

الثقة، الصراع والسلوك التعاوني

مع الاخذ بالاعتبار العلاقات التبادلية داخل المنظمات

أ. د. سعد العنزي

تمهيد

كثيرة هي البحوث والدراسات التي نراجعها في السلوك التنظيمي، بحكم عملنا كأستاذ دراسات عليا بتخصص ادارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة، ووقع بيننا بحثاً نظرياً متميزاً للباحثين (Karin Sanders & Birgit Schyns)⁽¹⁾، نشر في مجلة اصيلة هي (Personnel Review)، في عام (2006)، بمجلدها (35) وبالعدد (5)، تحت عنوان (Trust, Conflict and Cooperative Behaviour: Considering Reciprocity Within Organizations). ولنقل الفائدة العلمية للمتخصصين والمعنيين والمهتمين بهذا الموضوع الحيوي، أرتأينا ترجمته بالتصرف الذي يفيد القارئ باللغة العربية. فالبحث يصب غرضه في دراسة قضية محددة تتعلق بالثقة، الصراع، والسلوك التعاوني كحلقات مهمة في العمل التنظيمي، ذلك لأن مخرجات العاملين (Employees Outcomes) المتعلقة باتجاهاتهم، وسلوكياتهم، تأتي من العلاقات التبادلية التي تقع بينهم، والتي ينبغي اعتبارها كخصائص لعلاقاتهم هذه، وليس كسمات لهم. ففي اطار ذلك، تتمثل قيمة هذا البحث برأينا بمحاولة ملئ فجوة التبادلية في علاقات المدراء- والمرؤوسين- المرؤوسين، والتركيز عليها بشدة لتفسير تلك القضية المحددة آنفة الذكر. وبحكم كون البحث الحالي، طبيعته تتصف بالمراجعة العامة للفكر الاكاديمي المطروح على الساحة، فإنه يرتبط بمصطلحات علمية سلوكية كثيرة ابرزها: سلوك العاملين (Employees behaviour) اتجاهات العاملين (Employees attitudes)، احتواء العاملين (Employees involvement) العلاقات الصناعية (Industrial relations)، ادارة الموارد البشرية التطبيقية (Applied human resources management).

أولاً: المدخل للموضوع

تشير التطورات الاخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات المدراء والعاملين في منظمات اعمال اليوم. فلقد ظهرت ادعاءات تفيد ان الثورة الالكترونية، قد احدثت تغيرات في استخدام الرقابة المغلقة (المباشرة) من خلال سلسلة السلطة او الاوامر المتحققة في الهياكل التنظيمية الافقية، بحيث برزت تغييرات تنظيمية كثيرة جاءت تحت عناوين كثيرة منها، موقع العمل المرن (Flexiabe work place)، المدخل التكنواجتماعي (Socio- tehcnical approach)، ادارة المصارحة بالارقام (Open book management)، ونتاجها التي القت بضلالها على مصطلحات متنوعة، مثل: القدرة على العمل (Employability)، التمكين (Empowerment)، صناع المعرفة (Knowledge Workers). وكرد فعل على التغيرات الديناميكية لسوق تصريف السلع، فقد حولت مسؤولية تحقيق اهداف الانتاج من المشرفين الى الفرق مثل: فرق الادارة (Management teams)، جماعات المشروع (Project groups)، او الفرق المدارة ذاتياً (Self- management teams) (Cohen & Bailey, 1997; Goodman, 1986). ولعل

(1) ان (Karin Sanders) استاذ علم النفس التنظيمي والعمل بجامعة (Twenke, The Netherlands) و (Birgit Schyns)، استاذة مساعدة بدراسات الموارد البشرية بجامعة (Tilburg, The Netherlands).

اهم ما يذكر هنا، انه داخل هذه الفرق، هنالك عاملون يتمتعون بمقدار عال من الاستقلالية، يؤدون مهمات تتصف بالتحدي، يوفقون بين خبراتهم الشخصية واهداف منظماتهم. فالجانب المهم في الاستقلالية ان المدراء يتوقعون من العاملين داخل الفرق ان يعملوا معاً، ويتشاركون طواعية، ويتعاونون برغبة قوية، فضلاً عن استعدادهم لقبول الرقابة المتبادلة غير الرسمية المطلوب للحفاظ على استمرارية المنظمة ونموها. (Appelbaum & Batt, 1994; Handy, 1996). ولأجل تحقيق ذلك، فإن المخرجات الاتجاهية والسلوكية للعاملين المتمثلة بالالتزام، الثقة، التعاون، ومعالجة الصراع تصبح اكثر اهمية (Wickens, 1995). وتماشياً مع ذلك، اظهرت البحوث التي اجراها (Sanders & Hoekstra, 1998; Sanders, 2004) ان العلاقة عكسية بين السلوك التعاوني والتغيب في المدى القصير. وكذلك افادت بحوث (Mathieu & Zajac, 1990; Williams & Anderson, 1990) ان العاملين الملتزمون يمتلكون فاعلية عالية في العمل، ودوران عمل قليل. وازافة لذلك، اكد (Yuki & Tracey, 1992) على ان معالجة الصراع بين العاملين والمدراء ذو تأثير في فاعلية المنظمة بالامد البعيد.

ومع ذلك، صار معروفاً ان المخرجات الاتجاهية والسلوكية للعاملين مهمة جداً للمنظمة، وتصبح مشكلة قائمة بحد ذاتها، كونها لا تعالج بصراحة في الاتفاقات التي تجرى بين الادارة والعاملين انفسهم. وبينما هذه الاتفاقات تنظم بعقود تحريرية بوصفها طريقة نظامية معيارية لحماية الاطراف من السلوكيات الانتهازية (Opportunistic behaviour)، والمخاطر الاخرى، فإن استخدامها يعد اجراءً وقائياً للحد من المشكلات التي قد تقع لاحقاً بين العاملين والمدراء (Macaulay, 1963). فالتعاقد الصريح يقلل من المشكلات التي تتعلق بالالتزام، الثقة، الصراع والسلوكيات التعاونية (Cooperative behaviors) التي ترتبط بكلف الصفقات (Transactions Costs)، مثل كلف توقع الاحداث الطارئة التي لا يمكن تصورها، وكلف المساومة والقرار المرتبطة بالوصول الى اتفاق حول كيفية التعامل مع تلك الاحداث، وكلف كتابة العقد بصورة واضحة بعيداً عن الغموض الذي يمكن ان يفرض بالقوة من الخارج، وكلف الفرض بالقوة نفسه (Williamson, 1975, 1996; Hart, 1987). ولعل من نافلة القول، التوكيد ان مخرجات العاملين صعبة القياس والتحقق او التثبت خصوصاً للطرف الثالث مثل المحاكم والنقابات. وبعبارة اخرى، ان فروضات العقد تجاه تلك الانواع المختلفة من مخرجات العاملين، عادة هي صعبة ومكلفة (Difficulty & Costly) اذا لم تكن مستحيلة. ولذلك تعتمد الصفقات احياناً على العقود الضمنية (Azanadis, 1987) تلك العقود غير المكتوبة المفهومة ضمناً، وبشكل جزئي، والتي تكون غير ملزمة رسمياً للشكليات (Macneil, 1980).

لقد ركزت كل المقالات في هذه القضية الخاصة، على مخرجات العاملين الاتجاهية والسلوكية، التي لا يمكن معالجتها في عقود العمل، والتي هي مهمة للغاية في جعل المنظمة تنمو وتستمر. كما انه يمكن دراستها من زوايا مختلفة. ففي سبيل المثال، ينظر لمخرجات العاملين كسمات فردية تفود الى الاداء العالي. ومثل هذا المدخل، يهمل او يغفل وجود السلوك في بيئة العمل التنظيمي، وحياناً يعتمد على التفاعل. أي ان السلوك ليس مستقل عن: من الذي يوجهه، وكيف تكون ردة فعل او استجابة الشخص (او الاشخاص) المستهدفين.

ففي الجزء اللاحق من البحث، سيتم مراجعة مخرجات العاملين كسمات لهم، والاشخاص المستهدفين وردود افعالهم. وبعد ذلك سيحدد على التبادلية في اطار تفاعل القائد العضو، فضلاً عن التوسع بالافكار المتعلقة بمخرجات العاملين التي تعود لتلك القضية المحددة.

ثانياً: مخرجات العاملين كسمات

كانت مخرجات العاملين الاتجاهية والسلوكية، في العقود الاخيرة، محل تركيز واهتمام عدد كبير من البحوث والدراسات. ففي سبيل المثال، فالالتزام تناول (Meyer et al, 2002) والثقة تناوله (Mayer et al, 1995)، وسلوك الصراع تناوله (Rubin et al, 1994)، واما السلوك التعاوني الذي جاء تحت مصطلح (OCB)، سلوك المواطنة التنظيمية فقد تناوله (Podsakoff et al, 2000). ان الكثير من البحوث، اتجهت نحو الاهتمام بمخرجات العاملين كسمات خاصة بهم، فمثلاً عدد كبير من البحوث توجهت نحو الاجابة على تساؤلات مثلًا، فيما اذا كانت المرأة اكثر التزاماً من الرجل تجاه المنظمة؟ (Rosenblatt et al, 1999)، (Singh & Vinnicombe, 2000)، وهل العاملون كبار السن يتصرفون بشكل تعاوني اكثر من زملائهم الشباب داخل المنظمة؟ (Podsakoff et al, 2000). وليس من المفاجئ باعتقادنا ان نتائج اغلب تلك الدراسات كانت غير حاسمة. وهذا يعني، انه على الرغم من ان كل البحوث اجريت وبكثرة لمعالجة تلك الموضوعات، الا انه لم تكن هناك اجابة وافية وشفافية لتلك التساؤلات عن ما اذا كانت المرأة هي اكثر التزاماً من الرجل تجاه منظماتهم، وفيما اذا كان العاملون كبار السن يتقنون بالآخرين ويتعاونون معهم اكثر مما يفعله الشباب.

في اطار هذه القضية المحددة، نوكد ان تلك النتائج غير القاطعة، تشير الى حقيقة مفادها ان تلك الانواع من مخرجات العاملين تأتي من سماتهم، لكن هي في الواقع نتائج للعلاقات القائمة بينهم داخل المنظمة وخارجها. ويعني ذلك برأينا، ليس هناك دليل مهم لأختبار فيما اذا كانوا النساء او الرجال اكثر او اقل ثقة من العاملين الشباب، ولكن علاقات العاملين هي مستقلة عندما تعلق بالنساء او الرجال، التي ينبغي اخذها بالاعتبار عند دراسة المخرجات الاتجاهية والسلوكية. وبعبارة اخرى، ان العاملين غير متعاونين بصورة عامة، لكنهم يتصرفون بشكل تعاوني مع الشخص الآخر. ففي سبيل المثال المشرف، المنظمة، او زملاء العمل، عندما تختبر مخرجات العاملين الاتجاهية والسلوكية كنتائج للعلاقات، فمن الضروري جداً التفريق بين الفاعلين والمستهدفين (المشرف، جماعة العمل، الزملاء، الافراد بنفس المهنة) داخل المنظمة وخارجها. فيمكن ان يثق العاملون بزملائهم، لكنهم ليس كذلك مع مشرفيهم او ادارة المنظمة (أي لا يتقنون بهم).

اخذت البحوث المتعلقة بمخرجات العاملين نظرياً وتجريبياً كنتائج للعلاقات المختلفة داخل المنظمات، فهي كانت قليلة جداً، منها قد توصلت ان الالتزام العالي للعاملين يساعد المنظمة في زيادة الرغبة للتعاون، وعلى المستوى النظري ليس هناك افتراضاً محققاً يؤكد ان السلوك التعاوني لا يمكن ان يرافقه ثقة بالآخرين. ان موضوع بحث (Koster & Sanders, 2003) و (Sanders & Schyns, 2004) اكد على السلوك التكافلي (Solidarity begaviour) وقد ميزه عن السلوك التعاوني (Cooperative behaviour). ففي اسهامات هؤلاء الباحثين حددت الاختلافات بصراحة بين السلوك التكافلي العمودي للعاملين- السلوك التكافلي تجاه زملاء العمل الاخرين- السلوك التكافلي الافقي للعاملين- السلوك التكافلي تجاه المشرف.

ركزت الورقة البحثية لـ (Dietz & Den Hartog) على مقياس وعمليات تشغيل الثقة التنظيمية (Organizational trust)، وتوجيه الاهتمام نحو السؤال "من هو الشخص الموثوق به؟ فقد اُختبرت خمسة علاقات عمل مختلفة في تلك الورقة: العلاقة بالمدير المباشر، بزملاء العمل المباشرين، برب العمل او الادارة، بالبقية الآخرين في المنظمة، وبين الاقسام التنظيمية والوحدات المختلفة. ولقد سلطت الورقة الاضواء على توافق المقياس المعتمد مع التوجهات النظرية، لكنه يرينا في نفس الوقت عدد من البقع السوداء (Blind Spots) او التناقضات حول محتوى او مضمون معتقد الثقة على وجه التحديد، واختيار المصادر المحتملة لتأشير الثقة، او للدلالة على الثقة ان جاز التعبير، وعدم ثبات تحديد المرجع.

في الورقة الاخيرة لهذه القضية الخاصة، اختبر (De Reuver) معالجة الصراع لمدراء الخط الوسط في الهرم التنظيمي للمنظمات في علاقاتهم مع رؤوسانهم ومرؤوسيههم، وذلك بالاستناد الى سوال مفاده "هل يمكن للعلاقة بين الخصوم (Opponents) والمدراء معالجي الصراع ان تفسر من خلال القوة التنظيمية (Organizational power) للاطراف المتنازعة؟ وقد اجيب تماماً على هذا التساؤل.

اذا قدمنا حجة ان مخرجات العاملين الاتجاهية والسلوكية، يفترض ان لا تختبر كسمات خاصة بهم، فلا بد ان يؤخذ بالحسبان انها نتاج لعلاقتهم، اذ انهم يتفاعلون مع فاعلين (Actors) آخرين داخل المنظمة وخارجها. وعندئذ السؤال المناسب الذي يطرح، هو ما تأثير العلاقات المختلفة داخل المنظمات؟ وما نمط التبادل (Exchange) داخل العلاقات المختلفة هذه؟ ان بعض الباحثين اختبروا المجال الاجتماعي (Social Context) واكدوا ان جوهر المحتوى الاجتماعي (Social embeddedness of relationships) عنصر تنبؤي مهم للاجابة على الشق الاول من التساؤل اعلاه (Hodson, 1997; Raub 1997; Van Emmerik et al, 2002; Koster et al, 2003; Van Emmerik and Sanders, 2004). ان المدخل المستخدم في البحوث هذه هو منظور التبادل الاجتماعي (Social exchange perspective) (وخصوصاً بحث Tsui et al, 1997) الذي اشار الى وجود تطابق او تماثل بين تركز التبادل (Focus of exchange) ونمط سلوك التبادل (Reciprocating behaviour). وتلك الفكرة يمكن ايجادها ايضاً في نظرية تبادل القائد- العضو (LMX) (Graen & Uhi- Bien, 1991, 1995, Uhi- Bien et al, 2000). فعلى الرغم من ان جوهر المضمون الاجتماعي (Social embedded- ness) وتبادل القائد- العضو (Leader- member exchange)، قد درسا كموضوعين مختلفين، ونادراً ما يرتبط احدهما بالآخر، ولكن يبدو بينهما افكار او خصائص مشتركة. ففي سبيل المثال، يفترض بكلا النظريتين تأثير المدة (المتوقعة) للعلاقات امراً مأخوذاً بالاعتبار، فضلاً عن التبادل ضمن العلاقات. ولاحقاً كلتا النظريتان سيتم مناقشتها على قدر ارتباط الامر بتوجهات هذه الورقة.

ثالثاً: جوهر المضمون الاجتماعي للعلاقات

(Social embedded- ness of resationships)

يمكن وصف جوهر المضمون الاجتماعي للعلاقات، بشكل عام، في ثلاث انواع داخل المنظمات هي: الاطار او المجال المؤسسي (Institutional context)، المضمون الشبكي (Network embedded- ness)، المضمون الزماني (Temporally embedded- ness) (Raub, 1997; B Raub & Weesie, 1999, 2000). فالمضمون المؤسسي يشير الى القواعد الرسمية للمنظمة مثل: انظمة المهنة والاداء، ويضيف بعض الباحثين القواعد غير الرسمية التي تحكم عمل الافراد والجماعات. واما المضمون الشبكي، فيشير الى شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين مثل الصداقات او الزمالات او هرميات مكانة الافراد في الهيكل غير الرسمي للمنظمة. وبخصوص المضمون الزماني، فيتمثل بامد وطول المدة المستقبلية المتوقعة للعلاقات بين العاملين. ولعل من المفيد ذكره هنا، ان الانواع الثلاثة اعلاه ربما يترابط احدها بالآخر، ففي سبيل المثال ان تولي المنصب او انظمة المهنة هي جزء من المجال او الاطار المؤسسي، لكن ستؤثر ايضاً على المضمون الزماني لسلوكيات العاملين. وكذلك، الشبكات الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة قد تؤثر على المضمون الزماني من خلال تشكيل انتباه العاملين للبقاء او المغادرة (والعكس صحيح). وفي ادناه مناقشة الانواع الثلاثة للمضمون الاجتماعي وارتباطها بمخرجات العاملين.

1- الاطار المؤسسي للمضمون الاجتماعي

ان العلاقات بحد ذاتها هي مضمون مؤسسي، وبتعبير ادق انها تتأثر بالمؤسسات التي تصدر القواعد الرسمية للمنظمة للتفاعلات بين ارباب العمل والعاملين من جهة، والتفاعلات بين العاملين

انفسهم، من جهة اخرى (North, 1990). ان محتوى هياكل سلطة او حكم المنظمة قد تظهر بشكل جلي في سياسات الموارد البشرية فيها. وان عناصر هياكل السلطة الرسمية، تتمثل بسياسات المكافآت او التعويضات، وانظمة المتابعة والرقابة. ويؤكد (Sanders, 2004) في هذا الخصوص ان من امثلة السلطة الرسمية الحديثة هي المسارات المهنية للمشروع (Project career) حيث للعاملين هنا عقد دائم، ولكن في الواقع الفعلي يتم وضعهم في مشروعات تعاقبية قصيرة الأمد، بقصد زيادة مرونتهم وخبرتهم وتحسين قيمهم لصالح رب العمل.

في اغلب المنظمات الحديثة، ان خصائص هياكل السلطة بمقارنتها بالشركات التقليدية هي اقل من حيث الامان الوظيفي، قوة عمل معدة للاستخدام في الطوارئ بشكل كبير، استخدام انظمة الترقية والدفع للاجور على اساس الاداء بشكل واسع، احلال المسارات المهنية المتوقعة مع اللاتأكد العالي وانظمة الترقية التنافسية. فالخصائص هذه لا تزيد الحوافز للتنافس بين العاملين فقط، بل ايضاً تجعل الترقية ودفع الاجور يزداد اللاتأكد فيهما، وكذلك تقل الشفافية في منحهما. وزيادة على ذلك، يمكن توقع تحسين نتائج ظروف العمل الجيدة باتجاه زيادة الالتزام التنظيمي، وبالذهاب ابعد لما تصفيه العقود الرسمية وتقليل المخاطرة المتعلقة بالمنظمة، يمكن اللجوء الى سياقات او متضمنات العقد النفسي (Psychological contracts) (Schalk & Rousseu, 2000). وانه لمن المعروف جيداً ان باحثين كثيرون ومنذ مدة طويلة قد اوجدوا ان انظمة العوائد التفاضلية (التمييزية) والتي لا يمكن التنبؤ بها، تؤثر عكسياً على شعور العاملين بالانصاف الذي يتعلق بسلوك رب العمل (Van Emmerick et al, 1998). واما (Denise & Mishra, 1995; Tyler, 2001) فقد اوجدوا ان درجة التأكيد بالتنبؤ بالموارد والعوائد تعد مهمة جداً لتأسيس الثقة بين العاملين والادارة.

2- مضمون الشبكة الاجتماعية

يتعلق المضمون الشبكي بتأثير سلوكيات العاملين على مقدار ونوعية العلاقات الاجتماعية (مثل الصداقات او الاتصالات غير الرسمية) بين العاملين، فضلاً عن الخصائص الهيكلية لشبكات هذه العلاقات المتكونة داخل المنظمة (Granovetter, 1985). ان الشبكات تقدم المعلومات، وتكون اداة او وسيلة للاقرار المباشر وغير المباشر للسلوكيات. وفضلاً عن ذلك، ان العلاقات الاجتماعية هي جزء من شبكة العلاقات الاكبر، التي تجعل من الممكن تجميع المعلومات عنها. (Granovetter, 1985; Hechter, 1987). ففي سبيل المثال، ان السلوك غير التعاوني تجاه الزملاء، ربما يعدل عندما يخاف العاملون او يخشون متابعة النظير او انتقام الزملاء في هذه الشبكة مستقبلاً. واكثر من ذلك، ان العلاقات الاجتماعية ربما تزيد من اعتماد العاملين المتقاعسين من مكافآت الزملاء في الشبكة. مع احتمالات اضافية لظهور السلوك الانتهازي لأعضاء الشبكة الاجتماعية.

اختبر كل من (Sanders & Schyns; Koster & Sanders) في هذه القضية الخاصة، المضمون الاجتماعي لمخرجات العاملين. ففي سبيل المثال، ان (Sanders & Schyns) قد ركزا في بحثهما على العلاقة بين ادراك الانماط القيادية والسلوك التكافلي العمودي والافقي للعاملين. وطبقاً لنظرية التصنيف الذاتي (Self- categorization) قد دعما فكرة ان اكثر العاملين ضمن نفس الفريق الذين لهم نفس الادراك المتعلق بنمط القيادة لمشرفهم، يكونوا تماسكاً فيه. وفضلاً عن ذلك، ان الباحثان قد توسعا في دراسة العلاقة بين التماسك والسلوك التكافلي العمودي والافقي للعاملين، وتوقع العلاقات المختلفة بين التماسك والسلوك التكافلي العمودي من جهة، والتماسك والسلوك التكافلي الافقي من جهة اخرى.

3- الاطار او المجال الزمني

يعكس المضمون الزمني كلاً من العلاقات الماضية والمتوقعة في المستقبل على حد سواء. فإلى أي مدى ان العلاقة لها تاريخ طويل، بحيث تكون لدى العاملين فرص كبيرة للحصول على

المعلومات حول اعتماد الواحد على الاخر والتعلم من السلوكيات السابقة للآخرين. والى جانب ذلك، ان تلك العلاقة تحدد الاستثمارات التي تعد ذات نتيجة مهمة للتاريخ المشترك بين العاملين المعنيين بهذه العلاقة. (Raub & Weesie, 1990, 2000). ان العلاقات التي توصف بأنها استثمارية، يمكن وصفها كأستثمارات علاقتية التي تصبح قيمة جداً لكل الشركاء فيها، مثل الاستثمارات في مهارات بناء الثقة مع الزملاء، حيث قد تخسر المنظمة عندما يقرر احد العاملين قبول عرض منظمة اخرى للانتقال اليها.

فمن الجدير بالإشارة، ان العلاقة التبادلية التي توصف كإستثمارات يمكن ان تقلل السلوك الانتهازي وتجعل العلاقات بين العاملين مستقرة (Williamson, 1975, 1996). فضلاً عن ذلك، ان المستقبل المشترك (Common future) قد يسمح في الحصول على عوائد مستقبلية جيدة، او يهدد السلوك المرغوب لمعاقبته سلبياً. كذلك وكنتيجة لغياب التصور طويل الامد، فإن التأثيرات الايجابية للشبكات الاجتماعية على السلوك التعاوني ربما تميل نحو الانحدار او الانهيار. وفي علاقات العمل قصيرة الأمد، ان الاقرارات الايجابية والسلبية بين العاملين، قد تأتي من جراء استخدام الضغوطات (Pressures)، لأن العاملين انفسهم ربما يكون لديهم اهتمام ضعيف للاستثمار في نوعية علاقات الزمالة مستقبلاً. ويمكن هنا توقع ان ذلك سيؤثر عكسياً على مخرجات العاملين التي تتعلق بالصراع والسلوك التعاوني.

4- تبادلية السلوك

يبدو ان تبادلية السلوك (Reciprocity of behavior)، بعض الشيء يعد موضوعاً مهماً في مخرجات العاملين المشمولة بتلك القضية الخاصة التي نتناولها هنا. ومع تقديرنا لمنظور تبادل القائد- العضو (LMX)، فإن العلاقة بينهما، قد حولت الان الى الفريق- العضو Team – member (Seers, 1989)، وتبادل العلاقة بين زملاء العمل (Co- Workers exchange) (Sherong & Green, 2002). ولقد ناقشوا حديثاً (Sullivan et al, 2003)، ان معيار التبادلية مفيد، حيث يضع المقدمات الاولية للتفاعل الاجتماعي بين الاطراف المعنية به. ولأجل تطوير التوجه الايجابي او السلبي، فهناك ثلاثة عناصر ينبغي اخذها بالاعتبار هي: التكافؤ (Equivalence)، الفورية (Immediacy)، والمصلحة (Interest). وفي ادناه، سيتم وصف تلك العناصر، وذلك بالاعتماد على تصنيف (Sullivan et al, 2003)، ونقل افكاره المتعلقة بالسلوك التعاوني، على قدر تعلق الأمر بالقضية التي نحن بصدددها.

أ- التكافؤ

حدد منظور تبادل القائد- العضو (LMX)، وبشكل واضح في اطار عملية التبادل الاجتماعي، ان كلا الطرفين ينبغي ان يتلمسا نفس القيمة، لما يستلموه مقابل ما يقدمونه من جهد (Graen & Scandura, 1987). وسيكون لمثل هذا الاختبار للتكافؤ، اهمية كبيرة في بداية عملية التبادل ويستمر في المدى البعيد. وطبقاً لرأي (Uhl - Bien et al, 2000)، انه بينما تنضج العلاقات من نوعية رديئة الى عالية، فإن الافراد هنا سيتحركون في اطار ما يسمى بعملية المحك او الاختبار النشط (Active testing) للتبادلية. أي بمعنى آخر، ان هؤلاء الافراد يكتفون بإحتفاظهم بالنتائج، ويقلقون حول ما اذا كان بإمكانهم استرجاعها، وبالتالي سيصب تركيزهم حول اهتماماتهم المشتركة والمتبادلة في اطار التكافؤ. وهنا، يمكن تحويل هذه الفكرة الى حالات اخرى في السلوك التنظيمي، فضلاً عن مرامي غيرها كثيرة. ولناخذ مثال عن ذلك السلوك المرتبط بالقضية الخاصة في هذه الورقة، حيث يمكن انه في سبيل تأسيس السلوك التكافلي والثقة بالامد البعيد، ان العاملين ينبغي بهم ان يدركوا انهم سيحصلوا على اشياء معنية مقابل سلوكهم الذي يتساوى بقيمة ما يمنحونه لهم. فالحالة سهلة جداً، بالنسبة للسلوك التكافلي الذي هو بصراحة يعتمد على التبادلية، اذ يتوقع العاملون ان يحصلوا على نفس المقدار من ذلك السلوك الذي يظهروه او يقدموه او يدركوه حتى. ويكاد نفس الشيء يحدث بالنسبة للثقة: فالثقة بشخص ما، من المحتمل ان ترتفع بذات المقدار الذي يتعلق بالشخص الموثوق به. واما مفاهيم الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية، فهي تعد من عمليات التبادل المباشر، اذ الافتراض هنا يؤكد على ان انخفاضهما يصبح امراً محتملاً، عندما يستلم العاملون شيئاً ما ذو قيمة متساوية مع اشخاص لم تكن سلوكياتهم موجهة نحو الهدف بشكل متكافئ بالقياس معهم. والفقرات اللاحقة، ستحدد اهمية المعرفة تجاه اولئك العاملون ذوو السلوكيات المحددة في اطار القضية الخاصة، بما يجعلهم ان يكونوا مهمين كأهداف عندما يتعلق الامر بالسلوك التنظيمي.

ب- الفورية

بينما تحدث عملية التبادل، فالسؤال المهم هنا، سيرتبط بالوقت (Time) الذي يقع بين السلوك الصريح واسترجاعه، الذي ربما يكون ضرورياً بالاقبل عند بدء عملية التبادل. وكما اكدت طروحات (Sullivan et al, 2003) التي تتعلق بمنظور القائد- العضو، انه ببداية الافراد عند بنائهم الثقة بالآخرين، ان مجال وقت طول التبادلية، وعلاقتها بوصولها لجودتها العالية، سيتعلق اذا ما تحدث تلك التبادلية لتصبح ذات اهمية اقل. ونفس الشيء، من المحتمل ان يكون صحيحاً بالنسبة للسلوك التكافلي. وبالنسبة للثقة، نحن نأخذ بالحسبان التمايز (Differentiation) او الاختلاف المتكون في هذه المسألة الخاصة، في مجال مدخلاتها (Input)، عملياتها (Processes)، ومخرجاتها (Output). لذلك ان فورية العائد (Immediacy of return) قد تلعب دوراً مميزاً في قرار اظهار سلوكيات تبني المخاطرة.

ج- المصلحة

اشار (Sullivan et al, 2003) بقدر تعلق الامر بالمصلحة، الى تساؤل التأثير الذاتي مقابل التأثير المشترك، حيث اكد انه في اطار علاقة التبادل، ان مصلحة الشخص تتغير من ذاتية الى تأثير مشترك (Mutual Influence). وطبقاً لـ (Liden et al, 1997) ان نوعية العلاقة تتحسن، بحيث المصلحة تتحرك او تنتقل من التركيز على المصلحة الذاتية الى التركيز على المصلحة المشتركة، اذ هنا تسعى اطراف التبادل (Parties of exchange) جاهدة للحصول على منافع مشتركة. ففي علاقات النوعية العالية، تتمحور المصلحة على العضو الآخر بكل اخلاص مع الاهتمام العميق به.

وبالنسبة للسلوك التكافلي، في البداية ان العاملين يريدون فقط ان يحصلوا على تضامن الاخرين معهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، بينما بالامد البعيد ان السلوك التكافلي سيصب في مصلحة الجماعة، وصولاً للاهداف المشتركة التي تجمعهم معاً. وبالنسبة للنقطة، انه من الصعوبة بمكان تصور ان المصلحة العامة ستكون بالمرتبة الاولى. ومع ذلك ربما يعتمد على الشخص ومدى توجهه على من يظهر سلوك الثقة معه.

اخيراً، يمكن الاستنتاج ان التكافؤ، الفورية، والمصلحة ذات علاقات متبادلة فيما بينها في اطار العمل التنظيمي بشكل عام. وعلى هذا الاساس، ان السلوك التكافلي للعاملين، معالجة الصراع، والثقة هي كذلك تعتمد على تقييم العاملين لما يستلموه، وسرعة استلامهم لشيء ما بالمقابل، وكيف ان مصالحهم تتغير في الامد البعيد.

د- الخلاصة الاجمالية

بالرغم من ان التبادلية بالعلاقات قد عرفت او افهمت جيداً في الفكر الاكاديمي (Malinowski, 1992; Simmel, 1950; Livi- Strauss, 1957; Homans, 1958; Gouldner, 1960) الا ان العمل التطبيقي والتجريبي يبدو نادراً الى حد ما، خصوصاً ما يرتبط بتبادلية العلاقات بين المدير- المرؤوس، المرؤوس- المرؤوس (Setton et al, 1996; Sparrowe & Liden, 1997; Uhl- Bien & Maslyn, 2003).

ففي تلك القضية المحددة، حاولنا قدر الامكان سد الفجوة والتركيز على التبادلية ضمن العلاقات لتوضيح الثقة، الصراع، والسلوك التعاوني داخل المنظمات. فالبحث الحالي هنا يسهم فقط في عرض ما قدمته الادبيات الاكاديمية في مجال مخرجات العاملين، بل ايضاً اظهر اسهامات اشخاص معينين في هذا المجال، وملتهم مدراء الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء. ولقد وضحا (Koster & Sanders, 2003) ان المشرفين يلعبون دوراً رئيساً في اظهار او انتزاع السلوك التكافلي من مرؤوسيه، بحيث يمكنهم فعل ذلك مباشرة، وذلك لأنه بمقدورهم زيادة ذلك السلوك لأعضاء الفريق بملاحظته تجاههم. وبما ان السلوك التضامني هو تبادلي، فالجيد منه يتحرك من المشرف والاستجابة تكون متضامنة معه من قبل المشرفين الاخرين. وزيادة على ذلك، ان المشرفين يمكن ان يلعبوا دوراً في خلق العلاقات التضامنية بين اعضاء الفريق. واكثر من ذلك، ان (Sanders & Schyns) قد اضافا على نتائج (Koster & Sanders) وركزا على العلاقة بين ادراك الانماط القيادية للمشرف والسلوك التكافلي العمودي والافقي. وفي هذه الدراسة، وجد ايضاً ان الاجماع على قبول ادراكات القائد داخل الفريق يعد مثيراً مهماً لخلق التماسك في الجماعة التي تشجع بدورها على السلوك التكافلي بين اعضاء الفريق (السلوك التكافلي الافقي مثلاً). ولكن التماسك ضمن الفريق فقط يرتبط بالسلوك التكافلي العمودي، عندما يدرك المشرف بأنه من النمط التحويلي العالي. وهذا يعني ان نمط او اسلوب القيادة عندما يطلب المشرف من العاملين معه ان يساموا بالرفعة لتجاوز مصالحهم الذاتية لما هو اصلح للجماعة، ومراعاة حاجاتهم بعيدة الامد لتطوير انفسهم اكثر من التركيز على حاجاتهم الانية.

ففي الحالة التي يدرك العاملين ان مشرفهم من النمط التحويلي الواطي، لا تظهر علاقة واضحة بين التماسك والسلوك التكافلي العمودي. وهذا يعني ان المدراء الذين يحفزون السلوط التكافلي الافقي والعمودي داخل منظماتهم، سيشجعون قبول ادراكات المشرف ضمن فرق العمل، ولكنه ايضاً قد يعزز من تحسين العلاقة بين المشرفين واعضاء الفريق.

رأت المقالة الاخيرة لـ (De Reuver) ان سلوك صراع المدير قدر تعلقه بسلوك الخصم يختلف بالاعتماد على المركز الوظيفي للخصم نفسه في المنظمة، وشارت بدورها ان التفاعل بين القوة التنظيمية (Organizational power) والقوة السلوكية (Behavioural power) يستخدم لتوجيه المدراء نحو اعادة النظر بعناية لأي طريقة او اسلوب يطبقونه للتعامل مع الصراع المعنى. فعندما ينتبه المدراء للقوة التي تثير سلوكهم، فمن الافضل لهم ان يكونوا قادرين على تبني خيارات تتعلق بتلك السلوكيات المحبذة لمعالجة الوضع المتأزم. ان نتائج هذه الدراسة يمكن ان تستخدم في تدريب المدراء لتحسين مهاراتهم في التأثير بالافراد في العمل التنظيمي. واستخلاصاً لما قيل وقال، ان المقالات المختلفة في القضية المحددة التي تم توضيحها، يلاحظ انه لمن الضروري اختبار تلك العلاقات المختلفة داخل المنظمات عندما تدرس المخرجات الاتجاهية والسلوكية للعاملين.

References

- 1- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994), The New American Workplace. ILR Press, Ithaca, NY.
- 2- Blau, P. (1964), Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, NY.
- 3- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997), "What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". Journal of Management, Vol. 23.
- 4- Denise, D.R. and Mishra, K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", Organisation Science, Vol. 6.
- 5- Goodman, P.S. (1986), "The impact of task and technology on group performance", in Goodman P. (Ed), Designing Effective Work Groups, Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- 6- Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement". American Sociological Review, Vol. 25.
- 7- Graen, G.B. and Uhl- Bien, M. (1991), "The transformation of professionals into self- managing and partially self- designing contributors towards a theory of leadership- making", Journal of Management Systems, Vol. 3.
- 8- Graen, G.B. and Uhl- Bien, M. (1995), "Relationship- based approach to leadership: developments of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi- level multi- domain perspective", Leadership Quaterley. Vol 6.
- 9- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embedded- ness", American Journal of Sociology, Vol. 91.
- 10- Handy, Ch. (1995), "Trust and the virtual organization", Harvard Business Review. May/ June.
- 11- Hart, O. (1987), "Incomplete contracts", in Eatwell, J., Milgate, M. and Newman, P. (Eds), The New Palgrave: Allocation, Information and Market, Macmillan, London.

- 12- Hechter, M. T. (1987), *Principles of Group Solidarity*, University of California Press, Berkeley, CA.
- 13- Hodson, R. (1997), "Group relations at work: solidarity, conflict and relations with management", *Work and Occupations*, Vol. 24.
- 14- Homans, G.C. (1958), "Social behaviour as exchange", *American Journal of Sociology*, Vol. 63.
- 15- Koster, F., Sanders, K. and Van Emmeril, H. (2003), "Solidarity of temporary workers the effects of temporal and network embeddedness on solidary behaviour of PhD students", *Netherlands Journal of Social Sciences*, Vol. 38.
- 16- Levi-Strauss, C. (1957), "The principle of reciprocity", in Coser, L.A. and Rosenberg, B. (Eds), *Sociological Theory*, Vol. 90, Macmillan, New York NY.
- 17- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J. (1997), "Leader-member-exchange theory the past and potential for the future", in Ferris, G.R. and Rowland, K.M. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich. CT.
- 18- Macaulay, S. (1963), "Non-contractual relations in business", *American Sociological Review*, Vol. 28.
- 19- Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven. CT.
- 20- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*. Vol. 108.
- 21- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20.
- 22- North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 23- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestion for future research", *Journal of Management*, Vol. 26.
- 24- Raub, W. (1997), *Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie*, Thesis Publishers, Amsterdam, (Cooperation in Long-term Relationships and Social Cohesiveness).
- 25- Raub, W. and Weesie, J. (1990), "Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects", *American Journal of Sociology*, Vol. 96.
- 26- Raub, W. and Weesie, J. (2000), "The management of durable relation", in Weesie, J. and Raub, W. (Eds). *The Management of Durable Relations. Theoretical Models and Empirical Studies of Households and Organisations*, Thela Thesis, Amsterdam.
- 27- Rosenblatt, Z., Talmud, I. and Ruvio, A. (1999), "A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work

- attitudes". *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol. 8.
- 28- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. and Kim, S.H. (1994), *Social Conflict*, Mc Graw- Hill Inc., New York, NY.
- 29- Sanders, K. (2004), "Playing truant within organizations: informal relationships, work ethics and absenteeism", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19.
- 30- Sanders, K, and Hoekstra, S.K. (1998), "Informal networks and absenteeism within an organization", *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 4.
- 31- Schalk, R. and Rousseau, D.M. (2000), *Psychological Contracts in Employment: Cross National Perspectives*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 32- Seers, A. (1989), "Team-member exchange quality: a new construct for role- making research", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 43.
- 33- Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81.
- 34- Simmel, G. (1950), *The Sociology of George Simmel*. Free Press, New York. NY.
- 35- Singh, V. and Vinnicombe, S. (2000), "Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the united Kingdom and Sweden", *Gender, Work and Organization*, Vol. 7.
- 36- Sparrowe, R.T. and Liden, R.C. (1997) "Process and structure in leader- member exchange", *Academy of Management Review*, Vol. 22.

- 37- Sullivan, D.M. Mitchell, M.S. and Uhl- Bien, M. (2003), "The new conduct of business; how LMX can help capitalize on cultural diversity", in Graen, G.B. (Ed.), *Dealing with Diversity, LMX Leadership: The Series, Vol. I*, Information Age Publishing Greenwich, CT.
- 38- Taplin, I.M. (1995), "Flexible production, rigid jobs: lessons from the clothing industry", *Work & Occupations*, Vol. 22 No 4.
- 39- Tsui, A.S., Peach, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to the employee- organization relationship: does investment in employees pay off?" *Academy of Management Journal*, Vol. 40.
- 40- Tyler, T.R. (2001), "Why do people rely on others? Social identity and social aspects of trust", in Cook, K.S. (Ed.), *Trust in Society*, Russell Sage Foundation, New York, NY.
- 41- Uhl- Bien, M. and Maslyn, J.M. (2003), "Reciprocity in manager- subordinate relationships: components configurations and outcomes", *Journal of Management*, Vol. 29.
- 42- Uhl- Bien, M., Graen, G. and Scandura, T. (2000), "Implications of leader- member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage", in Ferris, G.R. (Ed), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAT Press, Greenwich, CT.
- 43- Van Emmerik, I.J.H. and Sanders, K. (2004), "The effects of social embedded- ness on job performance of tenured and non- tenured professionals", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14.
- 44- Van Emmerik, H., Hermkens, P. and Sanders, K. (1998), "Personeelsbeleid enrechtvaardigheidsgevoelend van medewerkers", *Gedrag en Organisatie*, Vol. 11 No. 6. ("HRM practices and feelings of justice of employess").
- 45- Van Emmerik, H., sanders K. and lambooi, M. (2002) "the effects social embedded-ness on job performance effort of tenured and non-tenured professionals", *Small Group Research*, Vol. 33.
- 46- Wickens, P.D. (1995), *The Ascendant Organisation: Combining Commitment and Control for Long-term, Sustainable Business Success*, Macmillan, Basingstoke.
- 47- Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarclues: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press New York, NY.
- 48- Williamson, O.E. (1996), *The Mechanism of Covernance*, Oxford University Press, New York, NY.
- 49- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1990), "Jop satisfaction and organizational commitment as predicators of organizational citizenship and in- role behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17.
- 50- Yukl, G. and Tracey, B. (1992), "Consequences of influence taxtics used with subordinates, peers, and superiors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77.