

تحليل عوامل لباقية السلوك واثايره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية

أ.د. رفاء فرج سموعي
قسم ادارة اعمال/ كلية الادارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية
Economics@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مفهوم السلوك اللببق بوصفه احد انواع السلوكيات التي يعتقد الباحث باهميتها على مختلف مجالات العمل الميدانية ولمختلف القطاعات وهو امتداد من عالم السياسة والسياسين لكنه لا يخرج عن كونه يقع ضمن اطار سلوكية العمل المنظمي لمواجهة حالات اللاتاكاد والمخاطر المتوقعة ، ويتضمن مجموعتين من العوامل الشخصية (رقابة ذات ، تركيز على السيطرة ، توقع النجاح، ادراك بدائل العمل) والمنظمة (الترقية، توزيع الموارد ، دور الغموض، ديموقراطية القرار) ، سعى الباحث الى دراستها في اطارالعلاقة والاثربمتغير نشرديمومة الحفاظ على الثقة المتضمن متغيرين (البناء الحافظ للثقة ، نشر ديمومة الثقة) ضمن اطار تطبيقي عبر عينة عشوائية من (90) موظفا في شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية التابعة لوزارة الاعمار والاسكان لاختبارثلاث فرضيات رئيسة واربع فرعية ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المصادر المتعلقة بالموضوع وتنظيم استبانة لجمع البيانات ضمت (67:29:38) سؤال لكل من (عوامل السلوك اللببق ، نشر ديمومة الحفاظ على الثقة)على التوالي واجرى عدد من اللقاءات مع عدد من العاملين في الشركة ، وتوصل الباحث الى صحة الفرضيتين الرئيسيتين ازاء وجود علاقة واثاير لعوامل السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة وصحة الفرضية الرئيسة الثالثة اذ لا يوجد فروق معنوية لادراك العينة لعوامل السلوك اللببق باختلاف متغيرات الشخصية (العمر، الجنس ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التخصصية في اخر خمس سنوات)،تضمن البحث اربعة مباحث انصرف الاول الى المنهجية البحثية ونبذة عن المنظمة المبحوثة(شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية) والثاني للتاثير النظري لمتغيري البحث والثالث الى عرض نتائج الجانب الميداني وتحليلها في المنظمة المبحوثة واختبار الفرضيات والرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ عوامل لباقية السلوك - لباقية سلوك شخصي- لباقية سلوك منظمي - البناء الحافظ على الثقة- نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧6

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ١١٠ - ١٤٤



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات المنشائية

أولاً : المنهجية البحثية ونبذة تعريفية عن شركة الفاروق العامة للمقالات :- وتضم عرض

التوضيح لما سيتناوله الباحث لكل من منهجيته المتبعة في البحث من المشكلة ، الأهمية ، ... ، المتغيرات والمخطط الافتراضي وفرضيات وحدود البحث ، المجتمع والعينة ، طرائق جمع البيانات مع عرض ملخص عن الشركة المبحوثة ، وكالاتي :

1- المنهجية البحثية : يعرض الباحث مشكلة ، اهداف، واهمية الفرضيات الحدود البحث وكالاتي :

أ- المشكلة : تضم جانب معرفي حول الاجابة على تساؤلات فكرية عامة عن اللباقة السلوكية لمنتسبي المنظمات في معرفة مدى توافر العوامل المساهمة في تلك اللباقة والذي يتوقع افتقادها في سلوكيات عمالنا من المنظمات العراقية بشكل عام بغض النظر عن موقع ومستوى الوظيفة التي يشغلها الى جانب معرفة مدى نشر ديمومة الحفاظ على الثقة ما بين العاملين في المنظمة والتي يتوقع الباحث انها محصورة بقدر ضئيل من موظفي المنظمة ذوي السمات الشخصية والاحترافية المتميزة وعلى افتراض توافر ذلك العدد بنسبة ما يبغى الباحث معرفة مستوى توافر المتغيرين ، وجانب تطبيقي خاص في معرفة واقع هذين المتغيرين في المنظمة قيد التطبيق فيها عبر فرضيات البحث ، وبذلك يمكن تحديد المشكلة بعدد من الاسئلة وكالاتي:

- 1- مامستوى عوامل اللباقة لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى نشر ديمومة الحفاظ على الثقة لدى عينة البحث في المنظمة العراقية ؟
- 3- ما هي طبيعة ونوع ومستوى العلاقة بين عوامل اللباقة ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة ؟
- 4- ما هو طبيعة ونوع ومستوى تأثير عوامل اللباقة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة ؟

ب- الاهداف : ويمكن توضيحها وكالاتي :

- 1- تسليط الضوء على جانب معرفي مهم فالسلوك يمثل قيمة وثقافة ومظهر اجتماعي يعبر عن مستوى فهم واستيعاب المواقف لكيفية تجاوز اللاتاكد باتجاه الحالة المطلوبة المؤيدة للسلوك المتوقع ايا كان نوعه .
- 2- تفحص مدى تواجد كل من(عوامل لباقة السلوك ، ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة) لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة .
- 3- عرض مستويات كل من عوامل لباقة السلوك وتحليلها ، ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة .
- 4- كشف نوع ومستوى العلاقة بين عوامل لباقة السلوك ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة .
- 5- محاولة توجيه الاهتمام الى ان بناء الثقة المنظمة يمثل حجرا اساسيا لعلاقة يراود بها ان تكون تبادلية بين الطرفين المعنيين بها وتشكل مدخل اساسي لتحقيق الرضا داخل المنظمة بانواعه المختلفة وتحديد مدى نشر تلك الثقة في منظماتنا .
- 6- تحليل واقع بيئة واجواء العمل الحالية التي يعمل بها عمال منظماتنا ومدى قريهم عن البيئة المساهمة لاقرار السلوك اللبق مهما اختلفت المواقف بغية الوصول الى نهج سلوكي راقى يعبر عن رساخة منظماتنا في كل انظمتها وبرامجها وسياساتها .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية

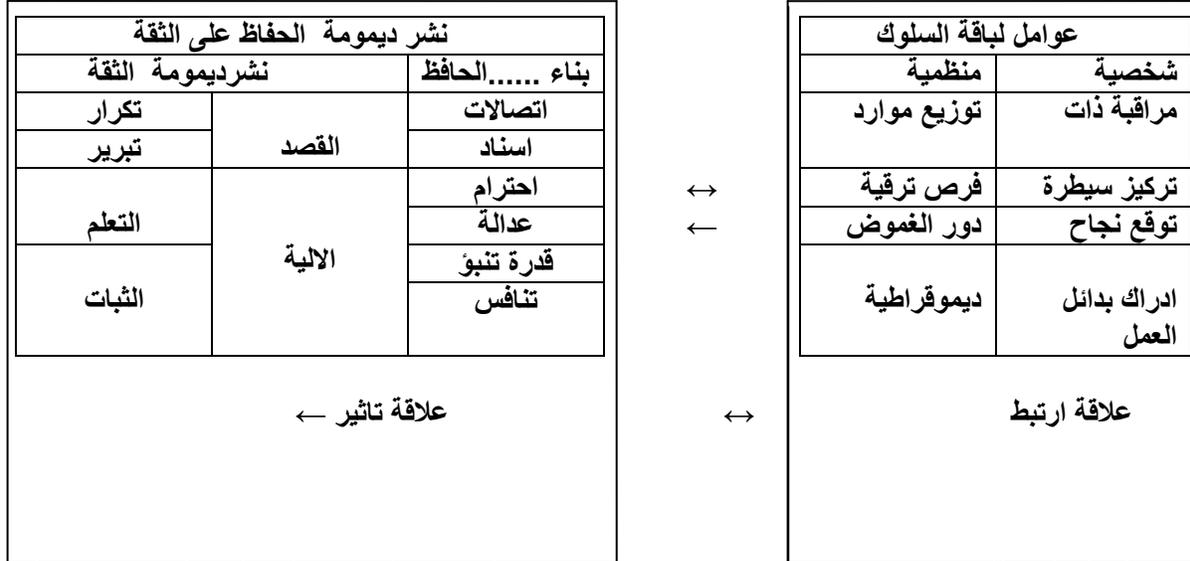
ج- الأهمية : يمكن تحديدها وكالاتي :

- ١- يتناول البحث متغيرين (لباقة السلوك ، نشر ديمومة الحفاظ على الثقة)لم يسبق ان تناولا بالبحث والدراسة بالصيغة المعروضة بالبحث الحالي فهناك بحوث ثقة لكن لم تتناول نشر ديمومة الحفاظ للثقة ولم يعثر الباحث وحسب اطلاعه لاي بحث يتناول لباقة السلوك .
 - 2- السلوك اللبيق هو مبتغى اي عامل في مختلف المواقف لما يرضي الجهات ذات العلاقة بمختلف مستوياتهم .
 - 3- عملية الفوز بالثقة المنظمة تشكل حصيلة مسار طويل يضم : بناء الثقة والحفاظ عليها وتطويرها ، نشر ديمومة الثقة ، وهي عملية مستمرة يراد بها شيان اولاً تحقيق بناء الثقة بين المعنيين وثانياً وهي التي ركز عليها الباحث بقصد التزام المعنيين في ذوي العلاقة بنشر محتوى الثقة فيما بينهم ومع الآخرين من موظفي المنظمة لتصبح صيغة عمومية في تعامل العاملين فيما بينهم داخل المنظمة من جهة ومع الخارجين من منظمات اخرى من جهة اخرى .
 - 4- النهوض بواقع عوامل لباقة السلوك ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة باطار علمي مدروس بما يعكس الاهتمام بهما بالاتجاه الافضل لميدان عمل المنظمات العراقية .
 - 5- نتائج تطبيق الجانب الميداني لمتغيري البحث تساعد على تحديد اي عوامل السلوك اللبيق الاكثر تأثيراً في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بما يساهم في معرفة واقعا الحالي باتجاه تطوير مستوى الاداء الذي تقدمه المنظمة المبحوثة مستقبلاً .
 - 6- يمر مجتمعنا العراقي بمرحلة تغيير لا نستطيع القول انها مرحلة تطويرية بقدر ما هي مرحلة انتقال من منهج محدد باطار مقيد الى مرحلة انفتاح يشوبه كثير من التناقضات والتحديات لذلك يجب التيقظ لما هو ضروري فعلاً يستدعي الحاجة الاخذ به وتوظيفه وتكيفه لخدمة مجتمعنا ومنظمتنا وتعزيز نجاحاته بما يضمن السلوكيات اللبقة والفوز بادامة الثقة واستبعاد متغيرات لا تحقق للمنظمة المساهمة الفاعلة بانجازاتها الادانية .
- د- متغيرات البحث :** تناول البحث لباقة السلوك والتي تضم عوامل شخصية (مراقبة ذات، تركيز سيطرة، توقع نجاح، ادراك بدائل العمل)، ومنظمية (توزيع الموارد، فرص ترقية، دور الغموض، ديموقراطية القرار) (Martin&Fellenez,2010,542) (Robbins&Judge,2013,427) يمثل المتغير المستقل اما المتغير المستجيب فهو نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المتكون من البناء الحافظ المتضمن: الاتصالات، الاسناد، الاحترام، العدالة، قدرة التنبؤ، التنافس (Kretiner&Kinicki,2007,352) وفيما يتعلق نشر ديمومة الثقة تبنى الباحث رايه الشخصي المستند الى خبرته وتجاربه المتواضعة القصد المتضمن التكرار والتبرير ،والالية المتضمنة التعلم والثبات .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

هـ - مخطط البحث الافتراضي :



و- فرضيات البحث: وضع الباحث ثلاث فرضيات رئيسة واربع فرضيات فرعية بغية قياس العلاقة الارتباطية والتاثير والاختلاف بغية التحقق من تلك الفرضيات ، وكالاتي :-

رئيسية (1) يوجد علاقة ارتباط بمستوى دلالة معنوية بين عوامل لباقة السلوك ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة، وتتفرع منها :

فرعية(1-1) يوجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين عوامل لباقة السلوك الشخصية ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة.

فرعية (1-2) يوجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين عوامل لباقة السلوك المنظمة ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة.

رئيسية (2) يوجد تاثير بمستوى دلالة معنوية لعوامل لباقة السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة، وتتفرع منها :

فرعية (2-1) يوجد تاثير بمستوى دلالة معنوية لعوامل لباقة السلوك الشخصي في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة.

فرعية (2-2) يوجد تاثير بمستوى معنوية لعوامل لباقة السلوك المنظمة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة.

رئيسية (3) لا يوجد اختلاف معنوي في مستوى ادراك السلوك اللبق لعينة البحث باختلاف متغيرات (العمر، الجنس ، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التخصصية).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

ز- مجتمع وعينة البحث: طبق البحث على العاملين في شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية ضمن تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان كاحد القطاعات الخدمية الفاعلة في المجتمع العراقي الذين يمثلون مجتمع البحث والبالغ عددهم (404) شخصا ضمن الملاك الدائم للشركة وجاء اختيار الباحث لقطاع الاعمار لاسباب عديدة منها، اهمية قطاع الاعمار والبناء ودوره في اعادة بناء واستحضار وتهيئة البنية التحتية لاقتصاد المجتمع العراقي بمختلف القطاعات (طبية، تعليمية، تربية، صناعية، رياضة وشباب، بيئة....) الى جانب انسجام خصائص وطبيعة عمل شركات المقاولات العامة مع متطلبات البحث ضمن متغيراته المبحوثة اذ تمثل البيئة الاكثر تناغما لاختبار فرضيات البحث حول العلاقة وتأثير لياقة السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة فما يتعرض العاملون بتلك الوظائف من مشكلات وحالات عدم تاكد ومواقف طارئة لم تحسب وتؤخذ بنظر الاعتبار اثناء بداية العمل كثيرة مما يتطلب الموقف من لياقة سلوك شخصي ومنظمي في التعامل مع الموقف والعاملين والموارد المختلفة بشيء من الموضوعية ذات الملامح المانحة ثقة الى الاخرين من ذوي العلاقة ويزيح عقبات العمل الكثيرة المتوقعة ومخاطره، واستقر رأي الباحث لاتخاذ شركة الفاروق العامة نموذج للقطاع. اما العينة فقد اختيرت بشكل عشوائي لمختلف تشكيلات الشركة بمختلف مجالات الاعمال (الادارية والفنية) وقد وزع الباحث (100) استمارة على مجتمع البحث اي بنسبة (24%) واسترد منها (93) واستبعد (3) لوجود نواقص في الاجابة واصبح عينة البحث تضم (90) شخص .

ح- طرائق جمع البيانات: استند الباحث الى طرائق عدة ومنها الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة الى جانب الوثائق الرسمية للشركة، وقد نظم استبانة لجمع البيانات الميدانية من عينة البحث والتي ضمت (67) سؤال وبواقع (29: 38) لكل من متغيري البحث (عوامل لياقة السلوك : نشر ديمومة الحفاظ على الثقة) وعلى التوالي، اضافة الى البيانات الشخصية للعينة ، وقام الباحث باجراء عدد من اللقاءات مع المسؤولين في الشركة ضمن حركة التجوال ميدانيا في الشركة والتي كان لها دور كبير في فهم واستيعاب حركة العمل وسياساته في انجاز اعمالها من مشاريع، لاحظ الملحقيين (1) (2). كما استعان الباحث بشبكة المعلومات العالمية النت والمكتبة الافتراضية العلمية العراقية رغم قلة الاستفادة منهما . لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفكرونباخ) وقد بلغ (0.756) وهي قيمة تدل على ثبات عالي للاستبانة، اما صدق المقياس فيحسب باخذ الجذر التربيعي لقيمة الثبات ووقد بلغت قيمتها (0.869) وهي قيمة تعكس صدق عالي للمقياس كما عرض الباحث الاستبانة ضمن متطلبات الصدق الظاهري على مجموعة من اساتذة قسم ادارة الاعمال اللذين ابداوا بعض الملاحظات التي اخذ بها الباحث (ا.د. فلاح النعيمي ، ا.م. لمياء الزبيدي ، ا.م. ظافر شبر) .

ط - حدود البحث : تضم الحدود المكانية في شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية فقط والحدود الزمانية في فترة توزيع استبانة البحث واسترجاعها من افراد العينة والممتدة بين (05/01/2013- 02/2013) بما فيها المقابلات المنجزة .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

ك- ادوات واساليب البحث: استخدم الباحث اساليب احصائية منتخبة تخدم اهداف البحث وهي الوسط الحسابي لمعرفة اهمية ومستوى المتغيرات ، الانحراف المعياري لقياس التشتت المطلق لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف لقياس التشتت النسبي لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي ، معامل الارتباط بيرسون لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين ، الانحدار البسيط لقياس التأثير ، مربع كاي لقياس الفروق المعنوية .

2- نبذة تعريفية عن شركة الفاروق العامة للمقاولات : تأسست شركة الفاروق العامة عام 1987 بموجب قانون تاسيس الشركات (66 لعام 1987) وفي عام 2003 تم دمج شركة رمضان مبارك العامة للمقاولات الانشائية معها بنفس تسميتها بغية الاستفادة من الامكانيات المتاحة للشركتين ، وتختص الشركة حاليا بتنفيذ مشاريع المباني العامة ولها ملاكات ومعدات متخصصة لتنفيذ اعمال المباني من ركانز ، ماء ومجاري ، الميكانيك والكهرباء ، الانابيب الخرسانية ، انتاج السقوف، الاسيجة والجدران الجاهزة . وتضم الشركة تسعة اقسام (المشاريع، التخطيط والمتابعة، الوحدات الانتاجية ، الشؤون الادارية ، المالية والتجارية، القانونية، الرقابة الداخلية، شؤون الالية ، الحاسوب ونظم المعلومات)الى جانب اربع شعب ترتبط بنائب رئيس مجلس الادارة ومعاون المدير العام (السلامة المهنية، حقوق الانسان، المعلومات الجغرافية، المخازن) وشعبة ادارة الجودة وترتبط بالمدير العام مباشرة .

ثانيا : الجانب النظري لتغيري البحث :- يضم المنطلقات الفكرية واهم متعلقات متغيري البحث وكما ياتي:-

1- السلوك اللبق : المفهوم، الانواع، .. ومواقع ممارسته وعوامله: يوضح الباحث اهم الاطر الفكرية وكالاتي:

ا- المفهوم : يستقى من مفهوم السياسة اصلا (لكن الباحث تبني مفهوم اللباقة بموجب الترجمة العلمية للمجلس العلمي العراقي /عدد 160 بتاريخ 2012/12/02 لكلمة Politic Behaviour وابتعادا عن الاطار السياسي ومتعلقاته الايدولوجية لكثرة التناحرات السياسية بين الاقطاب السياسية ورغبة منه في دراستها باطار منظمي اداري)، اختلفت روى الباحثين والكتاب ازاء المفهوم فمنهم من يعتبره نشاط ، واخرين يشيرون اليه بانه غاية واخرين قاعدة وفنة تنوه عنه باداة واخرين يعدونه سلوك اوخاصية وكما ياتي :

المجموعة الاولى: تراه نشاط يستخدم لتحقيق مقاصد غير متفق عليها عبر ملاحظة تلك المقاصد (Mayes & Allen:1977, 678) ، ووصف النشاط بانه المؤثر لكسب النهاية غير المصادق عليها منظما (Bronston & Robert, 1977: 676) ، ويمتد تاثير هذا النشاط الى تعزيز او حماية مصلحة ذاتية للشخص اوللجماعة (Allen ,et al, 1979: 77) ، ويتحقق عبر هذا النشاط التطوير لاستخدام القوة والموارد الاخرى لتصل احسن التفضيلات للنتائج المطلوبة عندما يكون اللاتاكذ وعدم الاتفاق على الخيارات المتاحة ,Pfeffer, (1981: 70) ، ويتحقق التأثير لهذا النشاط من خلال تدريب خاص بالحدث او الموقف داخل المنظمة من اجل حماية مصالح ذات العلاقة وموافاة حاجاتهم الذاتية ويتحقق تقدم في اهدافهم الخاصة (Bacharach& Lawler, 1998: 68-73) ، غالبا ما يمارس هذا النشاط فرد او جماعة او وحدة تنظيمية بغية تحقيق التطوير (Hellriegel , et al, 2000: 279)، وقد لا يكون هذا النشاط ضروري رسميا للعامل داخل المنظمة لكنه يؤثر او يحاول ان يؤثر في توزيع المنافع او الضرر داخل المنظمة (Robbins,2001:362) ، واخر يشير انه عندما ينفذ نشاط اللباقة داخل المنظمة يتحقق التطوير و استخدام القوة والفوز بالموارد الاخرى لظهارالنتائج الاكثر رغبة في موقف لا يوجد به تأكد عال او اتفاق حول الخيارات (Jones, 2010:424).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات الانشائية

المجموعة الثانية : اشادت بانه غاية مقصودة ازاء موقف ما تتحقق فيه توازن قدرة العمل بين مصلحة شخصية ومنظمية (Kretiner&Kinicki, 2007: 14) ، او لتحقيق توازن بين عمليات الاقسام المختلفة في المنظمة بما يحقق اهدافها والمنافسة ما بين الاقسام على الموارد النادرة (Buchanan& Huczynski, 2010: 652) .

المجموعة الثالثة : عبرت عن اللباقية بانها قاعدة (اجتماعية) تقرب الى النظام وانشائية الممارسة والتطبيق حيث الاحساس بالطرائق التي يجب ايجادها او انتقائها من المتاح وممارستها لجعل الاوامر الادارية للعاملين داخل المنظمة جيدة في جوهرها ويسري ممارستها في جميع تشكيلات المنظمة (Laurie &Gille,2010: 9,86) . وفي ممارستها تلاحظ صيغة التمسك بانموذجية اللباقية عند جماعات تملك مصالح متنوعة ،اهداف وقيم التي بها القوة والتاثير يكونان مطلوبان من اجل الوصول الى الهدف المطلوب (Buchanan&Huczynski 2010: 710) ،وتضم القواعد الاجتماعية جوانب التطوير النظري وبالاخص تطوير الموارد البشرية (Bratton&Gold, 2010: 19, 16) .

المجموعة الرابعة : ترى في اللباقية اداة يتم بها تصعيد ممارسات العاملين عبر (الاسناد لهم ، توفير بيئة امنة للعمل ، اسبوع عمل قصير ، تكيف الادارة لمطالب العاملين)(Goodman,et al,2007:27-28) بغية اتمام وظائفهم ،او اداة لقياس مسارات العاملين معتمد على بلوغهم الشخصي للهدف (Krell ,et al, 1987, from Buchanan& Huczynski, 2010: 210) .

المجموعة الخامسة: تمثل سلوك يحدث خارج المسارات المقبولة في المنظمة على انه غير مكتبي، غير قانوني، للوصول الى بعض الاهداف (Mintzeberg,1983: 172)، يتخذ بصورة ايجابية لتجاوز الصراع والمشاكل التي يصعب تجنبها (Zanzi & Oneil, 2001: 245-262) ، او يسلكه العاملين لما يحقق زيادة في المنافع ، استخدام القوة للتاثير بالآخرين باتجاه تحقيق مصلحة ذاتية فهو ياخذ بالحسبان ماذا يجب عليه فعله لجعل سلوكه لبق (Martin & Fellenez, 2010: 535) ، فهو شر لا بد منه والعامل الذي لا يستخدم او يملك سلوك لبق سوف يواجه اوقات عصيبة لتحقيق اشياء منجزة (Robbins& Judge, 2013: 424) .

المجموعة السادسة: ترى في اللباقية خاصية لجوهر منظمة الاعمال ،حيث الايمان بتفوق الاهداف المنظمة ولا شئ يضاهاها والتي بها العاملين يخلصون لقراراتها التي لا تكون بعيدة عن انجازاتها وتكون الحكمة محط ادراك العاملين في المنظمة (Buchanan&Huczynski,2010: 210) . يرى الباحث انه اللباقية نشاط فعال ينهجه العامل لاحد الاسباب قد تكون شخصية ذاتية ، او منظمية فنية ، او جماعية قيادية ، او بعضها معا عبر احداث ممارسات قد تكون في الاغلب اتخاذ قرار حول (دخول تحدي ، حل مشكلة ، او صراع ، رفع ظلم ، اسناد الضعفاء من عمال المنظمة ، مما يحقق التاثير من ذوي العلاقة والآخرين من غيرهم المؤمنين له تحقيق تلك الغايات فيظهر بصورة المنفذ للموقف عبر لباقته بعيدا عن الغايات الذاتية.

ب- الانواع : يمكن تحديد تصنيفات لها على وفق حالها من تقليدية- منطقية- امرة ، المستوى التنظيمي، العمر، الطاقة السلوكية، الحيادية ،..... عامة وطبيعية وكالاتي:

1- تقليدية- منطقية - امرية : (اذ تحدد عبر التاريخ الطويل للمنظمة وعاملها وتتصدر كل نشاطاتها) (تتبع قواعد وقانون وانتهاكها يكون غير شرعي) (تحدث ازاء موقف غير مرغوب التاثير به وهي مهمة احيانا كونها تمنح حرية محددة ورضا الى اولئك اللذين يحاولون استباق ما هو متوقع منهم) (Pfeffer,1960,125) وايد (Filley ,et al, 1976: 309-312) .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات المنشائية

- 2- سلبية وإيجابية : السلبية عبر تمرير معلومات غير صحيحة مشوهة تلمح الى أفضل هيئة ممكنة عن العاملين بما يحقق خدمة ذاتية لهم عند المشرف الاعلى (Fandt & Ferris, 1990: 140-148) ، وغالبا ما يحتاج الموقف السيطرة على الاخرين وضمان تايدهم ويميل لدراسة الموقف عبر فوز- خسارة او فوز- فوز، والايجابية تتحقق عبر توازن بين مصلحة شخصية ذاتية ومصالح الاخرين عبر دراسة موقف فوز- فوز على قدر الامكان ويقوم بدراسة الفعل والتاثير ولا يميل الى الضعف او القتال (French & Bell, 1999: 286) ، وايده بنفس الاتجاه مضاف اليه استخدام القوة لتنفيذ اشياء جيدة . علما ان السلبية تظهر بحالات اللاتاكاد والصراع (Daft, 2001: 549)، مضيفا انهزام مصلحة المنظمة ازاء المصالح الشخصية (Martin & Fellenez, 2010: 536-537).
- 3- المستويات التنظيمية : اللباقية في قمة المنظمة تظهر بشكل واضح ويكثر استخدامها ازاء القرارات غير النظامية ، اذ تظهر الاتفاق بين العاملين في المستويات العليا وتقل الاتفاق ويظهر الاختلاف في المستويات الدنيا (Daft, 2001: 459) .
- 4- حسب العمر: اشاعة لباقية العاملين الاصغر سنا قياسا بالمتقدمين في العمر: Kreitner & Kinicki, 2007: 493).
- 5- حسب الطاقة : العامل ذي الطاقة المنخفضة يكون اقل احساسا وذكاءا وغالبا ما يركز في سلوكه اللبقي على غاية واحدة فقط في حين الاكثر طاقة واحساس وذكاء يتاح له مقاصد كثيرة وتصل الى تحديد المشاكل التي ضمن اشراف ورناسة المدير الحقيقي للعمل اذ يكون سلوكه اللبقي ميال لمقاصد مختلفة (Zaleznik, 1989: 60) .
- 6- سلوكية : يقظة العامل ازاء ادارته لذاته في ابقاء هيئته بارقي حالة متألقة مشرقة داخل الحدود المعقولة ، فهو يستخدم المساومة والمناورة احيانا والاسقاط احيانا اخرى ، او حالات المكر والخداع احيانا واللين احيانا اخرى حسب الموقف (Kreitner & Kinicki, 2007: 494).
- 7- حيادية ومقيدة : يتخذ العامل لنفسه الحيادية عندما لا يملك قدرة تنبؤ على معلومات واضحة ازاء الموقف وحيانا اخرى يتجه الى نصره ما هو صحيح فعلا ويؤمن به وبذلك يتقيد في سلوكه اللبقي (Filley, et al, 1976: 309).
- 8- تخصصية : اذ يبحث العامل عن ما في جعبته من مهارة وفنون تخصصية في الوصول الى مخرج قانوني لموقف ما باعتماد التعامل مع منافذ ومداخل شرعية حيث يقبل بها العاملين الاخرين (Vollmer, 1960: 31) ، وغالبا ما يمتد الى مختلف التخصصات العلمية والانسانية والى مختلف المنظمات وتمثل ذلك جوهر مخاطر عمل المنظمة التي تتطلب لباقية تخصصية موقفية (Hall & Janman, 2010: 28) .
- 9- ذكية : اذ يتبع العامل حالة التمهيد المسبق الذي يساعده لمعرفة ماذا يتوقع منه عبر ممارسات تكون بمثابة مرشد وموجه لتحديد ميله عبر معرفة القواعد التي يستخدمها جميع العاملين (Filley, et al, 1976: 309).
- 10- الفعل وردة الفعل : يظهر العامل ازاء الافعال ردود افعال بحسب مقاصده المرغوبة لحماية مصالحه (الشخصية، المنظمة) ازاء عاملين منافسين له (Kreitner & Kinicki, 2007: 494).
- 11- عامة ، استثنائية ، اتفافية ضمنية ، عدالة، اخلاص : تمثل رأي مجموعة باحثين تمارس لعدة غايات (Gomez, et al, 1998: 429). وطبيعية حيث غلبة الطبيعة البشرية في الوصول الى اتفاق ما في حالات اللاتاكاد حول الاهداف واسبقية حل المشاكل (Daft, 2001: 459)



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية

يرى الباحث في ضوء خبرته المتواضعة امكانية اضافة ، لللباقية المكتسبة ، اذ تتراكم حصيلة مهاراته وخبراته التعليمية والمكتسبة على مدى عمره الوظيفي والحياتي ووضعها جميعا موضع الاستفادة منها في المواقف التي يكون هو طرف فيها بما يحقق الحالة الايجابية المتوقعة منه ، وايضا لباقية ثقافة المكافاة ، اذ يظهر العامل بمظهر ما متوقع منه وفقا الى الاعراف والقيم والاخلاق المنظمية والامانة والصدق والعدالة فيكون مثقف منظما ويستحق المكافاة بكافة اشكالها ، الى جانب لباقية التفويض ، بجعل المدراء يفوضون اتخاذ القرار بشكل مؤقت الى افضل مرووسيههم بغية تحرير انفسهم من جهة ويرى فيهم استثنائية الجهود وقدرتهم لتحسين قراراتهم الرسمية الذاتية .

ج - اهمية التحلي بالسلوك اللبق في المنظمة : تظهر من خلال واحد اوبعض اوجميع الحالات المدرجة ادناه وكالاتي:

- 1- يشكل احد ملامح نجاح العاملين (بمختلف المستويات التنظيمية) اللذين يستطيعون استنباط قواعد شفوية غير مدونة في الحياة داخل المنظمة ويكونون قادرين على انجاز العمليات وبذلك يكونو فانزين Watson, (1986:29) .
- 2- لمواجهة حالات اللاتاكيد ، والمنافسة ، والتعقيد (Beeman&Sharkey,1987:27)، وعند الحالات غير المألوفة كما في انحدار الإيرادات وانكماش حصة سوقية ، ادارة القتال على مستوى المتنازعين في تخصيص الموارد لمواجهة الانحدار المعنوي للمنظمة (Hodge& Anthony, 1991: 513)، وعند تمتع المنظمة بمستوى ما من التعلم الجماعي (Coopey,1996:348-367).
- 3- ضرورة لتخليص المنظمة من الصراع، بجعلها عادلة ، وحكيمة، وهيكلها التنظيمي مرضي (Macmillan&Tampoe,2000: 429) ، وتحقيق توازن قدرة العمل بين مصلحة منظمة ومصحة شخصية لمواجهة التحديات المستمرة (Kreitner&Kinicki,2007:14)، ولتجاوز المطبات والاضطرابات والاختلافات (Laurie& Gill,2010:781).
- 4- يحقق للعامل مزيد من من الانتباه لسلوكه اللبق ويشار له بقدرته في الفهم الكفؤ الى الاخرين عند العمل ، التعامل معهم ، تقديم توضيحات صادقة لا مكر اجتماعي (Ferris ,et al, 2005: 126-152) ، ولا شك انها تمثل قيمة واداة لبقاتهم في محيط المنظمة (Kreitner & Kinicki,2007: 14)، وشاركهم الراي (Jones,2010:424).
- 5- يضيق مديات السلوكيات الاعتبارية ، اذ يوفر عنصر يساعد في تحسين الفهم والتنبؤ بالسلوك كيف سيكون، كما يعكس ضرورة التكيف لضمان المواكبة والتقدم المتساعد لحالة الاهمال ، الى جانب تحقيق منافع شخصية بكافة اشكالها (Miller&Nicoks,2008:214-2370).
- 6- ضرورة الى الادارة العليا التي تشجع المعارضين من الادارة الوسطى الى مغادرة مواقعهم اذ يهددون مواقع ادارة عليا ، بغية اظهار سيطرتهم على الاداء وابعاد من يرفض ارانهم وترقيتهم (Jones,2010:429).
- 7- تمثل اللباقية احدى اليات الرقابة الادارية للمنظمة التي تكون متقدمة متطورة مفيدة للبعض لتوافرها ، ومؤذية وغير متطورة وغير مفيدة للبعض الاخر الفاقد لها (Laurie&Gill,2010: 453).
- 8 - يشكل جزء اساسي من سلوك العامل يصعب عليه تجنبه بسبب حاجته الى الوظيفة ، اذ يتمتع العامل بممارسة احداث التأثير (الاجتماعي) للاقتراب من الهدف المقصود بغية اسناد الخطة المفضلة للمنظمة (للمدير ، لرئيس القسم) . مع الاخذ بالاعتبار احتمالية اجراء تغيير في سلوكه اللبق لتحقيق التمكن من الخطة المفضلة للمنظمة ، وكذلك تحقيق التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق حالة التوازن لمصالح جميع الاقسام (Martin&Fellenez,2010: 534-535).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

9- له دور مهم جدا في انجاز اهداف المنظمة من خلال اظهار السلوك اللبق متجسدة بلامح القوة التي يحتاجها ويمتلكها العامل، الجماعة، الوحدة المنظمة، وهي ضرورية جدا للمدراء الاقوياء اذ يستطيعون تشتيت الراي حول الافراد المقاومين لمصالحهم وبذلك تتقيد المنافسة والتوازن يتلاشى ويزداد الصراع والكسل الذاتي، Jones, (2010:15,18).

10- سبيل للحفاظ على العامل بحالة من النشاط واليقظة لكونه يدرك اغلب الحقائق والمعلومات المستخدمة في العمل، وبذلك متاح له تحسين الاداء، وبسبب احتمالية ورود طغيات من الخلف لكونه يملك دائما رغبة ذاتية في نيل ترقية وظيفية (Robbins& Judge,2013: 425, 429).

د- نتائج الابتعاد عن السلوك اللبق : تضم عدد من الحالات تتمثل في، اذا مال العامل بعيدا عن السلوك اللبق سوف يستبعد من مجال المفاضلة بينه والعاملين الاخرين لمنح المكافاة بطريقة ما، Hellriegel, et al, (2000:282)، ويلجأ الى تقليل مستوى ما يمنحه للعمل من مشاركة (Jones,2010: 15)، وتكون محصلة اعماله الشخصية بالاتجاه السلبي خاصة ما يتعلق بكسب التاييد (Ferris& Hochwater,2011:435-459). و اذا اتبع العامل اللباقية غير العادلة (المناقضة لمصالح العمال الاخرين الذاتية) بشيء من المبالغة غير الواجبة ممكن ان تقود هؤلاء العمال الى ترك العمل (Andrew,et al, 2003:357-369). و اذا اغفل العامل استخدام التباين في لباقية السلوك المساعدة في فهم الطبيعة المعقدة لحياة المنظمة، حيث تشكل اللباقية احد مؤشرات تقييم المنظمة من اصل ثمان مؤشرات (تنظيم، ثقافة، تمويل وتدقيق، الية ومنهجية، تفكير، وسائل ضبط النفس) مما يعرض العامل والمنظمة الى مواقف صعبة في تحقيق الاهداف المنظمة (aurie&Gill,2010:9). وينوه الباحث الى احتمالية كبيرة في الحاق الخسارة والاذى الاقتصادي والمالي للمنظمة اولذاته اذ اخذه الغرور والتباهي بانجازاته السابقة فلكل موقف ابعاده وضروريات الانجاز او التسوييف.

هـ - مسالك تتبع لتحقيق السلوك اللبق: يمكن تحديد مناهج مختلفة ولكن العاملين بمختلف مستوياتهم دائما يختارون ما يتناغم مع تلك المصالح التي يستهدفونها وكالاتي :

1- يمكن اتباع واحد اوبعض او جميع الطرائق من (لوم الاخرين، اعتماد معلومات، تكوين خيال مؤيد، تطوير الاسناد، الفوز بالحضوة والتقدير، تشكيل قوة تجميعية، تحالفات قوية، اتحاد مع افراد ذي سلطة، جعل الطاعة متداولة) (Allen, et al, 1979: 77-83)، وتتجلى باخلاقية العامل وما يفرض عليه من سلوكيات في تجنب الانانية والمنفعة الذاتية الى المنفعة العامة (Moberg& Cavauegh,1983:65-80)، واحترام رموز المنظمة والمحترمين والنزيهين والمؤيدين للعاملين (Buckely&Weitzel,1988:78-80).

2- استخدام العقلانية عبر التمسك بمعايير الاداء في انجاز الاهداف الفعالة، مراجعة العمليات لتنفيذ ما هو الافضل، جلب الفوز بقليل من التأخير في العمل، تحقيق الفوز بترقية المنظمة عبر سنوات تعلم كرد مضمون لجهودها، اخفاء الضحكة عند الفشل او عند القول لعامل ما بانه غير مرغوب به في المنظمة Longenecker, et al (1987:183-193)، ويمكن استخدام خصائص العقلانية من (قوة مركزية وسيطرة، نظم معلومات، وجود فاعلية) بهدف تجميع موارد وليس اقناع العاملين فقط، وكذلك في حل المشاكل باعتبار ليس هناك انجاز تام في العالم الحقيقي (Daft,2001: 459)، واستخدام عقلانية المفاضلة بين خيارات المنافسين لغرض تجميع موارد نادرة او ايجاد طرائق لاسبقية الخيارات (Browning & James,2003:54-59).

3- الاستعانة بالتوضيحات الفعالة المرنية لحجز وتقليل تاثير السلوك اللبق السلبي اذ عندها تدرك المنظمة لباقيتها في كيفية الرد على السلوك غير اللبق عبر تطبيقات عميقة في المنظمة (Ferris, et al, 1996:23-44).

4- اللباقية تدرس وتعلم لجعلها متطورة لدى العاملين من خلال علاقة المعلم الناصح الذي يساعد العاملين في معرفة كيفية جعلهم يحسون بتقنية والية اللباقية وامكانية تغييرها في بيئة عمل المنظمة التي يعملون بها (Ferris,et al, 2007:290-320).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

- 5- الاقتناع بالتدرج وايمان العامل بان ادراك اللباقة تتضمن عدة توضيحات (مرئية ، غير مرئية) التي يجب (لا يجب) ان يوافق علي حالة ما ضمن ميدان عمل بيئة المنظمة حيث ندرة الموارد وغموض القرارات (Mcshane&VonGlinow,2007:192).
- 6- اظهار تبريرات واضحة لتحديد اهداف المنظمة الى كل العاملين لضمات التاييد ولجعل اغلب قراراتهم تصب في انجاز تلك الاهداف (Buchanan& Huczynske,2010: 19).
- 7- تركيز اكبر على مركزية اتخاذ القرار للمدراء وبذلك يصبحون اساسين لا غنى عنهم ويستطيعون تعزيز سمعتهم الوظيفية واظهار قدراتهم لاستخدام المعلومات المتاحة مما يجعل انفسهم ووظائفهم لا يمكن استعاضتها مما يحقق لهم طاعة المرؤوسين لهم من جهة وتمكينهم ملاحقة الاهداف الشخصية من ترقية، او زيادة حصة ووظائفهم من موارد نادرة للمنظمة من جهة اخرى ، والاتحاد مع مدراء ذي قوة مما يضعه بطريق سلس يؤمن له القيمة فالمدير لا يرقى اعدانه بل اصدقائه (Jones, 2010:425).
- 8-المزج بين استخدام يركز الى (القوة ، وجهود تأثيرية) مختلفة ومتنوعة مثل التمسك بمعلومات عند اتخاذ القرار ، ارتباط بانئلافات ، الكف عن التفاخر، نشر اشاعة ، تسريب معلومة موثوقة الى العاملين في الوسط ، تغيير التاييد مع الاخرين بسبب المنافع التبادلية ، التأثير لاجل (ضد) شخص مهم (Ferris & Hochwater) 2011 :435-459
- هنا الباحث لا يستطيع تحديد اي المسالك هي الافضل لان جميعها جيدة اذ تحسب على ضوء الموقف الذي يتعرض له العامل وعلى ضوء السلوك الذي يبتغي ان يكون فيه ويحقق هدفه المقصود .
- و- مواقع ممارسة السلوك اللبق :** يظهر في مواقف عدة وحالات لا حصر ولكن سنذكر اكثرها ضرورة وكالاتي :
- 1- عند التقييم العقلاني لعمليات الاداء عبر تقييم انجازات الاهداف المنظمة المبنية على درجة التقدم في الاستحواذ لتخمينات عامة يتبع فيها ، من في المنظمة يجب الفوز باعلى مرتبة ، واظهار عدالة اللباقة التي تعلق تلك التخمينات عبر صنع نسب ما لابعاد هذا الاستحواذ (Longenecker ,et al, 1987:183-190).
- 2- عند القيام بعملية اتخاذ القرار في المنظمة للوصول الى مخرجات مؤيدة لصالحها سواء كان هناك صراع ، او مساومة ، او مناورة (Hodge&Anthony,1991:251) ، وشاركه الراي (Champoux,2000:291)، وخصص بذلك قرارات تغيير الهيكل للمستويات العليا في المنظمة (Daft,2001,24)، وتشريع تقليل الاجور ، مقياس التلوث ، شد العزيمة لانجاز امر ما ، زيادة قليلة لاجور منخفضة (Goodman ,et al, 2007: 84-85) ، وعند ندرة الموارد ومحدوديتها (Robbins&Judge,2013:425).
- 3- اثناء عمليات مراقبة: (المعلومات، الاتصالات، التنفيذ)، الاختصاصين الخارجين، تكوين ائتلافات، الضغط ونصورا الادارة (Martin&Fellenez,2010:539) (Moorhead&Giffin,1992:76) ، وكذلك عند الاستعانة بالاستشارين، اجراء تسويات، المناورات، الثقة الانتمائية، التوجيه (Buchanan & Badham , 1999:6 وايد ه (Hellriegel,Et al,2000,280) .
- 4- في حالات التهديد اذ المنظمة تعيش حالة ثورانية تتصاعد فيها حالة التوتر والقلق للعاملين (Goodman, et al, 1998:521) .
- 5- مع المناقشة غير الرسمية الهادفة الوصول الى : اتفاق ازاء مأزق صعب حله ، التنسيق باتجاه ايجاد تكامل ، تفاعل جماعي، ممارسة التدوير للعاملين (Daft,2001: 459-461).
- 6- اثناء التعامل مع العاملين في المنظمة من خلال (محاولة البقاء في اعلى منزلة ، الفوز بارتباطات مع الاخرين) اذ كلاهما يوفر ممارسة يمكن اتباعها مع اكثر الاقل (جدية الحماس، اذية الى الاخرين) (Browning & James,2003: 54-59).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات المنشائية

الى جانب التمتع بشفافية الاتصال مع كل الجهات ، تكوين شبكة واسعة من العلاقات ، احتفاظ بمعلومات جيدة ، معرفة ومراقبة ذوي اللباقية ، تجنب ذاتية المنفعة ، الحفاظ على اسلوب جيد في الاتصال مع الاعلى ، استبق وعجل ادارة ردة الفعل قياسا بالآخرين ، الوضوح في العمل ، الفوز بالمهارة (Browning,2003:26) .
يشير الباحث الى ان كل ما ذكر اعلاه يتوقف استخدامه والنجاح في لباقية السلوك المتخذ الى كيفية صياغة تعابير وانتقاء الكلام ، وملامح الوجه المعبرة عن الموقف، واختيار التوقيت الصحيح لاستخدام ذلك السلوك دون سواء من السلوكيات المتاحة مما يحقق اللباقية السلوكية مع عدم نسيان الاشارة الى مقدار ما يمتلكه العامل من معرفة تخصصية في مجال عمل المنظمة ازاء الموقف المحدد .

ز- نظريات السلوك اللبقي : تمكن الباحث بعد جهد واسع التوصل الى نظريات اللباقية نظر الى ندرة الكتاب اللذين تناولوا هذا الجانب من الموضوع ويمكن تحديدها كما يأتي :

1 - لباقية سلوك موقفية : تسود في اثبات قابلية العامل في انجاز شيء ذي قيمة عالية في ظل بيئة معقدة ، لاتأكد عالي ، لذلك تظهر اللباقية في التغلب عليها وتحقيق فائدة الى المنظمة وتشكل قوة تنقل الى قوة المنظمة الداخلية بغية استغلال فرص التطوير للقوة التي تمتلكها المنظمة من الداخل .

2 - لباقية سلوك باعتمادية الموارد : ترتبط أنشطة المنظمة بالبيئة استنادا الى نظرية النظام اذ يتم مناقشة عملياتها الداخلية باهتمام بسبب اختلاف العاملين والوحدات داخل المنظمة ، واختلاف مصالحهما ، واختلاف طرائق الاستغلال والاستخدام للفرص لمواجهة حالات اللاتأكد .

3 - لباقية سلوك الوجه الخفي لقوة المنظمة : في الدراسات التقليدية لمدخل علم الاجتماع المستند الى من يملك القوة ، وعلم السياسة المرتكز حول كيف تكون حصيلة النتائج للقرار المهم ، وتشير هذه النظرية الى وجود قوتين اهملها المدخلين السابقين وهما ، قوة الفوز بالنتائج المرغوبة بطرائق مباشرة ومرئية ، وقوة تأثير الانتباه نحو ادراك (لا ادراك) لمحاولات الابتداع او حماية مقومات عملية اللباقية ذاتها وتكون اقل سهولة في ملاحظتها لكونها الوحيدة المرتبطة الى ما لا يتم مناقشته بوضوح او لكونها مرتبطة بطرق غير مباشرة : Hatch,1997: (285-290).

يرى الباحث ان النظريات الثلاث مستخدمة وبحدود واسعة ومختلفة الاهتمام على مستوى تشكيلات الوحدة التنظيمية ولكنه يعتقد ان الاخيرة هي الاكثر تطبيقا خاصة في مجتمع منظماتنا العراقية حيث اتساع الغموض واللاشفافية .

ح- نشأة السلوك اللبقي: يشير الباحث ابتداءا لما يتعلق بنشأة السلوك اللبقي الى ان العامل يعمل ضمن منظمات خدمية او سلعية غالبا ما يفكر مليا ويترث قبل ربط النتيجة بالسبب ليعرف من المسيطر ، او من يملك قوة السلطة الحقيقية لجعل انواع القرارات والمساهمات والممارسات التي يقوم بها العامل داخل المنظمة تسير باتجاه دون اخر تناغما مع من وضد من سعيا لمصلحة ذاتية او تنظيمية او لارضاء ذاته لا هذا ولا ذاك . ويحدد عدد من الباحثين نشأة اللباقية عبر ثلاث محطات من الخصائص وهي (شخصية ، قراراتية ، هيكلية) وكالاتي :

1- شخصية : اذ العامل يبحث عن من يعزز سلوكه ليكون مبدع ويرضي طموحاته ، تعمل ادارة المنظمة الى تدريبه وتثمين جهوده وترقيته وغالبا ما تتم تلك الحالة باسلوب طوعي ويحتاج فيه العامل الى اخلاق ، قوة ، خيال واسع فيه مخاطرة ، وسيطرة ذاتية .

2 - قراراتية : يعتمد في اتخاذ القرار بانواعه على اللباقية في (قرار روتيني يوم بيوم) (قرار هيكل تنظيمي ذي قدرة بان يخطط له ويحل مشاكل باستخدام قواعد) (قرار يعتمد على ماذا منظم ومهيكل وماذا غير منظم وغير مهيكل) .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

3- هيكلية : ان وجود اقسام وعاملين وعمل في المنظمة يكافح كل منهم مع كل من الاخرين لتحقيق اهدافه ، وينشأ لذلك الصراع بسبب (الندرة ، التوقفية ، اختلاف الاهداف، اختلاف المعتقدات) مما يحتم ايجاد اساليب لمعالجة الصراع عبر توزيع القوة لان مركزيتها بالقمة يتعذر معها تجنب الصراع ، منح الاهمية في نشأة وتكوين علاقات مع العاملين علما ان ذلك يتطلب وقت وجهد في خدمة الاخرين لما يحقق مزيد من الاهمية (Pfeffer,1981:69) وايده (French&Bell,1999: 288-289) ((Chanlat,1997:472-480)) وايدهما باحثين اخرين (Buchanan&Huczynske ,2004:852-853) . وعامة تشبه اللباقة القائد الكفو اذ يحقق دواما السيطرة على العاملين وتبدو وكأنها اكثر شرعية واقل قسوة من نفس السلوك اللبق الذي يؤديه عامل ما لنفس الموقف (Willness,et al, 2007: 127-, 162) .

ط- عوامل لباقة السلوك : تساهم في السلوك اللبق (زيادة - نقصان) مجموعتين من العوامل (منظمية ، وشخصية) من قبل باحثين اثنين وحسب اطلاق الباحث وكالاتي :

1- العوامل الشخصية :يوجد اتفاق محدود جدا حول خاصيتين فقط (سيطرة داخلية ، رقابة ذاتية) واختلفا حول (التكيف والهيمنة الاجتماعية ، ارتفاع الحاجة الى القوة ، مستوى عالي من التقدير) (سباق عالي للاشخاص، استثمارات منظمية ، ادراك بدائل العمل ، توقعات النجاح) على التوالي (Robbens&Judge,2013:426)(Fellenez,2010:542). وتبنى الباحث عوامل (رقابة ذات، تركيز سيطرة ، توقع النجاح ، ادراك بدائل العمل) لبحثها ميدانيا .

2- العوامل المنظمة: اذ اتفق الباحثان حول كل من (الموارد، الثقة، الاداء غير واضح ، الغموض في مقاييس ومؤشرات، ديموقراطية القرار، تامين عالي للاداء، ثقافة خدمة الذات) واختلفا حول (التسريح، تخفيض حجم اواي تخفيض اخر، انخفاض الارباح ، خسائر المنظمة، وجود تنافس، تغيير في توزيع المكافاة، نظرة رقابية لعاملي المنظمة، ثقافة مرخصة) (فرص ترقية ،مجموع صفري للحوافز) على التوالي .
(Robbins&Judge,2013:426)(Martin&Fellenez,2010:542) وتبنى الباحث عوامل (الترقية، توزيع موارد ، دور الغموض، ديموقراطية القرار) لبحثها ميدانيا .

ك- الملامح العامة للسلوك اللبق: تمكن الباحث من استقراء عدد من الملامح الخاصة بالسلوك اللبق رغم اختلاف الاراء اذ تمثل حالة تنبؤ بما سيكون عليه السلوك في ضوء خلفية العامل فاذا فقده يصبح بحالة من الاختلال وعدم الرضا وصراع وقلّة تعاون (Filley ,et al, 1976: 309) . تاخذ شكل التأثير لا حدود لها لضمان حصيلة نتائج مواقف رسمية وغير رسمية (Huber,1981: 82) . غالبا ما تكون حيادية وليست بالضرورة تصيب الاذى والضرر الى العاملين (Pfeffer,1981:70) . اللباقة غامضة تتوسط حياة المنظمة وتزدهر مع خمسة عشر ملمح من ملامحها (لوم الاخرين ، الفوز بالمحبة ، التهذيب، تمرير المعارضة ، تغطية العجز ، معالجة الصراع ، صياغة الانتلافات ، دعوة للتباهي ، المكر ، وفرّة الانجازات ، الطمع ، الانتهازية ، البراعة ، التكبر، الكمال) (Robbins & Judge,2013:425 about Krell, et al, 1987) . تكون غير مستمرة وغير مستقرة السلوكيات اللبقة في المنظمة التي تواجه خطر تدخل الحكومة بالاعمال بشكل عالي مما يجعل العاملين في الادارة العليا يغادرون مواقعهم ، وغالبا ما تكون التخمينات لتلك السلوكيات اللبقة في المنظمة عامة وغير دقيقة (Gomes, et al, 1998: 521,216) .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

يلاحظ عبر الاداء باطار السلوك اللبقي عند فهم العاملين كيف ؟ ولماذا فعندما يفهمون يكونون اكثر معرفة لماذا الاعمال تنفذ بالطريقة التي هم ينفذونها قياسا بشخص اخر لا يفهم ولا يعرف (Kacmar,et al, 1999: 389,409).

تاخذ شكل مساومة ، مفاوضة للتغلب على الصراع واختلاف الاراء (Daft,2001: 459) ، او التفاهم باتجاه الاتفاق (Buchanan &Huczynske,2010:19)، وصعوبة ان تكون اللباقية عادلة وحكيمة (Martin & Fellenez,2010: 534). تمتع اللباقية بالمرونة وقدرة التحكم باجراء تعديلات وتغيرات بها، اذ كل العاملون يتمسكون بالمنافع والاهداف ، فاذا موارد المنظمة كافية ، كانت عملياتها واضحة وهادفة كليا ، وهذا لا يصف عالم المنظمات التي نعيش بها.مع التركيز على اظهار(استخدام القوة ازاء الاهداف، المؤشرات ، عمليات اتخاذ القرار) (Robbins& Judge,2013: 424)

ل- علاقة السلوك اللبقي بالمتغيرات الاخرى : تشكل اللباقية ومعرفة السبيل لها موضوع مهم لمن يبغى النجاح في مهامه المنظمة وتحقيق التقدم والتميز وتبرز اهميتها في ضوء علاقتها وتأثيرها بالمتغيرات الاخرى ضمن الاطر النظرية فقط وحسب اراء الباحثين والمنظرين وكالاتي :

1- تمثل السلوك اللبقي تهديد للعاملين غير المتمتعين به لذلك يتخذون سلوك دفاعي لحمايتهم وتجنبهم فعل التهديد (Ashforth&Lee,1990: 621-648) ، وعلاقة فهم السلوك اللبقي بالاداء عالية اذ يلاحظ اللباقية وكانها فرصة وخاصة عندما يشعر العامل بالتهديد لذلك يميلون لاطهار اللباقية (Kacmar,1999:389-409).
2- يزداد الحاجة لفعل السلوك اللبقي مع زيادة الغموض ، الضغط، مما يشعر العامل بضغط اضافي عند دخولهم منافسة الصراع مع الاخرين (Vigoda,2002:571-591)(Ferris,et al, 1996: 233-266).
3- يرتبط السلوك اللبقي والقوة بعلاقة وكلاهما يرتبطان ب (الفوز، مصلحة ذاتية ، تغلب على مقاومة الاخرين) (French& Bell, 1999: 286) .

4- توجد علاقة بين السلوك اللبقي مع ادراك اللباقية ، اذ يظهر ان سلوك دفاعي يرافقه شعور سلبي ازاء العمل وبيئة المنظمة (Perrewe & Valle,2000: 359-386).

5 - يؤثر السلوك اللبقي على السيرة الذاتية لاداء العاملين سلبيا، اذ يدركون ان بيئة المنظمة غير عادلة ازاء اللباقية (Argree ,et al 2004:1-14).

6- علاقة السلوك اللبقي مع الرضا الوظيفي سلبية (Rosen ,et al, 2006: 211-230).
7- علاقة السلوك اللبقي مع بيئة العمل سلبية واطهرت ميل منخفض للعاملين لمساعدة زملائهم (Labedo,2006:255-281). وعلاقة اللباقية مع الاسناد ايجابية (Ferris, et al, 2007: 320).

8- علاقة السمات الشخصية (بسيط، حساس، محتال) والسلوك اللبقي (الغاية ، البراعة ، التاييد) ، اذ لوحظ مع(البسيط الحقيقية لا تفوز ابدا) (الحساس هناك تفاوض ومساومة) (المحتال يكون متمم لاستخدام اصدقائه وجمع المعلومات واجراء اتصالات) (Kreitner&Kinicki,2007: 496) .

9- يوجد علاقة وتأثير لمهارة السلوك اللبقي سواء فردا او جماعة ازاء حصيلة نتائج الاعمال (Ferris,et al, 2007:290-320).

10- تناغم ثقافة العاملين مع ثقافة المنظمة ازاء السلوك اللبقي مما يحقق تأثير كبير في الاسناد والتشجيع والبناء والثقة (Anderson ,et al, 2008:702-710) .

11- وجود اللباقية تحفز العاملين في المنظمة نحو طريق النجاح بطريقة ما حيث تسعى للانجاز باستخدام كل الفرص (Martin&Fellenez,2010:535).

12- لباقية السلوك تتأثر باخلاقية القائد (Kacmar ,et al,2011:633-642).

13- يشجع السلوك اللبقي الى تنافس العاملين المتناغمين ثقافيا مع ثقافة المنظمة في تحقيق الاداء الجيد في الهيمنة الاساسية لتحقيق النجاح (Robbins& Judge ,2013:420) .

2- نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة : تضم البناء الحافظ ونشر ديمومة الثقة عبر توضيح ، المفهوم ، الانطلاقة ، النماذج ، وملاحح وخصائص نشأة ديمومة الثقة وكالاتي :-

أ- المفهوم للثقة ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة : اختلفت اراء الباحثين والمنظرين حول مفهوم الثقة فالبعض يشير على انه(مظهر ، خيار ، خاصة، افتراض، حالة) وغيرها من الاراء وكالاتي :



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

مجموعة اولى : عبرت عنه بمظهر ، لشبكة علاقات يمكن باستمرارها تصبح هيئة من هيكلية اجتماعية في المنظمة تعزز بتطوير التوقعات ذات العلاقة (Coleman, 1984:84-88)، لتفاعل العلاقة الخاصة اذ التعاون والاتكالية (Mayer ,et al, 1995:709-734) ، يعكس اخلاص متبادل مع الاخرين عبر تفاعلهم وسلوكهم (Spector & Jones ,2004:311) .

مجموعة ثانية : اكدت انه خيار ، غير منطقي وغير عقلاني للفرد عندما يواجه حدث غير مؤكد يكون فيه توقع الخسارة اكبر من المكسب (Hosmer, 1995:382)، الصراحة في موقف الذي يسلك فيه الفرد داخليا وخارجيا (Hall&Janman,2010:63).

مجموعة ثالثة : نوهت بخاصية ،الفرد بعلاقته المنفردة مع فرد اخر ويمكن تطويرها عبر التفاعل فيما بينهم (Cumming&Bromitey,1996:302-330)،الاعتماد على فرد اخر تحت ظروف من المخاطرة من اجل تحقيق هدف غير مؤكد (السعودي، 2005:104)، الفرد الذي لا يكون دائما مستند الى صوت المنطق ودقة المعلومات

والحسابات المعقولة (Kramer,2009:68-77) (Fetchenhauer&Dunning,2009:367-376) مجموعة رابعة : اشارت انه افتراض، لاجاد بدائل لحل الصراع غير الشرعي ، غير المرغوب داخل المنظمة (Buchhanan&Huczynski,1997,662)، العلاقة التبادلية بين طرفين معتمدين التصرف باسلوب اخلاقي دون اللحاق كل منهم الاذى بالطرف الاخر (Laka,2004,24)،العلاقة التبادلية بين طرفين اذ الثقة تولد الثقة ، Serva , (et al,2005,625).

مجموعة خامسة : تراه حالة نفسية ، تتضمن الانتباه والاعتقاد بان هولاة الذين نعتد عليهم نحن سوف يوافقون توقعاتنا (Mschan&VonGlnow,2007:78) ، تعكس الدرجة التي بها الفرد يجعل الاخرين سريعي التأثير بوجوده ومستخفين ازاء افعال الاخرين غير المتأثرين به المحتملة (Martin & Fellenez , 2010:570) ، تنوجد حينما يتوافق في جعل الفرد حساس ازاء الاخرين لانه يملك توقعات ايجابية حول كيف تجرى الامور وتدار (Robbins&Judge,2013:387).

مجموعة القواميس: هو الاعتقاد في امانة شخص (او منظمة) وطيبته ومهارته (Cambridge,2005:335)، وهو اعتقاد في مصداقية الاخرين وامانتهم ومقدرتهم (Nelson,2006:345).

وهناك اراء فردية في كونها، توقع ايجابي بان الاخرين سوف لا يمارسون حالة الاستغلالية معه (Robbins,2001:336)، عملية داخلية بين طرفين واثق وموثوق فيه (Mollering ,et al, 2004:558)،مساهمة اساسية ترافق القائد وتجاوزها يمكن ان يؤثر سلبي على الاداء- (Iverson,2005:77) (Zacharatos 93)، ركن من خمسة اركان الاكثر تركيزا ببناء المنظمة الملزمة مع العدالة، المشاركة، تماسك، استخدام العاملين (Mschan&VonGlnow:2007,98)، شرط اساسي للعلاقات الشخصية الايجابية في مختلف السياقات التنظيمية التي تتطلب تعاون، فاعلية، ولاء، حل مشاكل، ارتفاع مستوى الاداء المنظمي (الشكرجي، ٢٠٠٨، ٧٥).

ويرى الباحث ان الثقة تمثل مدخل حقيقي لنجاح المنظمة في بيئة عمل تنافسية تخصصية اذ توافرها يمثل الحالة المرغوبة على مستوى الفرد،الجماعة،المنظمة على السواء بقصد عدم الاضرار بالاخرين ، اما مفهوم نشر ديمومة الحفاظ على الثقة على اي من تلك المستويات يراه الباحث بانها حالة نفسية داخلية تنمو ببطء عند العامل ترافقه في مسيرة حياته الخاصة والوظيفية تبدأ بوجود المحافظة على انسيابية العلاقة ما بينه والاخرين على اساس من الوضوح ، تفاعل، عدالة ، تعاون، اسناد، تفعيل السباق التنافسي التخصصي على ضوء جهودهم بما يحقق الثقة لهم فيكونون في وضع الوثائق احيانا والموثوق فيه احيانا اخرى، ويمثل ذلك بداية نشر الثقة للوصول الى جعلها الية عمل يتعلمها ويمارسها بثبات ويكررها مع كل الاخرين بمختلف المواقف لتوضيح مقاصدهم للاخرين مما يمنحه الاحساس بالامان والصدق له بكل تفاصيل جزينات العمل المنفذ من قبله داخل وخارج المنظمة .

ب - انطلاقا من الثقة ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة : تشير المصادر الى بدايات الثقة المرتبطة بكتابات الباحثين من علم الفلسفة، السياسة ، الاقتصاد، الاجتماع ، النفس، وغيرها من العلوم اذ كل منها اتخذ من الثقة مدخل يوضح وجهة نظره على وفق اهدافه من (عملية الشك واليقين ، العلاقة بين المرشحين السياسيين والناخبين ، تقدير احتمالية الربحية واستقرارها في ظل احتمالية التعاون بين الاطراف المتعاقدة، ظاهرة مكتسبة وليست نزعة، سبل تعلم الثقة بالاخرين وكيفية تطويرها)على التوالي (الشكرجي،2008: 64) . اما انطلاقا من نشر ديمومة الثقة المنظمة هي منطلق ذاتي داخلي للفرد بغض النظر عما يؤديه من مهام وموقعه المنظمي ، فاذا



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

المقاولات الانشائية

حل فيه الثقة تكون البداية الحقيقة له مع المقربين والآخرين فنقة الفرد بذاته وامكاناته وقدراته لدرجة ما يحددها هو بنفسه ويجسدها بسلوكيات عمله مع الآخرين وقد تكون بمستويات مختلفة لشؤون مختلفة فهو بالتالي يرى في الآخرين ما يراه في نفسه (واحيانا يراها العكس) وعلى هذا الاساس يكون تعامله مع الآخرين في نشر وتواجد الثقة، وهذا لا شك افتراض يشير له الباحث مويدا راي باحثين آخرين بانها تتضمن الانتباه الى قبول حساسية الشعور المرتكزة على توقعات ايجابية خاصة بسلوك افراد آخرين (Mschan&VonGlinow,2007,67) ، ويمكن توضيح انطلاقة نشر ديمومة الثقة من افتراض ان اربعة عاملين في المنظمة لهم ثقة في ذاتهم يمكن للمنظمة الفوز بثقة اعداد كبيرة من المقربين والآخرين لهؤلاء الاربعة ويمثل ذلك الانطلاقة لنشر الثقة على مستوى العامل في المنظمة مستند على ما يحمله العامل من قيم ومبادئ و اخلاق وسمعة ايجابية ووضوح غاية افعاله المتكررة مما يعكس حالة نهج ثابت له وتمثل الحالة الايجابية المرغوبة من قبل الآخرين وما يطلبونه في من يتعاملون معه . اما انطلاقة نشر الثقة على مستوى المنظمة فهي مسؤولية قياداتها في تبني الثقة لقيم جوهرية ذات اثر تنافسي مع منظمات اخرى بما تملكه من تلك الثقة وقد حددت خمس خطوات لتأسيس ونشر الثقة وهي (التعريف بجوهر القيم الجوهرية التي تتبناها المنظمة لتكون الغطاء الذي تعمل به ، جعل هذه القيم اساس حياة المنظمة من خلال عرضها على العاملين لتكون مفهومة ، توضيح المظاهر الفعالة واللافعالة لكل قيمة من تلك القيم ليصبح العاملين جميعهم يعرفون ما القيم الواجب تجنبها وبذلك يعرف كل عامل ماذا يتوقع منه الآخرين ، تحريك القيم باتجاه التنظيم بغية التاكيد على ان تلك القيم تكون مرافقة لكل انشطة المنظمة وتعزز بالتدريب والتطوير بهدف تطبيقها سلوكيا ، تاكيد على المحاسبة في ان يكون الجميع يعمل وكأنه انموذج لكل العاملين الآخرين ومكافأتهم ومحاسبة المقصرين) (Miller&Bedford,2003:6-7) . فنشر ديمومة الثقة هو موضع اهتمامنا سواء تحققت عن طريق افراد قلة من المنظمة ام عن طريق اغلبية العاملين فتحقيق الاول مؤشر لتحقيق الثاني وتبنى الباحث منظور نشر الثقة على مستوى الفرد .

ج- نماذج نشر ديمومة الحفاظ على الثقة باعتماد الثقة : اعتمادا على ما ثبته الباحث اعلاه ، يعرض الباحث هنا خمسة نماذج وتتمثل في ، دائرية الفوز بالثقة عبر الاتصالات الحقيقية وقدرة التأثير بالآخرين وبفعل الرقابة الذاتية محققة الالتزام الذاتي (Lippitt,1982:117) ، والثاني يوضح تكامل الثقة يشخص طبيعة علاقة الثقة المنظمة واسبقيات نتائجها بالاستعانة بالابعد (القابلية، النزعة للخير، النزاهة) لتشكل محددات لمستوى الثقة ومتواجدة لدى العامل قبل اي معرفة بالطرف الاخر وبالعودة الى خبراته الشخصية وخلفية تجاربه واتجاهاته مما يدفعه لاختذ المخاطرة بالحسبان عند تكوين علاقة الثقة مع الطرف الاخر تحدد نتائجها مدى استمرار تلك العلاقة (Mayer, et al , 1995:707-734). يوضح النموذج الثالث التطور الذاتي للثقة بشكل دائري تدريجي يبدأ بتوقعات العامل حول سلوك الطرف الاخر وان مستوى الثقة يرتفع وينخفض باثر مجموعة ابعاد (كشف المعلومة، قبول تاثير متبادل، قبول سيطرة) وهي التي تعزز ثقة احدهما بالآخر (Zand ,1997:93). الرابع يوضح كيفية تشكيل الثقة الاولى في العلاقة المنظمة الجديدة من خلال الربط بين نوعين من الثقة ثقة مؤسساتية (اذ الاعتقاد بان الهيكل مطمأن والموقف سوي) وثقة شخصية (اذ الاعتقاد بالامانة ، وامكانية التنبؤ ، الكفاءة ، النزعة للخير) مما يولد الثقة بالآخرين (Mckinght, et al, 1998: 1-18) . الخامس يعرض ثروة الثقة ، الميل للثقة عبر تحليل واختبار انفرادية العلاقة مع تحمل المخاطرة في اداء العمل ، يتفق هذا النموذج مع نموذج Mayer et al اعلاه ولكن بمخطط اكثر سلاسة (Colquitt ,et al, 2007:909-927) . ويشير الباحث الى اتفاقه مع النماذج المثبتة اعلاه مؤكدا ان تحقيق بدايات الثقة ممكنة ولكن تكمن الصعوبة احيانا في الحفاظ على ديمومة الثقة التي قد يشار لها بضعف (استحالة) استمراريتها لكثرة الضغوط التي يتعرض لها الاطراف المعنية بالثقة وهي اولا واخيرا تمثل الحصيلة التي يعكسها العامل بسلوكه ولكن الباحث يميل الى راي Mckinght,1998 المشير الى الثقة الشخصية الذاتية المنظمة وهو محور اساسي للبحث المنجز.

د- اهمية نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بوجود الثقة : تمكن الباحث من تحديد اطار عام لاهمية المتغير اذ يمثل نشر الثقة بين العاملين في المنظمة الواحدة (ما بين المنظمات معا) الية فعالة لتخفيف الرقابة على الاعمال ، التوجيه المستمر الى الافراد ، تدقيق الموارد مما يزيد تلاحم الافراد فيما بينهم (Mayer, et al, 1995:710) . كما تساهم في تهيئة اجواء وبيئة تيسر النجاح في الاعمال (رشيد ، ٢٠٠٣ : ٤٣٨) . وتؤمن قبول العاملين الى القرارات المتخذة في المستويات العليا حتى لو كانت مخالفة لمصالحهم اذ يعبرون بذلك عن التزامهم بها



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات الانشائية

ومساندتهم لهم (Amico,2003:3). وتشكل محصلة نهائية للشفافية والوضوح (Rawlins,2007:425-443) . وتساعد المعنيين بحل المشاكل نتيجة وجود الرغبة الحقيقية لازالة تلك المشاكل (Kramer,2009:68-77) . وتمكن العاملين من التفاعل البناء بما يحقق نجاح الاتصالات وبالتالي تزيد قدرتهم ويحسنون بتقديم مستوى ادانهم نتيجة شعورهم بالوثاقية والموثوقية، التي جانب اتساع مفهوم الخير اذ القلب المفعم بالصالح للاخرين من زملاء العمل والمستفيدين من خارج المنظمة وخارج نطاق العمل (Robbins& Judge ,2013:389) . ويشير الباحث ان الثقة تشكل احد ركائز معالم المنظمة الناجحة القادرة على مواجهة المنافسين وغزو السوق بخدماتها ونتاجاتها .

هـ -عوامل بناء الثقة وتطويرها باتجاه نشر ديمومة الحفاظ على الثقة : تباينت اراء الباحثين حول كيفية بناء الثقة وتطويرها على مستوى العامل (الجماعة، المنظمة)، ويمكن تحديد البعض منها وحسب اطلاع الباحث وكالاتي :

- 1- عوامل تمثل دليل عمل والحفاظ على الثقة وتمثل في: الاتصالات، الاسناد، الاحترام، العدالة، قدرة التنبؤ، التنافس (Bartolome,1989:135-142) (Graham,2002:42-47) (Kreitner&kinicki,2007:357) .
- 2- حددت بابعاد خمسة وهي : الشمولية ، تنافس، الاخلاص، الافتتاح، التماسك (Robbins,2001: 336) .
- 3- فنة اخرى اشارت ان بناء ثقة العامل تنشأ استنادا على ثقة المدير به من خلال الشمولية، النزعة للخير، المقدرة، النزعة للثقة وما يتبع ذلك من نتائج (Colquitt,et al,2007:909-927).
- 4- اخرين يبنون وجود طريقين لبناء الثقة للعامل اما من خلال (انشاء علاقات عبر الاتصال مع الاخرين الذي يولد احساس ويمنح قيمة له فيصبح واثق وموثوق فيه، او شعور العامل بالحاجة للثقة وبذلك يستطيع امتلاك تأثير على الاخرين ككل (Hall&Janman,2010:101) .

5- باحثين اخرين حددوا ثلاثة عوامل (ميل العامل للثقة في : ادراك الفروق الفردية، ادراك المخاطر، اتجاه العامل ازاء الخطر، كفاءة ذاتية للنضال مع حماية سلوك الواثق) (عوامل الوسط المتضمنة : مقدرة، شمولية ، نزعة للخير) (عوامل القرائن والمواقف المتضمنة : اتجاهات وسلوكيات الطرف الثالث، اتاحة الشرعية الاجتماعية، رقابية، ثقافة، تعزيز وتقنية) (Martin&fellenez,2010:572) .

ينوه الباحث ان بناء وتأسيس الثقة على مستوى العامل بمختلف المستويات المنظمة ليس بالامر الهين اذ البداية داخلية شخصية تليها مرحلة الممارسة والتطبيق والحفاظ عليها عبر التعامل مع العاملين ليكونو دائما بوضع الواثق او الموثوق فيه اما المرحلة الاخيرة فهي النشر باتجاه ديمومة الثقة لعموم تعاملات العامل في المنظمة داخليا وخارجيا. كما يلاحظ ان اراء الباحثين والمنظرين يشيرون الى الثقة وخاصة في الكتابات الاجنبية وكانها حالة متوافرة ملموسة بشكل كبير في حين واقع منظماتنا يدركه الجميع ومنهم الباحث حقيقة بشكل ضعيف جدا يقرب المفقود رغم كثرة شعارات وجود الثقة ولذلك يعرض الباحث خصائص نشر الثقة كما يتصورها عبر ملامح عامة لنشر الثقة في حالة توافرها .

و- ملامح وخصائص الثقة المحققة نشر ديمومة الحفاظ على الثقة : هناك عدد من الملامح الدالة بتوافرها الى نشر الثقة ولامح اخرى توافرها يعكس محدودية نشر الثقة بين العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم وكالاتي :

- 1- توافر الامانة بمعنى الاخلاص، العدالة باتجاه التساوي، القدرة على اداء جيد للمهام ، المقاصد تتجسد بنتائج الاعمال، المعولية اذ اعتيادية انجاز الالتزامات (Lippitt,1982:117) .
- 2- وجود الفهم يعني وجود الثقة وتوافرها يمثل سبب رئيسي لقبول التغير وسيادة التفاؤل وقبول التهديد والاضطرار الى الدفاع (Buchanan&Huczynski,2001:599-600) .
- 3- العاملين يميلون اكثر لعدم الايمان بالآخرين ممن يمكن الوثوق فيهم وخاصة فنة المدراء وبالتالي يصبحون بعيدين عن موضع ثقة المدير (Mayer&Gavin,2005:874-888)، وغالبا ما يكونو منخفضي ومحدودي تحقيق الذات (Simpson,2007:587-607) اما العاملين الذين يعتقدون بان اغلب المدراء يكونون امناء ومخلصين سوف يكونو اكثر ميلا في البحث عن شواهد امتلاك مدرائهم اخلاقيات الاخلاص والثقة (Robbins&Judge,2013 : 390) .

4- توافر الثقة يسبب في ميل العاملين الى المبادرة والمساهمة والتطوع في العمل (Geoffrey,2006:87-92) .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

المقالات المنشائية

- 5- اظهر نماذج من مواقف التماسك عبر سلوكيات الثقة الدالة على تجاوز حالات الخداع، إذ ملامح تعزيز الثقة، فأخذت ابدأ لن تعود كاملة حتى بعد الاعتذار والوعد بالثقة (Schweitzer ,et al, 2006:1-19) وقد يستطيع العامل (ضعيف الثقة او الموثوقية او خاسرها) اعادةها لكن فقط بمواقف تعتمد على نوع الضعف او الانتهاك (Ferrin,et al, 2007:893-903).
- 6- بوجودها يدرك العامل ان مديره يحقق منافع مستحقة ومزايا له (Schoorman ,et al,2007:344-354)، ويساند افكاره وبذلك يكون امين معه ، يميل لتحسين قدراته ، لهذا سوف يتمتع بالثقة له وتزداد ثقة الاخرين ويحسن الاداء (Schaubroeck ,et al, 2011:1037).
- 7 - التسرع في الحكم بثقة العاملين بنظرة سريعة خاطفة واختصار الوقت الطويل الذي يتطلب من المدير ملاحظة سلوكيات عامليه عبر مرور الوقت الطويل (Simpson,2007:587-607).
- 8- خوف العاملين وميلهم المنخفض في الاجتهاد عن ارانهم نظرا لمحدودية انسيابية المعلومات الى جميع العاملين ذوي العلاقة مما يشكل سبب كبير في فشلهم في ترسيخ توضيح علاقتهم بالعمل إذ فقدان الشعور بالامان النفسي لارانهم عندما المدير لا يوضح لهم الافكار ويبعدون عن الاستماع لافكاره وما يجرى من تعديل او تغيير (Detert&Burris,2007:869-884).
- 9 - ضعف وتدني مستوى الثقة بين العاملين بمختلف المستويات التنظيمية في المنظمة يؤدي الى (زيادة الحاجة الى مراقبة سلوك الاخرين وتقيدهم ، ضعف الميل لتقبل المخاطرة، والانتقادات، والهجوم والاساءة) لان الجميع يعرف ان غايتهم سلبية وبعيدة كل البعد عن تلبية حاجات العاملين بجميع مستوياتهم في ان يكونوا قيادين كل في موقعه (Robbins& Judge, 2013:354).
- ويضيف الباحث ان المنظمة التي يتوافر فيها مستوى من نشر الثقة بين عاملها تتمتع بسمعة راقية تناسب الى جميع مفاصل جزينات عملها ، كما تضي عليها منزلة عالية من قبل المستفيدين في فوزهم بالمتوقع من سلامة وصحة وجودة الاداء وتوافر فيه جميع المتطلبات اللازمة لاتمامه بالشكل الصحيح واطهاره بابهي صورة ممكنة وتمثل احد مكونات القدرة التنافسية عبر كسب مشاعر ومحبة وعطف المستفيدين لادائها دون غيرها من المنظمات المنافسة مما يحقق سوق اوسع ومكاسب مادية ومعنوية افضل واكثر .
- ز- مبررات ديمومة الحفاظ على الثقة : يمكن تحديد اهم مبررات نشر ديمومة الحفاظ على الثقة إذ يعتبر من واجبات المدير تحقيق ثقة العاملين به والحفاظ عليها واستمراريتها (Zand,1997:89). وان نشر ديمومة الثقة في القطاع الخاص امر شاق يتحقق عبر مدى زمني طويل إذ تلعب قواعد المصلحة الشخصية لذوي العمل الاهمية الاولى (Gomez ,et al,1998:334) . واخرين يعتبرون انتشار الثقة يسهل انسيابية المعلومات والمشاركة بها بدرجة كبيرة بغية توسيع مساحة الامان النفسي لاراء العاملين عند مدرائهم وما يمنحونهم من سمع عادل ، وتفعيل اجراءات التغيير بما يشجعهم على عرض ارانهم وافكارهم وما يجول بخاطرهم وقبولهم لها (Detert&Burris,2007:869-884). كما ان استمرارية الثقة والحفاظ عليها وديمومتها هو مطلب جميع ذوي العلاقة داخل وخارج المنظمة وانتهاكها مرة واحدة يضيع الثقة المتكونة (Ferrin.et al, 2007:893-903) ، وغالبا ما تعالج في الحال بالاعتذار والوعد بالتمسك وعادة لا تعود كاملة (Schweitzer,et al, 2006: 1-19). ويشار للثقة بانها سمة العامل المحقق مستوى ذات عالية ويتناغم مع الاخرين ويثق باعمالهم واقوالهم (Simpson,2007 : 587-607)، إذ تتوافر فيه الامانة والجدارة والاعتمادية (Tan&Tan,2000:241-260) . وان وجودها يعزز الانتاجية إذ العامل يستجيب لمديره بسرعة (Colquitt,et al, 2007:909-927) . كما تساعد انسيابية توافر نشر ديمومة الثقة في محيط وبيئة العمل والمواقف التي يعيشها العاملين الى ان تاخذ ذات الهيئة في الرقابة والتعزيز، الاجتماعات والنقاشات في ضوء سلوكيات واتجاهات العاملين ، رؤية الثقافة الاجتماعية والية التعزيز لهم من جهة، كما ان ضعف نشر ديمومة الثقة تجعل تاثير الواثق في الموثوق به ضعيف ولكن قد يبقون في حالة تعاون رغم غياب الثقة فيما بينهم من جهة اخرى (Martin&Fellenez.2010:570). وان شعور العاملين بالثقة يجعل (عملية الرقابة على الاداء اقل ، تقبل العاملين المخاطرة ، الهجوم على الاخرين اقل) لان الاعتقاد بان الغاية هو جعل مسار العاملين بالاتجاه المشرق (Robbins&Judge,2010:354) . كما ان شعور العاملين بنشر الثقة بين الجميع بعضهم البعض الاخر يقلل الحاجة الى كثير من المهام التي تستنزف جهود المشرفين من جهة وتبعثرها من جهة اخرى ومنها



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية

الحاجة الى مراقبة وتقيد سلوك العاملين (Schaubroec, et al, 2011:1037)..ويجعل انغماس العاملين بالثقة اكثر كفاءة فهم مفعمين بها (Robbins&Judge,2013:390).

ح- تطوير الثقة باتجاه نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة : نظرا لاهمية تطوير الثقة لدى العامل في منظمات الاعمال الساعية الى الفوز بالثقة عمد الباحث الى تخصيص هذا الجزء من البحث لعرض مراحل التطوير وكالاتي :

1- دراسة العوائق الاساسية للثقة : تعتمد هذه المرحلة على الكفاية ،وكلفة العوائق كما في تهديد الموثوق به بالعقاب بسبب العيوب وفشل التوصل الى ايجاد(شرعية الغطاء للعقوبات،او الحوافز،او المكافاة)،فتلك الانظمة تكون مكلفة بسبب انهم يستندون الى الرقابة مما يتطلب جهود مكلفة ،معلومات تغذية عكسية، القوة والحدة، نظام مراقبة، ونتيجة التعامل المتكرر معها.

2- تتحقق المعرفة التي اساسها الثقة : تعكس زيادة مستوى المعرفة الخاصة بميول الاخرين ، مقاصدهم ونماذج سلوكهم التي تجعل سلوكياتهم تلك اكثر قدرة للتنبؤ ،وهذا النوع لا يكون اساسه رقابة لكنه مكلف ايضا بسبب انها تاخذ وقت لتجميع المعلومات ذات العلاقة بسلوكيات الاخرين .

3- التطابق اساسه الثقة : الحقائق تستخدم لمقارنة المعلومات وملاحظة السلوك الميال للتنبؤ ، الى جانب كونها اساسية للفهم اذ الطرف الاخر يملك ما يحتاجه الطرف الاول ويرغبه كهدف شخصي سوف يعمل بطريقة ما لنيله، تعتمد هذه المرحلة العلاقات الشخصية والالفة المحكمة(Shapiro,et al, 1992:365-377).وايده (Martin & Fellenez,2010,573)،واخر عبر عن تلك المراحل الثلاث بتطور الثقة من (الثقة المقامة على اساس الخوف من الانتقام اذ الثقة تكون منتهكة)الى(ثقة تؤسس بناءا على سلوك يمكن التنبؤ به ينساب عبر التفاعلات الماضية)واخيرا تتحقق(ثقة تبنى على تبادل الفهم للعامل مع كل من الاخرين المعنيين وتتمين مطالب ورغبات الاخرين) على التوالي (Robbins,2001:338-340) .

ثالثا : الجانب الميداني :- يعرض هذا الجزء من البحث نتائج الجانب الميداني وتضم الاتي :

1-عرض وتحليل عينة البحث : يعرض الجدول (1) خصائص افراد عينة البحث ، اذ يظهر غلبة نسبة الاناث قياسا بالذكور والبالغة (68.88% : 12.31%)على التوالي ،وذلك يرجع الى طبيعة عمل الشركة والذي يتسم اغلبه بالاداء المكتبي رغم ان ظاهر تسمية وعمل الشركة تبدو ميدانية اذ مشاريعها تنفذ عبر مكاتب الشركة في المحافظات والتي استبعدت من مجتمع البحث اساسا . اما ما يتعلق بعمر افراد عينة البحث فقد تركزت النسبة الاكبر ضمن الفئة (40 اقل 50) والبالغة (43.33%)في حين شكلت فئتي (50 اقل 60)(60 فاكثر)النسبة التالية والبالغة لكليهما (29.99%) وتلك الاعمار يتضح فيها النضج الفكري في التعبير عن ابعاد متغيرات البحث بصورة واقعية منطقية .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

عبرت نتائج سنوات الخدمة لعموم عينة البحث تمركزها ضمن فئة (10 اقل 20) (20 اقل 30) والبالغة لكليهما (62.22%) وهذه النتيجة تعكس مستوى عالي من الخبرة والتجربة العملية تجعل مقدرتهم في التعبير عن ابعاد متغيرات البحث بموضوعية ، وكانت نسبة التحصيل الدراسي الاعظم بين افراد عينة البحث من حملة شهادة البكالوريوس والبالغة (57.75%) اما الدراسات العليا فنسبتهم محدودة جدا لم تتجاوز (3%) اما الدبلوم والاعدادية والمتوسطة شكلت النسبة الباقية وهي نسبة كبيرة مما يعني اعتماد الشركة على ذوي المؤهلات المتوسطة لانجاز مهامها الروتينية في الاغلب والمهام الاساسية على الجامعية والعليا والبالغة تقريبا (61%) وهو امر مقبول حسب ما تشير اليه بيانات عينة البحث .

2- عرض وتحليل مستوى متغيرات البحث :يوضح الجدولين (2)(3) ان قيم الوسط الحسابي للمتغيرات الثانوية الخاصة بلياقة السلوك قد امتدت بين (3.91 - 3.16) لكل من (العموض، النجاح) ، وامتد بين (4.22-3.68) لكل من (التنافس، التعلم) لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة ، مما يعكس تقارب شديد لوجهات نظر عينة البحث ازاء لياقة السلوك وتمحور اغلب تاشيراتهم حول القيمة (3) من مقياس ليكرت الخماسي ، في حين تناثرت تاشيريات المستجيبين حول القيمة (3,4) لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة مما يعكس تفاوت اراء المستجيبين. اما الانحراف المعياري فقد انحصر بين (888. - 554.) لكل من (ديموقراطية القرار، رقابة ذات) بالنسبة الى لياقة السلوك وامتد بين(820. - 517.) لكل من(العدالة ،قدرة تنبؤ) لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة، مما يبين وجود تجانس في تاشيريات المستجيبين ،تعكس نتائج معامل الاختلاف الممددة بين (14.6-24.6) (19.2-13.2) لكل من (ديموقراطية القرار ، رقابة ذات) (التعلم، التكرار) لكل من لياقة السلوك ،ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة وعلى التوالي ، يلاحظ تحقيق امكانية تنافس اداني لعمل الشركة بتحقيق اعلى وسط حسابي والبالغ (4.22) وتشير الى ان توقعات النجاح في الاداء على وفق ما يرغبونه سجل اقل قيمة وسط حسابي والبالغة(3.16) وحققت عينة البحث قيمة وسط حسابي عام لكل من (لياقة سلوك ، نشر ديمومة الحفاظ على الثقة) يفوق الوسط الفرضي والبالغ (3) والمحددة (3.57, 3.87) مما يعكس اتجاه العينة عامة نحو الاتفاق في تاشيراتهم ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغ لكليهما (386. , 434.) (11.2, 10.8) على التوالي مما يعكس التجانس في الاجابات والتاشيريات بشكل عام وهذا ما سوف يتم التحقق منه لاحقا في اختبار الفروق المعنوية على وفق الخصائص الشخصية .

جدول (1) تحليل خصائص عينة البحث

	خصائص الشخصية		العينة
	ذكر	انثى	
	28	62	
الجنس	30 اقل	90	
العمر	30 اقل	8	
سنوات خدمة كلية	5 اقل سنة	10	
تحصيل دراسي	متوسطة	3	
	اعدادية	16	
	دبلوم	18	
	بكالوريوس	52	
	دراسات عليا	2	
	60 فاكثر	60 اقل	
	4	23	
	30 فاكثر	20 اقل	
	19	26	

المصدر :اعداد الباحث



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير عوامل لياقة السلوك

المتغير	السؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	المتغير	السؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
رقابة ذات	1	4.28	.862	20.1	فرص ترقية	1	3.53	1.114	31.5
	2	3.68	.934	25.4		2	3.78	1.169	30.9
	3	3.08	1.274	41.4		3	3.69	1.233	33.4
	4	4.17	.890	21.3		4	3.84	1.208	31.4
معدل عام		3.80	.554	14.6	معدل عام				
تركيز سيطرة	1	3.20	1.210	37.8	توزيع موارد	1	3.96	1.101	27.8
	2	3.11	1.302	41.8		2	3.54	.938	26.5
	3	3.83	.951	24.8		3	3.51	.915	26.1
معدل عام		3.38	.742	21.9	معدل عام				
توقع نجاح	١	2.81	1.445	51.4	دور الغموض	1	4.08	1.019	25.0
	2	2.84	1.208	42.5		2	3.76	1.125	30.0
	3	2.63	1.175	44.6		3	3.59	1.131	31.5
	4	4.36	.975	22.4		4	4.22	.921	21.8
معدل عام		3.16	.747	23.6	معدل عام				
ادراك بدائل	1	2.70	1.175	43.5	ديموقراطية القرار	1	3.76	1.218	33.2
	2	4.91	.956	24.4		2	3.81	1.090	28.6
	3	2.72	1.324	48.6		3	3.33	1.122	33.6
	4	4.00	.874	21.8					
معدل عام		3.33	.702	21.0	معدل عام				
العامل لعوامل لياقة شخصية		3.421	.486	14.2	العامل لعوامل لياقة منظمية		3.736	.521	13.9
المعدل العام لعوامل لياقة السلوك					المعدل العام لعوامل لياقة السلوك		3.57	.386	10.8

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة

المتغير الفرعي	السؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	المتغير الفرعي	السؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
الاتصالات	1	3.72	1.102	29.6	الاحترام	1	3.78	.897	23.7
	2	3.41	.911	26.6		2	3.64	.952	26.1
	3	3.97	1.054	26.6		3	4.14	1.01	24.4
	4	3.90	.972	24.9		4	3.80	1.08	28.5
معدل عام		3.75	.720	19.2	معدل عام				
الاسناد	1	4.17	.877	21.1	تنافس	1	4.50	.658	14.6
	2	4.10	.900	21.9		2	4.31	.882	20.4
	3	4.23	.720	17.0		3	4.14	1.04	25.2
	4	4.29	.902	21.0		4	3.93	.992	25.2
معدل عام		4.19	.591	14.1	معدل عام				
العدالة	1	4.40	3.11	70.7	قدرة تنبؤ	1	3.38	1.11	33.1
	2	3.73	.992	26.5		2	4.22	.776	18.3
	3	3.68	1.03	28.2		3	3.52	.974	27.6
	4	3.56	.913	25.6		4	3.14	1.24	39.4
	5	3.60	.969	26.9		5	4.24	.865	20.3
معدل عام		3.79	.820	21.6	معدل عام				
المعدل العام للمتغير الفرعي البناء الحافظ على الثقة المنظمة					المعدل العام للمتغير الفرعي البناء الحافظ على الثقة المنظمة		3.57	.386	10.8

تابع جدول (3)



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

متغير	متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	متغير	متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف		
القص	التعلم	1	3.72	1.028	27.6	الالية	التكرار	1	4.07	.872	21.4		
		2	3.91	.830	21.2			2	4.19	.777	18.5		
		3	3.42	.948	27.7			3	3.77	1.00	26.7		
	التبرير	معدل عام	معدل عام	3.68	.710		19.2	الثبات	معدل عام	1	3.97	.867	21.8
			1	3.86	.989		25.7			2	3.63	.930	25.5
			2	4.10	.887		21.6			3	3.56	.961	27.0
		معدل عام	3	3.93	.946		24.0		معدل عام	1	3.71	.681	18.3
			معدل عام	3.96	.703		17.7			2	3.863	.522	13.5
			معدل عام الالية	3.824	.618		16.1			3	3.863	.522	13.5
	المعدل العام للمتغير الفرعي نشر ديمومة الثقة												
	المعدل العام لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة												
	المعدل العام لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة												
المعدل العام لمتغير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة													

3- عرض واختبار فرضيات البحث : يستعرض الباحث نتائج التحليل الاحصائي لبيانات البحث الميدانية وكالاتي

أ- اختبار فرضية العلاقة الارتباطية : لجا الباحث الى اعتماد نتائج تحليل معامل بيرسون لاختبار فرضية العلاقة ، من بيانات جدول (4) ، يتضح وجود قيمة منخفضة موجبة لعلاقة عوامل السلوك الشخصية مع نشر ديمومة الحفاظ على الثقة والبالغة (0.17) الا انها معنوية عند مستوى (0.05) . وكذلك الحال مع مكوناتها الفرعية والثانوي لنشر ديمومة الحفاظ على الثقة والممتدة بين (0.23 - 0.26) باستثناء البناء الحافظ للثقة مما يدعو والحالة هذه الى التردد في قبولها بسبب انخفاض قيمتها الشديد الا انها موجودة بمستوى منخفض وسوف نتحقق من ذلك عند اختبار التأثير ، لذلك يفضل الباحث رفض الفرضية الفرعية (1-1) . كما تشير قيمة معامل الارتباط الموجبة بين عوامل لباقة السلوك المنظمي مع نشر ديمومة الحفاظ على الثقة والبالغة (0.66) وبمستوى ثقة (0.000) وكذلك الحال مع متغيرات نشر ديمومة الحفاظ على الثقة الفرعية جميعها (باستثناء قيم لثلاث علاقات فرعية غير معنوية لكنها موجبة وتمتد بين (0.13-0.17) والممتدة اقيامها بين (0.23-0.60) وبمستوى ثقة يتراوح بين (0.000 - 0.05) مما يدعم قبول وصحة الفرضية الفرعية (1-2) ، وقد تحقق قيمة علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) بين عوامل لباقة السلوك ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة والبالغة (0.55) وامتدت قيم العلاقة مع متغيراتها الفرعية بين (0.43-0.55) وجميعها عند مستوى معنوية (0.000) مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية (1) بوجود علاقة ايجابية جيدة بين المتغيرين بمعنوية عالية متميزة جدا .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

جدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسن بين عوامل لباقة السلوك ونشر ديمومة الحفاظ على الثقة

المتغيرات المبحوثة	متغير فرعي البناء الحافظ	متغيرات ثانوية لنشر ديمومة الثقة		متغير فرعي نشر ديمومة الثقة	نشر ديمومة الحفاظ على الثقة
		القصد	الالية		
رقابة ذات	0.39***	0.27**	0.31**	0.33**	0.40***
تركيز سيطرة	- 0.03	0.08	- 0.08	- 0.01	0.02
توقع النجاح	- 0.10	0.20*	0.18*	0.21*	0.07
بدائل العمل	- 0.08	0.13	0.23*	0.20*	0.08
عوامل شخصية	0.04	0.24*	0.23**	0.26**	0.17*
الترقية	0.57***	0.43***	0.48***	0.51***	0.60***
توزيع الموارد	0.17	0.13	0.28**	0.23**	0.23*
الغموض	0.24*	0.38***	0.16	0.29**	0.30**
ديموقراطية القرار	0.55***	0.41***	0.43***	0.46***	0.57***
عوامل تنظيمية	0.60***	0.52***	0.51***	0.57***	0.66***
عوامل لباقة السلوك	0.43***	0.50***	0.49***	0.55***	0.55***

***مستوى معنوية (0.000) ، **مستوى معنوية (0.01) ، * مستوى معنوية (0.05)

مع ملاحظة وجود خمس قيم سلبية تربط ثلاث منها حول تركيز السيطرة والاثنان حول النجاح وبدائل العمل ومتغيرات نشر ديمومة الحفاظ على الثقة واحدى واربعين علاقة موجبة بمعنويات مختلفة المستوى من اصل خمس وخمسين علاقة ارتباطية وتمثل حالة تفوق مستوى الجيد .

ب- اختبار فرضية التأثير : يتضح من قيم تحليل الانحدار الخطي البسيط جدول (5) لتأثير عوامل لباقة السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بعدم وجود تأثير معنوي لعوامل السلوك الشخصية والبالغة (2.75) مما يعني ان منحنى الانحدار ضعيف وهذا يوصف ضعف العلاقة بين المتغيرين والموضحة عند التعليق على جدول (4) وهذا يؤكد اتجاه الباحث برفض الفرضية الفرعية (1-1) ، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.03) والمفسرة النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بتأثير عوامل لباقة السلوك والبالغة (3%) فقط ، وبلغت قيمة B (0.19) مما يعني ان تغير وحدة واحدة من عوامل اللباقة الشخصية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (19%) من نشر ديمومة الحفاظ على الثقة وهذا يضعنا امام رفض الفرضية الفرعية (1-2) . ويظهر وجود تأثير لعوامل السلوك المنظمة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة وبمستوى معنوية (0.000) والبالغة (67.27) ، اما معامل التحديد R^2 والبالغة (0.43) فتعني ظهور تأثير النصف لنشر ديمومة الحفاظ على الثقة نتيجة العوامل المبحوثة في لباقة السلوك اما باقي التأثير فيعود لاسباب اخرى لم تدخل في البحث وبنسبة (43%) ، اما قيمة B فقد بلغت (0.79) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة من عوامل السلوك المنظمة سوف يكون هناك زيادة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بمقدار (79%) مما يدعم قبول الفرضية الفرعية (2-2) . اما قيمة تأثير عام لعوامل لباقة السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة فقد بلغت (38.69) وعند مستوى (0.000) متأثر بقيمة F المنخفضة الخاصة بعوامل تأثير اللباقة الشخصية في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة ، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.30) مما يفسر النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بتأثير عوامل لباقة السلوك والبالغة (30%) ، اما قيمة B والبالغة (0.49) مما يعني ان تغير وحدة واحدة من عوامل السلوك اللبق سوف يكون هناك زيادة بمقدار (49%) في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة وهذه النتيجة تدلي بوجود تأثير ايجابي تحتم قبول الفرضية الرئيسية (2).



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقاولات الانشائية

جدول (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير عوامل لباقة السلوك في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة

نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة			اجمالي نشر الثقة			متغيرات نشر الثقة						البناء الحافظ للثقة			عوامل لباقة السلوك
						الالية			القصد						
F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	
16.5 ***	.510	.159	10.4 **	.352	.106	9.60 **	.281	.098	6.80 **	.285	.720	15.4 ***	.465	.149	مراقبة ذات
.047	-.040	.001	.013	-.017	.000	.615	-.100	.007	.501	.107	.006	.800	-.049	.001	تركيز سيطرة
.478	.127	.005	4.14 *	.309	.045	2.95	.218	.033	3.80 *	.292	.041	.848	-.158	.010	توقع نجاح
.541	.127	.006	3.85 *	.280	.042	4.78 *	.258	.052	1.60	.180	.018	.579	-.123	.007	بدائل عمل
2.75	.196	.030	6.43 *	.247	.068	4.97 *	.182	.053	5.34 *	.223	.057	.122	.039	.601	عوامل شخصية
50.1 ***	1.17	.363	30.3	.833	.256	26.5 ***	.657	.232	19.4 ***	.688	.181	42.0 ***	1.04	.323	فرص ترقية
4.84 *	.341	.052	5.06 *	.249	.054	7.35 **	.290	.077	1.49	.160	.017	.080	-.049	.001	توزيع موارد
8.65 **	.464	.090	8.16 **	.382	.085	2.27	.173	.025	15.2 ***	.496	.148	5.29 *	.347	.057	دور الغموض
42.1 ***	1.16	.324	24.2 ***	.804	.216	19.7 ***	.615	.183	17.4 ***	.692	.165	38.5 ***	1.06	.303	ديموقراطية قرار
67.2 ***	.790	.433	43.2 ***	.582	.329	31.2 ***	.431	.262	32.9 ***	.521	.273	49.0 ***	.675	.358	عوامل منتظمة
38.6 ***	.493	.305	38.7 ***	.415	.303	27.8 ***	.306	.240	29.6 ***	.372	.252	19.* **	.357	.182	عوامل لباقة السلوك

*** مستوى معنوية 0.000 ، ** مستوى معنوية 0.01 ، * مستوى معنوية 0.05

ويلاحظ ظهور خمسة قيم سالبة لـ B من اصل خمسة وخمسين قيمة والممتدة بين (-0.158 - 0.017) والمحصورة اربعة منها في البناء الحافظ وواحدة في اجمالي نسر الثقة مما يعني ان تغير وحدة واحدة من عوامل لباقة السلوك الشخصي (الخاصة بالسيطرة والنجاح وبدائل العمل) سوف يقابله تخفيض بمقدار يمتد بين (15%_17%) من البناء الحافظ على الثقة واجمالي نشر الثقة وهي عامة تأثيره لم يتعدى متغير العوامل الشخصية ولم يحدث تأثير يذكر على نشر ديمومة الحفاظ على الثقة كنتيجة نهائية .

ج- اختبار فرضية الفروق المعنوية للخصائص الشخصية : يبين جدول (6) الى عدم وجود فروق معنوية بين افراد العينة في المتغيرات (العمر ، الدراسة) بشكل اجمالي لان معنوية جميع قيم مربع كاي هي اكبر من (0.05) ويعزو ذلك الى ان جميع الفئات العمرية في العينة العشوائية بين الادنى الاقل من 30 والاعلى الاكثر من 60 سنة متقاربة كل فئة باتجاهاتها ازاء لباقة السلوك كما اظهرت تمتع عينة البحث لكل مستوى من مستويات تحصيلهم الدراسي والممتدة من الاعدادية والى البكالوريوس باعتبار المتوسطة والدراسات العليا محدودة بتناغم الاراء فيما بين افراد المستوى الدراسي الواحد ازاء السلوك اللبق ، في حين معنوية قيم مربع كاي لما يتعلق بالجنس مع بدائل العمل ، سنوات الخدمة مع الترقية ، عدد الدورات التدريبية التخصصية مع الغموض هي اقل في معنويتها من (0.05) مما يعكس وجود فروق معنوية ازانها وامتلاك الذكور والانات قدر مختلف من المعرفة والادراك الى لباقة السلوك الخاصة ببدائل العمل ، وابتعاد نيل وتحقيق مستوى موحد ازاء الترقية على وفق سنوات الخدمة وبالاستناد الى اللوائح المنظمة لافراد عينة البحث ، الى جانب اختلاف الحاق افراد العينة بالدورات التدريبية التخصصية كل حسب حاجة العمل الذي يمارسه وحادثة او قدم الموظف المعني بالمهام المكلف بها مما ابعدت حالة التناغم وحققت الاختلاف فيما بينهم ازاء حالات الغموض التي يلاقونها في اعمالهم واختلاف شدتها ، كذلك عكست قيمتان تشيران الى وجود فروق معنوية بين اجابات افراد العينة الخاصة بعدد (سنوات الخدمة مع اجمالي لباقة سلوك شخصي ، عدد الدورات التدريبية التخصصية مع اجمالي لباقة سلوك منظمي) وبمحصلة عامة يتضح غلبة عدم وجود الفروق الفردية المعنوية قياسا بوجود الفروق التي لم تتجاوز



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاومات الانشائية

الخمسة قيم مما يدعو الى قبول الفرضية الرئيسية (3) والتي تنص (لا يوجد اختلاف في مستوى ادراك عوامل السلوك اللبق لعينة البحث باختلاف متغيرات (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التخصصية)

جدول (6) نتائج اختبار مربع كاي لعوامل السلوك اللبق حسب الخصائص الشخصية

الخصائص الشخصية	رقابة ذات	تركيز سيطرة	توقع النجاح	بدائل العمل	عوامل لباقة شخصية	الترقية	توزيع موارد	دور العموض	ديموقراطية قرار	عوامل لباقة تنظيمية	السلوك اللبق
العمر	247.2	274.1	426.3	420.3	991.8	421.2	294.1	341.9	357.6	912.0	2682.6
الجنس	10.01	8.41	20.54	28.77*	31.59	12.70	5.62	8.26	6.59	23.50	80.66
الدراسة	86.66	25.58	42.45	53.81	106.4	95.89	48.70	27.16	46.51	104.44	320.22
الخدمة	325.5	300.5	429.2	410.5	1059.2*	500.6*	295.8	335.5	479.3	988.5	2686.7
التدريب	131.7	133.6	189.7	164.9	455.5	221.4	152.2	229.8*	138.8	575.3*	1270.8

* مستوى معنوية 0.05



رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

يستنبط من نتائج تحليل الميداني لعينة البحث عدة استنتاجات ووضع الباحث لها التوصيات المناسبة ، وكما يأتي :

1- الاستنتاجات : في ضوء نتائج التحليل لبيانات البحث الميدانية احصانيا توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات وكالاتي :

أ- الاستنتاجات الخاصة بعينة البحث: وقد حددت في ضوء نتائج تحليل خصائص العينة وكالاتي:

1- انخفاض نسبة العاملين الذكور قياسا بالاناث بشكل عام مما يعطي شعور بتوجه الشركة نحو تكليف الاناث بالمسؤوليات والمهام هي الغالبة. وتمتع اكثر من نصف عينة البحث بشهادة جامعية اولية مما يوضح اعتمادها في انجاز اعمالها عليهم لايمانها بانهم الاكثر مهارة وكفاءة لتنفيذ مهام مشاريعها .

2- تركز سنوات الخدمة الوظيفية للمبحوثين بحد يزيد عن العشرة ولا يزيد عن الثلاثين سنة وهذا يشكل احد اسباب مهارة الشركة في انجاز مشاريعها اذ الخبرة والتمرس الجيدين في العمل واتخاذ القرار . فضلا عن تمحور النسبة الغالبة في عمر العينة في دون الخمسين سنة مما يعكس امتلاكهم الخدمة الطويلة المكتسبين مقدرة وخبرة فكرية وعملية واسعة . الى جانب تمتع النسبة الاغلب من عينة البحث بدورات تدريبية تخصصية لذلك ظهرت ملامح تاكيد امتلاكهم الخبرة العملية والمعرفية الحديثة بشكل مستمر مما يؤهلهم حسن الاداء والتصرف اللبق بما يحقق نشر ديمومة الحفاظ على الثقة .

3- تمتع شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية بمستوى جيد من لباقة السلوك (الشخصية ، والمنظمية) يفوق المتوسط مما يثبت قدرة موظفيها في مواجهة حالات ومواقف اللاتاكد والغموض بالموضوعية المطلوبة .

4- يتضح تفوق عينة البحث في الشعور بتوافر نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بمستوى متقدم لم يتوقعه الباحث ابتداء رغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة في تاثيرات المستجيبين على فقرات استبانة البحث الخاصة بالثقة ألا انها لم تشكل تأثير على المحصلة النهائية .

ب- الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني للبحث: استند الباحث لنتائج الوسط الحسابي واختبار الفرضيات وحددها كالاتي :

1- حققت الشركة اعلى اهتمام ازاء زيادة القدرة الادائية للعاملين في مواجهة الغموض واللاتاكد اذ حققت اعلى تناغم ايجابي في اجاباتهم مما يؤكد حرص ادارة الشركة على الاداء وتنمية قدرات موظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية لما يتعلق بلباقة السلوك.

2- تبين بوضوح محدودية ميل شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية الى المساهمة في توفير حالات النجاح الشخصية ضمن توفير ملامح السلوك الشخصي للباقة وبالتالي استبعاد العاملين انفسهم عن ذلك التوجه خوفا من تكرار الفشل .

3- لوحظ اهتمام قيادي الشركة المبحوثة بما يتعلق بالتنافس اذ الاتجاه العالي للعاملين للتنافس فيما بينهم بما يدعم مهاراتهم الادائية والسعي الدؤب نحو تطوير تلك المهارات باتجاه تنويعها وتوسيعها لما يتعلق بالثقة المنظمة .

4- اكدت النتائج الاحصائية قيام شركة الفاروق العامة بتوظيف جيد للسلوك اللبق عبر استخدامها (رقابة الذات، الترقية، الغموض، توزيع الموارد، ديموقراطية القرار) في تعزيز نشر ديمومة الحفاظ على الثقة، ولكنها لم تستطع ان توظف (تركيز السيطرة، توقع النجاح ، بدائل العمل) في تعزيز نشر ديمومة الحفاظ على الثقة بين عاملها .

5- تدلي النتائج الى ان ادارة الشركة المبحوثة استطاعت ادخال المزيد من التغييرات في متعلقات كل من البناء الحافظ للثقة، ونشر الثقة خاصة ما يتعلق (مراقبة الذات، الترقية، ديموقراطية القرار) مما حقق تغيير ايجابي في السلوكيات اللبقة للعاملين ، مع سريان ذلك الاتجاه لعموم نشر ديمومة الحفاظ على الثقة باضافة متعلقات (توزيع الموارد، دور الغموض) مما ارسى للعاملين في الشركة حالة من الرقي في السلوك الشخصي اللبق بتاثير نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

المقالات المنشائية

6- تحققت فرضية عدم وجود اختلاف معنوي في مستوى تحقيق عينة شركة الفاروق المبحوثة لادراك متعلقات السلوك اللبق على وفق الخصائص الشخصية (العمر ، الجنس ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة ، الدورات التخصصية) .

2 -التوصيات : استطاع الباحث وضع عدد من التوصيات بشأن كل مما يأتي :

أ- توصيات خاصة بعينة البحث : حددها الباحث وكالاتي :-

١- ضرورة تفعيل اكبر لدور الذكور في الشركة المبحوثة رغم ان قيادتها جميعهم ذكور الا ان اغلب الظهير الاول هم من الاناث ، ويشكلون النسبة الاعظم في تولي رئاسة الاقسام واعتقد ان ذلك يرجع لاسباب تتعلق بالالتزام الاكبر بالتعليمات الرسمية ، يهابون التلاعب والمناورة والغش ، ومعظم اعمال الشركة مكتبية حتى الهندسية الاشرافية تمارس من مكاتب الشركة .

2- اشاعة ثقافة التعاون المنظمي داخل الشركة ولمختلف المستويات ولمختلف العاملين مع المنظمات التعليمية من جامعات بغداد ، المستنصرية ، النهرين ، والمراكز العلمية البحثية ذات العلاقة بتخصص هندسة العمارة والكهرباء والمدني للتعرف على احدث التطورات والدراسات ومناهج العمارة الحديثة بما يقلل التكاليف ويضفي حالة الحدائة على الهيئة المعمارية للمشاريع المنفذة حديثا ، وبالتالي يدرك مسبقا حالات اللتاكد ومواقع الخلل والغموض التي تشوب العمل المنفذ وكيفية تجاوزها بالاتجاه الصائب وذلك كله لتعويض حالة غياب حملة الدراسات العليا من كوادر الشركة العاملة حاليا فيها .

ب- توصيات خاصة بالجانب الميداني للبحث : ثبت الباحث عدد من التوصيات ازاء المتغيرات المبحوثة للشركة وكالاتي :-

1- تفعيل اكبر لنتائج السلوك اللبق المتحققة في البحث المنجز والتركيز الاكبر على رصانة السلوكيات الشخصية اللبقة بما يحقق مزيد من التقدم بهذا الاتجاه مستقبلا بكل متعلقاته الثانوية للخروج من الحدود الضيقة باتجاه الانفتاح الاوسع وذلك من خلال ابداء المساعدة من قبل قيادي الشركة بمختلف مستوياتهم الى عموم موظفي الشركة بغية تحقيق متطلبات السلوك الشخصي اللبق بما يقضي الى نجاحهم في اداء اعمالهم والتمهيد للعاملين لمنحهم فرصة التمتع الكامل بالنجاح المتحقق والسعي لذلك عبر مزيد من الجهود المبذولة من قبل العاملين والقادة .

2- تدعيم مقومات نشر ديمومة الحفاظ على الثقة والمبادرة بتشجيع الحفاظ على بناء الثقة والعمل على ديمومة نشرها من خلال تبني الية ايجاد فعلي للثقة بالتعلم والاثبات عليها منذ يوم العمل الاول لعامل الشركة وجعل تلك الالية لها مقاصد مستهدفة منظما في استباق المنظمات الاخرى وخاصة المنافسة للشركة المبحوثة في ميدان عملها وما اكثرهم خاصة والوضع العام يشير الى حالة انتشار شركات المقاولات الاهلية الكبيرة واعتبارهم من اهم المنافسين لاعمالها اذ غالبا ما تشكل الثقة احدهم الملامح في سمعتها السوقية ولا تقل في الاهمية عن ضخامة انجازاتها .

3- الدعوة الى ترسيخ اكبر لمقومات تركيز السيطرة على بيئة عمل الشركة واستخدام التأثير على الاخرين لما يحقق حالة التاييد لها بتامين متطلبات العمل المتنوعة ، وبتركيز اكبر على تامين بدائل العمل بشكل يوفر لهم مزيد من الوفرة في المفاضلة بينها الى جانب التوجه بالاهتمام الى تهينتها بكل متعلقاتها المكتبية والميدانية واضفاء طابع سرعة البديهية في المواقف الحرجة حيث تظهر لباقة السلوك الشخصي ويتحقق الشعور المفعم بالانجاز والمزيد من التقدير ازاء تلك البدائل مما يمنح العاملين في الشركة فرصة البحث عن من يوفر لهم الشعور بالزهو والظهور بمظهر الحكيم في التعامل مع بدائل العمل .

4- ارساء وترسيخ قاعدة السلوك اللبق عامة في الشركة بمختلف المستويات عليا ووسطى ودنيا مما يدعوهم الى التفكير مليا والتريث مرات قبل النطق بالكلام او القرار مما يحقق اكبر فائدة لهم ويرضي توقعات الاخرين ويشبع طموحاتهم وبالتالي يظهر جودة الاداء لخدماتهم الاعمارية والاسكانية مما يحقق للشركة حالة التنمية المستدامة لهم . ويمكن استخدام لوحة اعلانات القسم المعني في توضيح تلك السلوكيات لتكون مشعل ينور طريق الاقل فهما والاقبل ادراكا لما يجب ان يسلك داخل المنظمة سواء ما يتعلق بالعمل الرسمي او خارجة وبذلك يكون اضفنا حالة تطور اجتماعي لسلوك العاملين وظيفيا .

5- بالامكان اضافة موضوع نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة ، السلوك اللبق ضمن البرامج التدريبية الخاصة بملاك الشركة بغية الاستنهاض بهذين المجالين ومدهم بقيم مؤسسية ذات طابع سلوكي واداري يؤمن



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات الانشائية

لهم صناعة قرارات جيدة ويمكن اقامة ندوات وورش عمل للتعريف بهذين المتغيرين المهمين. ويمكن الاستعانة بكوادر التعليم العالي ذات الاختصاص المتقدم في هذا المجال لمساعدة الشركة في النهوض بسلوكية عاملها المنظمة نحو مزيد من الرقي .

6- الانتفاع نحو مبدأ المسابقة والاعلان عن مياارة سنوية /شهرية على وفق نتائج صندوق الشكاوي المثبت في مدخل بناية الشركة وتسجيل الشكاوي المثبتة ضد الموظفين وحسب مديرياتهم التي يعملون بها والمديرية التي تسجل اقل عدد شكاوي ضدها (بعد التحقق من صحة الشكوى) تفوز بجائزة الشركة لما يتعلق بالسلوك اللبق وكذلك الحال مع نشر ديمومة الثقة . تؤمل هذه الجوائز الجميع بالفوز بها مما يجعلهم اكثر حرصا وتاني في سلوكياتهم نحو مزيد من التالق المتناغم مع وضع شركة الفاروق الى جانب ما تمنحه اليهم من منزلة اجتماعية ووظيفية متميزة عن الاخرين .

7- اعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الاستثمار فيه عمليا وجعله فعال في نقل ومنح المعلومات للعاملين بسرعة اكبر داخل الشركة (وخارجها) بغية تامين صحة وسلامة صنع القرار في الوقت المناسب لكل ذوي العلاقة في الشركة بما يحقق ضمان مسبق لسلوكية لبقة تتحقق من خلاله ضمان عالي لرقابة الذات والسيطرة العقلانية لانجاز العمل باتحاه النجاح فيه مما يؤمن بالتالي عدد اكبر من البدائل لمتطلبات لعمل المنفذوالذي يحقق لاشك نشر واسع لديمومة الثقة فيما بين العاملين داخل الشركة(ومع المستفيد من خارجها) مما يعزز مقومات الفوز بديمومة الحفاظ على ممارسة نشر الثقة وشفافية التعامل وتمايير السلوك اللبق فيها .

8 - يامل الباحث تعميم نتائج البحث المنجز على شركات وزارة الاعمار والاسكان الاخرى بغية تحقيق الاستفادة الاكبر وسعيا للنهوض بها نحو مزيد من التطور لاعمالها المنجزة حاليا ومستقبلا خاصة وان جميع شركاتها تمارس اعمال العمارة في جميع محافظات العراق ولها ظروف وبيئات عمل متشابهة .

9- امكانية تطبيق متغيرات البحث المعتمدة في وزارات اخرى واجراء دراسة مقارنة والخروج بنتائج اما مؤيدة او مخالفة لما تحقق هنا في وزارة الاعمار والاسكان، او بالامكان تبني بعض المتغيرات المبحوثة وتطبيقها ميدانيا في منظمات وتشكيلات اخرى(امانة بغداد، مجلس محافظة بغداد / لجنة الاعمار والاسكان ، وزارة التربية /مديرية عامة لانجاز المشاريع...) للتحقق من قرب او بعد تلك المنظمات عن النتائج المتحققة في البحث المنجز، او تبني متغيرات اخرى ذات علاقة منها (تكنولوجيا المعلومات ، المعرفة المتنوعة) ضمن اطار لباقية السلوك ، و (الموافاة، المرونة) ضمن اطار الثقة المنظمة وبحثها ميدانيا في نفس الشركة او شركات اعمار اخرى واجراء المقارنات بين النتائج المتحققة ونتائج البحث المنجز .

المصادر العربية والاجنبية :

- 1-السعودي ، موسى احمد ، ٢٠٠٥ ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات العلوم الانسانية ،مجلد ٣٢ ، عدد ١ .
- 2-الشكرجي ، اسماء طه نوري ، ٢٠٠٨ ، تاثير كل من العدالة والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- 3- رشيد ، مازن فارس ، ٢٠٠٣ ، الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بعض المحددات والاثار ، مجلة الادارة العامة ، مجلد ٤٣ ، عدده .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

- 4-Cambridge Dictionary,2005, Cambridge University Press.
- 5- Nelson school Dictionary ,2006, Nelson School Press.
- 6-Allen ,w. ,Robert , Dan ,L. ,Madison, Porter ,W., Lyman, Renwick ,A., Patricai ,& Mayes,T.,Branston, 1979, Organizational Politics and Characteristis of its Actors, California Review :22 .
- 7-Andrew,M.G.,Witt, L.A., &Kacmar.K.M.,2003. The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manger Rating of Retention , Journal of Vocational behavior , April.
- 8- Anderson ,G., Spataro ,S.E. & Fynn,F.J. ,2008, Personality And Organizational Culture As Determinants of Influence, Journal of Applied psychology, 93: 3 .
- 9- Amico,L., 2003, Examine Determinats of Management Trust: Evidence From a Laborat Experiment Paper Presenred at The National Public Administration Research Conference Washington ,D.C., on October,10.
- 10-Argree, S., Chen,Z. &Budhwar,P.S.,2004, Exchange Fairness and Employee Performance An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice, Organizational behavior, human decision processes, May.
- 11-Ashforth.B.E.,&Lee,T.R., 1990, Defensive Behavior in Organization: Apreliminary Model, Human relation, July.
- 12-Bartolome,F.,1989, Nobody trust The Boss Completely , Now what ? ,Harvard Business review, March-April.
- 13-Bacharach ,S.B.&Lawler, E.J.,1998, Political Alignment in Power And Influence in Organization ,Thousand Oaks,Calif State,
- 14- Beeman, D.R.& Sharkey , T.W.,1987, The We and Abuse of Corporate ,Politics Business Horizon , March-April .
- 15-Bratton,John&Gold,Jeff ,2010, Human Resource Management , Theory and Practice , 4th/ed,Palgrave Macmillan ,Print in China.
- 16-Bronston ,T.Mayes &Robert ,W.,Allen,1977,Toward a Definitional of Organizational Politics, The Academy of Management Review, 2:4 .
- 17- Browing ,G.,2003, Ten Way to Manage Office Politics , Management Today ,April .
- 18- Browning , G.& James ,J., 2003,Officice Politics The New Game , Management Today, May.
- 19- Buchanan, David& Huczynski Andreze,J., 1997,Organizational Behavior,3rd/ed, Prentice Hall int.,U.K. Ltd, U.K.
- 20- Buchanan , David& Huczynski , Andreze ,j, 2001, Organizational Behavior, 4th/ed, Prentice Hill International, U.K. Ltd.
- 21- Buchanan, David& Huczynski Andreze ,j.,2010,Orgabization Behavior, 7th/ed, Pearson education Ltd, London .
- 22- Buchanan, D.& Badham, R.,1999, Politics and Organizational Change , London Sage.



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

- 23- Buckely, M.r.&Weitzel,W.,1988, Employee at will, Personnel Administration,33:8 .
- 24- Champoux Millennium ,2000,Organization Behavior ,Essential Tents For New Millennium, South Western College Publishing Canada.
- 25- Chanlat ,J.E., 1997,Conflict and Politics in a Sorge ,A.& Warner .M.(ed)handbook of Applied Psychology , 91: 1 .
- 26- Coleman.J.S.,1984,Introducing Structure into Economic Analysis , American Economic Review, 74 .
- 27- Colquitt, J.A.,Scott,B.A, & Lepine, J.A.,2007, Trust, Trust Worthiness, and Trust Propensity : A meta- Analytic Test of Their Unique Relationship With Risk Taking and Job Performance, Journal of Applied Psychology, 92: 4 .
- 28- Coopey,J.I., 1996,Crucial Gaps in Learning Organization ,Power, Politics and Ideology in Starkey, K.(ed)How Organization learn , International Thomson Business Press .
- 29-Cumming ,L.L.&Bromitey,P.,1996, Trust in Organization in Kramer,R.M.& Tyler ,T.A.,Frontiers of Economic Psychology ,30 .
- 30- Daft.L.,Richard,2001, Organization Theory Design , SouthWestern Colleg Publishing , U.S.A.
- 31-Deter ,J.P. & Burris, E.R., 2007, Leadership Behavior And Employee Voice, Is The Door Realy Open ? Academy of Management Journal , 50:4 .
- 32-Fandt,P.M.&Ferris,G.R.,1990,The Management Of Information and Impression When Employees Behavior Opportunistically ,Organizational Behavior and Human Decision Processes ,February, 10 .
- 33- Ferrin , D.L. ,Kim ,P.H. ,Cooper, C.D.&Dirks,K.T.,2007, Silence Speaks Volumes , The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial For Responding in Integrity and Competence Based Trust Violation , Journal of Applied Psychology, 92 .
- 34-Ferris, G.R., Frink, D.D.,Galong, M.C., Zhon, J., Kacmar , K.M.& Howard, J.L.,1996, Perception of organizational Politics Prediction, Stress-Related Implication, and Out Comes, Human Relation ,Feb.
- 35-ferris, G.R. ,Theadway,D.C. ,Hochwater ,W.A. ,Kolodinsky,R.W. , Fink,D.D., Kacmar, C.J. Douglas ,C. &Frink,D.D. ,2005, Development and Validetion of Political Skill inventory , Journal of Management , 311 .
- 36-Ferris, G.R., Treadway,D.C., Perrewe, P.L.,Brauer ,C., Douglas,G.&Lux,S.,2007. Political Skill in Organization, Journal of Management , June .
- 37-Ferris,G.R.& Hochwater , W.A.,2011, Organizational Politics in Size deck (ed)APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology ,3, Washington :Dc: U.S.A.
- 38- Filley , Alan,G., House Robert, L.,& Kerr Steven, 1976, Management Process And Organizational Behavior, 2nd/ed, Scott Foresman And Company , England .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة

للمقالات المنشائية

- 39- Fetchenhauer, D.& Dunning, D.,2009, Do People Trust Too Much or Too Little , Journal of Economice Psychology ,30.
- 40- French , Wendell ,C.,& Bell, Cecil, H., 1999, ,Organization Development , 6th/ed , Prentice-hall Inc., U.S.A.
- 41- Geoffrey,Cdvin, 2006, Why Dream Teams Fail , Fortune,june,12 .
- 42-Goodman ,Stephen, H., Fandt, Patricia, M.,Michlitsch, Joseph, F.,&Lewis,Pamelas,2007,Management Challenges For Tomorrow Leader, Thomson South-Western, China .
- 43-Gomez-Mejia,Luis ,R., Balkin ,B.,David&Cardy , L.,Robert, 1998, Managing Human Resources, 2nd/ed, Prentice Hall International Inc.,U.S.A.
- 44-Graham,G.I., 2002, If you Want Honesty Break Some Rules, Harvard Business Review, April,
- 45-Hall Tony & Janman , Karen ,2010,The Leadership Illusion, the Importance of Context And Connection ,palgrave and macemillan , U.K.
- 46-Hatch,Mary,Jo.,1997,Organization Theory ,Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford Iniversity Press Inc., NewYork ,U.S.A.
- 47- Hellriegel Don, Slocum, Hohn , W.Jr., Woodman, W.Richard, 2000, Organizational Behavior, 9th/ed, South Western Colleges Publishing, U.S.A.
- 48- Hodge ,B.J., Anthoney ,William,1991, Organization Theory, 4th/ed, Allyn and Bacon Inc.,U.S.A.
- 49-Hosmer,L.,1995, Trust: The commenting Link Between Organization Theory and philosophical Ethics, Academy of Management Journal, 20: 2
- 50- Huber, V.,L., 1981, The Sourc Uses And Conservation of Managerial Power , personnel , 58: 4 .
- 51-Jones, Careth, 2010, organizational Theory Design and Change, 6th/ed, Globole Eduction, Pearson Eduction Inc.,NewJersey,U.S.A.
- 52- Jones, Careth, 2001, Organizational Theory, 3rd/ed, Prentice hall Inc.,U.S.A.
- 53-Kacmar, K.M., Dozeman, D.P., Carlson, D.S.& Anthony, W.P.,1999, An Examination of Perception of Organizational Politics Models, Human Relations , 52: 3 .
- 54-Kacmar, K.M. ,Bachrach, D.C.,Harris,K.J.&Zivnusk, S.,2011, Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership Explaring The Moderating Role of Center And Organizational Politics, Journal of Applied Psychology , 26 .
- 55- Kreitner ,Robert& Kinicki Angelo, 2007, Organizatiobal Behavior, 7th/ed, McGraw-Hill Irwin, U.S.A. China .
- 56- Krell , T.C. ,Menden Hall, M.E.& Sendry, J.,1987, Doing Research in The Coceptual Marass of Organizational Politics ,Paper Presented of The Academy of Management Conferenc , Hollywood , CA. April. U.S.A.
- 57- Kramer, R.M.,2009, Rethinking Trust ,Harvard Business Review, 87:6 .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

- 58- Laka-Mathebula,M.,2004, Modeling the Relationship Between Organization Commitment Leadership style, Human Resource Management Practices and Organizational Trust Dissertation Submitted to the faculty of Verging Polytechnic Institution state University in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of Doctor in The specialisation in organization Behavior ,University of Pretoria .
- 59-Laurie, J.,Mullins& Gill, Christy,2010, Management and Organizational Behavior,9th/ed, Pearson Education Limited,England.
- 60- Lebedo, O.J.,2006, perception of Organizational Politics: examination of The Situational Antecedent And Conscequenc Among Nigeria Extension Personnel Applied Psychology: An International Review, 55: 2 .
- 61- Lewicki , R.J.& Bunker,B.B.,1996, Developing and Maintaining Trust in Work Relationship in Kramer, R.M.& Tyler, T.R., Trust in Organizations Frontiers of Theory and research Thousand Oaks ,CA.,U.S.A.
- 62- lippitt, L., Gordon, 1982, Organization Renewal, 2nd//ed , Prentice-Hall ,Englewood Cliffs, N.J., U.S.A.
- 63- longenecker , C. O.,Sim ,H.P. & Gioio,D.A.,1987, Behand The Mask The Politics of Employee Appraisal, Academy of Management Reprinted By Permission of Poblsher of Academy of Management Executive, 1:3 , August .
- 64-Macmillan Hugh &Tampoe Mahen ,2000, Strategis Management Process, Content, and Implementation ,Oxford University Press, U.S.A.
- 65- Mayes, B.T. & Allen ,R.W. , 1977, Toward a Deffinition of Organizational politics, Academy of management Review, 2.t Journal ,20:2 .
- 66- mayer, R.,Davis, J.&Schoorman, F.,1995, Integrative Model of Organizational Trust, academy of Managemen
- 67-Mayer, R.C.&Gavin, M.B.,2005, Trust in Management and performance who Minds The Shop While The Employee Watch The Boss, Academy of management Journal ,38.
- 68- Martin John& Fellenez Martin ,2010, Organizational Behavior and Management ,4th/ed, south western Congage Learning EMEA, United Kingdom, Print in Croatia .
- 69-Mcknight,D.,Cummuing,L.&Chervany,N.,1998, Initial Trust formation in New Organizational Relationship, Academy of Management Review,23.
- 70- Mcshane, L., Steven& VonGlinow, Maryann ,2007, Organizational Behavior ,Essentials, McGraw-Hill/Irwin, Newyork,U.S.A.
- 71- Miller, J.&Bedford, B.,2003, Using Core Values To re engage The Trust of Customers, Employcees and Share Holders, people Dynamics ,31:3 .
- 72- Miller, B.K. &Nicoks , K., McG ,2008,politics and Justics : A Mediated Moderation Model ,Journal of management Issues, 20: 2 .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

- 73- Mintzberg, H.,1983, Power in and Around Organization Englewood Gliffs,NewJersey ,Prentice-hall Inc., U.S.A.
- 74-Moberg, M.D.J.& Cavauagh G.F.,1983, organizational Sates Manship and Dirty Politics ,Ethical Guidelinesr For The Organizational Politician , organizational Dynamics, 12: Autumn .
- 75- Mollering ,G. Bachmann, R.&Loe, H.,2004, Understanding Organization of Trust Foundation, Constellations And Issues of Operation alisation , Journal of management Psychology ,19:3 .
- 76- Moorhead, G.& Griffin, R.W., 1992, Organization Behavior , 3rd/ed, Boston M.A. Houghton Mifflin .
- 77- Perrewe, P.L.&Valle, M.,2000, Do Politics Perception Relate to political Behavior test of on Implicit Assumption and Expoded Model, Human Relation March .
- 78- Pfeffer , Jeffery ,M.,1960, Administrative rationality , Public Administrative ,3 .
- 79- Pfeffer , Jeffery, M., 1981, Power in Organization, Marsh Field MA, Pitman , 7 .
- 80- Rawlins,B.,2007, Trust and PR practice , Associate Chair , Department of Communication Brigham Young University , Published By The Inatitute For Public Relations .
- 81- Robbins ,P.,Stephen&Judge, A.,Timothy,20113, Organizational Behavior, 15th/ed, Pearson Education Inc., U.S.A.
- 82-Robbins , Stephen ,P.& Judge, Timothy, A.,2011, Organizational Behavior, 14th/ed, Pearson Education Inc., U. S.A.
- 83- Robbins, P.,Stephen, 2001, Organization Behavior,9th/ed, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, U.S.A.
- 84- Rosen,C.C., Levy,P.E. &Hall,R.J.,2006, Perception of Politics in The Context of Feadback Environment ,Employee attitude and Job Performance, journal of Applied Psychology ,91:1.
- 85-Serva, M.A.,Fuller, M.A.&Mayer,R.C.,2005, The Reciprocal Nature of Trust a longitudinal study of Interacting teams, Journal of Organizational Behavior, 26:6 .
- 86-Schaubroec, K.J. Lam, SS.,K.& Peng, A.C.,2011, Congition Based and Effect Based trust As Mediator of Leader Behavior In Fluence on Team Performance , Journal of Applied psychology Advance On line Publication ,Feburary, 7:10 .
- 87- Schoorman, F.D., Mayer, R.C.& Davis, J.H. ,2007, An Integrative Model of Organizational Trust Past, Present and Future, Academy of Management Review, 32: 2
- 88- Schweitzer , M.E., Hershey, J.C.& Brodlow, E.T, 2006, Promises and Lies Restoring Violated Trust, Organizational Behavior And Human Decision Process, 101:1 .



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

- 89-Shapire D.&Sheppard , B.H.&Cheraskin, L., 1992, Business on a Handshake, Negotiation Journal, 8:4 .
- 90-Simpson, J.A., 2007, Foundation of Interpersonal trust in Kruglanski , W.A.& Higgin, E.T.2007, Social Psychology Handbook of Basic Principle , 2nd/ed , NewYork, U.S.A.
- 91-Spector , M.D.& Jones , G.E.,2004, Trust in The Work Place ,Factor affecting Trust Formation Between Team Member, Journal of Social Psychology, Jun .
- 92- Tan, H.H.&Tan,C.S.F.,2000, Toward The Differentiation of Trust in Supervisor And trust In Organization, Genetic And general Psychology Monographs , May .
- 93- Vigoda ,E.,2002, Stess -Related After Maths to workplace Politics , The Relationship Among Politics , Job Distress And Aggressive Behavior in Organization , Journal of Organizational Behavior, August .
- 94-Vollmer.H.M.,1960, Employee Right And The employment Relationship , University of California Press. U,S.A.
- 95- Willness, C.R., Steel, P.&Lee, K.,2007, A Meta - Analysis of The Antecedent And f Consequences of Workplace Sexual Uarassment, Personnel Psychology , 60 .
- 96- Zacharatos , J., Barling&Iverson , R.D.,2005, High Performance Work Systems And Occupational Safety, Journal of Applied Psychology , January .
- 97- Zaleznik, A.,1989, Real Work, Harvard Business Review, Jun-Feb.
- 98- Zand ,D.,1997, Leadership Triad: Knowledge, Trust And Power, Oxford University Press .
- 99-Zanzi, A.& Oneil, R.M. ,2001, Sanction Versus Non-San Ctioned Political Tactics, Journal of Management Issues, 13:2 .
- 100- Watson , T.J., 1986, Management And Employment Strategy , Routledge And Kegan Paul , Produced By permission at The Publishers routledge adivision of taylor And Francis Ltd,



المنظمية بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة
للمقاولات الانشائية

**Analnsis of politic behavior and its impact on displaying the
continuousness of organizational trust mantainance ,applied research
of a sample of AL-farouq State Construction contracting company
Employees**

Abstract:

The research aims to know the concept of politic behavior as one of the important behaviours in the different fields and sectors. It is considered to be part of the organizatial work to face the expected risks. It includes two group of factors personal (self –monitors, locus of control ,expectation s of success, perceived job alternatives)and organizational(promotion ,division resources,role ambiguity ,democratic decision)studied by the researcher in the frame of the relationship with the variable of display continuous trust matain which includes two variable (build trust mantain, display trust continuouness)through applied frame by random sample consists of (90)employee at Farouq State Construction Contracting Compay / Ministry Of Construction And Housing to test 3 main hypotheses and 4 sub-hypotheses .

The researcher adopted the analytical and descriptive methodology and designed a questionnaire to compile data. It consists of 67 questions (29:38)for(politic behaviour factors , display trust protection continuousness)respectively . The researcher had many meetings with the employee and assured of correctness of the two main hypotheses concerning the relationship and the impact of behaviour politics factor in displaying trust mantainance and the correctness of the main third hypothesis wher there are no significant differences for sample perception to the politic behavior factors according to the personality variables

(age,sex,educational,attainment,service years and unumber of specialized courses). The research includes four axes ,the first deals with methodology and short of Al-farouq state construction contracting compay,the second with theoretical framing for the two variable research, the third deals with result analysis and display and testing hypotheses ,and the forth with conclusions and recommendations.

Research term (politics behavior,personal politic behavior, organizational politic behavior, build trust mantain ,display trust continuouness).