**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر –بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير التخصص: تسيير الموارد البشرية**

**المقياس: اليقظة الاجتماعية الفوج:04**

**وتسيير النزاعات.**

**بحث حول:**

## *الثقة التنظيمية*

**من إعداد: أستاذة المقياس: علالي مليكة**

**-زكري صبرين**

**-قري سناء**

**السنة الجامعية: 2021/2022**

**خطة البحث :**

**المقدمة**

**المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية**

**المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية**

**المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية**

**المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية**

**المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الثقة التنظيمية**

**المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية**

**المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية**

**المبحث الثالث: قواعد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة بها**

**المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية**

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية**

**الخاتمة**

**قائمة المراجع**

**المقدمة**

**تهدف كل منظمة إلى الوصول للزيادة في مجالها فتسعى إلى استغلال جميع السبل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وبما في ذلك تلك السبل المورد البشري الذي يعد أداءه حصيلة لاستشمار المنظمة في قدراته ومعارفه ومهاراته فهو مقياس حقيقي لمدى نجاحها. ولكي تستفيد المنظمة من جميع كفاءات أفرادها تسعى إلى تحقيق الثقة التنظيمية، والتي تعتبر أبرز المداخل التي من خلالها تتمكن المنظمة من تعميق أواصل الترابط بينها وبين أفرادها، فالثقة التنظيمية تهيء الظروف اللازمة للعمل الجيد وتساعد على تدعيم فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال غرس الثقة المتبادلة بين الأفراد وتجاه المشرفين والادارة العليا.**

**المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية**

**المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية**

**تستدعي العلاقات الرسمية و الاجتماعية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف، وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا سنتطرق أولا إلى مفهوم الثقة[[1]](#footnote-1)**

**أ/الثقة: وهي قيمة أخلاقية تبنى على تشكيل التوقعات الإيجابية حول سلوك الآخرين، وتعني الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القدرة والقوة على شيء ما.**

**ب/الثقة التنظيمية:**

**هناك عدة تعاريف لمفهوم الثقة التنظيمية نجد منها:[[2]](#footnote-2)**

**هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك ما يعكس رضا و التزام الفرد تجاه المنظمة.**

**الثقة التنظيمية هيا توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.**

**وفي تعريف آخر هيا درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقتدرات الطرف الآخر أو الموثوق به وإمكاناته واستعداداته وذلك بناع على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوكه أو التحكم به.**

**ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.**

**المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية:**

**للثقة التنظيمية عدة أنواع نذكر منها ما يلي:[[3]](#footnote-3)**

**أ/الثقة التعاقدية:**

**ويقصد بها أن الاتفاق والتفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا تنظيميا وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.**

**ب/الثقة المكشوفة:**

**والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الضرر بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة حجم الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، إن الثقة المكشوفة في الخطورة العالية قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:[[4]](#footnote-4)**

**الصداقة:** **وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلهما.[[5]](#footnote-5)**

**المهام:** **وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.**

**ت/ الثقة على مستوى الفرد:** **إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسه الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.**

**ث/ الثقة على مستوى الجماعة: والتي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكبر.**

**ج/الثقة المستمدة على العاطفة:** **وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار الى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.**

**المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية**

**إن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات أبرزها:[[6]](#footnote-6)**

**-تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح داخل المنظمة.**

**-تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.**

**-تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح الوظيفي.**

**-تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة بأكثر فعالية.**

**-تعد العمل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفعالية في التنظيم.[[7]](#footnote-7)**

**المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الثقة التنظيمية**

**المطلب الأول: خصائص الثقة التنظيمية**

**تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها في النحو التالي:**

**متعددة المستويات:** **وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون ناتج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها البعض.**

**ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، القيم، والمعتقدان السائدة داخل التنظيم الإداري.**

**تعتمد على الاتصال:** **وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.**

**ديناميكية: فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء وتذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.[[8]](#footnote-8)**

**تعدد الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل المعارف والمستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.**

**المطلب الثاني:** **أبعاد الثقة التنظيمية**

**بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة.[[9]](#footnote-9)**

-**الثقة بالمشرفين:** **تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والاخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.**

-**الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.**

**وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي:**

**أ. القدرة والتكامل.**

**ب. الارتياح المتبادل.**

**ج. الاستعداد لمنح القة للآخرين.**

**-الثقة بالإدارة العليا (المنظمة): تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والأفرع.**

**وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى:**

أ-**العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء**

ب-**الدعم التنظيمي: وهو تثمين المنظمة لإسهامات عامليها بمصالحهم الشخصية، وقد يبنى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.[[10]](#footnote-10)**

**المبحث الثالث: قواعد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها**

**المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية.**

**لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه وفيما يلي أهم هذه القواعد:[[11]](#footnote-11)**

-**عدم الإفراط في الثقة في الآخرين: فليس من الحكمة الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.**

**-محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة بلا واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.**

-**القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف قادرة على** **إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.**

**-التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.**

-**الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.**

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية**

**يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل:[[12]](#footnote-12)**

**أ-العوامل التنظيمية:**

**لما كانت الموارد البشرية والممارسات الإدارية وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الأداء ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدراءهم وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.**

**ب-العوامل الفردية:**

**من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية للمشاعر والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم أما بالنسبة إلى الحالة الذهنية والمشاعر فتبيين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره اتجاه شخص** **ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.**

**إضافة إلى العوامل المذكورة نضيف عوامل أخرى منها:**

**-عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، الا أن من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.**

**-عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة الجسدية.**

**-عامل أخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.[[13]](#footnote-13)**

**-عامل الأنانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية.**

**الخاتمة**

**وفي الختام تعتبر الثقة التنظيمية عامل مهم من عوامل نجاح وفعالية المنظمات ، ولذلك تسعى هذه الأخيرة إلى خلقها وتعزيزها في جميع مستوياتها التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها بما يسمح برفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم والذي ينعكس بدوره على الأداء المتميز، إذ يفترض أنه مع مستويات عالية من الثقة يكون هناك جو من التعاون والاحترام بين العاملين وهذا يحفزهم على تبني سلوكيات ايجابية.**

**المراجع**

**1.د.أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية 2018،**

**2.عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى المدراء، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2016**

**3. حسين بن شيخ آث ملويا، المنتقى في قضاء مجلس الدولة، الجزء 3، دار هومه، 2009.**

**4. د.شهيد هدى، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دارالحامد للنشر والتوزيع.**

**5. د. علي، محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات، حمادة ودروب للنشر والتوزيع.**

1. د. أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ص139 [↑](#footnote-ref-1)
2. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة"، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 45 [↑](#footnote-ref-2)
3. ماجد إبراهيم شاهين، نفس المرجع [↑](#footnote-ref-3)
4. نفس المرجع السابق ذكره [↑](#footnote-ref-4)
5. نفس المرج السابق ذكره [↑](#footnote-ref-5)
6. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى المدراء، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2010، ص18-ص19 [↑](#footnote-ref-6)
7. عايدة سعيد ديب بنات، نفس المرجع [↑](#footnote-ref-7)
8. د. شهيد هدى، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص66 [↑](#footnote-ref-8)
9. د. شهيد هدى، نفس المرجع، ص70 [↑](#footnote-ref-9)
10. نفس المرجع، ص70-ص71 [↑](#footnote-ref-10)
11. د. على محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات، حمادة ودروب للنشر والتوزيع، ص120-ص123 [↑](#footnote-ref-11)
12. د. علي، محمد الجسار ، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات، حمادة ودروب للنشر والتوزيع،ص120-ص123 [↑](#footnote-ref-12)
13. نفس المرجع السابق ذكره. [↑](#footnote-ref-13)