



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم ادارة الموارد البشرية
سنة اولى ماستر الفوج 05

الثقة التنظيمية

تحت اشراف :
"الاستاذة علالي مليكة"

من اعداد الطالب :
طيغة حكيم

العام الدراسي: 2021/2022

خطة البحث : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الاول : مفهوم واهمية الثقة التنظيمية

المطلب الثاني : نشأة وتطور الثقة التنظيمية

المطلب الثالث : انواع وابعاد الثقة التنظيمية

المطلب الرابع : خصائص وبناء الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: اساسيات الثقة التنظيمية

المطلب الاول: مراحل تحقق الثقة التنظيمية

المطلب الثاني : محددات الثقة التنظيمية

المطلب الثالث : معوقات الثقة التنظيمية

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

المقدمة :

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في عددها وفي ضخامتها في ظل بيئة العمل سريعة التغير وتناضل من أجل مواجهة تلك التحديات التي تواجهها في كل خطوة تخطوها. وهذا ما يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة وأولها وأهمها الموارد البشرية لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى كالموارد المادية والمالية والمعلومات، ولما لها أيضاً من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن المنافسين

يمثل امتلاك المنظمة موارد بشرية على درجة عالية من الالتزام والولاء لها أحد أهم معايير التفوق على المنظمات الأخرى، فكان اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي لما له من نتائج إيجابية للمنظمة كتحسن إنتاجيتها وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة وتحسن أداء العاملين. وبسبب تلك الأهمية أُطلق على الموارد البشرية مصطلح "العلاء الداخليون"

وفي ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد الاتجاه نحو العولمة واضطرار المنظمات لتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة وتخفيض حجم العمالة للتكيف مع تلك التغيرات وما ترتب على ذلك من التأثير على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم كان تركيز الدراسات والبحوث مؤخراً على كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة وإدراك العاملين لعدالة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على إنتاجيتهم وفعاليتهم والمزيد من التعاون بين العاملين.

المبحث الاول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الاول : مفهوم واهمية الثقة التنظيمية

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية ألا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم ، ويعود الأمر وفقا لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون ، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بقول forecasting، والتنبؤ depended ، والاعتماد Cooperation علمية متعددة، إلا إن ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم ، أن دراسات الثقة منذ الخمسينات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة ا عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة social capital organizational التنظيمي برؤوس أموالها الأخرى

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ ائتمنته فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على إنها درجة أيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه يرى 88:2005, Starter

بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

وعرفتھا الطائي 2007، 61: بأنها أيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة أما (الشكرجي، 2008، 57: فتعرف الثقة التنظيمية بأنها (توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة). ويرى الباحث إن التعريف الأخير هو التعريف الأقرب والمنسجم مع توجه البحث الحالي ويعبر عن معنى المصطلح المراد به في البحث محل الدراسة

تعرف الثقة التنظيمية بأنها حالة نفسية تشتمل على نية قبول، والقابلية للتأثر استنادا لى التوقعات الايجابية لنوايا أو سلوك شخص آخر، هذامن جهةومن جهةأخرى يمكن النظر للثقةالتنظيمية على أنها اعتقاد الفرد بأن شخص آخر، يبذل جهودا بنية حسنة للتصرف وفقا ألي التزامات سواء كانت صريحة أو ضمنية، وهو صادق.

الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية المشتركة الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح

وفي تعريف آخر هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الاخر أو الموثوق به و إمكاناته واستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصاحل مانح الثقةحتى وإن لم يكن هذا الاخير قادر على مراقبته او التحكم به ¹

الفرع الثاني : اهمية الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد ، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي عامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني

يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العنزي ، الساعديون ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال لأن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

تعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وابداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة .

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في

¹ 1 Becerra M. anuel and Gupta Anil, Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects, Organization Science, Vol. 14 , No. 1, 2003, P 03. 2 نسرين غامن عبد اهلل أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين- النوروا"، مذكرة هديل طالب، تعريف الثقة، على اموقع الإلكتروني موضوع، يوم 1 جويلية 3 .ماجستري، اجلامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2123 ،ص20 :2122 ، على الساعة 22:22، الرابط

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9
صبيحة قاسم هاشم وعلى رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية يف الأداء السراتاجي باستخدام بطاقة الأداء املتوازن "دراسة تطبيقية يف الشركة العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، اجملد 22 ،العدد 2 ،سنة 2121 ،ص03

العمل والبقاء، و يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

1/تساعد في اخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والافكار والاراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الابداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة

2/يؤثر في العديد من اجتهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عايل فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق اهداف المنظمة

3/تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الانسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم².

المطلب الثاني : نشأة وتطور الثقة التنظيمية³

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس حيث أن يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة 16 الأفراد⁴ وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم (. وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008 الاجتماع في بداية الستينات، حينما وُ الدور صف الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على ومن ثم تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات (. Goffman, العمليات الاجتماعية (1963 التنظيمية خلال السبعينيات وذلك عندما تزايد الاهتمام الباحثون على أهمية الثقة داخل بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. حيث أكد العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإداري و قد نال موضوع (. Strater, وانجاز فرق العمل الأكثر كفاءة (2005) Luhman, (1979) الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينيات نتيجة للتطورات والتغيرات شهد . المستمرة التي تشهدها المنظمات لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية مفهوم الثقة تطورا ملحوظا بتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر

عمر مصطفى محمد و فتاح كرمي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز و تدعيم الإستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية آراء عينة من اموظفني يف 2 مركز رئاسة البلدية السلمانية كوردستان عراقي، مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية و الإدارة، اجملد 2، العدد 26، سنة 2012، ص 226 جنان شهاب أمحد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم و تعزيز إدارة امرووس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية آراء املاك الوظيفي يف كلية فواد محودي العطار، 3. الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، اجملد 23، العدد 33، سنة 2012، ص 222 يامسني قاسم اخفاجي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية آراء العاملين يف مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، اجملد 21، العدد 02، سنة 2012، ص 226

³(الشكرجي،2008)

(الطائي، 2007).

بينما ازداد اهتمام .الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث على ثلاثة مرتكزات أساسية في (الثقة، المهارة، المتمث المودة)(الطائي، 2007 Z أكدت نظرية

المطلب الثالث :انواع وابعاد الثقة التنظيمية 4

الفرع الاول : أنواع الثقة التنظيمية

1. الثقة التعاقدية:- وتعني الاتفاق والتفاعل بين الاطراف
2. الثقة المكشوفة:- وهي التوقعات التي يحملها الفرد عند اظهار المشاعر والآراء للاخرين.
3. الثقة على مستوى الفرد:- وهي عملية انشاء الثقة في العلاقات الشخصية كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.
4. الثقة على مستوى الجماعة:- تركز على الثقة بين مجموعات العمل من اجل التطوير والتغيير.
5. الثقة المستندة على العاطفة:- وتتمثل بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة بين الافراد

الفرع الثاني :- ابعاد الثقة التنظيمية⁵

اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي حددها (الغامدي،1990: 26-28) وهي على النحو الآتي:-

1. السياسات الادارية:- مجموعة من القواعد والمعايير او الاجراءات المساعدة للادارة في توجيه العمل.(حسين،1993: 12)، اذ تعد السياسات الادارية منهجاً تخطيطياً تقره ادارة المصرف لاصدار التوجيهات التي توجه المديرين بها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لذلك تعد من اختصاص الادارة العليا في المصرف التي تقع عليها مسؤولية وضع السياسات التي ينتهجها المصرف في مواجهة تحديات عوامل البيئة الداخلية والخارجية.(قرواني،2015:292)
2. بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات :- الابتكار هو استحداث شيء جديد قد يكون فكرة او اختراعا او اسلوبا جديدا لادارة المنظمة لم يتم التطرق اليه من قبل.(الصائغ،1986:1096)، فهو اذن ينشأ على الافكار المبدعة والتي تمثل الاساس في عملية الابتكار (ايوب،2000:16)، وتظهر علاقة الابتكار

عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكلة الغوث الدولية وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، 4 اجلامعى السالمية، غزة، فلسطين، سنة 2126 ،ص22 -ص21

(بنات،2016: 20)

(الغامدي،1990: 26-28)⁵

(حسين،1993: 12)

(قرواني،2015:292)

(ايوب،2000:16)،

وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية بشكل واضح من خلال ادارة المنظمة تثق برغبه الموظف وقدرته على الابداع والابتكار وبالتالي حصوله على الدعم والتشجيع والتقدير على جهوده في العمل. (الغامدي،1990:23)، ان المصارف التي تطبق الابتكار التسويقي تتمكن من تحقيق التميز والتفوق بمنتجاتها على المصارف الاخرى وترسم صورة ذهنية جيدة في اذهان زبائننا، وضمن الشهرة التجارية والترويج للمنتجات بالشكل الذي يساعدها على زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وارباحها وبالتالي جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين. (طاهر،2006: 48)

3.توافر المعلومات:- هي توقعات الافراد والجماعات بان عملية نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة (الكساسبة والفاعوري،2010: 76)، اذ ان القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بالوقت المناسب (البدراي،2010: 70) و تمثل المعلومات الاساس لعملية اتخاذ القرار، التي تساعد المدراء على القيام بالمهام التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية، من خلال توافر نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الادارية المختلفة لكي يتم تدفق المعلومات بشكل (نوح،2013:32) صحيح.

4.القيم التنظيمية السائدة:- هي مجموعة من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى مايجب ان يكون عليه سلوكه وسلوك الاخرين.(ماهر،2003: 138)، اذ ان وسيلة نجاح اي منظمة هو وجود اتفاق بين (، فقد تختلف قيم العمل في 2011:121اهداف المنظمة والقيم الشخصية للعاملين فيها (الراحلة وعزام، طبيعتها ووظيفتها عن القيم الدينية او السياسية او الفكرية وغيرها، فقيم العمل تتميز بانها ترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي ويتم تحديدها من خلال العلاقات التي تربط العاملين بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء المتعاملين معهم، لذا فإن نطاقها ومجال عملها اضيق من نطاق عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية.

المطلب الرابع: خصائص وبناء الثقة التنظيمية⁶

الفرع الاول : خصائص الثقة التنظيمية

1/متعددة المستويات : وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض

2/ذات جذور ثقافية : بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري

.عابدة سعيد ديب بنات، مرجع سابق، ص21
سريير احلرتسي حياة، مرجع سابق، ص31-3

3/تعتمد على الاتصال

وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل:

توافر المعلومات الدقيقة، تاحتها للجميع، وإظهار الصدق، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار

4/ديناميكية : فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم ، تستقر كالبناء وأخيرا تنوب بين الأفراد داخل المؤسسة .

5/متعددة الأبعاد : وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل : المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة

الفرع الثاني : بناء الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة ركيزة أساسية لنجاح وتميز المؤسسات خاصة المدارس، فهناك حاجة ملحة إلى معرفة مستويات الثقة، وأساليب بنائها، ومراحل تحققها، وحيثما إن المدير هو المحرك الأساسي في المدرسة، فعليه أن يجتهد في بناء الثقة وجعلها أحد مكونات ثقافة المدرسة

أولاً: مستويات بناء الثقة

أشار (المطوع، 2011) بأن بناء الثقة في ثقافة المدارس يشمل ثلاثة مستويات رئيسية؛ وكلها ذات أهمية بالغة وهي:

1/بناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدارس وقيادات المدرسة

بناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدرسة، ونظام المدرسة وكاينها وقدرتها

3/بناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدرسة واستراتيجية المدرسة، بحيث يكونون على ثقة تامة بأنها تقودهم إلى الريادة

ثانياً: أساليب بناء الثقة

1/لحفاظ على الوعود والوفاء بها : الحرص على الوفاء بالوعود سيجعل المدير شخصاً يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام وعدم التراجع بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك.

2/إن كان الوعد يختص بأمر هام، فالشرح والتفسير قد لا يكون كافي، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى، ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

3/لمحافظة على الاتساق : إحدى أهم أجزاء الاتساق ثقة الآخرين، هو أن يكون كالمدير متسقا مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى. لذلك على المدير ومتفقا أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قوال وفعال، حتى يبني أساسا قويا لعلاقاته مع الآخرين.

4/الحرص على الامانة : تعد الامانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، ن وضع في أص حتى واعب المواقف، عليه ال يلجأ للكذب أبدا، فالثقة مفتاح النجاة.

المبحث الثاني : اساسيات الثقة التنظيمية 7

المطلب الاول : مراحل تحقق الثقة التنظيمية

يشير اللداوي إلى أن تحقق الثقة التنظيمية بين الافراد ليس بالامر السهل، وأن الثقة تمر في ثالث مراحل حتى تتحقق، وتتخلص هذه المراحل الاتية:

1/الثقة المدركة: وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته

2/الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر و تطوير عالقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية؛ نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته

3/الاستعداد: وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لافعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق

المطلب الثاني : محددات الثقة التنظيمية

ولكي يكتسب مدير المدرسة ثقة معلميه، ال بد له من محددات للثقة

1/القدرة: وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل

2/النزعة لفعل الخير: وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، وان لم يكن مطلوبا منه، كما أنه ال يستغله ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة،ن حتى واطمحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله

للدواوي، 2015، ص39 7
رفاعي، 2009م، ص208
ابو شاويش، 2013م
مرشد، 2014 : 30 ،
القطاني، 1437 هـ : 29
الشتوي، 2016 : 73
ماجد إبراهيم شاهني، ، ص21
نسرین غامن عبد الله أبو الشاويش،

3/النزاهة أو الاستقامة: وتعني امتالك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، و ال يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم

4/الموقف الساند ودرجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما ازداد مستوى الثقة قلت درجة المخاطر.

درجة استعداد الطرف الوائق :واضع الثقة

نوعية المخرجات؛ سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة أم تقله

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

أ. العوامل التنظيمية

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الادارية ، و ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة ، و حيث أن عامل المورد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الاداء ، وعاملي الممارسات الادارية و هيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وحتقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الاداء، و جناح الاتصالات و إشراك العاملين في عملية صنع القرار، و عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين و مدراءهم، و بالتالي 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 الى الاتكال ، الحالة الذهنية المشاعر و القيم والاخلاق ، إن الميل الى الاتكال يفسر كيفية استعداد الافراد للتعتماد على الاخرين منذ نشأتم، أما بالنسبة ابل للحالة الذهنية المشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره اتجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الاخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة و القيم المشتركة المتبادلة، كما أن الاخلاق توضح مدى مصداقية الافراد.

المطلب الرابع : معوقات الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يالح سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، وقد حددت ابرز تلك المعوقات كما يلي:

هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم : ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفها، كفرض سياسات وات إدارية معقدة، والتي قد تكون ج اراء نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم اشراك الافراد في عمليات صنع القرار

استخدام التقنيات التي تضعف الثقة : مثل نظم الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة العاملين فيها نظرا

لان ذلك يقلل من شعورهم بالامن ويقلل من دافعيتهم للعمل كما يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

الاخلال بالعقد النفسي : ويقصد بذلك توقعات كل من الافراد والمنظمة في ما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العالقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه ال يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك جليا من خالل انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة

الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهيالها داخل المنظمات

ويعتقد أن بعض العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الافراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لان افراد مجموعة ما قد يعتقدون أن افراد المجموعة الاخرى غير مخلصين ، ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

الخاتمة :

وفي الاخير يمكن ان نعرف الثقة التنظيمية بانها (ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها أما في معناها فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، و لم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة ، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفتحها وعلى النحو التالي:

-ضمن المنظور النفسي

-ضمن المنظور الاقتصادي

-ضمن المنظور الاجتماعي

قائمة المراجع :

- 1¹ Becerra M. anuel and Gupta Anil, Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects, Organization Science, Vol. 14 , No. 1, 2003, P 03. 2 نسرين غامن عبد اهلل أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين- النوروا"، مذكرة ماجستري، اجلامعة هديل طالب، تعريف الثقة، على 3. الإلسالمية، غزة، فلسطين، سنة 2123 ،ص20 :املوقع الإلكتروني موضوع، يوم 1 جويلية 2122 ، على الساعة 22:22 ،الرابط https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9 صبيحة 4 قاسم هاشم وعلى رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية يف الأداء السرتاتيحي باستخدام بطاقة الأداء املتوازن "دراسة تطبيقية يف الشركة العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والققتصادية، اجمللد 22 ،العدد 2 ،سنة 2121 ،ص03
- عمر مصطفى حممد و فتاح كرمي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز و تدعيم الإستغراق الوظيفي"دراسة استطالعية آراء عينة من املوظفني يف مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عرياق، مجلة جامعة النبار للعلوم الققتصادي و الإدارة، جنان شهاب أمحد، الثقة التنظيمية 2. اجمللد 2 ،العدد 26 ،سنة 2126 ،ص 226 كآلية لدعم و تعزيز إدارة املرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة حتليلية آراء املاك الوظيفي يف كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، اجمللد 23 ،العدد 33 ،سنة 2122 ،ص222 فؤاد محودي العطار، يامسني قاسم اخلفاجي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة حتليلية آراء العاملني يف مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، اجمللد 21 ،العدد 02 ،سنة 2120 ،ص 226
- 1(الشكرجي،2008)
- (الطائي، 2007).

عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكلة الغوث الدولية وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستري، اجلامعى الإلسالمية، غزة، فلسطين، سنة 2126 ،ص22 -ص21
(بنات،2016: 20)

(الغامدي،1990: 26-28) ¹

(حسين،1993: 12)

(قرواني،2015:292)

(ايوب،2000:16)،

عايدة سعيد ديب بنات، مرجع سابق، ص21
سرير احلرتسي حياة، مرجع سابق، ص31 -ص3

المطوع، 2011م

5, casey

اللداوي،2015.،ص39

رفاعي،2009م،ص208

ابو شاويش،2013م

مرشد، 2014 : 30 ،

القحطاني، 1437 هـ : 29

الشتوي، 2016 : 73

ماجد إبراهيم شاهني، ، ص21

نسرين غامن عبد الله أبو الشاويش

