**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**القسم:** علوم التسيير **الفوج :** G7

**التخصص** : موارد بشرية **مقياس:**اليقظة الاجتماعية وتسيير النزعات

بـــــحــــث حــــــول

الثقة التنظيمية

**من إعداد: تحت إشراف الأستاذة:**

* منصوري **احلام علالي مليكة**
* مغزي بخوش سارة
* رحماني ياسمين

**السنة الدراسية:2021/2022**

* **مقدمة**
* **المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.**
* **مطلب الأول: تعريف الثقة.**
* **مطلب الثاني: تعريف الثقة التنظيمية.**
* **مطلب الثالث: أهمية وفوائد الثقة التنظيمية.**
* **المبحث الثاني: أنواع وخصائص ومراحل وابعاد الثقة التنظيمية.**
* **مطلب الأول: أنواعها**
* **مطلب الثاني خصائصها**
* **مطلب الثالث: مراحلها**
* **مطلب الرابع: أبعادها**
* **مبحث الثالث: قواعد الثقة التنظيمية ومعوقات بناءها.**
* **مطلب الأول: قواعدها**
* **مطلب الثاني:معوقات بناءها**
* خاتمة

**مــــقـــدمــــة**

**تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة علي التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها وتعمل الثقة في الإدارة علي خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع علي تكوين ثقافة مؤدية إلي التعاون والعمل بروح الفريق، وعلي الجانب الأخر يستمع العاملون إلي إرشادات القادة الذين يثقون فيهم ويتقبلونها**

* **المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية**
* **المطلب الأول: تعريف الثقة:**

 الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر ، و جاء يف تعريف آخر أهنا مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن أو أن الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة.

* **المطلب الثاني: تعريف الثقة التنظيمية:**

هناك عدة تعريفات لمفهوم الثقة التنظيمية نجد منها: هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا و التزام الفرد تجاه المنظمة.

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

وفي تعريف آخر هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الآخر أو الموثوق به و إمكاناته واستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حيث وإن لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوكه أو التحكم به.

و مما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أهنا مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

* **المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية**
* **الفرع الأول:أهميتها**
* تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضالا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة.
* تؤثر يف 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.
* تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العالقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.
* 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 بني الأطراف ذات العالقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد.
* تؤدي حماسا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضال عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية هلم وزيادة تؤدي دورا معدات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظم.
* **الفرع الثاني: فوائدها**

و نجد الثقة التنظيمية عدة فوائد نذكر منها

* تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا، و تزيد الإنتاجية.
* تؤثر إيجابا في مستوى الولاء التنظيمي ، و تحد من دوران العمل .
* التشجيع عمى المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية.
* تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع.
* وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
* ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
* الدافعية لمعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
* التفاعل والتعامل الصادق المبني عمى الصدق والصراحة.
* المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.
* **المبحث الثاني: أنواع وخصائص ومراحل وأبعاد الثقة التنظيمية**
* **المطلب الأول:** **أنواع الثقة التنظيمية:**

 للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي:

**أ. الثقة التعاقدية**: والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بني الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسئولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعالقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، ألن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدال 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 إلي تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل يف إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة يف جمالات التدريب للعالقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أمناطا حول مستويتي للمخاطرة الأقل يف الثقة المكشوفة هما:

* الصداقة: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، واليت تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلهما.
* المهام: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) و هي 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، بني الرئيس ومرؤوسه الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

 **ث. الثقة على مستوى الجماعة:** وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

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

* **مطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية:**

 تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي:

* **متعددة المستويات:** وهذا يعين أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بني زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بني المؤسسات بعضها بعض.
* **ذات جذور ثقافية:**يعني أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعين القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
* **تعتمد على الاتصال:** وهذا يعين أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل :توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية يف التعامل بني الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.
* **ديناميكية:** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخريا تذوب بني الأفراد داخل المؤسسة
* **تعدد الأبعاد:** وهذا يعين أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.
* **مطلب الثالث: مراحل تحقق الثقة التنظيمية:**

تمر الثقة التنظيمية بثالثة مراحل حتى تتحقق نذكرها كمايلي

**أ/ الثقة المدركة :** هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل : وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

**ب/الثقة العاطفية :** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير عالقة ايجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.

**ج/ الاستعداد:** وهو الشعور بعدم الحاجة لمتحصن من الطرف الآخر والاستعداد لتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.

* **مطلب الرابع أبعاد الثقة التنظيمية:**

 معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قد قسمتها إلى ثالثة أبعاد هي

* **الثقة بالمشرفين:** تشير إلى تلك التوقعات الايجابية الواثقة لمرؤوسين اتجاه مشرفيه في العمل وفقا لعلاقات متبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح عمى المرؤوسين لإتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

وتشري الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن المحددات

**أ القدرة:** وتعين أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في جمال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثري على الآخرين كما تعين أن الآخرين " رؤساء أو زملاء" يملكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

**ب.النزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين "ر رؤساء أو زملاء" نحو الفرد، وتعين اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.

 **ت. الاستقامة أو التكامل:** وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتنقون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة ايجابية و بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة .وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة

* **الثقة بزملاء العمل**: هي تلك العالقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما 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 بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين .

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي :

 أ. القدرة والتكامل.

 ب. الارتياح المتبادل.

 ت. والاستعداد لمنح الثقة للآخرين

* **لثقة بالدارة 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 فضالا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى :
1. **العدالة التنظيمية**: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى
* عدالة توزيعية: وتعين العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.
* عدالة إجرائية: وتعين صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بني عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت
1. ا**لدعم التنظيمي:** وهو تثمين المنظمة إلهامات عامليها بمصالحهم الشخصية، وقد يبين الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها على توفري فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.
* **مبحث الثالث: قواعد الثقة التنظيمية ومعوقات بناءها.**
* **مطلب الأول: قواعدها**

لمواجهة التحديات الجديدة فإن الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد إلى السيطرة على المعرفة لذلك فال بد من قواعد يجب مراعاتها لبناء الثقة أهمها:

* **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بما كان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
* **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني ثقة 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.
* **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة عمى التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.
* **التكامل التنظيمي:** فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول لمشاكل الحاصلة بالمنظمة.
* **الاتصال:** الثقة تحتاج لاتصال شخصي حتى يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء. لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتجيات التنظيمية
* **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.
* **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم تقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق .
* **مطلب الثاني معوقات بناء الثقة التنظيمية:**

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخصيها كما يلي:

* **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم**: تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.
* **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها نظرا لان ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعتيهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
* **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعمق بحقوق كل طرف وواجباته ، وظروف العالقة المتبادلة بينهم ، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة .ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد عمى العاملين في المنظمة.
* **الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهيارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات ، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة ؛وذلك ألن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين، ولا يمكن الاعتماد عليهم ، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتيا
* **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين ، والمنظمات التي يعملون بها. والمتأمل في المعوقات السابقة يتضح له أن:
* هناك أموار صغيرة ، الثقة داخل التنظيم. وإجراءات إدارية قد يغفل عنيا المسؤولون قد تتسبب بانهيار أسوار داخل التنظيم.
* هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج إلى تكاثف الجهود للمحافظة عليها.

**الخـــــــاتــــمــــة**

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلي الاطلاع علي موضوع الثقة التنظيمية وتطرقنا إلي عدة نقاط التي من خلالها نقول ان الثقة التنظيمية كان لها اثر كبير في تحقيق الالتزام لدى الأفراد حيث تبنى الثقة التنظيمية في وجود عدالة بحد ذاتها في التسيير والتعامل مع الأفراد العاملين وعلي المؤسسة أن تجعل الفرد يشعر بالانتماء الشين الذي يزيد من ثقته وبالتالي يطور من أداءه وتزيد مرد وديته

وعلي المشرف ان يكون همزة وصل بين الإدارة والعاملين من اجل الفهم المشترك وتجنب الصراع وبالتالي يساهم في بناء الثقة التنظيمية