**الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم ادارة الموارد البشرية**

**السنة ثالثة ليسانس الفوج 5**

**الثقة التنظيمية**

**من إعداد الطالب : تحت الاشراف الاستاذة القديرة :**

**طيغة حكيم علالي مليكة**

**العام الدراسي : 2021/2022**

**خطة البحث : الثقة التنظيمية**

المطلب الاول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الثاني : نشاة 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 وفى ضخامتها في ظل بيئة العمل سريعة التغير وتناضل من أجل مواجهة تلك التحديات التي تواجههـا في كل خطوة تخطوها. وهذا ما يتطلب حسن اسـتخدام المـوارد المتاحـة وأولها وأهمها الموارد البشرية لما لها من قدرة على تطوير ودعم المـوارد الأخرى كالموارد المادية والمالية والمعلومات، ولما لها أيضاً من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن المنافسين

يمثل امتلاك المنظمة موارد بشرية على درجة عاليـة مـن الا لتـزام والولاء لها أحد أهم معايير التفوق على المنظمات الأخرى، فكـان اهتمـام الباحثين بالا لتزام التنظيمي لما له من نتائج إيجابية للمنظمة كتحسن إنتاجيتها وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة وتحسن أداء العاملين. وبسبب تلـك الأهمية أٌطلق على الموارد البشرية مصطلح "العملاء الداخليون

وفى ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد الاتجاه نحو العولمة واضطرار المنظمات لتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة وتخفـيض حجـم العمالة للتكيف مع تلك التغيرات و ما ترتب على ذلـك مـن التـأثير علـى اتجاهات العاملين نحو منظماتهم كان تركيز الدراسات والبحوث مؤخراً على كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة وإدراك العاملين ل لعدالة التنظيمية لمـا لها من تأثير كبير على إنتاجياتهم وفعاليتهم والمزيد من التعاون بين العاملين.

المبحث الاول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الاول : مفهوم واهمية الثقة التنظيمية

علـى الـرغم مـن اهتمـام الكتـاب والبـاحثين بالثقـة التنظيميـة ألا أن دراسـتها فـي المنظمـات ظلـت صعبة ولا يـزال البـاحثون يحـاولون إيجـاد الأرضـية المـشتركة لهـذا المفهـوم ،ويعـود الأمـر وفقـا لوجهـة نظـر الـبعض مـنهم لأسـباب عديـدة منهـا مـشاكل تعريـف الثقـة نفـسها وتـداخل بعـض المفـاهيم معهـا كالتعـاون ،وتعـدد الـصلة المباشـرة للثقة بحقول،والتنبـؤ ، والاعتمـاد, علمية متعددة، إلا إن ذلـك لـم يمنـع الكثيـر مـن البـاحثين مـن الخـوض فـي المفهـوم ،أن دراسـات الثقـة منـذ الخمـسينات مـن القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهـذا المفهـوم لـم يعـد يتناسـب مـع المفهـوم التنظيمـي الحـديث الـذي بـدأت ملامحـه تبـرز فـي العقـدين الأخيـرين مـن القــرن العــشرين والــذي يعــد الثقــة ا عنــصر مــن عناصــر رأس المــال الاجتمــاعي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمـة التنظيمــي بـرؤوس أموالهـا الأخرى

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغـي الرجـوع إلـى أصـل كلمـة الثقة ومصدر اشـتقاقها فقـد ورد مفهـوم الثقـة فـي المعـاجم العربيـة تحـت كلمـة ( وثـق بـه يثـق ثقـة إذ ائتمنتـه

فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على إنها درجة أيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيـذها وأدارتهـا بـشكل عـادل لجميـع الأطـراف وبـنفس الاتجـاه يـرى

بأنهـا درجـة تفـويض بعـض المـسؤوليات والمهـام للمرؤوسـين الـذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمـسؤوليات.

وعرفتهـا بأنهـا أيمـان الفـرد بأهـداف وقـرارات والـسياسات التنظيميـة والقائـد التنظيمـي وبجميـع الأفـراد العـاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة

فتعــرف الثقــة التنظيميــة بأنهــا ( توقعــات ومعتقــدات ومــشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والـسلوكيات الإداريـة المطبقـة ، والتـي روعـي فيهـا الالتـزام بـالقيم الأخلاقيـة العامـة والإداريـة الخاصـة ، والابتعـاد عـن كـل مايضر بالمصالح المشتركة ). ويرى الباحث إن التعريف الأخير هو التعريـف الأقـرب والمنـسجم مـع 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.

**.**ومن هنا يمكن تعريف الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر اجيابية حيملها 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 إميان كل طرف مانح للثقة مبقدرات 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 .

الفرع الثاني : اهمية الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنيـة (الأفراد ، والمنظمة ) فهي عامـل مهـم فـي تحقيـق التكامـل للمنظمـة، و مفتـاح رئيـسي متوقـع للـسلوك الشخـــصيوعامـــل أساســـي فـــي أي شـــكل للتفاعـــل الإنـــساني

يحتاج إلـى الاعتمـاد المتبـادل بيـنهم وبطرائـق مختلفـة لإنجـاز أهـدافهم الشخـصية والتنظيميـة ، والثقـة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفـردي بـين الأفـراد والفعاليـات الإداريـة والتبـادل الاقتـصادي والاسـتقرار الاجتمـاعي أو الـسياسي، والثقـة عامـل مهـم لعلاقـات اجتماعيـة ثابتـة ومـستقرة (العنـزي ، الساعديومن ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هنـاك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بـين الأشـخاص ولـيس هنـاك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميـع الأعمـالأن بناء الثقـة التنظيميـة لـه تـأثير كبيـر علـى مخرجـات العمـل داخـل المنظمـة، فقـد أثبتـت معظـم الدراسـات علـى وجـود علاقـة موجبـة ومعنويـة بـين الثقـة وكـل مـن الأداء وسـلوك المواطنـة التنظيميـة والإبداع ، في حين أثبتت دراسـات أخـرى علـى وجـود علاقـة عكـسية بـين الثقـة وكـلا مـن دوران العمـل والغيــاب والــصراع،إذ كلمــا زادت ثقــة الفــرد بالمنظمــة قــل دوران العمــل والــصراع بــين الأفــراد داخــل المنظمة.

تعتبـر الثقـة الجـزء الأكبـر أهميـة مـن مكونـات رأسـمال المنظمـة الاجتمـاعي سـواء كانـت الثقـة بالعاملين أو ثقـة العـاملين بـالإدارة، وأن المنظمـات التـي تـسود أعمالهـا وأنـشطتها وعلاقاتهـا بمعـدلات عاليـة مـن الثقـة تكـون أكثـر نجاحـا وتكيفـا وابـداعا مـن المنظمـات التـي تنعـدم بهـا الثقـة .

وتأسيـسا علـى مـا سـبق يمكـن القـول إن تكـوين وبنـاء الثقـة فـي المنظمـة يعـد شـرط أساســي لضمان التفاعـل والتبـادل المـشترك بـين جميـع الأطـراف لإنجـاز المهـام والأعمـال والفعاليـات المختلفـة للمنظمـة وذلـك لمـا يـسهم فـي تحقيـق نجـاح المنظمـة ونموهـا ، فبـدون الثقـة لايمكـن للمنظمـات أن تـستمر فـي

1 1 Becerra M.anuel and Gupta Anil, Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of نسرين 2 .03 communication frequency on trust or and trust effects, Organization Science, Vol. 14 , No. 1, 2003, P غامن عبد اهلل أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل الالجئين- األنوروا"، مذكرة

هديل طالب، تعريف الثقة، على املوقع اإللكرتوين موضوع، يوم 1 جويلية 3 .ماجستري، اجلامعة اإلسالمية، غزة، فلسطني، 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 األداء االسرتاتيجي باستخدام بطاقة األداء املتوازن "دراسة تطبيقية يف الشركة 4 العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم اإلدارية واالقتصادية، اجمللد 22 ،العدد 2 ،سنة 2121 ،

العمـل والبقـاء،و يـصبح تحقيـق أي هـدف مـن الأهـداف المرسـومة للمنظمـة غيـر ممكنـا ومستحيل التحقيق.

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

2/يؤثرفي العديد من اجتاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستو اها عايل فإهنم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي متثلها، 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 التنظيم

المطلب الثاني : نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعــود الجــذور التاريخيــة لنــشأة موضــوع الثقــة إلــى عقــود بعيــدة ارتبطــت بنــشأة المجتمعــات ّ وتطورهـا فهــي قديمـة قــدم الأشــكال الأولـى للــروابط الإنـسانية، فــي حــين أن الاهتمـام العلمــي بالثقــة التنظيميــة بــدأ فــي بدايــة الخمــسينيات بوصــفها موضــوعا رئيــسيا فــي علــم الــنفس حيــث أن يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه ا ّ لميول تنـشأ مـن طفـولتهم المبكـرة 16 ً الأفــراد ّ ً وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علـم (. وشخـصياتهم وتجـاربهم في الحياة الاجتمـاع فـي بدايـة الـستينات، حينمـا و ُ الـدور ِصـف الجـوهري للثقــة التنظيميــة فـي المحافظــة علــى ومــن ثــم ّ تبلـور مفهــوم ودور الثقـة ضــمن الـسياقات العمليـات الاجتماعيــة التنظيميــة خـلال الــسبعينيات وذلـك عنــدما تزايـد الاهتمــام ّ البـاحثون علـى أهميـة الثقـة داخـل بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. حيـث أكـد العلاقــات التنظيميــة لتحقيـــق التنــسيق الإداري و ً ً قــد نــال موضــوع ,وانجــاز فـــرق العمــل الأكثـــر ٕ كفــاءة الثقــة اهتمامــا متزايــدا بــين علمــاء الإدارة خــلال فتــرة التـسعينيات نتيجـة للتطـو ّ ّ رات والتغيـ رات شــهد .المـستمرة التـي تـشهدها المنظمـات لزيـادة الحاجـة إلـى تفعيـل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية مفهــوم الثقــة تطــورا ملحوظــا بتطــور الفكــر الإداري والتنظيمــي، حيــث ركــزت المدرســة التقليديــة علــى الجوانــب الرســمية فــي العلاقــات التنظيميــة الــسائدة للمنظمــة(الــسلطة، تقــسيم العمــل، نطــاق الإشــراف) والتــي حــدت مــن تطــور الثقــة داخــل المنظمــة، بينمــا اهتمــت المدرســة الإنــسانية بالجوانــب غيــر الرســمية وأولــت عنايــة خاصــة بالنــشاط التعــاوني بــين الأفــراد واعتبرتــه العنــصر

عمر مصطفى حممد و فتاح كرمي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز و تدعيم اإلستغراق الوظيفي"دراسة استطالعية آلراء عينة من املوظفني يف 2

2 .مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عرياق، مجلة جامعة االنبار للعلوم االقتصادي و اإلدارة، اجمللد 2 ،العدد 26 ،سنة 2126 ،ص 226 جنان شهاب أمحد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم و تعزيز إدارة املرؤوس للرئيس من منظور األداء السياقي "دراسة حتليلية آلراء املالك الوظيفي يف كلية فؤاد محودي العطار، 3 .اإلدارة و اإلقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم اإلدارية، العراق، اجمللد 23 ،العدد 33 ،سنة 2122 ،ص222 يامسني قاسم اخلفاجي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز اإلنغماس الوظيفي "دراسة حتليلية ألراء العاملني يف مديرية توزيع كهرباء كربالء، المجلة العراقية للعلوم اإلدارية، العراق، اجمللد 21 ،العدد 02 ،سنة 2120 ،ص 226

3)الشكرجي،2008( ) الطائي، 2007(.

بينمــا ازداد اهتمــام .الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة المــداخل الحديثــة فــي الفكــر الإداري والتنظيمــي بمفهــوم الثقــة التنظيميــة ّ خلال تلك المرحلة حيـث علـى ثلاثـة مرتكـزات أساسـية فـي (الثقـة، المهـارة، المتمث المودة)(الطائي، 2007 Z أكـدت نظريـة

المطلب الثالث : انواع و أبعاد الثقة التنظيمية

الفرع الاول : أنواع الثقة التنظيمية

1. الثقة التعاقدية:- وتعني الاتفاق والتفاعل بين الاط ارف 2. الثقة المكشوفة:- وهي التوقعات التي يحملها الفرد عند اظهار المشاعر والآ ارء 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 الافارد

الفرع الثاني : ابعاد الثقة التنظيمية

وهي كالآتي:

1. السياسات الادارية:- مجموعة من القواعد والمعايير او الاجارءات المساعدة للادارة في توجيه

العمل.اذ تعد السياسات الادارية منهجاً تخطيطياً تقره ادارة المصرف لاصدار التوجيهات التي توجه المديرون بها لاتخاذ الق ار ارت الاست ارتيجية لذلك تعد من اختصاص الادارة العليا في المصرف التي تقع عليها مسوؤلية وضع السياسات التي ينتهجها المصرف في مواجهة تحديات عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

2. بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات :- الابتكار هو استحداث شيء جديد قد يكون فكرة او اخت ارعا او اسلوبا جديدا لادارة المنظمة لم يتم التطرق اليه من قبل فهو اذن ينشأ على الافكار المبدعة والتي تمثل الاساس في عملية الابتكار وتظهر علاقة الابتكار الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس االبتدائية بوكلة الغوث الدولية وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم،

مذكرة ماجستري، 4 اجلامعى اإلسالمية، غزة، فلسطني، سنة 2126 ،ص22 -ص21

(بنات,2016: 20) (الغامدي،1990: 26-28) 5

(حسين،1993: 12) (قرواني،292:2015)

(ايوب،16:2000)،

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.

ان المصارف التي تطبق الابتكار التسويقي تتمكن من تحقيق التميز والتفوق بمنتوجاتها على المصارف الاخرى وترسم صورة ذهنية جيدة في اذهان زبائنها، وضمن الشهرة التجارية والترويج للمنتوجات بالشكل الذي يساعدها على زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وارباحها وبالتالي جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

3.توافر المعلومات:- هي توقعات الافارد والجماعات بان عملية نظام اتخاذ القارارت التنظيمية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة اذ ان القارارت تتطلب وصول المعلومات الضرورية بالوقت المناسب و تمثل المعلومات الاساس لعملية اتخاذ القارر، التي تساعد المدارء على القيام بالمهام التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية، من خلال توافر نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الادارية المختلفة لكي يتم تدفق المعلومات بشكل صحيح.

4.القيم التنظيمية السائدة:- هي مجموعة من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى مايجب ان يكون

عليه سلوكه وسلوك الاخرين.اذ ان وسيلة نجاح اي منظمة هو وجود اتفاق بين فقد تختلف قيم العمل في اهداف المنظمة والقيم الشخصية للعاملين فيها 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 فأن نطاقها ومجال عملها اضيق من نطاق عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية.

المطلب الاربع :خصائص وبناء الثقة التنظيمية

الفرع الاول : خصائص الثقة التنظيمية

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

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

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

المطوع، 2011م 5,

3/تعتمد على الاتصال وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل:

توافر المعلومات الدقيقة، تاحتها للجميع ٕ ٕواظهار الصدق، ٕواعطاء تفسيرات للقرارات، واظهار الصدق ، والشفافية في التعامل بين الافراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والافكار

4/ديناميكية : فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم ، تستقر كالبناء واخيرا .تذوب بين األفراد داخل المؤسسة . ً

5/متعددة الابعاد : 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 األساسي في المدرسة، فعليه أن يجتهد في بناء الثقة وجعلها أحد مكونات ثقافة المدرسة

:اولا: مستويات بناء الثقة أشار بأن بناء الثقة في ثقافة المدارس يشمل ثالثة مستويات رئيسة؛ 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

ثانيا: أساليب بناء الثقة

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

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

7

3/لمحافظة على الاتساق : إحدى أهم أجزاء الاتساق ثقة الآخرين، هو أن يكون كالم ً المدير 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 لعالقاته مع الاخرين.

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

المبحث الثاني : أساسيات الثقة التنظيمية

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، وتتلخص هذه المراحل الاتية:

1/الثقة المدركة: وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة بالطرف الآخر واالعتقاد 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 األول 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 القدر ة على مساعدة الآخرين في حل مشكالت 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 وا سمحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله .

للداوي،2015.،ص39 7 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،

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

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

درجة استعداد الطرف الواثق :واضع الثقة نوعية المخرجات؛ سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة أم تقلله .

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 العاملني في عملية صنع القرار، و عامل الثقافة التنظيمية حيدد 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 اليت تؤثر فيها مثل الميل الى الاتكال ، الحالة الذهنية المشاعر و القيم والاخلاق ، إن الميل الى الاتكال يفسر كيفية استعداد الافراد لالعتماد على الاخرين منذ نشأهتم، أما بالنسبة إىل للحالة الذهنية المشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبرعن 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 وا ت إدارية معقدة، والتي قد تكون ٕج ارءا نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم اشراك االفراد في عمليات صنع القرار

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

لان ذلك يقلل من شعورهم باالامن 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 ألنه 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 وانهيارها 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.

10

الخاتمة :

وفي الاخيريمكن ان نعرف الثقة التنظيمية بانها ( ائتمـان، وموضـع ثقــة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقـة التـي يتمتـع بهـا أمـا فـي معناهـا فقـد حـدد معنـى الثقـة بأنهـا الـشعور الايجـابي الذي يتملكه الفـرد تجـاه الطـرف الأخـر مـن حيـث ثقتـه بقيامـه بالأعمـال والأفعـال المتفـق عليهـا ،و لـم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر بل امتد ذلك إلى تعـدد وتبـاين رؤى البـاحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة،لتصب كل منها في اتجاه معين حـول الثقـة ، وبعـد المراجعـة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها وعلى النحـو التـــــالي:

-ضـــــمن المنظـــــور النفـــــسي -ضـــــمن المنظـــــور الاقتـــــصاد – ضـــــمن المنظـــــور الاجتماعي

قائمة المراجع :

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, نسرين غامن 2 .03 Organization Science, Vol. 14 , No. 1, 2003, P عبد اهلل أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل الالجئين- األنوروا"، مذكرة ماجستري، اجلامعة هديل طالب، تعريف الثقة، على 3 .اإلسالمية، غزة، فلسطني، سنة 2123 ،ص20 :املوقع اإللكرتوين موضوع، يوم 1 جويلية 2122 ، على الساعة 22:22 ،الرابط https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D صبيحة 4 D8%A7%D9%84%D8%AB%D9% 82%D8%A9%\_9%81 قاسم هاشم وعلى رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية يف األداء االسرتاتيجي باستخدام بطاقة األداء املتوازن "دراسة تطبيقية يف الشركة العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم اإلدارية واالقتصادية، اجمللد 22 ،العدد 2 ،سنة 2121 ،ص03

عمر مصطفى حممد و فتاح كرمي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز و تدعيم اإلستغراق الوظيفي"دراسة استطالعية آلراء عينة من املوظفني يف مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عرياق، مجلة جامعة االنبار للعلوم االقتصادي و اإلدارة، جنان شهاب أمحد، الثقة التنظيمية 2 .اجمللد 2 ،العدد 26 ،سنة 2126 ،ص 226 كآلية لدعم و تعزيز إدارة املرؤوس للرئيس من منظور األداء السياقي "دراسة حتليلية آلراء املالك الوظيفي يف كلية اإلدارة و اإلقتصاد جامعة القادسية، المجلة 3 .العراقية للعلوم اإلدارية، العراق، اجمللد 23 ،العدد 33 ،سنة 2122 ،ص222 فؤاد محودي العطار، يامسني قاسم اخلفاجي، دور الثقة التنظيمية يف تعزيز اإلنغماس الوظيفي "دراسة حتليلية ألراء العاملني يف مديرية توزيع كهرباء كربالء، المجلة العراقية للعلوم اإلدارية، العراق، اجمللد 21 ،العدد 02 ،سنة 2120 ،ص 226

1)الشكرجي،2008( ) الطائي، 2007(.

12

عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس االبتدائية بوكلة الغوث الدولية وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستري، اجلامعى اإلسالمية، غزة، فلسطني، سنة 2126 ،ص22 -ص21

(بنات,2016: 20) (الغامدي،1990: 26-28) 1

(حسين،1993: 12) (قرواني،292:2015)

(ايوب،16:2000)،

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