

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

قسم علوم التسيير



## بحث حول

### الثقة التنظيمية

تحت إشراف الأستاذة

مليكة علالي

من إعداد الطالب :

- أمال حزازطة

- ونأم جريدي

السنة الدراسية: 2022/2021

# خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الأول : تعريف الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية وفوائدها

المطلب الثالث : خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها

المبحث الثاني : مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها , قواعدها ومعوقاتها

المطلب الأول : مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها

المطلب الثاني : قواعد الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية

الخاتمة

قائمة المراجع

## المقدمة

تعود الجذور التاريخية لنشأة الثقة التنظيمية لعقود بعيدة ,  
ومرت بعدة محطات زمنية , في بداية الخمسينات فقد ظهر الاهتمام  
العلمي بالثقة التنظيمية لموضوع رئيسي في علم النفس , وفي بداية  
الستينيات برزت أفكار الثقة التنظيمية أيضا في علم الاجتماع وظهر  
دورها في العمليات الاجتماعية , ونرى في السبعينيات تبلور مفهوم  
ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين  
ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية حيث نال موضوع الثقة التنظيمية  
اهتمام متزايد من علماء الإدارة وفي هذا البحث سنتطرق لأهم  
المعلومات التي تنظمها هذه الأخيرة .

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

### المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

لقد تناول الباحثون من مختلف المجالات مفهوم الثقة من كل جوانبه حيث أن الثقة التنظيمية يرونها اسما مركب "الثقة و التنظيم".

فالثقة تعني العقل والإحكام " وثقت الشيء " أي أحكمته وثقت بالشيء أي ائتمنته وإطمئنت له<sup>1</sup> أي الثقة هي القدرة على فعل.

التنظيم عملية تصميم الهيكل وتقسيم العمل بشكل منطقي وتحديد السلطات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>

عرف الطائي الثقة التنظيمية كمصطلح ب : ايمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة.<sup>3</sup>

يعرفها القيصري : مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع أو الإعتقاد وتضمن قدرا من المخاطرة وهي حالة نفسية ناتجة عن استعداد لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو خبرات.<sup>4</sup>

1 حميدي عبد الله العظيم , مهارات في تحقيق الثقة بالنفس , سلسلة تنمية مهارات الشخصية , مكتبة أولاد الشيخ للتراث , ص 10 .  
2 فاروق عبده فليبه , السيد محمد عبد المجيد (2005) , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , ط1, دارالمسرة للنشر , عمان الأردن , ص 87 .  
3 أميرة خضيركاظم (2014) , الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الفري الاقتصادية و الادارية , المجلد 8 عدد 31 الكوفة , ص 232 .  
4 نجوى دراوشة (2017) , العدالة التنظيمية , الساندة في الجامعة الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس , الجلة الاردنية في العلوم التربوية , المجلد 13 , العدد الثالث , ص 3374 .

يصنف علماء الاقتصاد الثقة التنظيمية بأنها : ( عامل لتقليل الكلف – عامل لتقليل التعقيد التنظيمي – موجود استراتيجي يشكل مصدر للميزة التنافسية – عنصر استثمار - وسيلة لزيادة كفاءة التصرف) .<sup>5</sup>

## المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية وفوائدها

### أولاً: أهمية الثقة التنظيمية

إن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأفراد لإنجاز المهام والأهداف التنظيمية كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل كلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب وانخفضت الصراعات , وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعية سواء كانت الثقة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة , وإن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة ولقد تبين عدة الدراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات , كما أن لها دور كبير في بقائها على المدى الطويل .

### ثانياً: فوائد الثقة التنظيمية

- ❖ تجعل العمل في المنظمة أكثر تنماسكا وتزيد الإنتاجية ؛
- ❖ تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي , وتحد من دوران العمل ؛
- ❖ التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية ؛
- ❖ تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع ؛
- ❖ وضوح الأهداف والمهام والإتفاق عليها مع الإلتزام بها ؛
- ❖ إرتفاع الروح المعنوية ورضا عن العمل ؛
- ❖ الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد في المسؤولية ؛
- ❖ التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة ؛
- ❖ المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة ؛<sup>6</sup>

<sup>5</sup> زكرياء مطلق , أحمد علي صالح 2009 , ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة , دار اليازوري العلمية للنشر , عمان الأردن ص 323 -ص 343

<sup>6</sup> عبد المحسن الصقير (2014) , ممارسة مديري مدارس التعليم العام , رسالة ماجستير , تخصص الإدارة التربوية والتخطيط , جامعة أم القرى , السعودية , ص15-ص16

## المطلب الثالث : خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها

### أولاً: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:

- انها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة ؛
- انها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل الصدق , الأمانة , النزاهة .... الخ ؛
- انها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المؤسسة ؛
- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة ؛
- أنها تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال ؛
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية ؛<sup>7</sup>

### ثانياً: مراحل تحقق الثقة التنظيمية

تمر الثقة التنظيمية بثلاثة مراحل من تحقق نذكر منها مايلي :

- 1 الثقة المدركة :** هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والإعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل : وعود الطرف الآخر وصدقه .....
- 2 الثقة العاطفية :** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته .
- 3 الإستعداد :** وهو الشعور بعدما الحاجة لتحسن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله , ويحدث نتيجة لتحقيق شرط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق .<sup>8</sup>

<sup>7</sup> محمد عيد عنتريس , (2016) , تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي , مجلة كلية التربية الجامعة الزقازيق العدد 93 , جزء 2 , ص324 .

<sup>8</sup> عايدة سعيد ديب بنات (2016) , تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الفوت , الدولية لمحافظة غزة رسالة ماجيستير , تخصص إدارة تربوية , الجامعة الإسلامية غزة , ص 24 .

## المبحث الثاني : مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها ومعوقاتهما

### المطلب الأول: مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها

#### أولاً: مكونات الثقة التنظيمية

لها عدة مكونات نذكر مايلي :

- الصدق والمبالغة في عرض المعلومات ؛
- التعامل الجيد و الإحتراف بين العاملين والإدارة ؛
- المشاركة في عملية صنع القرارات ؛
- التمسك بالعقيدة الإسلامية ؛
- إرتفاع المستوى الثقافي بين المدراء ؛
- الحوافز و تقدير الجهود المبذولة ؛
- توفير فرص الترقية والتدريب ؛
- ثقة الإدارة في القدرات والأمانة في العاملين ؛
- تشجيع الابداع والابتكار؛

#### ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية

معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قد قسمتها إلى ثلاثة أبعاد نذكر منها:

**1 - الثقة بالمشرفين :** تشير الى تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل , وفقا لعلاقات متبادلة بين الطرفين , حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيههم إذما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين و الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسي والعدالة في التعامل معهم .

**2- الثقة في زملاء العمل :** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بفئة الاخرين وتشمل كل الالتزامات في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين .

**3 - الثقة بإدارة المنظمة :** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجياتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما ان انعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم .

من خلال ماتقدم نخلص الى : لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الاهداف بالكفاءة. <sup>9</sup>

### **المطلب الثاني: قواعد الثقة التنظيمية**

لمواجهة التحديات الجديدة فإن الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد الى السيطرة على المعرفة لذلك فلا بد من قواعد تجب مراعاتها لبناء الثقة نذكر منها :

أ- **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين :** ليس من الحكمة بما كان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم .

ب- **محدودية الثقة :** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث الثقة بحدود في المنظمات تعني ثقة بقدرة العاملين وإلتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية لتحقيقها .

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

ث- **التكامل التنظيمي :** فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول المشاكل الحاصلة بالمنظمة .

ج- **الإتصال :** الثقة تحتاج لإتصال شخصين حتى يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الإلتزام والوفاء لذا لا بد عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم .

ح- **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها .

خ- **هي تناقض الثقة التنظيمية :** من السهل تحطيم الثقة إذ ما ذهبنا بطرق غير متوقعة بينها من السهل بناءها والمحافظة عليها إذ لم تقع ضحايا التفكير السطحي العنيف. <sup>10</sup>

<sup>9</sup> نور الدين تاويريريت و آخرون (2018) , دليل الممارسة المهنية للسلوك , طبعة 1 , دار علي بن زيد للطباعة ونشر. بسكرة , الجزائر , ص156 - ص159  
<sup>10</sup> نسرین غانم أبو شاییش (2013) محددات الثقة التنظيمية و آثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الفوت رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال الجامعة الإسلامية غزة ص 28 - ص 29 .



## المطلب الثالث : معوقات الثقة التنظيمية

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

(1) **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم** : ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تفوض بناء الثقة وتضعفه كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة تؤدي لنتائج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا ومركزيا في اتخاذ القرار .

(2) **استخدام التقنيات التي تضاعف الثقة** : مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية بنية لمتابعة أداء العاملين فيها نظرا لأن لذلك يقلل شعورهم بالأمن ويقلل من دافعيتهم للعمل , وضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

(3) **الإخلال بالعقد النفسي** : يقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة بما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك من خلال إنعكاس بنية العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين .

(4) **الشك وعدم الثقة** : يعتبر الشك من أحد مسببات إنعدام الثقة وانهارها داخل المنظمة لعدم الوثوق العاملين ببعضهم ودخول الشك بينهم على أن كل طرف لا يمكن الوثوق به والإعتماد عليه .

(5) **تضليل الثقة وإستغلالها** : التعرض للانتهاكات من قبل الاشخاص الأنانيين ومخادعين داخل المنظمات فيتم إستغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين .

- من خلال المعوقات السابقة أتضح :

• هناك أمور صغيرة وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون قد تتسبب بانهيار بأسوار الثقة داخل التنظيم .

• هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببناءها وتدعيمها وهذا مايجتاج لتكاتف الجهود للمحافظة عليها .<sup>11</sup>

<sup>11</sup> دلال العريفي (2018) , مستوى الثقة التنظيمية لدى فئات المدارس الإبتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير , تخصص إدارة وتخطيط تربوي , جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية ، ص28 – ص 2+9

## الخاتمة

وفي الأخير نستخلص ان الثقة التنظيمية تشير الى توقعات الافراد والجماعات العاملين في المنظمة , والمتعاملين معاها , بانه يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة او مرغوبة لديهم , وانه يمكن الاستمرار في العمل فيها او التعامل معها ؛ بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الاداري فيها , وكفاية مديرها , وجودة إنتاجها ووفاءها بالالتزامات المترتبة عليها إتجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء .

## قائمة المراجع

1. حميدي عبد الله العظيم , مهارات في تحقيق الثقة بالنفس , سلسلة تنمية مهارات الشخصية , مكتبة أولاد الشيخ للتراث .
2. فاروق عبده فليه , السيد محمد عبد المجيد (2005) , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , ط1 , دار المسرة للنشر , عمان الأردن .
3. أميرة خضير كاظم (2014) , الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الفري الاقتصادية و الادارية , المجلد 8 عدد 31 الكوفة .
4. نجوى دراوشة (2017) , العدالة التنظيمية , السائدة في الجامعة الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس , الجلة الاردنية في العلوم التربوية , المجلد 13 , العدد الثالث .
5. زكرياء مطلق , أحمد علي صالح 2009 , ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة , دار اليازوري العلمية للنشر , عمان الأردن .
6. عبد المحسن الصقير (2014) , ممارسة مديري مدارس التعليم العام , رسالة ماجستير , تخصص الإدارة التربوية والتخطيط , جامعة أم القرى , السعودية .
7. محمد عيد عتريس , (2016) , تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي , مجلة كلية التربية الجامعة الزقازيق العدد 93 , جزء 2 .
8. عايدة سعيد ديب بنات (2016) , تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الفوت , الدولية لمحافظة غزة رسالة ماجستير , تخصص إدارة تربوية , الجامعة الإسلامية غزة .
9. نور الدين تاويريريت و آخرون (2018) , دليل الممارسة المهنية للسلوك , طبعة 1 , دار علي بن زيد للطباعة ونشر . بسكرة , الجزائر .
10. نسرین غانم أبو شوايش (2013) محددات الثقة التنظيمية و أثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الفوت رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال الجامعة الإسلامية غزة .

11. دلال العريفي (2018), مستوى الثقة التنظيمية لدى فئات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة وتخطيط تربوي , جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية السعودية .