

جوده حياه العمل

- يشير مفهوم جوده حياه العمل الي توفير المنظمه لعوامل وابعاد حياه وظيفيه افضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياه وظيفيه تشبع حاجاتهم، وتحقق اداء افضل للمنظمه.
- وغالبا ما ينظر الي جوده الحياه العمل علي انها بناء تنظيمي متعدد الابعاد كما تم مناقشتها في الادبيات الاداريه حيث يشتمل هذا المفهوم علي الامن والسلامه في العمل، وانظمه مكافاه، واجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركته ومتعاونه، وفرص افضل للنمو.
- ويعرف Anderson جوده حياه ليعمل من خلال اثارها المترتبه. حيث يري انها تمثل زياده مشاركه العاملين في القرارات، كما تنعكس في صورته تحسين الانتاجيه، وتحسين مستوي الامان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل.
- يعرفها باحث اخر بانها "مجموعه العمليات المتكامله والمخططه والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي الحياه الوظيفيه للعاملين.

والاهتمام بجوده حياه العمل تزايد في الالونه الاخيره للاسباب التاليه:

- تنامي الوعي الثقافي لدي العاملين بالمنظمات، الامر الذي يتطلب تمكينهم واتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وبناء شخصياتهم الوظيفيه.
- ظهور بعض الاتجاهات الجديده في العمل مثل العمل بعد او لبعض الوقت، وفق اسلوب ساعات او ايام العمل المرنة.
- اهدار حقوق العاملين في الكثير من الاحيان، وتجاهل احتياجاتهم الماديه والنفسيه والاجتماعيه، وانخفاض مستويات الامان والاستقرار الوظيفي يولد لدى العاملين الرغبه في الانتقال من المنظمه.
- المنافسه الشديده بين المنظمات علي اكتساب العماله الماهره والمؤهله، والتي تملك خبرات في مجال العمل .
- الانسحاب (الجسمي او النفسي) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زياده الضغوط الداخليه والخارجيه .

وتسعي المنظمات الي تحقيق العديد من المزايا الناتجه عن تبنيها لبرامج جوده حياه العمل. ومنها :

- استقطاب وتعيين قوه عمل اكثر كفاءه.
- زياده القدرات التنافسيه للمنظمه. من خلال تحسين جوده منتجاتها.
- تحقيق رضا الاطراف المتعامله مع المنظمه من ملاك و عاملين و عملاء وغيرها.
- زياده ولاء دافعيه العاملين.
- ايجاد بيئه عمل مريحه خاليه قدر الامكان من الضغوط.

عناصر جوده حياه العمل:

وتشمل جوده حياه العمل علي العديد من العناصر لعل من اهمها:

(1) ظروف العمل المعنويه:

- a. توافر الثقه بين العاملين وبعضهم و بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيههم.
- b. الحريه والاستقلاليه في العمل.
- c. الاحترام والتقدير في بيئه العمل.
- d. توافر المعلومات المرتهه عن نتائج العمل.
- e. وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- f. تشجيع العلاقات والتفاعلات الاجتماعيه والدعم الاجتماعي في بيئه العمل.

(2) اهميه الوظيفه:

- a. الشعور باهميه الوظيفه.
- b. الشعور بالمسئوليه عن نتائج العمل (ايجابيه سلبيه).
- c. تناسب مهارات ومؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفه.
- d. وضوح الاختصاصات والسلطات.

(3) ظروف العمل المادية:

- كفايه الدخل الناتج عن الوظيفة .
- التناسب بين الدخل والجهد المبذول .
- عداله الدخل مقارنة مع دخول الاخرين (في نفس المنظمه او المنظمات الاخرى)
- الاضاءه والتهويه المناسبه وقله الضوضاء.
- تناسب ساعات العمل مع قدره الافراد ومع القوانين المنظمه له

(4) جماعات العمل:

- تجانس الفرد مع جماعه العمل
- تماسك اعضاء الجماعه وقله الصراع بينها
- تكامل مهارات وخبرات الجماعه
- المسئوليه المشتركه عن نتائج اعمال الجماعه
- وضوح اهداف جماعه العمل

(5) نمط الاشراف:

- عداله القائد في التعامل مع المرؤوسين
- توافر الثقه المتبادله بين القائد والمرؤوسين
- توافر قدر من الرقابه الذاتيه
- كفاءه القائد.الفكريه والانسانيه والفنيه
- قدره القائد علي توفير المعلومات المرتده عن اداء المرؤوسين

(6) المشاركة في صنع القرار:

- قدره الفرد علي التأثير في القرارات التي تخص عمله
- المشاركه في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد
- تقدير الاقتراحات والاراء التي يقدمها الافراد
- شفافيه المعلومات التي يبني عليها القرار

• ثانيا :دعم العاملين للمنظمه:

الانتماء التنظيمي:

- هو احد سلوكيات دعم العاملين للمنظمه التي ينتمون اليها، ووسيله من وسائل رد الجميل لها .ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والالتزام التنظيمي.
- ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفق لتنوع المداخل التي اتبعها الباحثون والعلماء في دراسته .ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيما يلي:

(1) مدخل التبادل

(2) المدخل النفسي

(3) المدخل المشترك.

وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل.

(1) مدخل التبادل:

- يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر والذي اوضح ان الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمه وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع او فوائد Sidebets سيفقدها اذا ترك المنظمه ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد علي الناحيه الماديه فقط بل تمتد لتشمل الناحيه المعنويه ايضا مثل مركز الشخص في المنظمه او الصداقات التي كونها.

(2) المدخل النفسي:

- يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه
- ووفق لهذا المدخل فان الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:
 - قبول الفرد لقيم واهداف المنظمه
 - رغبه الفرد من بذل جهود عادية لصالح المنظمه
 - رغبه الفرد في الحفاظ علي عضويه المنظمه

(3) المدخل المشترك:

- يري انصار المدخل المشترك ان كلا من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen بتقديم المدخل المشترك ووفق لهذا المدخل فان الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:
- الانتماء الاستمراري
 - الانتماء العاطفي

تقسيم الانتماء التنظيمي:

وبناء على ما سبق: ينقسم الانتماء التنظيمي الي:

- (1) **الانتماء العاطفي او الوجداني:** ويعبر عن رغبه الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمه لانه يشعر بارتباط عاطفي وراحه نفسيه بها نظر لتوافق قيمه واهدافه لقيم واهداف هذه المنظمه.
- (2) **الانتماء الاستمراري:** ويعبر عن قوه رغبه الفرد للبقاء في المنظمه لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادي ومعنوي).
- (3) **الانتماء المعياري:** وتشير الي شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المنظمه بسبب ضغوط الاخرين، او ان من واجبه الاستمراريه فيها وعدم التخلي عنها فالاشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري ياخذون في حسابهم الي حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو تركوا العمل بالمنظمه.

المواطنه التنظيميه:

- تحتاج المنظمات في العصر الحالي الي المزيد من العمل والعطاء من الجانب العاملين بها وهذا لا يتحقق باداء الواجبات والمسئوليات الرسميه للوظيفه فقط، بما تمثله من حد ادني للاداء.
- ونجاح المنظمه يعتمد علي جهود ابنائها المخلصين وانماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره علي ردود افعال البيئه الخارجيه للمنظمه تجاه مخرجاتها .
- وتتوقع المنظمه من عاملها ان يؤديوا الاعمال والواجبات بشكل ابتكاري ومتميز .
- كما تتوقع الحرص علي مصالحها بشكل رسمي وغير رسمي، الامر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزه عن سلوكيات الدور الرسمي .
- وقد درجت العاده علي ان منظمات العمل تحدد لكل فرد من اعضائها دور رسمي يتضمن السلوكيات المطلوبه منه في وظيفه من خلال الوصف الوظيفي الا ان هناك نوع من السلوكيات التي تؤثر علي كفاءه وفعاليه منظمات العمل يقوم بها الافراد بناء علي اختيارهم لانها لا ترد ضمن الوصف الوظيفي الا وهي سلوكيات المواطنه التنظيميه.

تتطلب الفعاليه الكليه للمنظمه تواجد ثلاثه انماط اساسيه لسلوكيات العاملين وهي:

- (1) الدخول في النظام الرسمي للمنظمه والبقاء به سواء عن اقتناع او اجبار.
- (2) اداء الادوار الرسميه المحدده وفق لقواعد واجراءات ونظم معمول بها.
- (3) اداء اعمال ابتكاريه ومساهمات ملموسه في تحقيق اهداف المنظمه والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص ادوارهم.

ويتكون سلوك المواطنه من العديد من الانماط منها علي سبيل المثال:

- اتخاذ التصرفات الكفيله بحمايه المنظمه وممتلكاتها
- تقديم المقترحات البناءه لتحسين اداء المنظمه

- التطوير الذاتي، والتدريب الذاتي لتحمل المزيد من المسئولية عن المنظمة ككل
- المساهمة في ايجاد المناخ الملائم لبقائها ونموها في ظل بيئه متغيره
- التعاون البناء مع الاخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين قائم علي تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصح والارشاد والتوجيه

متغيرات المواطنه التنظيميه: (انواع سلوكيات المواطنه التنظيميه):

يوجد شبه اتفاق بين العلماء والباحثين علي ان المواطنه التنظيميه هي:

- مجموعه من السلوكيات الايجابيه التطوعيه التي يؤديها الفرد عن رغبه واختيار
- وبما هو ابعد من سلوكيات الدور الرسمي
- ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافات
- كما لا توجد عقوبات تترتب علي عدم اداء هذه السلوكيات
- كما انها تعتبر بالغه الاهميه للاداء الوظيفي الفعال

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول متغيرات سلوك المواطنه التنظيميه فمنهم من قسمها الي:

- متغير الايثار
- متغير الطاعه

بينما قسمها اخرون الي نمطين للسلوك هما:

- ❖ سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه
- ❖ والسلوك الموجه لخدمه اعضاء المنظمه

في حين تناولها اخرون من خلال اربعة ابعاد هي:

- الايثار
- الطاعه
- المشاركه
- الولاء

اضاف عدد اخر من الباحثين متغير ا خامس ا بحيث اصبحت متغيرات المواطنه التنظيميه كما يلي:

- (1) **الايثار**. ويشير الي انماط السلوك الموجه نحو خدمه ومساعدته اشخاص بعينهم في البيئه العمل. وتفضيل المصلحه العامه علي المصلحه الشخصيه.
- (2) **المباداه**. وهو السلوك الذي يهدف الي تفادي وقوع المشكلات المرتبطه بالعمل، والمبادره بتقديم حلول مبتكره للمشكلات القائمه، والتقدم بالمقترحات الهادفه الي تحسين صورته المنظمه.
- (3) **الروح الرياضيه**. وتشير الي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمه بدون شكوى او تدمير.
- (4) **التكيف**. وتشير الي مدي قدره الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخليه، وتحمل المسئوليات واحساسه بانه جزء من المنظمه وليس مجرد عضو فيها.
- (5) **الوعي**. وهو انماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات اطول، والالتزام بقواعد العمل صراحه وضمن ، وتوافق اهداف الفرد مع اهداف المنظمه.

العوامل المؤثره في تنميه سلوكيات المواطنه:

يمكن تقسيم تلك العوامل الي عدده انواع وهي:

- (1) **العوامل التنظيميه**: وهي تلك التي تتعلق بكفاءه التنظيم وفعاليتها ومدي الدعم التنظيمي للافراد ونظم الاجور وسياسات التحفيز.
- (2) **العوامل الانسانيه**: وهي التي تتعلق بانماط العلاقات السائده بين الافراد داخل التنظيم سواء في المستوي الاداري الواحد او بين المستويات الاداريه، وانماط القياده المتبعه.

(3) العوامل الشخصية وتتمثل في:

- ا الدوافع الشخصية .
- ب الخصائص الشخصية.
- ج الرضا الوظيفي
- د التكيف مع الضغوط.

(4) **عوامل وظيفية:** وتتعلق بمدي احتواء الفرد لوظيفه، وكفاءه التصميم الوظيفي، ووضع الشخص في المكان المناسب ومدي ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدي غموض الدور، وعبئ الدور وصراع الدور.

اهمية المواطنه التنظيميه:

اجريت العديد من الدراسات علي سلوك المواطنه التنظيميه باعتباره متغيرا تابعا احيانا ومتغي ا مستقلا احيانا اخري، ويتضح ذلك فيما يلي:

- (1) ان سلوك المواطنه التنظيميه له تاثير قوي علي فعاليه فرق العمل، وكذلك علي تحسين مستوي الخدمات المقدمه للعملاء.
- (2) **العاملين المؤقتين اكثر** تميز في اداء الاعمال التي تعكس سلوك المواطنه لرغبتهم في اثبات ذاتهم.
- (3) تقييم المديرين لاداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيره **بمدي اترام رجال البيع بسلوك المواطنه التنظيميه** والذي لا يقل في ذلك اهميه عن تحقيق الاهداف البيعه.
- (4) ادراك العاملين لتوافر العدالة التنظيميه يؤدي الي **زياده** سلوك المواطنه لديهم.
- (5) **تباين** توافر **خصائص** سلوكيات المواطنه بين العاملين في الشركات التامين **يعتبر احد الاسباب الرئيسيه لتباين مستويات اداء هؤلاء العاملين.**
- (6) يوجد علاقه قويه بين سلوك المواطنه التنظيميه وبين كل من **الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ولم** يثبت وجود علاقه مع **متغير العلاقات التفاعليه** بين **قائد** و**اعضاء** الجماعه.
- (7) وجود علاقه **ايجابيه جوهريه** بين عده متغيرات وهي **الاتجاهات الوظيفيه والتنظيميه، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي** وبين **سلوك المواطنه التنظيميه.**
- (8) وجود علاقه **جوهريه سلبيه** بين كل من **العداله التنظيميه، ونظم الرقابيه** وبين
- (9) وجود علاقه **جوهريه سلبيه** بين **الرقابه الدقيقه** علي العاملين وبين **سلوك المواطنه** لما يترتب عليها من **تقليل** التفاعلات بين الافراد.
- (10) العلاقه بين كل من **عداله الاجراءات وعداله التفاعلات** وبين **سلوك المواطنه** الموجه لخدمه المنظمه.
- (11) علاقه قويه بين **سلوك المواطنه** وبين **متغيرات بيئه العمل** التي تشمل احتواء العمل، المدي الذي يولي فيه العاملون اهتماماتهم بالعمل.
- (12) **التاثير القوي** لسلوك المواطنه التنظيميه علي **تعظيم** مخرجات المنظمه.
- (13) وجود علاقه بين **متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي** وبين **نمطين** المواطنه التنظيميه هما **سلوك** المواطنه الموجه نحو الافراد، و**سلوك** المواطنه الموجه نحو المنظمه.
- (14) **درجة التوافق** بين خصائص كل من الفرد والمنظمه، ودعم القائد، وعداله توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر علي **الرضا الوظيفي** الذي يؤثر بدوره تاثير قوي علي **سلوكيات** المواطنه التنظيميه.
- (15) وجود علاقه **جوهريه** بين **سلوك المواطنه** وبين **كميه** وجود **الجهد المبذول** من جانب فرق العمل.
- (16) وجود علاقه **جوهريه** بين **اساليب التدريب** التي تشمل كل من **المحاضرات، ودراسه الحالات، وتمثيل الادوار، والمناقشات الجماعيه** وبين **سلوك** المواطنه التنظيميه.
- (17) **الاهتمام** بتوفير ظروف العمل الماديه، والخصائص التنظيميه الفعاله، والعداله التنظيميه، ومشروعيه اهداف وممارسات المنظمه **تساعد** بدرجة كبيره علي **تعميه** **سلوك** المواطنه لدي العاملين.
- (18) **سلوك** **المواطنه** يتوافر بدرجة اكبر لدي العاملين **المؤقتين** عن الدائمين، وذلك عندما تتوافر لديهم اتجاهات ايجابيه عن علاقاتهم بالمنظمه، والرغبه في تحقيق الذات، وتحدي الظروف القائمه.
- (19) اثر **المتغيرات** الشخصية والتنظيميه علي سلوك المواطنه لدي العاملين، وقد اتضح ان اختلاف كل من **النوع، والفئات العمريه، ومستوي التعليم، ومدته الخدمه، والمركز الوظيفي، ونوع النشاط** لها تاثير **معنوي** علي **متغيرات** **سلوك** **المواطنه** التنظيميه التي تشمل كل من **الولاء والطاعه والمشاركه والايثار.**
- (20) وجود تاثير **معنوي** لسلوكيات المواطنه لدي **المديرين** ومراحل **صنع القرارات الاخلاقيه.**

الثقة التنظيمية:

- من اهم وسائل وادوات دعم المنظمه للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الاداريه بالمنظمه.
- وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسه المنظمات **كنظام اجتماعي** مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعه من الافراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها علي الاداء التنظيمي،
- وخلال السنوات الاخيره زاد الاهتمام بدراسه وتفسير **الدور** الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيميه، للمساهمه في علاج العديد من المشكلات التنظيميه
- ظهرت بالتالي الحاجه الي اجراء بحوث اضافيه لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات اداء العاملين بالمنظمه وسلوكياتهم.

مفاهيم الثقة التنظيميه، ونماذجها وانواعها واهميتها. وذلك علي النحو التالي:

(ا) مفاهيم الثقة:

- "تحمل المخاطره الناتجه عن توقع طرف معين الطرف الاخر يتصرف بكفاءه ووفق لواجباته.
- "اعتقاد شخص معين بان الطرف الثاني الذي يُعتمد عليه سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحه الطرف الاول."
- "توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص اخر اعتماد علي ما بينها من علاقات وقيم وانماط مشتركه
- "ما يحمله احد الاشخاص من اتجاهات ايجابيه تجاه شخص اخر ذو مواصفات معينه في ظل تبادل مواقف المخاطره.
- توقع مبني علي اسس اجتماعيه بان كل الافراد والمنظمه يحمل منهم تجاه الاخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الاخر."

وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة الا ان هذه المفاهيم تجمعها عده **خصائص** مشتركه وهي:

- 1) انها تبني علي **التوقع** او **الاعتقاد** او **الادراك**، مع وجود بُعد **عاطفي** و**بُعد سلوكي** في نفس الوقت.
- 2) انها تتضمن **قدر من المخاطر**، لان اي من طرفي عمليه الثقة لا يعرف بالتاكيد كيفيه استغلال الطرف الاخر للثقة الممنوحه له.
- 3) وجود **رضا** من **الطرف الثقة** عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما، وعن **تحمل** قدر من **المخاطر** الناتجه عنها.

(ب) نماذج بناء الثقة التنظيميه:

بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن اهمها:

النموذج الذي وضعه wayne :

- حيث اشارت الدراره الي ان **الثقة التنظيميه** تبني علي عدد من العوامل:
 - **عوامل خاصه بالطرف الذي يثق**. وتتمثل في **ميله الطبيعي** نحو الثقة في الاخرين
 - **عوامل خاصه بالطرف الموثوق به** وتشمل مستوي المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جدير بثقه الاخرين.
 - **مخرجات عمليه الثقة**: فالمخرجات **الايجابيه** لعلاقه الثقة القائمه بين الطرفين **تزيد** من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلا.
 - **مستوي المخاطر المحسوبه**: حيث ان كل من **الطرفين يتحمل** قدر من المخاطر الناتجه عن ثقته في الطرف الثاني، و**ادراك** مستوي هذه المخاطر مرتبط بمدى ايجابيه او سلبيه مخرجات علاقته الثقة.

النموذج الذي قدمه whitener حيث قدم الباحثون :

- نموذج اخر لبناء الثقة التنظيميه، حيث **تشكل التصرفات الاداريه اساسا** لبنائها،
- ويقوم **النموذج علي** ان كل من الطرفين يسلك **سلوكا اداريا سليما** يتمشى مع توقعات الطرف الاخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عده عناصر هي:
 - 1) **تماسك السلوك واستمراريته**: تشير الي ثبات تصرفات الشخص وامكانيه **التنبؤ** بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقه.
 - 2) **تكامل السلوك**: وتشير الي توافق اقوال الشخص مع تصرفاته وافعاله.

- (3) **الاحتواء:** ويقصد به مدي قدره 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 الاخر وقدرته علي اشباعها.
- (5) **كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية.**

النموذج الذي وضعه كل من Alto, nad Kramer

واتضح منه ان بناء الثقة التنظيمية تتوقف علي:

1. **الخصائص الشخصية** لكل من طرفي الثقة
2. **خصائص الموقف**
3. **الدور الذي يؤديه الفرد**
4. **مدي قيامه بمسئوليات هذا الدور بكفاءة**

انواع الثقة التنظيمية:

- الثقة القائمة علي المعرفة:** وهي التي تبني علي معرفه وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الاخر في مواقف معينه.
- الثقة القائمة علي اساس رسميه:** وهي التي نتيجته وجود قواعد رسميه توجب اي طرف من طرفي عملية الثقة اذا ما سبب ضرر مادي او نفسي للطرف الاخر.
- الثقة القائمة علي ملامح الشخصية:** هي التي تحدث لان اي من طرفي الثقة من سماته الشخصية **الثقة** في الاخرين، بغض النظر عما اذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.

كما قسمها كل من Morris, and Moberg الي ثقه شخصيه وغير شخصيه

- **فالثقة الشخصية:** هي التي تستمد من التفاعلات بين الاشخاص والجماعات، وتعتمد بدرجة كبيره علي **الخصائص الشخصية**، وطبيعته **المواقف** التي تحدث فيها هذه التفاعلات.
- **الثقة غير شخصيه:**
 - فهي التي تتوقف علي **المراكز الوظيفيه والاساس الرسميه**.

من اشهر انواع الثقة واكثرها انتشار التقسيم الذي وضعه كل من Gilbert, and Li-Ping الي:

- **الثقة في الافراد**
- **الثقة في المنظمه**

من اشهر انواع الثقة واكثرها انتشار تقسيم الثقة لـ Wiswill الي:

- (1) **الثقة في الزملاء**
- (2) **الثقة في المشرف المباشر**
- (3) **الثقة في الاداره العليا**

A. الثقة في الزملاء: تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقه الاخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل.

B. الثقة في المشرف المباشر: يكتسب المشرف المباشر الثقة مرؤوسيه اذا كانت تتوافر خصائص **الكفاءة، الجداره، الاخلاق، الانفتاح** علي المرؤوسين، **الاهتمام** بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، **دعم** المرؤوسين.

C. الثقة في الاداره العليا: يكون الاداره العليا جديره بثقه العاملين بالمنظمه اذا ما قامت المنظمه بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، و**تطابق** اقوالها مع افعالها، و**وضوح** توقعاتها.

اهمية الثقة التنظيمية:

- اجريت العديد من الدراسات لبيان اهمية الثقة التنظيمية وكان من اهمها:
 - (1) وجود علاقه طرديه بين مستوي ثقه الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين.
 - (2) الثقة وسيط هام في العلاقات بين انماط القيادة وسلوكيات المواطنه التنظيميه
 - (3) وجود ارتباط سلبي بين تقض الشركه لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين وبين الثقة في المنظمه.
 - (4) عمليات هدم الثقة اكثر سهوله من عمليات بنائها او اعاده بنائها
 - (5) الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن ان تكون بديل عن الرقابه الخارجيه، فكلما زادت الثقة قلت الحاجه الي هذا النمط الرقابي.
 - (6) توافر مناخ الثقة يؤدي الي زياده دافعيه الافراد، وتحسين مستويات الاداء وتقليل نوايا ترك العمل.
 - (7) ارتباط جوهري بين الثقة التنظيميه وبين معدلات الرضا عن العمل
 - (8) ان قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض المقاومه لها، وتحسين المخرجات الناتجه عنها تعد احد التأثيرات الايجابيه للثقه التنظيميه.
 - (9) ارتباط معنوي موجب بين الثقة السائده بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زياده عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمه.
 - (10) الثقة احد المتغيرات المؤثره في تحسين فعاليه المؤثره في تحسين فعاليه المشاركه والعلاقات وزياده التفاعلات داخل المنظمه.
 - (11) الثقة تقل بين فرق العمل المتباعده جغرافي ووظيفي بسبب قل التفاعلات المباشره وجه لوجه.

الاندماج

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 اعاده هيكله المنظمات واعاده هندسه نظم العمل لزياده كفاءتها وفعاليتها.
 7. الازمات الماليه الكبيره التي اصابت الاسواق الماليه في كافه انحاء العالم وتكرار هذه الازمات من وقت لآخر.
- وقد بدأت الشركات العالمية الكبرى الاستعداد لمواجهة عالم القرن الواحد والعشرين وما يحمله من تعقيدات وتحديات كبيره وبشكل لن يبقى معه سوى الاقوى.
 - وتمثل هذا الاستعداد في موجه الاندماج الكبرى التي شهدها العالم في اواخر القرن العشرين
 - والملاحظه الجديره بالاهتمام في هذا الشأن ان حركه الاندماج غالب ما تاخذ شكل موجات:
 - فقد حدثت الموجه الاولى في العشرينات من القرن الماضي .
 - والثانيه في اواخر الستينات واول السبعينات،
 - اما الموجه الثالثه فقد حدثت في النصف الاخير من الثمانينات.
 - حيث شهد النصف الاول من عام 1999 م العديد من موجات الاندماج بين المنظمات في مختلف اوجه النشاط الاقتصادي، بغض النظر عن جنسيه هذه المنظمات او تركز نشاطها ومنها على سبيل المثال لا الحصر.
 - في مجال السيارات
 - في مجال البترول
 - في مجال الاتصالات
 - في المؤسسات الماليه
 - هذا بالاضافه الى ما حدث من اندماجات في مجالات الصناعات الحربيه، والدوائيه، وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البيع بالتجزئه وغيرها من القطاعات الاخرى .
 - وقد بلغ حجم اتفاقيات الاندماج خلال النصف الاول من عام 1999 ما يتجاوز 2.4 تريليون دولار.
 - ويرى المؤلف ان موجه الاندماجات السابقه، بالاضافه الى حجم استثمارات البنوك الاجنبيه خارج حدود البلد الام وما تحققه من ايرادات تفرض ضغوط على القطاع الاقتصادي العربي لاتخاذ الاجراءات ووضع الاستراتيجيات التي تساعد على الصمود في وجه المنافسة العالميه واستمرار دورها في القيام بمهامها التنمويه.

والاندماج هو:

- اتحاد بين شركتي او اكثر لتكوين شركه جديده بحيث تفقد كل من هذه الشركات المندمجه هويتها المنفصله.
- وقد يكون الاندماج افقي عندما تكمل الانشطه بعضها البعض
- وقد يكون الاندماج راسي عندما يكون النشاط واحد
- وقد يكون الاندماج متنوع عندما لا توجد صلته بين الانشطه
- اندماج ودي : قد يحدث الاندماج بين الشركات من خلال وجود رغبه مشتركه وتفاهم بين الهيئات الاداريه المشاركه في الاندماج
- الاندماج في هذه الحاله بالاندماج العدائي او اللارادي: قيام شركه قويه وذات امكانات كبيره بضم شركه او شركات اخرى اقل كفاءه اداريه او ماليه اليها دون وجود تفاهم مشتركه على هذه العمليه

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو **لماذا** يحدث الاندماج غالب في شكل **موجات**؟ وللإجابة على هذا السؤال من الضروري التعرف على اسباب حدوث الاندماج والتي تفسرها نظريات دوافع الاندماج والتي يتم الاشارة اليها بايجاز على النحو التالي:

النظريات المفسره لدوافع الاندماج:

- A. نظريه تعظيم القيمه
- B. نظريه بناء السيطره
- C. نظريه الازعاج او القلق

(1) نظريه تعظيم القيمه

تفترض تلك النظرية ان الاندماج دافعه الاساسي **تعظيم قيمه المنظمه للملاك**، وتنقسم تلك النظرية الى عدده النظريات هي:

- ❖ **نظريه الكفاءه**: وذلك لتعظيم الارباح
- ❖ **نظريه الاحتكار**: وذلك للتحكم في الاسواق
- ❖ **نظريه القيمه**: لزياده القيمه السوقيه للشركه الجديده

(2) نظريه بناء السيطره:

وتفترض هذه النظرية ان الاندماج يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل **المديرين لتعظيم منافعهم الشخصيه بغض النظر** عن مصالح واهداف حمله الاسهم، وذلك لان قوه هؤلاء المديرين ومراكزهم، ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصيه ترتبط ارتباط مباشر بحجم الشركه ومعدل نموها.

(3) نظريه الازعاج او القلق

فقد راي اصحاب هذه النظرية بان الاندماج يحدث عندما **يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري** في فترات الازمات الاقتصادية، بالاضافه الى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجه عن تلك التقلبات.

- **وتوجد العديد من الدلائل التاريخيه التي تؤيد وجهه نظر هذه النظرية** منها على سبيل المثال وجود رابطه قويه بين حاله الاقتصاد وانشطه الاندماج
- ❖ وخلال الفتره بين عامي 1980 - 1981 والتي شهدت فترات ركود اقتصادي **انخفضت** حالات الاندماج بشده
- ❖ وفي النصف الاخير من الثمانينات حيث شهد الاقتصاد العالمي حاله من **الرواج**: كانت هناك موجة غير مسبوقه من انشطه الاندماج
- ❖ وفي بدايه التسعينات ضرب **الركود** اقتصاد دول اوربا وامريكا كان على اثره **انخفاض** في حالات الاندماج بين الشركت
- كما تؤثر **كفاءه الاسواق الماليه** ومعدلات تبادل الاسهم بها على انشطه الاندماج.
- علاوه على ان **التشريعات الحكوميه** من جهه اخرى تؤثر على انشطه الاندماج من حيث تشجيعه او الحد منه.
- بالاضافه الى ان **العوامل السياسييه** ايضا تلعب دور هام في رواج حركات الاندماج او ركودها.

الملاح التمولييه المؤثره على قرارات الاندماج:

تتأثر قرارات الاندماج بين الشركت بعده متغيرات من الناحيه الماليه وهي:

- (1) السيوله
- (2) الربحيه
- (3) الرافعه الماليه.
- (4) النشاط
- (5) العائد على السهم
- (6) النمو.

مزايا الاندماج:

- يمكن تقسيم مزايا الاندماج الى نوعين
 - اولها على مستوى الوحدات المندمجة
 - ثانيهما على مستوى المجتمع.

(1) مزايا خاصة بالشركات المندمجة :

- (1) المساعدة في اعاده هيكله الشركات المندمجة
- (2) الحد من المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي
- (3) الاستفادة من مواطن القوه لدى الشركات المندمجة و علاج اوجه الضعف بها
- (4) تعزير القيمة السوقية لاسهم الشركات المندمجة، و تحقيق مكاسب كبيره لحمله هذه الاسهم
- (5) امكانيه الاستفادة من شروط افضل في التعامل بالاسواق
- (6) تخفيض مستوى المخاطر الناتج عن تنوع انشطتها واستثماراتها
- (7) زياده القدره التكنولوجيه للشركات المندمجة و رفع كفاءه نظم المعلومات بها
- (8) زياده امكانيه استقطاب افضل الكفاءات الاداريه وزياده فرص التدريب والتنميه
- (9) المساعدة في خفض تكاليف التشغيل
- (10) فتح المجال لمزاوله انشطه جديده اعتماد على ذات المكونات القائمه دون الحاجه الى استثمارات راسماليه جديده
- (11) الاستفادة من مزايا الحجم الكبير في الشراء والتخزين والتمويل والبحوث والتطوير وغيرها
- (12) تحقيق وفورات ضريبية حيث تكتسب الشركات المندمجة حق ترحيل الخسائر الناتجه عن التشغيل
- (13) التغلب على الصعوبات الماليه وخاصه المتعلقة بالتعرض للافلاس

(2) مزايا خاصة بالمجتمع:

- (1) المساهمة بدور اكبر في تطور المجتمع ونموه و تحقيق اهدافه.
- (2) المساعدة في تنشيط سوق الاوراق الماليه بزياده حركه تبادل الاسهم، و زياده حريه تدفق الاموال والمعلومات.
- (3) تشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو الخصصه كاحد الاستراتيجيات القوميهِ للتحويلات الاقتصاديهِ و اعاده هيكله الاقتصاد القومي

مشكلات الاندماج:

- (1) قد تفشل الشركات المندمجة في تحقيق الاهداف التي اندمجت من اجلها مما يترتب عليه تحميل تلك الشركات بنفقات باهظه يصعب عليها الاستمرار بعدها.
- (2) ان الاندماج غالب ما يتطلب اعاده هيكله الشركه بعد اندماجها.
- (3) ان الاندماج غالب يترتب عليه الاستغناء عن عدد من العاملين هم ضحايا عمليه الاندماج.
- (4) نشاه السوق الاحتكاريه التي تتحكم فيه شركه واحده او عدد قليل من الشركات مع ما لهذا الاحتكار من مساوئ.
- (5) عدم وجود اي قيمه مضافه للاقتصاد القومي اذا ما كان الاندماج يتم بين شركتين او اكثر على المستوى القومي.
- (6) زياده قوه ونفوذ الشركات على المستوى المحلي الامر الذي قد يمكنها من توجيه سياسات الدوله وفق مصالحها الخاصه او التهديد باستخدام هذا النفوذ ضد مصالح الشركات المنافسه.

العوامل التي يجب مراعاتها عند الاندماج:

- (1) ان تبني عمليه الاندماج على خطط عمليه مدروسه، و واضح المعالم والاهداف
- (2) ان يراعى عند الاندماج احتياجات ومتطلبات العنصر البشري، و التعامل معه بشئ من الحكمه وباسلوب واع
- (3) رفع كفاءه الاتصال بين الشركات المندمجه للمساعدة في ترجمه الاهداف والمعاني لدي العاملين فيها الى واقع عملي
- (4) مراعاة التوافق الثقافي والقيمي بين المنشآت المندمجه، و الابتعاد كل البعد عن المحاكاه والتقليد الاعمى
- (5) مراعاة عنصر التكلفة في عمليه الاندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعه من الاندماج.
- (6) مراعاة الفتره الحرجه التي تمر بها المنشاه الجديده بعد اندماجها التي تعرف عاده بالفتره الانتقاليه
- (7) مراجعه و تقييم النتائج خلال المراحل المختلفه لتنفيذ عمليه الاندماج