



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي

مركز بحوث كلية إدارة الأعمال

سلوكيات التعاون والتنافس والفردية بين القادة والمرؤوسين وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين

إعداد

مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

أحمد بن مداوس اليامي
أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م





المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية إدارة الأعمال

سلوكيات التعاون والتنافس والفردية بين القادة والمرؤوسين وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين

إعداد

مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة ١ - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

أحمد بن مداوس اليامي
أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م

ح) جامعة الملك سعود، ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م).

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

اليامي، أحمد بن مدراس

سلوكيات التعاون والتنافس والفردية بين القادة المرؤسين في علاقتهما ببعض الاتجاهات المرؤسين. / أحمد بن مدراس اليامي؛ مازن فارس الرشيد - الرياض، ١٤٢٩هـ.

٤٣ ص؛ ١٧ سم X ٢٤ سم

ردمك: ٧-٢٢١-٥٥-٩٩٦٠-٩٧٨

١- القيادة الإدارية السلوك الإداري أ. رشيد، مازن فارس

(مؤلف مشارك) مشارك ب. العنوان

ديوي ٦٥٨,٣ ١٠٩/١٤٢٩

رقم الإيداع: ١٤٢٩/١٠٩

ردمك: ٧-٢٢١-٥٥-٩٩٦٠-٩٧٨

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٩هـ



ملخص الدراسة

تُعد القيادة الإشرافية المباشرة في المنظمات من أهم القيادات؛ وذلك بسبب التصاقها بالمرؤوسين، وعظم تأثيرها في سلوكياتهم اليومية، واتجاهاتهم بشكل عام. لهذا قامت الدراسة الحالية بمحاولة سبر غور ثلاثة أنواع من سلوكيات المشرفين المباشرين، وهي: سلوكيات التعاون، والتنافس، والفردية، وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين. وكان من أبرز نتائجها: أن السلوك التعاوني هو السلوك الغالب بين المشرفين المباشرين كما صرح بذلك مرؤوسوهم رغم وجود قدر لا بأس به من سلوكي التنافس والفردية. (٢) كانت العلاقة بين السلوك التعاوني والرضا عن الإشراف هي الأقوى من بين العلاقات المختبرة في الدراسة. (٣) عكس المرؤوسون قوة هذه العلاقة في آرائهم حول الاتجاهات الأخرى مثل الحماس للعمل بشكل أفضل، صصالرغبة في البقاء في الوظيفة، عدم التفكير في ترك الوظيفة والرضا الوظيفي بشكل عام. وبناء على هذه النتائج وغيرها أوصى الباحثان بعدد من التوصيات حول أهمية الأهداف المشتركة ودورها في تعزيز سلوك التعاون والحد من سلوكي التنافس والفردية.

المقدمة

يقوم انجاز الأعمال في المنظمات الإدارية إلى حد كبير على الاعتماد 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 فريق منهم بإنجاز ما أوكل إليه من مهام فإن أعمال الفريق الآخر ستتباطأ، ومن ثم فإنه لن يستطيع إنجاز أهدافه في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

والاعتماد المتبادل يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً (Johnson and Johnson, 1999). ويقود 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، الأمر الذي يؤدي إلى الإخفاق في الحصول المعلومات والأفكار ذات العلاقة في الحسابان، وإلى تأخير إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وهذا بدوره يقود، في نهاية المطاف، إلى تنفيذ برامج مكلفة وغير لازمة (Janz & Tjosvold, 1985; Tjosvold, 1986). وبما أن إنجاز الأعمال في المنظمات يتطلب تبادل المعلومات بين العاملين وتدققها بين المستويات التنظيمية المختلفة، وإلى تنسيق الجهود لكي تكون فاعلة في تحقيق أهدافها، فإن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يمكن أن يعيق العمليات الأساسية في المنظمة، ويؤدي، في نهاية الأمر، إلى تدني الإنتاجية التنظيمية، والتأثير السلبي على كفاءة المنظمة بشكل عام (Tjosvold, 1986).

مشكلة الدراسة

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 الرئيس والمرؤوس، حيث إن دور كل منهما يعتمد على دور الآخر. فكل منهما له دور ولديه معلومات وموارد يحتاجها الآخر، وهكذا فإن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يؤثر سلباً على أداء كل منهما، ومن ثم على إنتاجية الوحدة التي يعملان بها.

ومن هنا تأتي مشكلة هذا البحث التي تكمن في محاولة التفصي عن مدى وجود سلوك التعاون، والتنافس، والسلوك الانفرادي بين الرؤساء والمرؤوسين. فبشكل مختصر يرى الباحثون في هذا المجال أن إدراك مدى تداخل الأهداف/ الاعتماد المتبادل ينعكس على مدى التعاون والتنافس والسلوك الانفرادي في المنظمات، كما أن سلوكيات التعاون والتنافس والسلوك الانفرادي تنعكس على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. وهذا الجانب الأخير هو نطاق تركيز هذا البحث. وبعبارة أخرى يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين سلوكيات التعاون والتنافس والسلوك الانفرادي بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعض اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في بعض المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن ثلاث أسئلة رئيسية على النحو التالي:

ما مدى وجود السلوك التعاوني، والتنافسي، والانفرادي بين الرؤساء والمرؤوسين حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات؟

ما العلاقة بين السلوك التعاوني، التنافسي، والانفرادي للقائد من جهة وبين الرضا عن المشرف المباشر، الرضا الوظيفي، الحماس للعمل بشكل أفضل، تدني الرغبة للعمل

بجهد عال، الرغبة في البقاء في الوظيفة، والرغبة في ترك الوظيفة من جهة أخرى.
هل هناك تباين بين العلاقة بين سلوكيات القائد وبين اتجاهات العاملين حسب الجنسية
(سعودي/ غير سعودي)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة، إن لم تكن الأولى، التي تحاول سبر غور مدى وجود السلوك القيادي التعاوني، التنافسي، والانفرادي في بعض المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية وعلاقة هذه السلوكيات برضا المرؤوسين عن الوظيفة والمشرف، ومدى رغبتهم في العطاء بجهد عال، ورغبتهم في الاستمرار في وظائفهم. فالإضافة العلمية تبرز في وصف نظرية التعاون وعلاقتها بالأهداف المتداخلة في منظمات اليوم ذات الأعمال المعقدة والمتشابكة. إضافة إلى أن هذه الدراسة سوف تحاول أن تلخص ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول العلاقة بين سلوكيات التعاون، التنافس، الانفراد وبين الرضا والإنتاجية.

أما الإضافة التطبيقية المتوقعة، فإنه من المؤمل أن يستفيد الممارسين من نتائجها، حيث سيجدون في طياتها السلوكيات القيادية التي يدرك المرؤوسين أنها تعزز رضاهم الوظيفي والإشرافي وتحثهم على بذل المزيد من الجهد والرغبة في البقاء في وظائفهم، كذلك معرفة السلوكيات التي قد تؤدي إلى عكس ذلك. وبالتالي فإن المشرفين الحصريين سوف يحاولون تطبيق نتائج هذه الدراسة على سلوكياتهم القيادية ويرون ما هي نتيجة التغيير في سلوكياتهم على رضا وجهد المرؤوسين العاملين تحت إشرافهم.

الإطار النظري

نظرية التعاون والتنافس في المنظمات

بناءً على أفكار «ليفين (Lwein) وغيره من الباحثين في مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد «ماستيوشتس» للتكنولوجيا، قدم دويتش (Deutsch, 1949) نظرية

التعاون والمنافسة التي أشارت إلى نتائج التعاون والتنافس والعمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج. ففي التعاون يؤمن الأشخاص أن تحقيق أهدافهم مرتبطة ارتباطاً إيجابياً؛ 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، ومخرجاتهم. ففي الأهداف التعاونية يؤمن الأفراد أنه حينما 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, & Johnson, 1999). فهم يريدون كسب المنافسة والتفوق على بعضهم البعض.

من ناحية أخرى، ففي حالة الأهداف المستقلة، يتوقع الأفراد أن الآخرين سيعملون من أجل تحقيق أهدافهم دون اعتبار يذكر لأهداف الآخرين. وبما أن هناك القليل من الحوافز التي تدفعهم إلى استخدام قدراتهم لمساعدة الآخرين، فإنهم يصبحوا غير مكثرئين بمصالح الآخرين. وبصفة عامة ظهر أن الاستقلالية في الأهداف لها تأثير مشابه للتنافس في التفاعل والإنتاجية، وإن كان هذا التأثير أقل قوة (Johnson and Johnson, 1989).

ويرى جوسفلد (Tjosvold, 1984) أن مفهومي التعاون والتنافس يميلان طابعاً أيديولوجياً ويحتلمان عدة معاني 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 goal interdependence.

وحسب نظرية دويتش يؤثر الاعتماد المتبادل في الأهداف بشكل مباشر على اتجاه الأشخاص نحو سلوكيات الآخرين. وقد حدد دويتش نوعين رئيسيين من الأفعال: (١) الأفعال الفاعلة التي تزيد من احتمال أن يحقق الشخص هدفه، (٢) الأفعال "الخرقاء" التي تقلل من احتمالات وصول الشخص إلى أهدافه. وبالتالي فإن اتجاه الشخص نحو الأفعال الفاعلة أو "الخرقاء" يؤدي إلى ظهور التفاعلات الاجتماعية التي يطلق عليها التعاون والتنافس. ففي التعاون فإن الأفعال الفاعلة لشخص ما تساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم؛ ومن الممكن أن تحل محل سلوكياتهم الفاعلة ويتم تمييزها بشكل إيجابي. أما السلوكيات الخرقاء فليست مساعدة؛ ومن ثم لا يمكن أن تحل محل سلوكيات الآخرين ويتم تمييزها 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.

وعلى افتراض أن الأشخاص يقومون بأفعال فاعلة أكثر من الأفعال الخرقاء، أقترح "دويتش" النتائج التالية للتعاون والتنافس (الجبري و الديب، ١٩٩٨؛ Tjosvold, 1984). 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 الآخريين بوضع العراقيل إمامهم حتى يزيديوا من احتمال وصولهم إلى الأهداف قبلهم.

الاتصال والتأثير: في ظل التعاون يميل الاتصال إلى أن يكون صحيحاً، 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 يؤديون 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 الإيجابية 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 فما زال 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 (Deutsch 1949; Tjosvold, 1984).

نظرية التعاون، التنافس والفردية وعلاقة الرئيس-المؤوس 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 وحاسماً، وأن يكون متسقاً في أفعاله ومرن. وعلاوة على ذلك، يجب أن يكون قائداً لفريقه وعضواً في الوقت نفسه (Tjosvold and Wong, 2000). وكل ما سبق وغيره يتم في إطار التفاعلات التي تحدث بين القادة ومن يتعاملون معهم سواء أكانوا رؤساء، أو مؤوسين، أو عملاء، أو حتى منافسين للمنظمة.

وبالتالي تشكّل نظرية التعاون قاعدة نظرية جيدة لدراسة التفاعلات بين الرؤساء والمؤوسين وانعكاسات هذه التفاعلات على اتجاهات المؤوسين وهذا هو تركيز هذا البحث. فالرؤساء والمؤوسين 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، التنافس، والفردية من قبل الرؤساء وعلاقتها ببعض اتجاهات المؤوسين سيساعد في إلقاء الضوء على مدى "تأثير" تلك السلوكيات على اتجاهات المؤوسين في المنظمات.

الدعم التطبيقي لنظرية التعاون، التنافس والفردية

الدراسات المعملية

في دراسة معملية بين ٦٦ طالباً جامعياً، تولى أحدهم دور المشرف، والآخر دور المرؤوس لمناقشة قضية توزيع العمل. وكان نقاش وجهات النظر يتم أما في إطار تعاوني أو تنافسي أو تجنباً للنزاع. وقد وجد الباحثان أن الجدل التعاوني قد أدى إلى الإحساس بالأمان، الانفتاح، التوقعات الايجابية، الاهتمام، التعرف على اتجاهات الآخرين، الاتجاه الايجابي نحو الآخر، والوصول إلى قرار يتضمن اتجاه كل منهما. أما الجدل التنافس فقد أدى إلى عدم الإحساس بالأمان، الانغلاق الذهني، المعرفة، ولكن القليل من الاهتمام أو قبول موقف الآخر، والإخفاق 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 (Tjosvold and Deemer, 1980).

وفي دراسة معملية ثنائية قام جوسفلد (Tjosvold, 1981) بدراسة علاقات تفاوت السلطة في إطار تعاوني أو تنافسي حيث كان لأحدهما سلطة أكبر من الآخر. وقد أظهرت المقارنة بين أولئك الذين كانوا في إطار تعاوني وأولئك الذين كانوا في إطار تنافسي، إن الأشخاص في الإطار التنافسي سواء أكانوا يملكون سلطة كبيرة أو محدودة قد شكوا في بعضهم البعض، رفضوا تبادل الموارد، كونوا اتجاهات سلبية نحو بعضهم البعض، ونسبوا إلى السلطة خاصية التحكم. بالإضافة إلى ذلك أشار المشاركون ذوي السلطة المحدودة في الإطار التنافسي إلى أن هناك مقداراً كبيراً من عدم الإحساس بالأمان فيما يخص التفاعل مع الآخر. وخلص الباحث إلى أن وضع تفاوت السلطة في إطار تعاوني من الممكن أن يساهم في إحداث علاقات عمل فاعلة.

وفي دراسة أخرى أشار جوسفلد (Tjosvold, 1985) إلى أن هناك اعتقاداً سائداً في الأدبيات بأن تفاوت السلطة يؤثر على تفاعل الرؤساء مع مرؤوسيه. ولكنه أشار إلى

أنه يمكن افتراض بأن الرؤساء الذين يمتلكون سلطة كبيرة يكون أكثر دعماً لمروسيهم. ولاختبار هاتين الفرضيتين المتضادتين، قام الباحث بإجراء دراسة معملية على ٩٠ طالباً من طلبة البكالوريوس، وذلك بأن جعلهم يتقمصون دور المديرين الذين لهم سلطات إما كبيرة أو محدودة والذين يُعتقد بأن أهدافهم ترتبط بمروسيهم من خلال السلوك التعاوني، أو الفردي أو التنافسي. وقد أيدت النتائج الفرضية العامة للدراسة بأن البيئة الاجتماعية تؤثر على كيفية استخدام الرؤساء لسلطاتهم في التفاعل مع المرؤوسين. ففي الإطار التعاوني وجد الباحث أن لدى الرؤساء ذوي السلطة الكبيرة والمحدودة توقعات إيجابية عن مروسيهم، وتفاعلوا بشكل بناء معهم، أعادوا صياغة مهمة المرؤوسين، استجابوا لطلباتهم للمساعدة، وكونوا معهم علاقة إيجابية، وذلك مقارنة بالرؤساء ذوي السلطة الكبير والمحدودة في الإطار الفردي والإطار التنافسي. إضافة إلى ذلك، فلم يكن هناك سوى الرؤساء ذوي السلطة الكبيرة في الإطار التعاوني الذين قاموا باستخدام خبراتهم/ معارفهم لمساعدة المرؤوسين بشكل مباشر. وتشير النتائج إلى أن من المحتمل أن الرؤساء المتعاونين يستخدمون سلطاتهم بشكل بناء، في حين ينزع الرؤساء في السياقات الفردية والتنافسية إلى الإخفاق في استخدام مواردهم لتسهيل أداء المرؤوسين. وقد خلص الباحث الإطار الاجتماعي يؤثر في تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين أكثر من تأثير نطاق السلطة التي يتمتع بها الرؤساء.

وفي دراسة معملية أخرى قام (Cox, Lobel and McLeod, 1991) ببحث آثار الاختلافات في الأنماط الثقافية العرقية في السلوك التعاوني والتنافسي والفردي على مهام المجموعة. وقد تم توزيع الطلاب المبحوثين أما إلى مجموعة مكونة من البيض أو مجموعة مكونة من الأعراق الأخرى. وقد أيدت نتائج الدراسة الفرضية القائلة أن المجموعة المكونة من أشخاص من أعراق تؤكد تقاليد الثقافة على الجماعية يظهرون سلوكاً تعاونياً فيما بينهم أكثر من المجموعات التي تؤكد تقاليد الثقافة على الفردية.

أما جوسفلد وشين (Chen and Tjosvold, 2002) فقد استخدموا نظرية التعاون

والتنافس للتعرف على الحالات التي تعزز إبداع فرق العمل وذلك من خلال بحث تأثير الأهداف التعاونية والخلاف البناء على تعزيز الإبداع لعينة ١٢٦ طالباً صينياً يدرسون إدارة الأعمال تم توزيعهم على ٣٢ مجموعة. وقد وجد الباحثان أن المجموعات ذات الأهداف التعاونية تطبق الخلاف البنّاء والانفتاح الذهني، في حين أن المجموعات ذات الأهداف المستقلة كانت تتحاشى النقاش المفتوح. وتبين أن المجموعات ذات الخلافات البنّاءة كانت أكثر إبداعاً وولاء.

وفي دراسة حديثة قام بيرزما وزملاؤه (Beersma, et al., 2003) ببحث ما إذا كانت العلاقة بين هيكل المكافآت وأداء الفريق متوقف على بُعد المهمة، تركيبة الفريق، ومستوى أداء الفرد. من أجل ذلك قام الباحثون بدراسة ٧٥ فريقاً يتكون كل منها من أربعة أشخاص يقومون بأداء مهام تفاعلية في سياقات يتم فيها تغيير هيكل المكافآت. وأظهرت نتائج الدراسة: (١) إن هيكل المكافآت التنافسي عزز إحدى أبعاد المهمة وهو السرعة، في حين أن هيكل المكافآت التعاوني عزز بُعد الدقة. (٢) كان أداء فرق العمل المكونة من أعضاء انبساطيين ومستعدين للموافقة أفضل في ظل الإطار التعاوني، في حين أن أداء فرق العمل المكونة من أعضاء تعوزهم هاتين الصفتين كان أفضل تحت الإطار التنافسي، (٣) وأخيراً تبين أن تأثير هيكل المكافآت كان أقوى على أعضاء فرق العمل ذات الأداء المتدني.

الدراسات الميدانية

في دراسة ميدانية على ٣١٠ من الفنيين العاملين في المختبرات الطبية من عشرة مستشفيات، قام جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, Andrews and Jones, 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: (١) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التعاوني وبين الرضا عن الإشراف، إلهام القائد للمرؤوس للأداء

بشكل أفضل، البقاء في الوظيفة والرضا الوظيفي. في حين تبين أن ثمة علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التعاوني وبين قيام القائد بالحد من رغبة المرؤوس في العمل بشكل جاد، والتفكير في ترك الوظيفة. (٢) أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التنافسي وبين الرضا عن المشرف، إلهام القائد للمرؤوس للأداء بشكل أفضل، البقاء في البقاء في الوظيفة والرضا الوظيفي. وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التنافسي وبين قيام القائد بالحد من رغبة المرؤوس في العمل بشكل جاد والتفكير في ترك الوظيفة. (٣) أن العلاقات بين السلوك القيادي الفردي وبين اتجاهات المرؤوسين شبيهة بتلك التي بين السلوك القيادي التنافسي وبين تلك الاتجاهات. وبناء على نتائج هذه الدراسة ودراسات سابقة استنتج الباحثون أن المديرين الفاعلون 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 استكشافية لديناميكية التعاون والتنافس في الثقافة الآسيوية، قام جوسفلد وتساو (Tjosvold and Tsao, 1989) بتوزيع إستبانه بين عمال من أربع شركات لمعدات المنازل في سنغافورة. وقد ساندت النتائج نموذج ديناميكية التعاون في المنظمات. وبشكل أكثر تحديداً، أشارت النتائج إلى أن كل من الرؤية والرسالة المشتركة، تتمين الناس والإنتاجية، إجراءات التنسيق في المجموعة، والتفاعل التعاوني بين العمال قد ارتبطت بشكل ذو دلالة إحصائية وساهمت في التعاون/المشاركة والالتزام نحو المنظمات. أما نتائج العلاقة بين التعاون والإنتاجية فقد كانت غير حاسمة أو مبدئية. وبعبارة أخرى فإن الشركات ذات القيم المنخفضة التي انطوت على أقل تعاون كانت أيضاً الأقل في درجة إجمالي الإنتاجية، وهذا يشير إلى أن التفاعل التعاوني يحسّن من الإنتاجية ومن الربحية.

وفي دراسة ميدانية تم وضع المبحوثين فيها تحت واحدة من أربع حالات من تحديد

الهدف، قام (Mitchell and Silver, 1990) باختبار تأثير تلك الحالات على أداء المبحوثين الذين عملوا في مهمة تتطلب الاعتماد المتبادل. وأظهرت نتائج الدراسة أنه عند تحديد أهداف فردية يكون الأداء أقل بكثير من الحالة التي يتم فيها تحديد الأهداف للمجموعة، أو من الحالة التي يتم فيها تحديد أهداف المجموعة إلى جانب تحديد أهداف فردية. وخلص الباحثان إلى أن تحديد أهداف فردية عالية تقود إلى تشتيت الانتباه عن الاستراتيجيات التي تعزز أداء المجموعة، لأنهم في هذه الحالة يكونون أكثر تنافساً وأقل تعاوناً.

وفي دراسة للمديرين وموظفيهم يتكونون من ٤٧ مجموعة في إحدى الشركات الكبرى، قام جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, Andrews and Struthers, 1991) بدراسة العلاقة بين السلطة والاعتماد المتبادل في جماعات العمل من وجهة نظر المديرين والمرؤوسين. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً بين السلطة والتعاون وبين الفاعلية المدركة لكل من المديرين والمرؤوسين. وهكذا فإن ما أظهرته النتائج من علاقة إيجابية بين التعاون والسلطة، تناقض ما هو شائع حيث إن الافتراض هو أن السلطة تظهر في إطار التنافس. وقد خلص الباحثون إلى أن هذه النتائج تعني أنه يمكن تعميم نتائج الدراسات العملية على العلاقات المستمرة في المنظمات، وتشير إلى أن لأهداف التعاونية تعد شيئاً أساسياً للإدارة البنّاءة للسلطة.

ولاستكشاف الدور المحتمل لشبكة العلاقات التي يقيمها رجال الأعمال ذوي الأفكار الخلاقة على دوافعهم لإقامة مشاريع أعمال جديدة ومدى نجاحهم فيها المبدعين قام جوسفلد وويكر (Tjosvold and Weicker, 1993)، بإجراء ميدانية على ٣٤ رجال الأعمال المبدعين من خلال المقابلات الشخصية، لاختبار العلاقات التي كونها أصحاب المشاريع مع الداعمين لهم مالياً، والممولين، وغيرهم لتنفيذ خطط مشاريعهم. وبشكل محدد سعت الدراسة إلى اختبار مدى صلاحية نظرية الاعتماد المتبادل للأهداف في إطار تعاوني وإطار تنافسي في شبكة العلاقات لصاحب المشروع. ومن النتائج المهمة

لهذه الدراسة: (١) في الأحداث التي كانت الأهداف تعاونية استطاع أصحاب المشاريع التنسيق فيها بشكل ناجح مع مناقشة وجهات النظر المخالفة، أحرزوا تقدماً في المهمة تحت النقاش، تعلموا من التفاعل، اكتشفوا طريقة جديدة للتفكير في القضية المطروحة للنقاش، كانوا مدفوعون لتعزيز أعمالهم، عدلوا بشكل ناجح خطط أعمالهم، عملوا بكفاءة، وكانوا واثقون من أنهم سوف يعملون مع بعضهم البعض في المستقبل. أما ما ناقض الفرضية في الإطار التعاوني فهي لم يجد الباحث علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التعاونية وبين التوقعات الايجابية السابقة للتفاعل. (٢) أما أصحاب المشاريع الذين كان لديهم أهداف تنافسية فقد كانوا غير واثقين بأنهم سوف يعملون مع بعضهم البعض، اعتقدوا أن التفاعل كان غير فاعل، لم يحرزوا تقدماً في المهمة تحت النقاش، لم يتعلموا، كانت دوافعهم أقل فيما يخص العمل في خطط مشاريعهم، عملوا بشكل غير فاعل، وتوقعوا عدم التعاون بشكل منتج في المستقبل. (٣) وعندما كانت الأهداف مستقلة/ فردية فإن النتائج كانت مشابهة لما في الأهداف التنافسية ما عدا أن هناك علاقة إيجابية مع التوقعات الايجابية، علاقة سلبية مع التغيير الناجح لخطة المشروع، وغياب العلاقة ذات الدلالة الإحصائية مع إحراز التقدم في المهمة.

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 ٦٠ متطوعاً من موظفي إحدى شركات الأخشاب في كندا قام جوسفيلد (Tjosvold, 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 يلي: (١) 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، تقوية

العلاقة، الثقة في العمل المستقبلي، العمل الفاعل، الاهتمام بتحسين فاعلية المنظمة، تفهم قضية خفض التكلفة، ونية العمل كفريق لتخفيض التكاليف. (٢) أدت الأهداف التنافسية إلى الحد من الجدل البناء مع النفس ومع الآخرين. وكان هناك علاقة سلبية بين الأهداف التنافسية وبين كل من المشاعر، العلاقة، الثقة، الفاعلية، كفاءة المنظمة، التفهم، والعمل كفريق. (٣) 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.

ولدراسة ما تواجهه فرق العمل المدارة ذاتياً من تحدٍ في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها وكيفية إدارتها لشؤونها الداخلية قام ألبر وزملاؤه (Alper Tjosvold and Law, 1998) بدراسة لـ ٦٠ فريق عمل ذاتي الإدارة مكونة من ٥٤٠ موظفاً. وقد جد الباحثون أن نظرية التعاون والتنافس مفيدة في تحديد العمليات الاجتماعية التي تساعد تلك الفرق للتعامل مع المشكلات والعمل بشكل فاعل. وعلى وجه التحديد وجد الباحثون أن الفرق ذات الأهداف التعاونية العالية كانت تناقش وجهات النظر المتعارضة بينها بذهنية منفتحة وبناءة، وهذا بدوره أدى إلى بناء الثقة في ديناميكية الفريق التي بدورها أسهمت في الأداء الفاعل للفريق. من ناحية أخرى، بدا أن الأهداف التنافسية تؤثر سلبياً في الحوار البناء، الثقة، والفاعلية. وقد خلص الباحثون إلى تفسير ذلك بالقول أن وضع أهداف تعاونية وإقامة حوار بناء يمكن أن يساعد فرق العمل المدارة ذاتياً في اكتساب الثقة والعمل بشكل منتج.

من ناحية أخرى استخدم جوسفلد وإثيرنجتون (Tjosvold, & Etherington 1998) نظرية الأهداف التعاونية والتنافسية للاعتماد المتبادل للأهداف لتحليل التفاعل بين المديرين أثناء تعاملهم مع منازعات الميزانية. فالمديرين يواجهون صراعات كبير عند مناقشتهم للميزانية ومحاولتهم لحل القضايا المتعلقة بها. وكيفية مناقشتهم لوجهات

النظر المتعارضة قد يكون لها تأثير جوهري على ما إذا كانت المنازعات تسهم في عملية الموازنة إيجابياً أو سلبياً. وقد أظهرت التحليلات للمقابلات التي أجراها الباحثان مع المديرين في إحدى شركات المنافع العامة الكبرى بالولايات المتحدة أن الأهداف التعاونية تدعم مناقشات منفتحة لوجهات النظر المتضادة، التي بدورها تعزز الإنتاجية والعلاقات العامة التي تفضي إلى قبول نظام الميزانية وإلى إحساس بوحدة الفريق. وهذا دليل آخر على أن المنظمات التي تصمم أهدافاً تعاونية وتطور مهارات خلافات بناءة تساعد مديريها على استخدام نزاعات الميزانية إيجابياً.

ولإثبات أن الأهداف التعاونية هي وسيلة هامة للتغلب على العوائق التي قد تعيق تطوير علاقة قوية بين المديرين والموظفين تم أخذ عينة مكونة ٢٣٠ موظفاً صينياً (٥٤٪ ذكور، و٦٩٪ منهم تراوحت أعمارهم بين ٢٥-٣٠ سنة، ٦٧٪ كانوا يعملون مع مديريهم لأكثر من سنة) وتم أخذ العينة من قطاعات مختلفة في مقاطعات بكين وشنغهاي وفوجيان، وذلك لدراسة علاقتهم وفاعلية عملهم مع مديريهم. ودعمت النتائج الفرضية المطروحة بأن الأهداف التعاونية، وليس التنافسية أو المستقلة، ساعدت الموظفين ومديريهم على تطوير علاقة عمل نوعية وحسنت من فاعلية المديرين، والتزام الموظفين.

وفي دراسة أخرى أجريت في الصين، أكمل ٢٠٠ موظف ينتمون إلى ١٠٠ فريق عمل مقياساً للاعتماد المتبادل لأهداف فرقهم (التعاون، والتنافس، والاستقلال) ومدى فاعلية الفرق في إدارة الشؤون الداخلية لفرقهم. وقام مديري تلك الفرق بتقويم إبداعات فرقهم. وأيدت النتائج الطرح النظري المتضمن أن الأهداف التعاونية يمكن أن تسهم في فاعلية فرق العمل على إدارة شؤونها الداخلية بفاعلية. كما بين التحليل أن الأهداف التعاونية وليس التنافسية أو المستقلة تعزز فاعلية إدارة فرق العمل لشؤونها الداخلية التي بدورها تؤدي إلى إبداع الفريق (Tjosvold Tang and West, 2004).

وفي أربع دراسات قام (Tauer and Harackiewicz, 2004) باختبار تأثيرات التنافس والتعاون على الدافعية الذاتية والأداء. وقد أشارت ثلاث دراسات سلوكية شملت لعبة كرة السلة أنه لا توجد اختلافات بين تأثير التنافس والتعاون على الاستمتاع بالمهمة أو الأداء. ولكن أشارت هذه الدراسات إلى أن الجمع بين التنافس والتعاون (التنافس بين المجموعة) قد أدى إلى مستويات أعلى من الدافعية الذاتية، وفي دراستين من الثلاث دراسات إلى ارتفاع الأداء. وفي الدراسة الرابعة قام الباحثان باستخدام الاستبانة حيث تم الحصول على الآثار الايجابية نفسها للجمع بين التنافس والتعاون. وقد خلص الباحثان إلى القول أن هناك جوانب إيجابية لكل من التعاون والتنافس وأن تضمين كلاهما في الأنشطة الترويجية يمكن أن يساعد على تحقيق مستويات عالية من الدافعية الذاتية والأداء.

من ناحية أخرى يرى شين وزملائه (Chen, Tjosvold, Chunhong 2006) أنه عندما يكون أعضاء فريق الإدارة العليا مقتنعين بأن قائدهم مهتم بالعاملين والإنتاجية، فإن ذلك يعني أن لديهم قائداً فاعلاً يسهم في زيادة فاعلية منظمتهم. والأهداف التعاونية تكون دليلاً موثقاً على أن قائد أعضاء فريق الإدارة العليا يؤمن بأهمية الأفراد والإنتاجية معاً. ولاحظت هذه الفرضية قام الباحثون بأخذ عينة تزيد مدير من مديري الإدارة العليا من ما يزيد على ١٠٠ منظمة صينية لدراسة مدى تعاونهم، وتنافسهم، وأهدافهم المتبادلة، ومدى اهتمام قادتهم بالأفراد أو الإنتاج، ومدى فاعلية قادتهم. كما قام المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا بتقويم مدى إبداعهم. وأظهرت النتائج أن الأهداف التعاونية بين فرق الإدارة العليا تقنعهم بأن قادتهم يهتمون بالآخرين والأهداف والإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية القادة والإبداع التنظيمي. ومرة أخرى فإن هذه النتائج تبين أن الأهداف التعاونية هي أساس لفاعلية الإدارة العليا (Chen Tjosvold, Chunhong 2006).

منهجية الدراسة

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من المستشفيات العامة والخاصة في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية: الرياض، القصيم، الخرج والدلم. فمن الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة الصحة لعام ١٤٢٤هـ تم اختيار- بالطريقة العشوائية البسيطة من بين قائمة المستشفيات في تلك المدن- خمسة مستشفيات عامة وخمسة مستشفيات خاصة في مدينة الرياض، وثلاثة مستشفيات عامة وواحد خاص في القصيم ومستشفى عام في كل من الخرج والدلم. وقد تم توزيع ٦٠٠ استبانة منها أربعمئة في مدينة الرياض. وبما أن تركيز البحث على الهيئة الطبية المساعدة فقد تم توزيع الاستبانة على فئة التمريض والصيدلة والعلوم الطبية التطبيقية مثل أقسام الأشعة والمختبرات. وبالتالي فإن عينة البحث هي عينة عمدية.

أما بالنسبة إلى مدى استجابة الباحثين فقد تم إعادة ٣٨١ استبانة أي ما نسبته ٦٤٪ وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد ١٠ استبانات لعدم اكتمال بياناتها وبالتالي فإن ما تم تحليل بياناته هو ٣٧١ استبانة أي بنسبة ٦٢٪ من إجمالي الاستبانات الموزعة. وجدول (١) يعطي معلومات عن نسبة توزيع الاستبانات بين مستشفيات القطاع العام ومستشفيات القطاع الخاص ونسبة الاستبانات المعادة إلى الاستبانات الموزعة.

جدول ١

عينة الباحثين حسب القطاع

القطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	٪ المعادة/ الموزعة
عام	٤٠٠	٢٠٦	٪٥١
خاص	٢٠٠	١٦٥	٪٨٢
المجموع	٦٠٠	٣٧١	٪٦٢

كما أن جدول (٢) يوضح نسبة التخصص بين الباحثين الذين قاموا بإعادة الاستبانة، حيث نلاحظ أن فئة التمريض هي الفئة الأكبر من بين الفئات المستهدفة كعينة للبحث.

جدول ٢

عينة الباحثين حسب التخصص الوظيفي

النسبة حسب التخصص	التخصص
٪٢٩	علوم طبية تطبيقية
٪١٥	صيدلة
٪٥٦	تمريض

أما جدول (٣) فيوضح توزيع العينة حسب جنسية المشرف المباشر، حيث نلاحظ أن المشرفين السعوديين يأتون في المقدمة ومن ثم يأتي المشرفون الأجانب وأخيرا يأتي المشرفون من العرب غير السعوديين.

جدول ٣

توزيع عينة الباحثين حسب جنسية المشرف المباشر

النسبة	جنسية المشرف المباشر
٪٤٤	سعودي
٪١٧	عربي
٪٣٩	أجنبي

مقاييس البحث

سلوك التعاون: تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مقتبسة من بحث جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al. 1983) وهذه العناصر تتكلم بشكل عام عن مدى تعاون المشرف مع مرؤوسيه بتزويدهم بالمعلومات والمستلزمات الضرورية لانجاز الأعمال، والاهتمام بأهدافهم كاهتمامه بأهدافه الشخصية. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٤).

سلوك التنافس: أيضا تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مأخوذة من بحث جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al., 1983) وهذه العناصر تعبر بشكل عام عن مدى إحساس المشرف بالخوف من نجاحات مرؤوسيه ووقوفه في طريق نموهم الوظيفي والتعالي عليهم مما يجعل العلاقة تنافسية أكثر منها تعاونية بين الطرفين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٤).

سلوك الفردية: تم قياس هذا المتغير بخمسة عناصر مقتبسة من مقالة جوسفلد زملاؤه (Tjosvold, et al., 1983) وتشير هذه العناصر إلى أن المشرف المباشر ومرؤوسيه يعملون معظم الوقت بشكل فردي حيث يجب المشرف المباشر العمل بمفرده وليس مع الآخرين ويهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بأهدافهم وهذا يجعله في معظم الوقت في معزل عنهم. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة كما يتضح من جدول (٤).

جدول ٤

اختبار موثوقية متغيرات الدراسة (N=371)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
١. سلوك التعاون	٧	,٨٩
٢. سلوك التنافس	٧	,٨٧
٣. سلوك الفردية	٥	,٨٠
٤. الرضا عن المشرف المباشر	٦	,٩٤
٥. الرضا الوظيفي	٤	,٨١
٦. زيادة الحماس للعمل بشكل أفضل	١	-
٧. تخفيض الرغبة للعمل بجد	١	-
٨. الرغبة في البقاء في الوظيفة	١	-
٩. التفكير في ترك الوظيفة	١	-

الرضا عن المشرف المباشر: تم قياس هذا المتغير بستة عناصر مأخوذة من بحث جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al., 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. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٤).

الرضا الوظيفي: تم قياس هذا المتغير بأربعة عناصر مقتبسة من بحث جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al., 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. وحسب اختبار "كرونباخ" للموثوقية (Alpha) فقد أعطت

هذه العناصر درجة موثوقية جيدة تشجع على استخدامها في التحاليل اللاحقة.

اتجاهات أخرى: لقد تم قياس كل من زيادة الحماس للعمل بشكل أفضل، وتخفيض الرغبة للعمل بجد، والرغبة في البقاء في الوظيفة الحالية، والتفكير في ترك الوظيفة بعنصر لكل منها مأخوذة أيضا من دراسة جوسفلد وزملاؤه (أ. Tjosvold et al. 1983). إن تضمين اتجاهات كهذه تعطي مؤشرات أخرى محددة عن مدى العلاقة بين سلوك المشرف المباشر ومشاعر المرؤوسين داخل الوحدة الإدارية والتي تنعكس على أدائهم لأعمالهم اليومية.

النتائج

للإجابة على السؤال الأول في هذه الدراسة والذي يتساءل عن مدى وجود سلوك التعاون، والتنافس والفردية حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات القيادية، فقد تم استخدام اختبار المتوسطات لعينة واحدة One-Sample t-test. وقد أوضحت النتائج كما في جدول (5) أن سلوك التعاون هو الغالب، يليه سلوك الفردية، وأخيرا يأتي سلوك التنافس بين الرئيس-المرؤوس.

جدول 5

اختبار المتوسطات لعينة واحدة

المتغير	t	df	(Sig.(2-tailed	Mean Difference
التعاون	6724	370	،،،،،	376
التنافس	3791	370	،،،،،	212
الفردية	4797	370	،،،،،	260

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي يتساءل هل هناك تباين بين سلوكيات القائد حسب الجنسية؟ فقد تم استخدام اختبار العينات المستقلة Independent samples t-test حيث تمت المقارنة بين الفئات الثلاث المشاركة حسب ما أدلى به المرؤوسون (سعودي،

عربي، أجنبي). أشارت النتائج إلى عدم وجود تباين ذي دلالة إحصائية في سلوكيات القائد حسب جنسيته ما عدا حالتين اقتربتا من التباين ذي الدلالة الإحصائية وهما: (١) عند مقارنة المشرفين العرب بالأجانب في سلوك التعاون، يرى المرؤوسون أن العرب أكثر تعاوناً من الأجانب ($p=0.07$). (٢) عند مقارنة المشرفين السعوديين مع الأجانب في سلوك التنافس، يرى المرؤوسون أن الأجانب يظهرون سلوك التنافس أكثر من إظهار السعوديين لهذا السلوك ($p=0.13$).

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 (جدول ٦).

جدول ٦

العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة (معامل بيرسون)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١. التعاون								
٢. التنافس	**،٤٩-							
٣. الفردية	**،٤٩-	**،٥٧						
٤. الرضا عن الإشراف	**،٧٥	**،٥٦-	**،٤٦-					
٥. الحماس	**،٥٦	**،٣٧-	**،٢٧-	**،٦٤				
٦. تخفيض الرغبة	**،٢٩-	**،٣٧	**،٢٢	**،٣٤-	**،٤٠-			
٧. الرغبة في البقاء	**،٥٥	**،٤٥-	**،٣٠-	**،٦٦	**،٧٢	**،٤٠-		
٨. التفكير في ترك الوظيفة	**،٤٤-	**،٥٢	**،٣٦	**،٥٢-	**،٥٤-	**،٥٣	**،٥٥-	
٩. الرضا الوظيفي	**،٥٢	**،٤١-	**،٢٨-	**،٦٣	**،٦١	**،٣٩-	**،٦٦	**،٦٥-

**p < 0.01

أولاً، يوضح جدول (٦) أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية قوية بين سلوكيات القائد حيث نلاحظ أنه 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، نلاحظ أن أقوى علاقة في الجدول 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، نلاحظ 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 أيّاً من سلوكي التنافس أو الفردية انخفضت رغبة المرؤوس في البقاء في الوظيفة. سابعاً، والنتيجة السابقة تؤكدها 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. كما نلاحظ أن العلاقة بين سلوك التنافس والرضا الوظيفي للمرؤوس أقوى من العلاقة بين سلوك الفردية، وبين الرضا الوظيفي للمرؤوس.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

لقد كانت نتائج هذه الدراسة شبيهة إلى حد كبير بما وجدته جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al., 1983) حيث أن سلوك التعاون هو السائد بين المشرفين المباشرين كما صرح بذلك مرؤوسوهم. إلا أن هناك ثلاثة فروق رئيسة بين نتائج هذه الدراسة ودراسة جوسفلد وزملاؤه (Tjosvold, et al., 1983): (١) كان سلوك التعاون أعلى بين عينة هذه الدراسة (متوسط ٣٧٦، مقارنة مع ٣٥١). (٢) كان سلوك التنافس أعلى في هذه الدراسة منه في دراسة "توجوسفلد وآخرون" (٢١٢ مقارنة مع ١٩١). (٣) كان سلوك الفردية أعلى بكثير في دراسة "توجوسفلد وآخرون" منه في الدراسة الحالية (٣٢٥ مقارنة مع ٢٦٠). وما يمكن استنتاجه من مقارنة هذه النتائج هو أن للثقافة المجتمعية دورا ينعكس على السلوكيات داخل المنظمة. فمن المعروف أن التعاون سمة مجتمعية في الدول النامية أكثر منه في الدول المتقدمة في حين أن الفردية تغطي في الدول المتقدمة وعلى الأخص في الولايات المتحدة الأمريكية- حيث عينة بحث "توجوسفلد وآخرون"- مقارنة مع الدول النامية. وهذه السمة المجتمعية ربما انعكست على سلوكيات المشرفين في عيني البحث.

أيضا أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القائد حسب الجنسية ما عدا حالتين اقتربتا من التباين ذي الدلالة الإحصائية وهي جديرة بالوقوف عندها. عند مقارنة المشرفين العرب مع المشرفين الأجانب في سلوك التعاون يرى المرؤوسون أن العرب أكثر تعاوناً مع مرؤوسيه من الأجانب فيما يخص تبادل المعلومات عن العمل وتشجيع المرؤوسين على تحقيق أهدافهم والاهتمام بأهداف المرؤوسين مثل اهتمامهم بأهدافهم الشخصية. كما أن مقارنة المشرفين السعوديين بالأجانب أوضحت أن الأجانب يظهرون السلوك القيادي التنافسي والذي ينطوي على ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس وإظهار التعالي على المرؤوس وعدم الاهتمام بأهداف المرؤوس أكثر من المشرفين السعوديين. ويمكن تفسير هاتين النتيجةين بالقول

إن خاصية التعاون سائدة بين العرب أكثر منها بين غيرهم من منطلق مبدأ التعاون الذي يقوم على الآية القرآنية (وتعاونوا على البر والتقوى... الآية ٢ سورة المائدة). وما يدعم هذا التفسير النتيجة الثانية حيث أن الأجانب يظهرون سلوك التنافس أكثر من المشرفين السعوديين حيث أن بروز سلوك التنافس يطغى على ما إذا كان هناك تعاون قائم كما اقترح ذلك "دتش" في نظريته عن التعاون والتنافس والفردية والذي اقترح إمكانية وجود السلوكيات الثلاث في الحالة الواحدة ولكن إحدى هذه السلوكيات تكون عادةً هي الغالبة (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1984).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوكيات القائد وبعض اتجاهات المرؤوسين، فقد وجدت هذه الدراسة نفس النتائج التي وجدت في دراسة جوسفلد وزملائه (Tjosvold, et al., 1983) حيث وجدت أن أقوى علاقة كانت بين سلوك التعاون والرضا عن الإشراف وهي علاقة طردية فكلما زاد تعاون المشرف مع مرؤوسيه، زاد رضاهم عن الممارسات الإشرافية التي يقوم بها تجاههم. طبعاً عندما يكون هناك رضا عن الإشراف فإن هذا ينعكس إيجاباً على باقي اتجاهات المرؤوس وهذا واضح من النتائج المعطاة في جدول (٦). فنجد أن حماس المرؤوس يزيد للعمل بشكل أفضل في المهام الموكلة إليه، وتزيد الرغبة لديه في البقاء في وظيفته الحالية، ولا يفكر في ترك وظيفته، كما أن رضاه الوظيفي يكون عالياً.

والعكس صحيح عندما يُظهر المشرف المباشر شيئاً من سلوكيات التنافس أو الفردية مع مرؤوسيه. والسؤال الكبير هو كيف يستطيع المشرف المباشر أن يقلل من سلوكيات التنافس والفردية في وحدته الإدارية؟ من المعروف أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين (أنظر مثلاً، Clark Clark and Campbell, 1992). وعنصر التأثير لا يتأتى مع وجود سلوكيات التنافس والفردية وإنما يبرز ويؤتي ثماره عندما يعتمد المشرف المباشر على الأهداف التعاونية التي أثبت كثير من الدراسات المعملية والميدانية على أنه يتمخض

عنها الكثير من النتائج الايجابية في علاقة الرئيس-المؤوس مثل الميل الايجابي من قبل المؤوسين نحو مشرفهم المباشر وهو عامل مهم في بناء الثقة وتقوية العلاقة بين الطرفين والانفتاح أو الاتصال بشكل منفتح ومن ثم الانطلاق نحو العمل المثمر الذي يجعل الوحدة الإدارية وحدة فعالة في المنظمة (أنظر مثلاً، Cox, et al., 1991; Alper, et al., 1998).

الدراسات المستقبلية

تنطوي هذه الدراسة على كثير من المحددات والتي يجب تلافياها في دراسات مستقبلية. أولاً، اقتصرت الدراسة الحالية على فئات محددة في القطاع الصحي وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على قطاعات أخرى وهذا ما يمكن القيام به في المستقبل. بمعنى على الباحثين بحث سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل القائد في قطاعات مختلفة وبين عينات أكبر لكي نستطيع أن نتحقق من مدى جدوى نظرية التعاون والتنافس في شرح ما يدور في المنظمات الإدارية. ثانياً، لقد تم التخمين أن العرب أكثر تعاوناً من غيرهم من الجنسيات الأخرى، وهذا يمكن التحقق منه في دراسات مقارنة ذات عينات أكبر في المستقبل. ثالثاً، اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة وبهذا التحليل لا نستطيع القول أن التعاون يسبب الرضا الوظيفي أو أن التنافس أو الفردية يسببان عدم الرضا. على الدراسات المستقبلية استخدام منهجيات تحليلية أكثر تطوراً لكي نستطيع وبشيء من الثقة أن نقول أن سلوكيات التعاون تؤدي إلى الرضا. وأخيراً، نحتاج إلى دراسة مدى تأثير سلوكيات التعاون، والتنافس والفردية من قبل المشرف في عوامل أخرى مثل الولاء والالتزام للمنظمة والأكثر أهمية تأثير مثل هذه السلوكيات في الأداء الفعلي للمؤوسين حيث تندر الدراسات سواء باللغة الانجليزية أو العربية.

خاتمة

تُعد وظيفة القيادة من أهم العوامل التي تقوم عليها الإنتاجية الفعّالة في المنظمات الإدارية. والقيادة بشكل عام عبارة عن السلوكيات والممارسات التي يظهرها القادة نحو المحيطين بهم في المنظمة. ومن أهم القيادات في المنظمات القيادة الإشرافية المباشرة وذلك بسبب التصاقها بالمرؤوسين وعظم تأثيرها في سلوكياتهم اليومية واتجاهاتهم بشكل عام. وقد قامت الدراسة الحالية بمحاولة سبر غور ثلاثة أنواع من سلوكيات المشرفين المباشرين وهي: سلوك التعاون، والتنافس والفردية وعلاقتها ببعض اتجاهات المرؤوسين. وقد كان من أبرز نتائجها: (١) أن السلوك التعاوني هو السلوك الغالب بين المشرفين المباشرين كما صرح بذلك مرؤوسوهم رغم وجود قدر لا بأس به من سلوكي التنافس والفردية. (٢) كانت العلاقة بين السلوك التعاوني والرضا عن الإشراف هي العلاقة الأقوى من بين العلاقات المختبرة في الدراسة. (٣) عكس المرؤوسون قوة هذه العلاقة في آرائهم حول الاتجاهات الأخرى مثل الحماس للعمل بشكل أفضل، الرغبة في البقاء في الوظيفة، عدم التفكير في ترك الوظيفة والرضا الوظيفي بشكل عام. وبناء على هذه النتائج يوصي الباحثان بما يلي: (١) على المشرفين المباشرين التركيز على الأهداف المشتركة والتي تعزز سلوكيات التعاون والابتعاد عن النظر إلى الإشراف على أنه سلطة حيث إن هذا التوجه يؤدي إلى التنافس أو الفردية في الوحدة الإدارية. (٢) بما أن التعاون يعزز الرضا عن الإشراف ومن ثم يعزز الاتجاهات الأخرى، فيجب على المشرفين إبراز العناصر التي ترسخ هذا السلوك لدى المرؤوسين مثل: الثقة في المرؤوس، التفاعل المستمر والاتصال المفتوح مع المرؤوس بما في ذلك الخلاف البناء في الوحدة الإدارية.

المراجع

العربية:

الجبري، أسماء عبد العال و محمد مصطفى الديب (١٩٩٨) سيكولوجية التعاون والتنافس والفردية، الجيزة، مصر: عالم الكتب.

الانجليزية:

Alper, S.; Tjosvold D. and Law K. (1998) "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-managing Teams» Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74(1): 33-52.

Beersma, B.; Hollenbeck J.; Humphery S.; Moon H. (2003) «Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach» Academy of Management Journal, 46(5): 572-590.

Chen, G. and Tjosvold, D. (2002) «Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China» Journal of Education for Business, 78(1): 46-50.

Chen, G., Tjosvold, D. and Liu, C. (2006) "Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China Journal of Management Studies," 43 (5), 1177–1200.

Clark, K.; Clark M. and Campbell D. (1992) Impact of Leadership, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Cox, T., Lobel S. and McLeod P. (1991) «Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task» Academy of Management Journal, 34(4): 827-847.

- Deutsch, M. (1949) *A Theory of Cooperation and Competition*» *Human Relations*, 2:129-152.
- Janz, T. & Tjosvold D. (1985) «*Costing Effective and Ineffective Work Relationships: A Method and a First Look*» *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2: 43-51.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1995), in Bunker, B., Rubin, J.Z. (Eds), *Conflict, Cooperation, and Justice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.205-51.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Mitchell, T. R., & Silver, W. S. (1990) "Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance," *Journal of Applied Psychology*, 25(2), 185-193.
- Tauer, J. and Harackiewicz J. (2004) «*The Effects of Cooperation and Competition on Intrinsic Motivation and Performance*» *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(6):849-860.
- Tjosvold, D. (1981) «*Unequal Power Relationships within a Cooperative or Competitive Context*» *Journal of Applied Social Psychology*, 11(2): 137-150.
- Tjosvold, D. (1984) «*Cooperation Theory and Organizations*» *Human Relations*, 37: 743-767.
- Tjosvold D. (1985) «*Power and Social Context in Superior-Subordinate Interaction*» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35: 281-293.
- Tjosvold, D. (1986) «*The Dynamics of Interdependence in Organization*» *Human Relations*, 39(6): 517-540.
- Tjosvold D. (1998) «*Making Employee Involvement Work: Cooperative Goals and*

Controversy to Reduce Costs» Human Relations, 51(2): 201-214.

Tjosvold, D. Andrews R. and Jones H. (1983) «Cooperative and Competitive Relationships between Leaders and Subordinates» Human Relations, 36(12): 1111-1124.

Tjosvold, D.; Andrews R. and Struthers J. (1991) Power and Interdependence in Work Groups- Views of Managers and Employees» Group & Organization Studies, 16(3): 285-299.

Tjosvold, D. and Deemer D. (1980) «Effects of Controversy within a Cooperative or Competitive Context on Organizational Decision Making» Journal of Applied Psychology, 65(5): 590-595.

Tjosvold, D., & Etherington, L. (1998). Managing budget conflicts: Contribution of goal interdependence and interaction. Canadian Journal of Administrative Sciences, 15, 1-10.

Tjosvold, D. and Tsao Y. (1989) «Productive Organizational Collaboration: The Roles of Values and Cooperation» Journal of Organizational Behavior, 10(2): 189-195.

Tjosvold, D. and Weicker D. (1993) «Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study» Journal of Small Business Management, 31(1): 11-21.

Tjosvold D. Tang M. L. & West M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. Group & Organization Management. 2 540-60.

Tjosvold D. and Wong A. (2000) «The Leader Relationship: Building Teamwork with and among Employees» Leadership & Organization Development Journal 21(7): 350-355.

Yifeng C. and Tjosvold D. (2003) “Cross Cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China” Proceedings of Academy of International Business

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نود أولاً إفادتكم بأننا أستاذين في كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود- الرياض. ثانياً، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبيان لدراسة نقوم بها تتعلق بدراسة العلاقة بين بعض عناصر التعاون والتنافس بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها ببعض اتجاهات العاملين مثل الرضا عن المشرف، والرضا الوظيفي. أخيراً، نريد أن نطمئنكم بأن المعلومات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. في حالة أي استفسار، الرجاء الاتصال على رقم الهاتف التالي (٤٦٧٤٠٤٤) / قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية) وترك أسمكم ورقم هاتفكم وسوف نقوم بالاتصال بكم في أسرع وقت ممكن. أشكركم على حُسن تعاونكم والله يحفظكم.

الباحثان

أ. د. مازن بن فارس رشيد

د. أحمد بن مداوس اليامي

الجزء الأول: معلومات شخصية

العمر

الخبرة في مجال العمل

جنسيتك:

□ سعودي

عربي

أجنبي

التعليم:

ثانوية عامة

دبلوم بعد الثانوية

جامعي

دراسات عليا

التخصص:

علوم طبية تطبيقية

صيدلة

تمريض

جنسية مشرفك المباشر:

سعودي

عربي

أجنبي

الجزء الثاني: يتعلق بمدى التعاون أو التنافس بين الرئيس والمرؤوس. الرجاء اختر إحدى الإجابات والتي تدل على مدى تكرار رئيسك المباشر لهذا السلوك.

م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
١	يوفر لي رئيسي المعلومات المهمة لأداء العمل.					
٢	يُظهر رئيسي اهتماماً بما أريد إنجازَه بقدرًا هتمامه بما يريدُه وإنجازَه.					
٣	يساعدني رئيسي على تحديد طرق لتحقيق أهدافي العملية.					
٤	أتعلم كثيراً عندما نعمل أنا ورئيسي معاً.					
٥	يُبدى رئيسي سروره عند نجاحي في العمل.					
٦	يشاركني رئيسي بكل الإمكانيات والأفكار التي لديه.					
٧	يساعدني رئيسي على أداء عملي بشكل جيد.					
٨	يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة.					
٩	يشعر رئيسي بالخطر عندما أكون فعالاً بشكل كبير.					
١٠	يبدو أن رئيسي يقف في طريق نموي وتطوري الوظيفي.					
١١	يجب رئيسي أن يثبت تفوقه عليّ.					
١٢	يحد رئيسي من محاولاتي للتطور؛ بمعنى أنه يجذبني إلى الخلف.					
١٣	ينزعج رئيسي من إنجازاتي.					

م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
١٤	يجب رئيسي أن يظهر أنه أكثر معرفة مني.					
١٥	يعمل رئيسي بشكل أفضل عندما يعمل منفرداً بدلاً من					
١٦	نعمل أنا ورئيسي بشكل منفصل.					
١٧	يفضل رئيسي أن يعمل منفرداً بدلاً من العمل معي.					
١٨	يُظهر رئيسي اهتماماً أكثر بما يريد تحقيقه أكثر مما أريد تحقيقه.					
١٩	يجب رئيسي أن يحصل على مكافأته من خلال عمله الفردي.					

الجزء الثالث: هذا الجزء يطرح عليك عدد من الأسئلة حول مدى شعورك نحو

الإشراف و الوظيفة بشكل عام.

م	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً
١	بشكل عام، أنا سعيد جداً بالطريقة التي يتم الإشراف بها علي.					
٢	يستحق رئيسي الحصول على علاوة مالية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
٣	يستحق رئيسي الحصول على ترقية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
٤	أثق كثيراً في كفاءة رئيسي الوظيفية.					
٥	لدي ثقة كبيرة في دوافع ونوايا رئيسي.					
٦	لدي درجة ثقة عالية في مهارة العلاقات الشخصية لرئيسي.					
٧	بشكل عام، أنا راضٍ جداً عن وظيفتي.					
٨	أنا غير راضٍ عن وظيفتي إلى درجة أنني كثيراً ما أفكر في تركها أو طلب النقل.					
٩	كثيراً ما يفكر الأشخاص في قسمي/ إدارتي بترك وظائفهم.					
١٠	معظم الموظفين في قسمي/ إدارتي راضين جداً عن وظائفهم.					
١١	يحمسني أسلوب الإشراف على القيام بأداء أفضل في وظيفتي.					
١٢	يقلل أسلوب الإشراف رغبتني في أن أعمل بجد في وظيفتي.					
١٣	يدفعني أسلوب الإشراف إلى البقاء في وظيفتي.					
١٤	يجعلني أسلوب الإشراف أفكر وبجدية في ترك الوظيفة أو طلب النقل منها.					

ملحق (٢)
بسم الله الرحمن الرحيم

Dear employee:

We are two members of the faculty of the Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, King Saud University-Riyadh. We are conducting a study concerning the relationship between supervisors and subordinates cooperation and competition and their effects on employees attitudes toward supervision and job satisfaction. We would like to assure you that any information you give will be used for research purposes only and will not be seen by any person other than the researchers.

If you have any questions, please do not hesitate to call us at (467-4404) and leave your name and phone number and will return your call.

Dr. Mazen Rasheed

Dr. Ahmed Alyami

Part I: Personal Information

Age Work Experience

:Your Nationality

Saudi

Arab

Foreigner

Education :

High School

Diploma after high School

Bachelor degree

Graduate degree

Specialty :

Applied medical sciences

Pharmacy

Nursing

Your Immediate Supervisor nationality:

Saudi

Arab

Foreigner

Part II: Concerning the degree of cooperation and competition between

supervisors and subordinates. Please pick one choice that apply to the frequency with which your immediate supervisor practice this behavior.

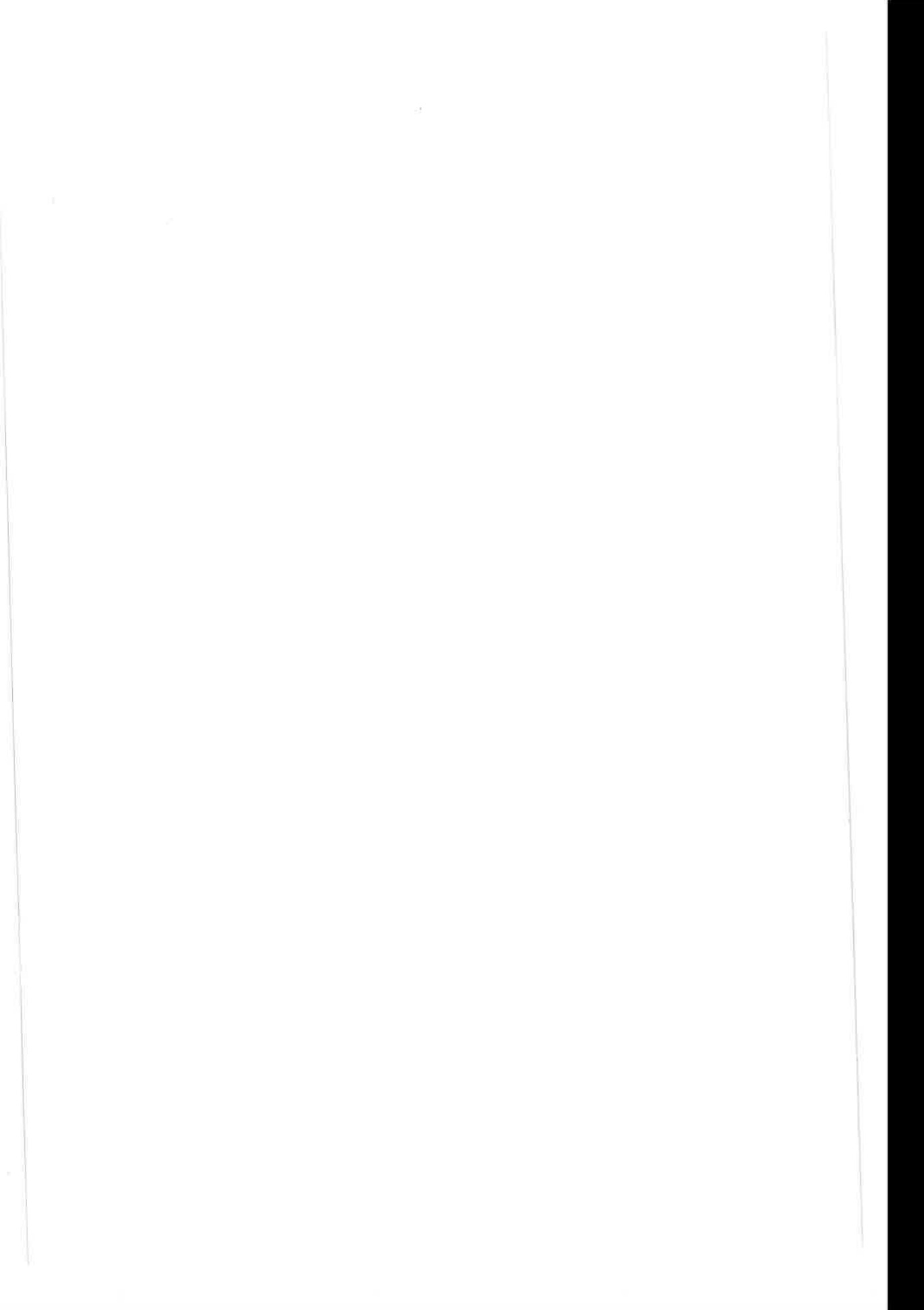
No.	Statement	Never	Rarely	Sometimes	Usually	Always
1	My boss passes on important information to me.					
2	My boss shows as much concern for what I want to accomplish as to what he/she wants to accomplish.					
3	My boss helps me find ways to achieve my objectives.					
4	I learn a lot from working together with my boss.					
5	My boss seems pleased when I succeed.					
6	My boss shares his/her ideas and resources with me.					
7	My boss helps me do a good job.					
8	My boss seems to be threatened when I learn new skills and knowledge.					
9	My boss seems to be threatened when I am highly effective.					
10	My boss seems to get in the way of my growth and development.					
11	My boss likes to demonstrate his/her superiority.					
12	My boss restricts my attempts for improvements; she/he holds me back.					

No.	Statement	Never	Rarely	Sometimes	Usually	Always
13	My boss is disturbed by my accomplishments.					
14	My boss likes to show that she/he knows more than I do.					
15	My boss works best when she/he works alone rather than with me.					
16	My boss and I work separately.					
17	My boss prefers to work alone rather than with me.					
18	My boss shows much more concern for what she/he wants to accomplish than for what I want to accomplish.					
19	My boss likes to get his/her rewards through his/her own individual work.					

Part III: contains a number of questions that ask you about your feelings toward your supervisor, your job in general

No.	Statement	Strongly disagree	disagree	Do not know	Agree	Strongly agree
1	All things considered I am highly pleased with the way in which I am supervised.					
2	My boss deserves a pay raise for the good job she/he is doing.					
3	My boss deserves a promotion for the good job she/he is doing.					
4	I have a high degree of trust in my boss's job competence.					
5	I have a high degree of trust in my boss's motives and intentions.					
6	I have a high degree of trust in my boss's interpersonal competence.					
7	Generally speaking I am very satisfied with my job.					
8	I am dissatisfied with my job to the point where I often think of quitting or asking for a transfer.					
9	People in my work unit often think of quitting.					
10	Most people in my work unit are very satisfied with their job.					
11	The way that I am supervised inspires me to better job performance.					

No.	Statement	Strongly disagree	disagree	Do not know	Agree	Strongly agree
12	The way that I am supervised reduces my desire to work hard on the job.					
13	The way that I am supervised makes me want to stay in my job.					
14	The way that I am supervised makes me think seriously about quitting or asking for a transfer.					



إدارة النشر العلمي والمطابع

ردمك ٧-٢٢١-٥٥-٩٩٦٠-٩٧٨