

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : تسيير الموارد البشرية



الفوج : G1

مقياس : اليقظة وتسيير النزاعات

بحث بعنوان

الثقة التنظيمية

تحت اشراف الاستاذ(ة) :

اعداد الطالب :

براهيمي أحمد نزار

الموسم الجامعي : 2022/2021

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: متغيرات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: مصادر الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

خاتمة

قائمة المراجع

مقدمة:

حظيت الثقة التنظيمية في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهده في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبعتها، وتحدّد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدأ الإهتمام بها الى بداية الدراسة التجريبية للثقة في أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذ قام Morton Deutsh في عام 1958 بدراسة الثقة من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص بعضهم عن بعض، إذ قام بتعريف الثقة بعبارات سلوكية وأستدل على الثقة من خلال التعاون بين المنظمات وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون.

ومن هنا تطرح إشكالية هذا البحث حول :

- ما هي الثقة التنظيمية؟

المبحث الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

يعد الاهتمام بالثقة التنظيمية حديثاً على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الإشكال الأولي للرابط الإنساني ، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي ، وترى أن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي ، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة كالسلطة وتقسيم العمل ، ونطاق الإشراف التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري ، على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية إلا أنهم اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم متعددة الأبعاد.¹

وقد وصف دريسكول الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي ، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام ، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة.

وبعد مرور الزمن انتقلت لتشكّل عصب الحياة مع ظهور الثورة التكنولوجية ودخول الأعمال حيز التجارة والأعمال الإلكترونية، إذ أصبحت تدخل فاً كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السع لتأطر مفهومها، وتحدّد أهمّتها، و صياغة أبعادها.

الثقة التنظيمية فتعرف بأنها:

الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.²

¹ - A L-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. (2013). *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. International Journal of Management Academy*, 1 (1), 25-41

² -Bryk, A. & Schneider, B. (2003). *Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. Educational Leadership*, 60 (6), 40- 45.

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

يعد عامل الثقة التنظيمية عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي ، وخصوصا أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة النجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية . إن 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 والمواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة ودوران العمل والغياب والصراع ، وتعد الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس المال الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة ، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من تلك المنظمات التي تنعدم بها الثقة.¹

وبناء على ما سبق يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف النجاز المهام والأعمال.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

أ - الثقة في الزملاء :

هي تلك العلاقات التعاونية التبادلية والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك 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 جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء وغيرها.

ب - الثقة في الرئيس المباشر :

تعد الثقة سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالفائد فأنهم يرغبون ن يكونوا تحت طوع أوامرهم أنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها (Robbins) 2003 ، ويكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه

¹ - النصور، مروان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2012، ص 187.

خصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين ، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .

ج - الثقة في الإدارة العليا :

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 فضال عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

المبحث الثاني: متغيرات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: انواع الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية أنواع عديدة من أبرزها¹:

1/ الثقة التعاقدية:

وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما أتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.

2/ الثقة المكشوفة:

وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً؛ ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه. وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف.

أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

3/ الثقة المبنية على العاطفة:

وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتقدون مبدأ واحداً، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة، وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التأخي.

4/ الثقة المبنية على المعرفة:

حيث كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا كانت الثقة المترتبة عليها أكبر.

¹ - المرجع السابق، ص 188.

المطلب الثاني: مصادر الثقة التنظيمية

الثقة داخل المنظمات والثقة التنظيمية وتأتي من مصادر عديدة. وفقاً للأستاذ (Zucker) يمكن أن يأتي من: - الهيكل الرسمي والوضوح وشفافية القرارات ويمكن للمرء على هذا المستوى أيضاً ربط ما يأتي من المعادلة الشخصية لكبار المديرين التنفيذيين - السياسات والعمليات المعمول بها على وجه الخصوص ولكن ليس حصراً الموارد البشرية والتي تعتمد على تقاسم عادل للمعلومات وهذا بطبيعة الحال يفترض الدوام والانتظام - معايير الالتزام والتعاون أصلها في الخصائص التي يتقاسمها بعض المتعاونين (خريجو نفس المدرسة من نفس القسم أعضاء نفس المجموعة العرقية... إلخ). لكي يكون الموظف على ثقة في منظمته يجب عليه فهمها أن يثق بمديره أن يدرك أن التجارب موثوق بها لأنها تستند إلى توزيع جيد للمعلومات وأخيراً أنه يشعر بثقة عفوية مع بعض أعضاء المنظمة الذين يتقاسم معهم سمة مهمة في نظره. قد يحدث أن واحدة من هذه الخصائص تهيمن على الآخرين. في بعض المنظمات يستطيع القائد الكاريزمي وحده أن يخلق الثقة. ولكن بصرف النظر عن هذه الحالات المتطرفة فإن النصيحة الجيدة هي العمل على هذه المكونات وهي أيضاً الصعوبة لأن كل منها يقع تحت منطقيات مختلفة للعمل.

يقود سياق فرط المكبر اليوم إلى تطور سريع للمؤسسات والمهن وسياسات الموارد البشرية. ومن هذا المنظور هناك دوران جديان أكثر أهمية من أي وقت مضى بالنسبة لتنمية الموارد البشرية: إدارة المشاركة والتغيير..

ولكن أيضاً تنمية الثقة التنظيمية وهذا يؤدي إلى النظر في إدارة الأفراد سواء على المستوى الفردي والجماعي وظروف العمل والإنتاجية (وأحياناً حتى المواهب). داخل المنظمات من المهم بناء الثقة بين جميع فئات الموظفين الذين يواجهون عوالم لا يمكن التنبؤ بها وغير مؤكدة بشكل متزايد. ومع ذلك لا تزال هناك معضلة: كيف يمكن الاحتفاظ بأكثر الموظفين نجاحاً في سياق حرب المواهب؟ كيف نتجنب بدائية المديرين التنفيذيين خاصة الشباب منهم ذوي المواهب؟

أخيراً كيفية إنشاء الثقة التنظيمية؟ هذا ما أفسح المجال لمزيد من الواقعية. من حيث الجوهر ربما من خلال خلق الثقة في مستقبل الشركة ولكن أيضاً في إدارتها للرجال يمكن لوظيفة الموارد البشرية اكتساب الشرعية. ربما تكون الثقة التنظيمية شرطاً ضرورياً لمشاركة الأشخاص في العمل أنه يؤدي إلى إعادة النظر في العلاقات الإدارية ربما حول مفهوم النجاح النفسي¹.

¹ - الزان، خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 98.

الثقة التنظيمية هي الشعور الذي يدفع الموظف إلى الاعتقاد بأن مؤسسته ستأتي لمساعدته في حالة عدم اليقين (وهو أمر مشابه). يبدو من الشرعي أن نشكك في الأدوات لتطوير موظفيهم هذا الشعور بالثقة التنظيمية. غالباً ما يتم ذكر فئتين من الممارسات: ممارسات المشاركة الاتصال التمكين من ناحية وممارسات المكافأة والعدالة التنظيمية من ناحية أخرى. بالإضافة إلى هذه الأدوات الكلاسيكية التي درسها الباحثون على نطاق واسع فإن بيئة المهام التي تتميز بسهولة تنقل الموظفين توصي بالنظر في الجوانب الثقافية في تنفيذ هذه الأدوات لضمان فعاليتها. إنه في الأساس البيئة الثقافية للموظف: خلفيته العرقية وقيمه و معتقداته. لتطوير الثقة التنظيمية في موظفيها يجب على المنظمات ليس فقط استخدام الأدوات التقليدية المعترف بها ولكن يجب أيضاً أن تأخذ في الاعتبار البيئة الثقافية التي تعمل وتتطور فيها.

من أجل التغلب على انعدام الثقة بين الموظفين والإدارة يجب أن تولد الإدارة جواً يشعر الموظفون أنه قريب منهم ويفهمونه. لإكمال هذا يجب على القادة تغيير عقولهم وأرواحهم وكذلك طريقة تعاملهم مع الموظفين. يجب بذل جهود جادة لمعرفة الموظفين ومعرفة كيفية التواصل معهم. يجب أن يحاول القادة وضع أنفسهم في موقع كل موظف ليكونوا قادرين على فهمه دون غطرسة وبأخلاق. القرب والتواصل هما من السمات الأساسية في شخصية المشرف ينبغي على المشرف المباشر أن يقدر العمل الجيد وأن يستمع إلى الموظفين بحيث تزداد الثقة بينهم ويمكن أن يمتد إلى العلاقات مع الإدارة. سيتم تخفيض الاختلافات القانونية من خلال الاقتراب من مباني المكاتب للموظفين.

الثقة هي قبل كل شيء ظاهرة الحد من عدم اليقين. من أجل قراءة وإدارة سلوك موظفيهم بشكل أفضل تحاول العديد من المنظمات تطوير الثقة الخارجية والموحدة من خلال الكلام والقواعد. غالباً ما تكون هذه المحاولات مصيبة بالفشل لمجرد عنصرين أساسيين:

❖ تعريف المنظمة .

❖ الترابط بين الإستراتيجية والخطب والتوقعات.

لا يمكن دفع مناخ الثقة في بيئة يشعر فيها الأفراد بالاستغلال و/ أو التلاعب هذا الانحياز يفضل تجاور العفواني والعاطفي متغيرين يعبران عن أي علاقة ثقة.

بما أن الثقة هي حالة نفسية متعددة الأبعاد بشكل أساسي فإن المنظمة تركز على تطوير هذا الشعور على بعد عاطفي أساسي.

هذا الشكل غير مشروط بمساحة محددة ولكنه يتطور أو يتراجع في بُعد زمني عن طريق اللعب بالمعاملة

بالمثل. لكن الثقة يمكن أيضا أن تترسخ في الاهتمام أو الإدراك. الثقة مدفوعة في هذه الظروف تنتج إما عن حساب عقلائي انتهازي أو خبرة معترف بها.

_ يتمتع هذا النموذج بميزة تجنب الثقة المكفولة أو التي لا أساس لها والتي يمكن أن تؤدي إلى سلوك مسيء. من ناحية أخرى فإنها تستخرج الفرد من سياقه الاجتماعي و الثقافي. إنه من خلال التوازي بين الواحد والآخر من هذين المتغيرين العقلاني والعاطفي اللذين سيعبران عن أشكال مختلفة من الثقة التكميلية وغير البديلة بدءا من الوجه الانتهازي إلى الوجه الأخلاقي للثقة.

_ إن هذه المنظمة/الإدارة المسلحة بهذه العناصر تدرك أنه لا يمكن أن تكون هناك طريقة عالمية لبناء جو من الثقة داخلها. أكثر من ذلك إنه متغير مستمر وديناميكي يتحول في الزمان والمكان بالتعدلات المستمرة ونسبة إلى المعلومات التي تجمعها الأطراف المشاركة في العلاقة.

_ الثقة هي مفهوم مركزي في الإدارة.

_ يتم تنظيمه حول التواصل (صحيح غائب أو خطأ) والعمل (الوضوح الأهداف). يجب أخذ هذين البعدين بعين الاعتبار.

_ يمكن لمنظمات قليلة أن تضمن عمالة طويلة الأمد لكنها يمكن أن تمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات. الثقة اليوم تركز أكثر حول التدريب وخطط المسار المهني فضلا عن الشفافية الإدارية.

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التالية منها: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.

_ **ذات جذور ثقافية** : بمعنى أن الثقة ترتبط - بشكل وثيق - بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات 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 .

¹ - المرجع السابق، ص 100.

_ **ديناميكية** : فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء، ا تنوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

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

وإجمال خصائص ال لما سبق؛ فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد منها التعددية لمستوياتها، وأبعادها، وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية.

وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن تنظيم علاقات الثقة هذه من قبل الإدارة لتأمين وتحفيز الموظفين الذين يعملون في المنظمة. يبدو مثل هذا المشروع أكثر أهمية حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن أكثر من نصف الموظفين لا يثقون في الإدارة. ومن ثم فهي عملية بناء معقدة وطويلة يجب على المديرين والمسيرين (المسؤولين) تكريس أنفسهم من خلالها لكسب ثقة الموظفين. الأجزاء الرئيسية من المشروع هي: - الكفاءة المعترف بها للتسلسل الهرمي - الخير واللطافة من الرئيس تجاه مرؤوسيه - الحقيقة في العلاقات بين الأشخاص.

قائمة المراجع:

1. النصور، مروان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2012.
2. الوزان، خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
3. A L-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. (2013). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. International Journal of Management Academy .
4. Bryk, A. & Schneider, B. (2003). Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. Educational Leadership.