



سلوكيات العمل وتأثيرها بين القادة والمرؤوسين



سلمان عبدالله المالكي
بحث تخرج بكالوريوس ادارة الاعمال

ملخص البحث

القيادة الإشرافية المباشرة في المنظمات من أهم القيادات وذلك بسبب الاتصال المباشر بالمرؤوسين وعظم تأثيرها في سلوكياتهم اليومية. هذا البحث يسرد ثلاثة أنواع من سلوكيات المشرفين المباشرين وهي: سلوكيات التعاون والتنافس والفردية وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين. وكان من أبرز نتائجها :

(1) أن السلوك التعاوني هو السلوك الغالب بين المشرفين المباشرين.

(2) كانت العلاقة بين السلوك التعاوني والرضا عن الإشراف هي الأقوى من بين العلاقات.

(3) عكس المرؤوسون قوة هذه العلاقة في آرائهم حول الاتجاهات الأخرى مثل الحماس للعمل بشكل أفضل.

المقدمة

تعتمد انجاز الأعمال في المنظمات الإدارية على التفاعل المتبادل بين العاملين وهذا يعني أنه لكي يستطيع بعض العاملين إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم فإنه ينبغي أن يؤدي العاملون الآخرون ما أوكل إليهم من أعمال وفي حال تباطؤ أو تأخر أي منهم فإنه لن يستطيع إنجاز أهدافه في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

الاعتماد المتبادل يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً

(JOHNSON AND JOHNSON 1999)

أصبح الاعتماد المتبادل بين العاملين في المنظمات وبين المستويات التنظيمية المختلفة حقيقة واضحة في المنظمات المعاصرة. ويظهر الاعتماد المتبادل في الأهداف بشكل جلي في العلاقات بين القادة والمرؤوسين حيث إن دور كل منهما يعتمد على دور الآخر. وهكذا فإن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يؤثر سلباً على أداء كل منهما ومن ثم على إنتاجية الوحدة التي يعملان بها.

يقوم الاعتماد المتبادل الإيجابي إلى خلق مناخ تعاوني يشجع فيه الأفراد جهود بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة. من ناحية أخرى فإن الاعتماد المتبادل غير الفاعل مكلف جداً للمنظمات. ويرى كثير من الباحثين والممارسين أن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يضر بالمعنويات وجودة الأداء. وبشكل أكثر تحديداً فالاعتماد المتبادل غير الفاعل يزيد من احتمال قيام الصراعات بين الأفراد والجماعات. كما أن التفاعلات الناتجة عنه تفضي إلى هدر الوقت والموارد وإلى تأخير إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وهذا بدوره يقود في نهاية المطاف إلى تنفيذ برامج مكلفة وغير لازمة.

أسئلة البحث

في نهاية البحث ساقوم بالاجابة عن ثلاث أسئلة رئيسية على النحو التالي:

- ما مدى وجود السلوك التعاوني والتنافسي والانفرادي بين القادة والمرؤوسين حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات؟
- ما العلاقة بين السلوك التعاوني والتنافسي والانفرادي للقائد من جهة وبين الرضا عن المشرف المباشر والرضا الوظيفي؟
- هل هناك تباين بين العلاقة بين سلوكيات القائد وبين اتجاهات العاملين؟

أهمية البحث

أهمية هذا البحث في معرفة وجود السلوك القيادي التعاوني والتنافسي والانفرادي في بعض المنشآت وعلاقة هذه السلوكيات برضا المرؤوسين عن الوظيفة والمشرف ومدى رغبتهم في العطاء بجهد عال ورغبتهم في الاستمرار في وظائفهم.

الإطار النظري

نظرية التعاون والتنافس في المنظمات بناءً على أفكار (ليفين) وغيره من الباحثين في مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد "ماستيوشتس" للتكنولوجيا قدم دويتش(1949) نظرية التعاون والمنافسة التي أشارت إلى نتائج التعاون والتنافس والعمليات التي تؤدي إلى أي أنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم طالما أن الآخرين يستطيعون تحقيق أهدافهم أيضاً. أما في التنافس فيؤمن الأشخاص أن تحقيق أهدافهم مرتبطة ارتباطاً سلبياً فكل طرف يدرك أن تحقيق فرد لهدفه يمنع أو على الأقل يقلل من احتمال تحقيق الآخرين لأهدافهم. أما في الفردية فإن الأشخاص يؤمنون أنه لا توجد علاقة بين أهدافهم. وبالتالي فإن تحقيق شخص ما لأهدافه لا يسهل ولا يعوق تحقيق الآخرين لأهدافهم.

إن الإدراك بأن الأهداف لها ارتباط تعاوني أو تنافسي له تأثير على توقعات العاملين وتفاعلهم. ففي الأهداف التعاونية يؤمن الأفراد أنه حين يسعى شخص نحو تحقيق هدفه فإن الآخرون

يسعون كذلك نحو تحقيق أهدافهم. فهم يؤمنون أن تحقيق الآخرين لأهدافهم يساعدهم، فهم سيحققون النجاح معاً؛ لأنهم يملكون رؤية مشتركة للمهام المطلوب إنجازها لتحقيق أهدافهم. ولكن في الحالات التنافسية فإن كل فرد يتوقع أن الآخرين يعملون من أجل تحقيق أهدافهم على حساب الآخرين. وبذلك فهم يحجبون المعلومات والأفكار أثناء سعيهم لتحقيق أهدافهم؛ بل قد ينزعون إلى إعاقة تقدم الآخرين لتحقيق أهدافهم (JOHNSON AND JOHNSON 1999).

ويرى جوسفلد (1984) أن مفهومي التعاون والتنافس يحملان طابعاً أيديولوجياً ويحتملان عدة معان حسب تفسيرات الباحثين لهذين المفهومين. فمثلاً يعد التعاون عند البعض هو الحل؛ وعند البعض الآخر يعد التنافس هو الأساس لبناء الشخصية؛ ويعبر عن الروح الديمقراطية الغربية. كما أن التعاون يستخدم ليعني الانسجام/ الجذب وغياب الصراع؛ في حين أن التنافس يعني التحدي والطموح العالي. ولكن (دويتش) لم يكن يقصد أي مما سبق لهذا وضع مفهوم الاعتمادية أو الاعتماد المتبادل في الأهداف أو الأهداف المتداخلة .

وحسب نظرية دويتش يؤثر الاعتماد المتبادل في الأهداف بشكل مباشر على اتجاه الأشخاص نحو سلوكيات الآخرين. وقد حدد دويتش نوعين رئيسيين من الأفعال :

(1) الأفعال الفاعلة التي تزيد من احتمال أن يحقق الشخص هدفه

(2) الأفعال "الخرقاء" التي تقلل من احتمالات وصول الشخص إلى أهدافه. وبالتالي فإن اتجاه الشخص نحو الأفعال أو "الخرقاء" يؤدي إلى ظهور التفاعلات الاجتماعية التي يطلق عليها التعاون والتنافس. ففي التعاون فإن الأفعال لشخص ما تساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم؛ ومن الممكن أن تحل محل سلوكياتهم الفاعلة ويتم تثمينها بشكل إيجابي. أما السلوكيات الخرقاء فليست مساعدة ومن ثم لا يمكن أن تحل محل سلوكيات الآخرين ويتم تثمينها بشكل سلبي. كذلك يحاول الأشخاص في السلوك التعاوني التأثير ويكونون مفتحين للتأثر وذلك من خلال أدائهم الفاعل للوصول إلى الأهداف. أما في السلوك التنافسي فيكون لدى الأشخاص شك في تأثير الآخرين لأنهم يعتقدون أن الآخرين لا يحاولون تعزيز أفعالهم الفاعلة أو تحقيق أهدافهم. أما الفردية فقد تم التوقع بأنه لا ينتج عنها تفاعل اجتماعي أو نتائج معينة في هذا الخصوص .

المساعدة المتوقعة والفعلية: في ظل التعاون يتوقع الأشخاص من الآخرين مساعدتهم على القيام بأداء فاعل للوصول إلى أهدافهم وفي الواقع يقومون بمساعدة بعضهم البعض. أما في ظل التنافس فيشك الأشخاص في أن الآخرين سوف يساعدهم للوصول إلى أهدافهم؛ فربما يقوم الآخرين بوضع العراقيل امامهم حتى يزيدوا من احتمال وصولهم إلى الأهداف قبلهم.

الاتصال والتأثير: في ظل التعاون يميل الاتصال إلى أن يكون صحيح ويتم تلبية طلبات المعلومات خلال تحديد المشكلات والمساعدة بين الأطراف. في ظل التنافس يميل الأشخاص إلى الشك في رسائل الآخرين وتأثيرهم؛ حيث إن كل طرف يحاول تضليل الطرف أو الأطراف الأخرى لمنعهم من الوصول إلى أهدافهم.

الاتجاه نحو المهام: يقوم الأشخاص في ظل التعاون بتقسيم المهام ويشجع بعضهم بعضاً على إنجازها حتى يستطيع الجميع التقدم نحو تحقيق أهدافهم. أما في ظل التنافس فإن المتنافسين يؤدون المهام بأنفسهم وهذا ناتج من ما يقومون به من عرقلة لجهود الآخرين التي يرون أنها تعرقل مسيرتهم نحو تحقيق أهدافهم.

الصدقة والتأييد: في ظل التعاون تنعكس القيمة الايجابية المعطاة للسلوكيات الفاعلة للآخرين في شكل اتجاهات إيجابية بين الأعضاء. أما في ظل التنافس فيميل الأطراف إلى كره بعضهم بعضاً في ظل رؤية أنهم يعيقون وصولهم إلى أهدافهم.

ورغم أن نظرية «دويتش» ترى أن هناك أنواعاً خالصة من الاعتماد المتبادل في الأهداف. إلا أنها ترى كذلك أن معظم الحالات تحتوي على عناصر من التعاون والتنافس والفردية. فمثلاً إذا كان لدينا فريقان متنافسين فإزال لديهم عنصر من التعاون وهو الشيء المتنافس عليه. ففي مباراة لكرة القدم على الفريقين المتنافسين أن يتعاونوا مع حكم المباراة حتى يقدمان مباراة خالية من الإصابات على سبيل المثال. وفي داخل كل فريق رغم أن أعضائه مترابطين ويتعاونون للفوز بالمباراة إلا أنه في الوقت نفسه يحاول كل عضو أن يبرز مهاراته وقدراته الفردية. ولكن رغم ذلك فإنه يغلب على كل حالة نوع معين من الاعتماد المتبادل في الأهداف بمعنى أما أن يغلب على التفاعل الاجتماعي في كل حالة التعاون أو التنافس أو الفردية وهذا ما تحاول نظرية «دويتش» الإحياء به إثباته (1984).

نظرية التعاون التنافس والفردية وعلاقة القادة والمرؤوس

تُعد القيادة بكل مستوياتها مساهمة مهمة للمنظمات. فعندما يستطيع المديرين قيادة وحداتهم بكل اقتدار فإن المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس على من هم داخل المنظمة وعلى المتعاملين معها. إن جميع من له علاقة بالمنظمة من عاملين وجمهور يتوقعون الكثير من قادة المنظمة. فمثلاً فإنهم يتوقعون من كل قائد مهما كان مستواه التنظيمي أن يكون منفتحاً وأن يكون متسقاً في أفعاله ومرن. وعلاوة على ذلك يجب أن يكون قائداً لفريقه وعضواً في الوقت نفسه. تشكل نظرية التعاون قاعدة نظرية جيدة لدراسة التفاعلات بين الرؤساء وانعكاسات هذه التفاعلات على اتجاهات المرؤوسين. فالقادة والمرؤوسين يتبادلون الاعتماد على بعضهم البعض في إنجاز المهام والأدوار والأهداف التي ترغب كل وحدة إدارية في تحقيقها. ومن ثم فإن دراسة مدى وجود سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل الرؤساء وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين سيساعد في إلقاء الضوء على مدى "تأثير" تلك السلوكيات على اتجاهات المرؤوسين في المنظمات.

الدعم التطبيقي لنظرية التعاون والتنافس والفردية

الدراسات العملية

في دراسة عملية بحثية لملاحظتي في اجتماعات العمل الدورية لمشرف ومرؤوسه في مناقشة قضية توزيع العمل. وكان نقاش وجهات النظر يتم أماًفي إطار تعاوني أو تنافسي أو تجنباً للنزاع. وقد أن الجدل التعاوني قد أدى إلى الإحساس بالتوقعات الايجابية والاهتمام التعرف على اتجاهات الآخرين. الاتجاه الايجابي نحو الآخر والوصول إلى قرار يتضمن اتجاه كل منهما. أما الجدل التنافس فقد أدى إلى الانغلاق الذهني والمعرفة والقليل من الاهتمام أو قبول موقف الآخر الإخفاق في الوصول إلى اتفاق. أما تجنب الجدل فقد أدى إلى انفتاح متوقع ولكن قليل من الاهتمام أو معرفة حقيقية لوجهة نظر الآخر والقرار عكس وجهة نظر واحدة فقط. وبالتالي فإن النتائج تؤكد على أن النزاع في إطار تعاوني يسهل المشاركة في عملية صنع القرار.

الدراسات الميدانية

في دراسة ميدانية قام جوسفلد وزملائه (1983) بدراسة العلاقة بين السلوك القيادي التعاوني والتنافسي والفردى وبين اتجاهات المرؤوسين نحو الرضا العام عن العمل والرضا عن الإشراف والرغبة للأداء الجيد والرغبة للبقاء في العمل. وأظهرت النتائج :

(1) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التعاوني وبين الرضا عن الإشراف. في حين تبين أن ثمة علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التعاوني وبين قيام القائد بالحد من رغبة المرؤوس في العمل بشكل جيد والتفكير في ترك الوظيفة.

(2) أن العلاقات بين السلوك القيادي الفردى وبين اتجاهات المرؤوسين شبيهة بتلك التي بين السلوك القيادي التنافسي وبين تلك الاتجاهات. وبناء على نتائج هذه الدراسة ودراسات سابقة استنتج الباحثون أن المدراء المتفاعلون هم الذين يرغبون في التأثير في الآخرين إيجابياً فلا يحاولون التنافس للسيطرة والفوز وكأن الأمر منافسة مع المرؤوسين. وإنما هم أولئك الذين يبحثون عن الأهداف التعاونية مع مرؤوسيهم التي تدفع إلى الترابط .

وفي دراسة أخرى يشير جوسفيلد إلى المنظمات تتيح الفرصة للموظفين للمشاركة في قرارات تخفيض التكاليف من أجل تحقيق النجاح في سوق العمل شديد المنافسة. غير أن كثير من الباحثين يشككون في أهمية مثل هذه المشاركة. من هنا أجرى الباحث دراسة ميدانية بين 10 متطوعاً من موظفى إحدى شركات الأخشاب في كندا قام جوسفلد (1998) باستخدام نظرية "دويتش" للتعاون والتنافس لاختبار التفاعل كمتغير وسيط أثناء مناقشة الموظفين لكيفية خفض التكاليف. وأظهرت نتائج الدراسة التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية ما يللى:

(1) في الحالات التي كانت فيها الأهداف تعاونية قام المديرين والموظفين بمناقشة قضايا تخفيض التكلفة بشكل منفتح وبناء. بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة ايجابية بين الأهداف التعاونية وبين الميل الايجابي وتقوية العلاقة والثقة في العمل المستقبلي والعمل الفعال والاهتمام بتحسين فاعلية المنظمة وتفهم قضية خفض التكلفة ونية العمل كفريق لتخفيض التكاليف. أدت الأهداف التنافسية إلى الحد من الجدل البناء مع النفس ومع الآخرين. وكان هناك علاقة سلبية بين الأهداف التنافسية وبين كل من المشاعر علاقة الثقة الفاعلية وكفاءة المنظمة والتفاهم والعمل كفريق.

2) أما الأهداف المستقلة فلم ترتبط بدلالة إحصائية مع النقاش المفتوح ولكنها ارتبطت سلبياً مع المشاعر والعمل كفريق. وخلص الباحث إلى أن مشاركة الموظفين لها فوائد ولكنهم يحتاجون إلى أهداف تعاونية ومهارات لمناقشة القضية بذهنية متفتحة وبشكل بناء لتحقيق هذه الفوائد .

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

يتكون المجتمع لهذا البحث من عدة موظفين في الشركة من متعددت الجنسيات في منطقة عربية .تم اختيار- بالطريقة العشوائية البسيطة من موظفين من اقسام مختلفة . وبعد الملاحظة ومن خبرة العمل تم ادراج القياس والنتائج كالتالي :

سلوك التعاون تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مقتبسة من بحث جوسفلد وزملاؤه (1983) وهذه العناصر تتكلم بشكل عام عن مدى تعاون المشرف مع مرؤوسيه بتزويدهم بالمعلومات والمستلزمات الضرورية لانجاز الأعمال والاهتمام بأهدافه الشخصية.

سلوك التنافس أيضاً تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مأخوذة من بحث جوسفلد وزملاؤه (1983) وهذه العناصر تعزز بشكل عام عن مدى إحساس المشرف من نجاحات مرؤوسيه ووقوفه في طريق نموهم الوظيفي ما يجعل العلاقة تنافسية أكثر منها تعاونية بين الطرفين. وقد أعطت هذه العناصر.

سلوك الفردية تم قياس هذا المتغير بخمسة عناصر مقتبسة من مقالة جوسفلد زملاؤه (1983) وتشير هذه العناصر إلى أن المشرف المباشر ومرؤوسيه يعملون معظم الوقت بشكل فردي حيث يحب المشرف المباشر العمل بمفرده وليس مع الآخرين ويهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بأهدافهم وهذا يجعله في معظم الوقت في معزل عنهم.

الرضا عن المشرف المباشر: تم قياس هذا المتغير بستة عناصر مأخوذة من ببحث جوسفلد وزملاؤه (1983) حيث تشير هذه العناصر بشكل عام إلى مدى ثقة المرؤوس في كفاءة ودوافع ونوايا مشرفه المباشر وهل يستحق هذا المشرف مكافآت مادية أو معنوية عن الطريقة التي يتبعها في الإشراف على الآخرين.

الرضا الوظيفي تم قياس هذا المتغير بأربعة عناصر مقتبسة من بحث جوسفلد وزملاؤه (1983) وتعتبر هذه العناصر عن مدى رضا المرؤوس عن وظيفته ورضا زملائه في الوحدة عن وظائفهم كمؤشر عن حالة الرضا الوظيفي العام في الوحدة الإدارية ككل.

النتائج

للإجابة على السؤال الأول في هذه الدراسة والذي يتساءل عن مدى وجود سلوك التعاون والتنافس والفردية حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات القيادية . وقد لوحظ سلوك التعاون هو الغالب ويليه سلوك الفردية وأخيراً يأتي سلوك التنافس بين المشرف-المرؤوس.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي يتساءل هل هناك تباين بين سلوكيات القائد؟ أشارت النتائج إلى عدم وجود تباين ذي دلالة إحصائية في سلوكيات القائد.

وللإجابة عن السؤال الثالث الذي يتساءل عن العلاقة بين سلوك التعاون, والتنافس والفردية وبين الرضا عن الإشراف. الرضا الوظيفي زيادة الحماس للعمل بشكل أفضل وتخفيض الرغبة للعمل بجد. والرغبة في البقاء في الوظيفة والتفكير في ترك الوظيفة فقد تم استخدام تحليل الارتباط (معامل بيرسون) وذلك لتحديد العلاقات الثنائية بين سلوكيات القائد وبين تلك الاتجاهات .

كلما زاد التعاون انخفض كل من سلوكي التنافس والفردية وكلما زاد سلوك التنافس أدى ذلك إلى زيادة سلوك الفردية بين الرئيس والمرؤوس والعكس صحيح. ثانياً أن أقوى علاقة هي العلاقة بين سلوك التعاون وبين الرضا عن الإشراف فكلما زاد سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر زاد رضا المرؤوس عن الإشراف. ثالثاً كلما زاد سلوك التنافس والفردية من قبل المشرف المباشر انخفض رضا المرؤوس عن الإشراف. رابعاً أيضاً كلما زاد سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر زاد حماس المرؤوس للعمل بشكل أفضل في الوظيفة والعكس كلما أظهر المشرف أي من سلوك التنافس أو الفردية أدى ذلك إلى انخفاض حماس المرؤوس للعمل بشكل أفضل في الوظيفة. خامساً وجود علاقة عكسية بين كل من سلوك التعاون وتخفيض رغبة المرؤوس للعمل بجد واجتهاد. وهذا يعني أنه كلما انخفض سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر زادت رغبة المرؤوس في التقاعس عن القيام بالمهام الموكلة إليه. ولزيادة التأكيد أوضحت النتائج أنه كلما زاد سلوك التنافس أو الفردية من قبل المشرف المباشر زادت رغبة المرؤوس في تقليل العمل بجد واجتهاد في المهام الموكلة إليه. سادساً كلما زاد سلوك التعاون زادت رغبة المرؤوس في البقاء في وظيفته وكلما أظهر المشرف أيامن سلوكي التنافس أو

الفردية انخفضت رغبة المرؤوس في البقاء في الوظيفة. سابعاً النتيجة السابقة تؤكد العلاقة بين اتجاه التفكير في ترك الوظيفة وسلوكيات القائد مع مرؤوسيه. فنلاحظ أن سلوك التعاون يؤدي إلى التقليل من التفكير في ترك الوظيفة أما الزيادة في أي من سلوكي التنافس أو الفردية فتقود إلى زيادة تفكير المرؤوس في ترك وظيفته. أخيراً سلوك التعاون من قبل المشرف ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي بشكل عام في حين أن أيّاً من سلوكي التنافس أو الفردية ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي.

خاتمة

إن خاصية التعاون من منطلق مبدأ التعاون الذي يقوم على الآية القرآنية (وتعاونوا على البر والتقوى... الآية 7 سورة المائدة). وما يدعم الدراسة ان السلوك التعاوني هو السائد بين القادة والمرؤوسين .