

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [14]

الثقة التنظيمية:

- من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية، للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية (Roxanne, and Pamela, 2003) ظهرت بالتالي الحاجة إلي إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.
- مفاهيم الثقة التنظيمية، ونماذجها وأنواعها وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

❖ (أ) مفاهيم الثقة:

- ✓ يري كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلي "تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
- ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) علي أنها "اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول".
- ✓ كما ينظر (Gomez, and Rosen, 2001) إلي الثقة باعتبارها "توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً علي ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة".
- ✓ في حين يري كل من (Rubbel, and, Harrington, 2000) بأنها: "ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة.
- ✓ وينظر (Luhmann, 1999) إلي الثقة التنظيمية بأنها: "توقع مبني علي أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر".

- وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي:

- (1) أنها تبني علي التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت.
- (2) أنها تتضمن قدر من المخاطر، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
- (3) وجود رضا من الطرف الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها.

❖ (ب) نماذج بناء الثقة التنظيمية:

بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن أهمها:

1 - النموذج الذي وضعه (wayne, at 1997): حيث أشارت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تبني علي عدد من العوامل وهي:

- ✓ عوامل خاصة بالطرف الذي يثق. وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.
- ✓ عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به). وتشمل كل من القدرة. التي تشير إلي مستوي المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.

- ✓ مخرجات عملية الثقة. فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً .
- ✓ مستوي المخاطر المحسوبة. حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني، وإدراك مستوي هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.

2 - النموذج الذي قدمه: (whitener, et at 1995) حيث قدم الباحثون: نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنائها، ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي:

- (1) تماسك السلوك واستمراريته. وتشير إلي ثبات تصرفات الشخص وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.
- (2) تكامل السلوك. وتشير إلي توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.
- (3) الاحتواء. ويقصد به مدى قدرة المدير علي احتواء تابعيه، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المرؤوسين.
- (4) الاهتمام، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته علي إشباعها.

■ كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية.

3- النموذج الذي وضعه كل من (Alto, nad Kramer, 1999):

وأوضح منه أن بناء الثقة التنظيمية تتوقف علي الخصائص الشخصية لكل من طرفي الثقة، وخصائص الموقف، والدور الذي يؤديه الفرد ومدى قيامه بمسئوليات هذا الدور بكفاءة.

• أنواع الثقة التنظيمية:

- ✓ **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- ✓ **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توجب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- ✓ **الثقة القائمة على ملامح الشخصية:** هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.
- ✓ كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلي **ثقة شخصية وغير شخصية.**

➤ **فالثقة الشخصية:** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات، وتعتمد بدرجة كبيرة علي الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

➤ **أما الثقة غير شخصية:** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي **الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة.** في حين أن (Wiswill, 2003) قسمها إلي **الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا.** وفيما يلي متغيرات قياس كل من هذه الأنواع الثلاثة:

1/1- الثقة في الزملاء:

■ تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل.

2/1 - الثقة في المشرف المباشر:

■ يكتسب المشرف المباشر الثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح علي المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، دعم المرؤوسين.

3/1: الثقة في الإدارة العليا:

■ يكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمنظمة إذا ما قامت المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم، تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أفعالها مع أفعالها، وضوح توقعاتها.

• أهمية الثقة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات لبيان أهمية الثقة التنظيمية وكان من أهمها:

- (1) دراسة (Gomezand Rosen 2001) والتي أثبت وجود علاقة طرية بين مستوي ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين.
- (2) وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (3) دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين تقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين وبين الثقة في المنظمة.
- (4) دراسة (Meyerson et al., 2002) التي اثبت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها.
- (5) وجدت دراسة (Edmondson, and Maingeon, 2001) أن الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلي هذا النمط الرقابي.
- (6) أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلي زيادة دافعية الأفراد، وتحسين مستويات الأداء، وتقليل نوايا ترك العمل.
- (7) دراسة (Butler, et al., 2000) التي وجدت ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.
- (8) أن قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض المقاومة لها، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- (9) دراسة (Blomavist, et al., 2004) التي وجدت ارتباط معنوي موجب بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- (10) اتضح من دراسة (Arino, et al 2001) أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.
- (11) وجدت دراسة (Roxanne, and panela, 2003) أن الثقة تقل بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً ووظيفياً بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [15]

الفصل الثامن . الإندماج

يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي:

- 1 - التطورات في الأسواق العالمية التي تشجع على الإندماج.
- 2 - موجة الإندماج في أواخر القرن العشرين.
- 3 - النظريات المفسرة لدوافع الإندماج .
- 4 - الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الإندماج .
- 5 - مزايا الإندماج .
- 6 - مشكلات الإندماج .
- 7 - العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارات الإندماج .

لقد شهدت فترة التسعينات من القرن العشرين تطورات عالمية ملموسة من أهمها:

- 1 - اتفاقيات تحرير التجارة العالمية.
 - 2 - التقدم التكنولوجي الكبير والاتجاه نحو العولمة.
 - 3 - اشتداد المنافسة الدولية بين الشركات الكبرى للسيطرة على السوق العالمي.
 - 4 - العمل على تنويع الأنشطة والخدمات والعملاء والمناطق الجغرافية وزيادة الحجم لتخفيض المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال.
 - 5 - ظهور العملة الأوروبية الجديدة "اليورو" .
 - 6 - الاهتمام بعمليات إعادة هيكلة المنظمات وإعادة هندسة نظم العمل لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
 - 7 - الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق المالية في كافة أنحاء العالم وتكرار هذه الأزمات من وقت لآخر.
- وقد بدأت الشركات العالمية الكبرى الاستعداد لمواجهة عالم القرن الواحد والعشرين وما يحمله من تعقيدات وتحديات كبيرة وبشكل لن يبقى معه سوى الأقوى.
 - وتمثل هذا الاستعداد في موجهة الإندماج الكبرى التي شهدها العالم في أواخر القرن العشرين.
 - والملاحظة الجديرة بالاهتمام في هذا الشأن أن حركة الإندماج غالباً ما تأخذ شكل موجات.
 - فقد حدثت الموجة الأولى في العشرينات من القرن الماضي. والثانية في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، أما الموجة الثالثة فقد حدثت في النصف الأخير من الثمانينات.
 - كما حيث شهد النصف الأول من عام 1999م العديد من موجات الاندماج بين المنظمات في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، بغض النظر عن جنسية هذه المنظمات أو تمركز نشاطها ومنها على سبيل المثال لا الحصر.
 - في مجال السيارات. - في مجال البترول. - في مجال الاتصالات. - في المؤسسات المالية
 - هذا بالإضافة إلى ما حدث من اندماجات في مجالات الصناعات الحربية، والدوائية، وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البيع بالتجزئة وغيرها من القطاعات الأخرى. وقد بلغ حجم اتفاقيات الإندماج خلال النصف الأول من عام 1999 ما يتجاوز 2.4 تريليون دولار.

○ ويرى المؤلف أن موجة الاندماجات السابقة، بالإضافة إلى حجم استثمارات البنوك الأجنبية خارج حدود البلد الأم وما تحققه من إيرادات تفرض ضغوطاً على القطاع الاقتصادي العربي لاتخاذ الإجراءات ووضع الاستراتيجيات التي تساعد على الصمود في وجه المنافسة العالمية واستمرار دورها في القيام بمهامها التنموية.

والاندماج هو:

اتحاد بين شركتي أو أكثر لتكوين شركة جديدة بحيث تفقد كل من هذه الشركات المندمجة هويتها المنفصلة.

- وقد يكون الاندماج أفقياً عندما تكمل الأنشطة بعضها البعض.
- وقد يكون الاندماج رأسياً عندما يكون النشاط واحداً.
- وقد يكون الاندماج متنوع عندما لا توجد صلة بين الأنشطة.

➤ ومن جهة أخرى قد يحدث الاندماج بين الشركات من خلال وجود رغبة مشتركة وتفاهم بين الهيئات الإدارية المشاركة في الاندماج. وهو

اندماج ودي.

➤ كما قد يحدث الاندماج بقيام شركة قوية وذات إمكانات كبيرة بضم شركة أو شركات أخرى أقل كفاءة - إدارية أو مالية - إليها دون وجود تفاهم مشتركة على هذه العملية. ويسمى الاندماج في هذه الحالة بالاندماج العدائي أو اللارادي.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا يحدث الاندماج غالباً في شكل موجات؟

وللإجابة على هذا السؤال من الضروري التعرف على أسباب حدوث الاندماج والتي تفسرها نظريات دوافع الاندماج والتي يتم الإشارة إليها بـ بايجاز على النحو التالي:

النظريات المفسرة لدوافع الاندماج:

توجد العديد من النظريات التي تبحث في دوافع الاندماج، وكل منها تضع فروضا معينة حول هذه الدوافع والمبررات. وهذه النظريات يمكن تصنيفها إلى نوعين هما :

- 1- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing
- 2- نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory
- 3- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory

1- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing:

تفترض تلك النظرية أن الاندماج دافعه الأساسي تعظيم قيمة المنظمة للملاك، وتنقسم تلك النظرية إلى عدة النظريات هي:

- ✓ نظرية الكفاءة. وذلك لتعظيم الإرباح.
- ✓ نظرية الاحتكار. وذلك للتحكم في الأسواق.
- ✓ نظرية القيمة لزيادة القيمة السوقية للشركة الجديدة.

2- نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory:

وتفترض هذه النظرية أن الإندماج يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم، وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم، ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطاً مباشراً بحجم الشركة ومعدل نموها.

3- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory:

فقد رأى أصحاب هذه النظرية بأن الإندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عن تلك التقلبات.

وتوجد العديد من الدلائل التاريخية التي تؤيد وجهة نظر هذه النظرية منها على سبيل المثال وجود رابطة قوية بين حالة الاقتصاد وأنشطة الإندماج.

♦ وخلال الفترة بين عامي 80 - 1981 والتي شهدت فترات ركود اقتصادي انخفضت حالات الإندماج بشدة.

♦ وفي النصف الأخير من الثمانينات حيث شهد الاقتصاد العالمي حالة من الرواج كانت هناك موجة غير مسبوقه من أنشطة الإندماج.

♦ وفي بداية التسعينات ضرب الركود اقتصاد دول أوروبا وأمريكا كان على أثره انخفاض في حالات الإندماج بين الشركات.

كما تؤثر كفاءة الأسواق المالية ومعدلات تبادل الأسهم بها على أنشطة الإندماج.

علاوة على أن التشريعات الحكومية من جهة أخرى تؤثر على أنشطة الإندماج من حيث تشجيعه أو الحد منه.

بالإضافة إلى أن العوامل السياسية أيضاً تلعب دوراً هاماً في رواج حركات الإندماج أو ركودها .

الملاحق التمويلية المؤثرة على قرارات الإندماج:

تتأثر قرارات الإندماج بين الشركات بعدة متغيرات من الناحية المالية وهي:

- | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - السيولة. | 2 - الربحية. | 3 - الرافعة المالية . |
| 4 - النشاط . | 5 - العائد على السهم. | 6 - النمو . |

مزايا الإندماج:

يمكن تقسيم مزايا الإندماج إلى نوعين أولها على مستوى الوحدات المندمجة، وثانيهما على مستوى المجتمع.

أ - مزايا خاصة بالشركات المندمجة: وتتمثل في:

- (1) المساعدة في إعادة هيكلة الشركات المندمجة.
- (2) الحد من المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي.
- (3) الاستفادة من مواطن القوة لدى الشركات المندمجة وعلاج أوجه الضعف بها.
- (4) تعزيز القيمة السوقية لأسهم الشركات المندمجة، وتحقيق مكاسب كبيرة لحملة هذه الأسهم .
- (5) إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل بالأسواق.
- (6) تخفيض مستوى المخاطر الناتج عن تنوع أنشطتها وإستثماراتها .
- (7) زيادة القدرة التكنولوجية للشركات المندمجة ورفع كفاءة نظم المعلومات بها .

- (8) زيادة إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية وزيادة فرص التدريب والتنمية .
- (9) المساعدة في خفض تكاليف التشغيل.
- (10) فتح المجال لمزاولة أنشطة جديدة اعتماداً على ذات المكونات القائمة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية جديدة.
- (11) الاستفادة من مزايا الحجم الكبير في الشراء والتخزين والتمويل والبحوث والتطوير وغيرها.
- (12) تحقيق وفورات ضريبية حيث تكتسب الشركات المندمجة حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل.
- (13) التغلب على الصعوبات المالية وخاصة المتعلقة بالتعرض للإفلاس.

ب - مزايا خاصة بالمجتمع:

- 1 - المساهمة بدور أكبر في تطور المجتمع ونموه وتحقيق أهدافه.
- 2 - المساعدة في تنشيط سوق الأوراق المالية بزيادة حركة تبادل الأسهم، وزيادة حرية تدفق الأموال والمعلومات.
- 3 - تشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو التخصص كأحد الاستراتيجيات القومية للتحويلات الاقتصادية وإعادة هيكلة الاقتصاد القومي .

مشكلات الاندماج:

- (1) قد تفشل الشركات المندمجة في تحقيق الأهداف التي اندمجت من أجلها مما يترتب عليه تحميل تلك الشركات بنفقات باهظة يصعب عليها الاستمرار بعدها.
- (2) إن الاندماج غالباً ما يتطلب إعادة هيكلة الشركة بعد اندماجها.
- (3) إن الاندماج غالباً يترتب عليه الاستغناء عن عدد من العاملين هم ضحايا عملية الاندماج.
- (4) نشأة السوق الاحتكارية التي تتحكم فيه شركة واحدة أو عدد قليل من الشركات مع ما لهذا الاحتكار من مساوئ.
- (5) عدم وجود أي قيمة مضافة للاقتصاد القومي إذا ما كان الاندماج يتم بين شركتين أو أكثر على المستوى القومي.
- (6) زيادة قوة ونفوذ الشركات على المستوى المحلي الأمر الذي قد يمكنها من توجيه سياسات الدولة وفق مصالحها الخاصة أو التهديد باستخدام هذا النفوذ ضد مصالح الشركات المنافسة.

العوامل التي يجب مراعاتها عند الاندماج:

- (1) أن تبني عملية الاندماج على خطط عملية مدروسة، واضحة المعالم والأهداف.
- (2) أن يراعى عند الاندماج احتياجات ومتطلبات العنصر البشري، والتعامل معه بشئ من الحكمة وبأسلوب واعٍ.
- (3) رفع كفاءة الاتصال بين الشركات المندمجة للمساعدة في ترجمة الأهداف والمعاني لدى العاملين فيها إلى واقع عملي.
- (4) مراعاة التوافق الثقافي والقيمي بين المنشآت المندمجة، والابتعاد كل البعد عن المحاكاة والتقليد الأعمى.
- (5) مراعاة عنصر التكلفة في عملية الاندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعة من الاندماج.
- (6) مراعاة الفترة الحرجة التي تمر بها المنشأة الجديدة بعد اندماجها التي تعرف عادة بالفترة الانتقالية .
- (7) مراجعة وتقييم النتائج خلال المراحل المختلفة لتنفيذ عملية الاندماج.