ أن كثيرا من العلاقات بين سلوك المدير (المفترض وغير المفترض) وانتاجية المرؤوس تمتاز بكونها علاقات سلبية وغير معنوية. كذلك يظهر الجدول رقم (١) أن هناك علاقات إيجابية معنوية، من الناحية الإحصائية، للعديد من أساليب القيادة غير المفترضة ورضا المرؤوس في الخلايا الأربع. فمثلا هناك علاقة إيجابية معنوية، من الناحية الإحصائية بين السلوك التوجيهي ورضا المرؤوس عن وظيفته ( $P < 0.05$ ) ورضاه عن مديره ( $P < 0.001$ ) في الخلية الأولى. ومثال آخر هناك علاقة إيجابية معنوية من الناحية الاحصائية وفي نفس الخلية السابقة الذكر - بين السلوك المساعد ورضا المرؤوس عن مديره ( $P < 0.0001$ ).

## المناقشة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار نظرية المسار والهدف في القيادة باستخدام عينة متعددة الجنسيات، فقد شارك في هذه الدراسة الميدانية عدد من الأفراد الذين ينتمون إلى دول مختلفة، ويعملون في منشآت عديدة بالمملكة العربية السعودية.

تفترض هذه الدراسة أن هناك علاقات إيجابية بين بعض أساليب القيادة (الموجه للانجاز، المشارك، التوجيهي، المساعد، والمحافظ) ورضاء الرؤوس (عن وظيفته ومديره) وانتاجيته حين الأخذ بعين الاعتبار تأثير عاملين وسطين (المدى الوظيفي وقوة غمو الحاجة عند الرؤوس) على تلك العلاقات. وقد تم وصف أربع خلايا مختلفة.

أظهرت النتائج بوجه عام - وجود علاقات إيجابية معنوية، من الناحية الإحصائية، بين معظم الأساليب القيادية المفترضة في كل خلية ورضاء الرؤوس عن وظيفته ومديره، فعلى سبيل المثال، أظهرت نتائج الخلية الأولى أن هناك علاقات إيجابية معنوية، من الناحية الإحصائية، بين السلوك الموجه للانجاز ورضاء الرؤوس عن وظيفته ( $P < .001$ ) ورضاء الرؤوس عن مديره ( $P < .001$ ) كذلك بين السلوك المشارك ورضاء الرؤوس عن وظيفته ( $P < .1$ ) ورضاء عن مديره ( $P < .05$ ) كما هو مبين في الجدول رقم ١.

وهذا الدعم للعلاقات الإيجابية بين بعض أساليب القيادة ورضاء الرؤوس يبدو جليا في نتائج العينة بكاملها. فلو نظرنا إلى الجدول رقم (٢) لوجدنا أن هناك علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين أربعة أساليب قيادية (الموجه للانجاز، المشارك، المساعد، التوجيهي) ورضاء الرؤوس عن وظيفته، وتوجد كذلك علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين الأساليب القيادية الخمسة ورضاء الرؤوس عن مديره.

هذا الدعم لمثل تلك العلاقات الإيجابية السالفة الذكر غير مستغرب، فلقد استطاع غرفن (Griffin, 1978) في دراسة ميدانية ماثلة، باستخدام عينة من المجتمع الأمريكي تعمل في منشأة صناعية واحدة، الحصول على علاقات إيجابية معنوية، من الناحية الإحصائية، بين سلوك المدير (المفترض) ورضاء الرؤوس عن وظيفته ومديره، فوجد في الخلية الأولى مثلاً، علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين السلوك الموجه للانجاز ورضاء الرؤوس عن وظيفته ( $P < .001$ ) ورضاء عن مديره ( $P < .001$ ) وكذلك بين السلوك المشارك ورضاء الرؤوس عن وظيفته ( $P < .01$ ) ورضاء عن مديره ( $P < .001$ ). وهكذا نجد أن نتائج الدراسة الحالية ودراسة غرفن تؤيدان وجود علاقات إيجابية بين سلوك المدير ورضاء الرؤوس، وهذا يعني أن نظرية المسار والهدف في القيادة امكن تطبيقها في دول مختلفة حضارياً.

ويعزى - في اعتقادي - هذا التشابه في المواقف تجاه الأساليب القيادية المختلفة على الرغم من الاختلافات الحضارية إلى أمرين: الأمر الأول أن المشاركين في هذه الدراسة سبق أن التحقوا بجامعات غربية وأمريكية، أو أن اساتذتهم كانوا من البلاد العربية وأمريكا وكانوا يتلقون - في جامعات بلادهم - العلم بلغة أساتذتهم وهي اللغة الانجليزية، لذا فإن تأثير الحضارة الغربية سيبدو جليا وذلك لما للمدرس من تأثير على سلوك الطالب واتجاهاته. أما التفسير الثاني لهذا التشابه فإن مرجعه إلى التدفق التقني والإداري الغربي إلى دول العالم الثالث والتي ينتمي إليها كثير من المشاركين.

ويظهر بالجدول رقم (١) أنه لا توجد علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين أساليب القيادة المفترضة لكل خلية ونتاجية الرؤوس. والحقيقة أن عدم الحصول على تلك العلاقة المفترضة غير مستغرب. فلقد توصلت العديد من الدراسات (Szilagyi, 1975; Sims, 1974; Griffin, 1980; Downey et al, 1975) إلى نتائج لا تؤيد وجود علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين سلوك المدير المفترض ونتاجية الرؤوس. الملاحظ على نتائج هذه الدراسة - فيما يختص بالانتاجية - أن هناك علاقة سلبية معنوية من الناحية الإحصائية بين السلوك التوجيهي ونتاجية الرؤوس في الخلية الثانية. وقد توصلت بعض الدراسات السابقة الذكر إلى مثل هذه النتائج.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ما هي التفسيرات لمثل هذه النتائج فيما يختص بالانتاجية؟ الذي أراه أن هناك ثلاث تفسيرات لعدم امكانية الحصول على تأكيد للعلاقة الإيجابية بين أسلوب المدير المفترض ونتاجية الرؤوس.

التفسير الأول يدور حول طريقة القياس التي تم بها قياس الانتاجية. فلقد اعتمدت هذه الدراسة على طريقة التقويم الذاتي لقياس الانتاجية، إذ طلب من كل رؤوس أن يقوم نفسه بنفسه وذلك من خلال الإجابة على أربعة أسئلة. والحقيقة أن هذه الطريقة صحيحة ولا غبار عليها، ولا يمكننا اعتبارها كتفسير لعدم وجود علاقة إيجابية لسببين: أولهما أن هناك العديد من العلاقات الإيجابية بين الأساليب القيادية غير المفترضة وإنتاجية الرؤوس في هذه الدراسة، كما هو موضح في الجدولين رقم ١، ٢ وكذلك في دراسة سابقة لنفس الباحث (Al-Gattan, 1983) وثانيهما أن الفرد يعرف أكثر من غيره عن مستوى إنتاجيته، لذا فإن حكمه هو حكم أكثر صحة وصوابا (Lawler, 1967).

أما التفسير الثاني لعدم وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير المفترض وإنتاجية الرؤوس فإن مرده إلى استحالة إعتبار الإنتاجية كأحد المتغيرات المعتمدة لهذه الدراسة. والحقيقة أن واقع الحال - كما تؤيده الدراسات السابقة (Steers & Spencer, 1977) -

يعتبر الإنتاجية أحد المتغيرات المعتمدة، إضافة إلى ذلك فإن الجداول (١) و(٢) يظهران أن الإنتاجية هي أحد المتغيرات المعتمدة التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً ببعض الأساليب القيادية.

أما التفسير الثالث لعدم وجود علاقة إيجابية بين الأساليب القيادية المفترضة والإنتاجية، فإن مرده إلى أن الأساليب القيادية المفترضة في كل خلية غير مناسبة للدراسة الحالية. فلقد اعتمدت في افتراض أسلوب المدير في كل خلية على دراسات سابقة لنظرية المسار والهدف في القيادة. هذه الدراسات السابقة استخدمت أفراداً ذوي مستوى تعليمي منخفض نسبياً (أقل من الجامعة) يعملون في منشأة واحدة أو منشأتين صناعيتين لدراسة العلاقة بين سلوك المدير ورضاء وإنتاجية المرؤوس. أما المشاركون في الدراسة الحالية فإنهم يتصفون بمستوى تعليمي عال نسبياً (حوالي ٩٠٪ منهم حاصلون على مؤهل جامعي أو أعلى) وينتمون إلى منشآت مختلفة. لذا فإن نوعية عينة هذه الدراسة وما تتصف به من صفات شخصية مختلفة عن العينات السابقة قد يكون هو التفسير الأنسب لعدم وجود علاقة إيجابية بين السلوك المفترض وإنتاجية المرؤوس. إن الأسلوب الذي يناسب الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض - كما هو معروف - يختلف عن الأسلوب الذي يجب تطبيقه عند التعامل مع أفراد ذوي مستوى تعليمي عال (Ivancevich & McMahon, 1977).

#### الخلاصة والتوصيات:

أظهرت نتائج هذه الدراسة - بوجه عام - وجود علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين معظم الأساليب القيادية المفترضة في كل خلية ورضاء المرؤوس عن وظيفته ومديره، ولكنها عجزت عن تدعيم مثل هذه العلاقات فيما يخص بالإنتاجية. ولكي يتمكن من توسيع معرفتنا، وفهم طبيعة العلاقة بين سلوك القائد وإنتاجية المرؤوس، فإنني أقترح أن تجري دراسات ميدانية مستقبلية على نظرية المسار والهدف في القيادة على أن يراعى فيها التالي:

- ١ - اختبار تأثير عاملين وسطين أو أكثر على العلاقة بين سلوك القائد وإنتاجية المرؤوس وغيرها من المخرجات.
- ٢ - محاولة استخدام الطرق الموضوعية والذاتية في قياس إنتاجية المرؤوس.
- ٣ - استخدام عينة ذات مستويات تعليمية مختلفة وذلك للدور المهم الذي يلعبه المستوى التعليمي في تحديد الأسلوب القيادي المناسب.

وأخيراً، ونظراً لافتقار المكتبة العربية للبحوث الميدانية في مجال القيادة، وبخاصة نظرية المسار والهدف في القيادة، المستخدمة لعينات من الوطن العربي، فإني أرى أن تجرى دراسات ميدانية - في المستقبل - وأن يراعى في هذه الدراسات استخدام أدوات قياس مكتوبة باللغة العربية لقياس المتغيرات المراد دراستها. إن القيام بمثل هذا العمل سوف يثري المكتبة العربية في مجال البحوث التطبيقية، وكذلك يعطي للباحثين - من مختلف الجنسيات - صورة صادقة عن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس في المنشآت العربية، وستكون نتائج هذه الدراسة عوناً للمدراء في التعامل مع الفرد العربي. وكذلك فإن نتائج هذه الدراسات ستتيح للباحثين مقارنة درجات العول والصدق ونتائج هذه الدراسات مع مثيلاتها في الدراسات الأخرى.

### المصادر الأجنبية

Al-Gattan, A.R.A.

1983 "The path-goal theory of leadership: an empirical and longitudinal analysis." Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University

Downey, H.K., Sheridan, J.E. and Slocum, J.W.

1975 "Analysis of relationships among leader behavior, subordinate performance and satisfaction: a path-goal approach." Academy of Management Journal 18: 253-262.

Evans, M.

1970 "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship." Organizational Behavior and Human Performance 5: 277-298.

Fleishman, E.A. and Hunt, J.C. (Eds.)

1973 Current Developments in the Study of Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press

Greene, C.N.

1979 "Questions of causation in the path-goal theory of leadership." Academy of Management Journal 22: 22-41.

Griffin, R.W.

1978 "The moderating effects of leader behavior on the relationship between individual task congruence and satisfaction and performance." Unpublished doctoral dissertation, University of Houston

- Griffin, R.W.  
1980 "Relationships among individual, task design and leader behavior variables." *Academy of Management Journal* 23: 665-683.
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. III  
1971 "Employee reactions to job characteristics." *Journal of Applied Psychology* 55: 259-286.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R.  
1975 "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology* 60: 159-170
- Hofstede, G.  
1980 "Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer): 42-53
- House, R.J.  
1971 "A path-goal theory of leader effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 16: 321-338
- House, R.J. and Dressler, G.  
1974 "The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests." p.p. 29-55, in J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press
- House, R.J. and Mitchell, T.R.  
1974 "Path-goal theory of leadership." *Journal of Contemporary Business* (Autumn): 81-97
- Hunt, J.G., Sekaran, U. and Schriesheim, C.A. (Eds.)  
1982 *Leadership Beyond Establishment Views*. Carbondale: Southern Illinois University Press
- Ivancevich, J. and McMahon, J.  
1977 "Education as a moderator of goal setting effectiveness." *Journal of Vocational Behavior* 11: 83-94
- Johns, G.  
1978 "Task moderators of the relationship between leadership style and subordinate response." *Academy of Management Journal* 21: 319-325.
- Lawler, E.E.  
1967 "The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance." *Journal of Applied Psychology* 51: 369-381



Schriesheim, C and Kerr, S.

- 1974 "Psychological properties of the Ohio State Leadership Scales." Psychological Bulletin 81: 195-212

Sims, H.P., Szilagyi, A.D. and Keller, R.T.

- 1976 "The measurement of job characteristics." Academy of Management Journal 19: 195-212

Smith, D.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L.

- 1969 Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally

Steers, R.M. and Spencer, D.G.

- 1977 "The role of achievement motivation in job design." Journal of Applied Psychology 62: 472-479

Szilagyi, A.D. and Sims, H.P. Jr.

- 1974 "An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment." Academy of Management Journal 17: 622-634

Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J.

- 1980 Organizational Behavior and Performance. Santa Monica, Calif.: Goodyear

Valenci, E. and Dessler, G.

- 1978 "Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction." Academy of Management Journal 21: 671-678

Zedeck, S.

- 1971 "Problems with the use of 'moderator' variables." Psychological Bulletin 76: 295-310

## **Path-Goal Theory of Leadership among Expatriates in Saudi Organization**

**Abdul-Rahim Al-Qatan**

This study tests the relationships between leader behavior and subordinate satisfaction (with job and supervision) and performance as moderated by the subordinate's task and locus of control. The path-goal theory of leadership was used as a basic theoretical model for this study. A sample of 553 subjects from different countries working in a variety of Saudi organizations was used. The results appear to support the path-goal hypotheses in terms of satisfaction but fail to support them in terms of performance.