الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: إدارة الموارد البشرية

مقياس: اليقظة الاجتماعية

الفوج:01

بحث حول

**الثقة التنظيمية**

ال

اعداد الطلبة تحت إشراف أستاذة:

عبد الباسط بسمالي مليكة علالي

هديل بوديسة

فريال بالطاهر

السنة الدراسية :2024/2023

خطة البحث:

مقدمة

**المبحث الأول:** ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: ابعاد الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

المطلب الرابع: أنواع الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: خصائص وقواعد ومعوقات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: خصائص الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: قواعد الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية

خاتمة

**المقدمة**

تشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساس في فعالية المنظمات إذ لا تستطيع أي منظمة العمل بكفاءة دون تلك الثقة والتي بدونها يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة غير ممكن كما ان الثقة التنظيمية انعكاسات إيجابية على المؤسسة من أهمها زيادة فعالية المؤسسة زيادة فرص التعاون والعمل الجماعي تحقيق تعزيز الالتزام التنظيمي وللثقة التنظيمية دور مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وكذا تعزيز التجديد والابتكار على كافة المستويات.

ومن الجدير ذكره في هذا المقام ان الثقة التنظيمية لكي تنجح في تحسين الأداء وتجويد العمل وتميزه لابد من توفر عدد من الابعاد المهمة والتي يأتي في مقدمتها الثقة بالمشرفين بزملاء العمل وبإدارة المنظمة.

**المبحث الأول:** ماهية الثقة التنظيمية

**المطلب الأول:** مفهوم الثقة التنظيمية

**مفهوم الثقة:** انها شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من احد من حوله بشكل عام (عزة، انيس ، و المولدي ، 2019/2020، صفحة 04)

**مفهوم الثقة:** الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ ومعتمدة على توقعات إيجابية لنوايا وسلوك طرف الاخر وجاء في تعريف اخر انها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح او ضد كائن او ان الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على الفرد الاخر في ظل المجازفة. (سارة ا.، 2018/2019، صفحة 10)

**مفهوم الثقة التنظيمة1:** بأنها شعور بالثقة في صاحب العمل و إمكانية تقديم الدعم للموظف الذي يثق به وهي الإحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيما في تعاملانه وي بالتزاماته وهي التي تبقي الافراد معا وتمنحهم إحساس بالأمان. (عزة، انيس ، و المولدي ، 2019/2020، صفحة 4)

**تعريف2:** هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي يراعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (سارة ا.، 2018/2019)

**تعريف3:** هي مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند التفاعل الافراد مع بعضهم او مع المؤسسة وتسعى الى تحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل. (سارة ا.، 2018/2019، صفحة 11)

**المطلب الثاني: ابعاد الثقة التنظيمية** (عزة، انيس ، و المولدي ، 2019/2020، صفحة 12)

مدعم المرؤوسين

العدالة في التعاون معهم

الاهتمام بمصالح المرؤوسين

الإذعان الطوعي للأوامر

الاشتراك في الأفكار والمعلومات

العلاقات التعاونية المتبادلة

الاعتماد المتبادل

الاتصال المفتوح

تفويض السلطة

مشاركة في المعلومات

المشاركة في اتخاد القرارات

التخطيط في الرقابة على لمهام والادوار

**المطلب الثالث:** أهمية الثقة التنظيمية

* الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا وتزيد من الإنتاجية
* ان الثقة تؤثر إيجابي في المستوى الولاء التنظيمي والحد من دواران العمل
* تفاعل والتعامل الصادق مبني على الصدق والصراحة
* تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية
* وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها
* ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل
* المشاركة الفعالة في اتخاد القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة
* الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد في المسؤولية (سعيدي و جمال، 2018/2019، صفحة 13)

**المطلب الرابع: أنواع الثقة التنظيمية**

الثقة التعاقدية: هي اتفاق بين طرفين ت بموجهة الطرف الأول بأن هي بما اتفق عليه للطرف الاخر وكلما كان الآخر وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل وتزايد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات

الثقة المكشوفة: وتقوم على ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الاخر لن تلحق به الأذى ولن تشكل عليه خطرا

الثقة المبنية على العاطفة: هي ناجمة على الارتباطات العاطفية بين الافراد وتكون عادة بين الافراد يدينون بعقيدة واحدة او يتبعون قيادة فكرية واحدة

الثقة المبنية على المعرفة: حيث كلما كانت معرفة كالزميل بزميله أشمل و أكثر صدقا و عمقا كانت المترتبة عليها اكبر (سعيدي & جمال, 2018/2019, p. 12)

**المبحث الثاني:** خصائص وقو اعد ومعوقات الثقة التنظيمية

**المطلب الأول:** خصائص الثقة التنظيمية

تمتاز الثقة بالخصائص التالية :

* تعتمد على قيم و مبادئ أخلاقية سلمية مثل: الصدق ,الأمانة, النزاهة ,العدالة
* تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال
* متعددة المستويات والابعاد وتؤثر فيها عوامل عديدة
* انها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الاعمال
* أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية
* انها يوجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية أي اننا نثق بالطرف الاخر لأننا تحتاج إلى عمله او خبرته المهنية كما انه يحتاجنا لأغراض مقابلة
* درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي مما يجعل عملية إدارتها حرجة الامر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل

نلاحظ ان خصائص الثقة التنظيمية لها طبيعة وصفات خاصة تتسم بالتعددية لمستوياتهم وابعادها واهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال وتتطور بمرور الوقت مما على ديناميكية هذه العلاقة. (سعدية، استاذ محاضرة \_ب\_ أسماء ، و استاذ محاضرة \_ب\_ صالحي ، 2018/2019، صفحة 11)

**المطلب الثاني:** قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة ومن اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والجديد فإن الثقة تحتاج الى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزعته وفيما يلي اهم هذه القواعد:

عدم الافراط في الثقة في الاخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد اهداف مشتركة بينهم

محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث ان الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من اجل تحقيها

القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن بعض 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 على التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوبة

التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة

الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز اهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية

تعددية القادة: تتطلب الثقة التعددية في القادة حيث انه 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 نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق. (سعيدي و جمال، 2018/2019، صفحة 14)

**المطلب الثالث**: معوقات الثقة التنظيمية

معوقات الثقة التنظيمية: يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات وقد حدد كرامر بعضا من تلك المعوقات في كل من هشاشة واستخدام التقنيات التي تضعف الثقة والاحلال بالعقد النفسي والإفراط بالثقة في الاخرين كما نرى ان هناك معوقا اخر لا يقل أهمية عن تلك المعوقات ألا وهو تضليل الثقة وسوف تقوم الباحثة بعرض اهم هذه المعوقات مثل:

**هشاشة الثقة:** تعد هشاشة الثقة من أخطر معوقات الثقة حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائه فالثقة يبنيها تفاعل عوامل عديدة بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا مع الاخذ في الاعتبار:

**\_** ان الممارسات والاحداث السلبية يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقاربة بالممارسات الإيجابية.

**\_**ان الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار اكبر عند الحكم على الثقة مقاربة بالممارسات التي تبني الثقة.

**استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها إلا انه قد يغيب عنها ان هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية او قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

**.** عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل.

**.** عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون اقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.

**الاحلال بالعقد النفسي:** يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الافراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة اما الاحلال بالعقد النفسي او نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق بأن الطرق الموثوق به قد فشل في تحقيق التزامة تجاهه

**الشك وعدم الثقة:** أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها هو الشك وعدم ويميز كيمار عدم الثقة بأنه الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك ويرى ان بعض الادراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الافراد في المجموعات في المنظمة وذلك لان افراد مجموعة ما قد يعتقدون ان افراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في افراد المجموعة ذاتها .

**الافراد بالثقة في الاخرين:** ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها والثقة بالإدارة بشكل خاص حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامها سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات وامانة واستقامة وكفاءة حتى في فترة الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة. (سعيدي و جمال، 2018/2019، صفحة من 15الى 16)

**الخاتمة**:

وكحوصلة عامة للجانب النظري لدراستنا تطرقنا ال المفاهيم الأساسية لكل من الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية حيث يعتبران من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى إليها وبأقل تكلفة وتحقيق ميزة تنافسية تقوي من مكانتها بين جميع المؤسسات الأخرى.