

## تمهيد:

حظي موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة ولاسيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات لا تملك الخيار في التحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة إلى منظمات تعتمد على المعلومات، فإن الثقة تعد المطلب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا هاما يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية، في حين أنهم لا يلقون بالا للأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يثقون بها.

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات.

وتزخر الدراسات في هذا المجال بالعديد من الشواهد التي تشير إلى الثقة باعتبارها عاملا محوريا في تحقيق النجاح للمنظمات، وأنها عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصلحة أعضاء المنظمة، بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات .

### المبحث الأول : مدخل إلى الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها ، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية ، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية فحينما يسود جو الثقة التنظيمية في المنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم البعض، ويتعلمون معا .

### المطلب الأول : ماهية الثقة

#### أولاً: مفهوم الثقة وأهميتها:

**1- مفهوم الثقة :** إن التطرق لمفهوم الثقة يحتم علينا البدء بتناول المعنى اللغوي لهذه الكلمة، ومن ثم استعراض بعض ما جاء حولها من تعاريف اصطلاحية.

**أ. الثقة لغة :** تحت كلمة وثق، وجمعها ثقات، أي وثق به وثيق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق . (جاسم الشامي وآخرون، 2012، ص18).

**ب. اصطلاحاً :** اختلفت التعاريف التي قدمت للثقة من باحث إلى آخر، وفيما يلي بعض منها :

" أنها مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موقع ثقة وذا عواقب إيجابية، والثقة متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر والاعتقادات بالطرف الآخر نتيجة الخبرة و الموثقية المعتمدة على الصدق والإحسان " .

( هناء جاسم محمد العسكري ، 2013، ص9)

وتعرف كذلك بأنها " الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة، وبيئة المدرسة و حياة العمل وبين الأصدقاء " . (عامر علي حسين العطوي وإلهام ناظر الشيباني ، 2010، ص 131 .)

وتعرف كذلك بأنها " توقعات وتصورات الأفراد والجماعات أن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة " . ( نضال صالح الحوامده وثامر محمد محارمة ، 1998، ص232 .)

وتعرف كذلك بأنها " التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات يمكن الاعتماد عليها ".  
( موسى أحمد السعودي ، 2005، ص104 .)

وتعرف كذلك بأنها" عبارة عن استعداد طرف معين (مانح الثقة) يكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) يتوقع منه أداء أعمال معينة مهمة لصالح الطرف المانح الذي ربما يكون غير قادر على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم بها ".  
( حمد بن سليمان البدراني، 2010، ص13.)

هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة وهي :

- أ- الإحسان : شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف .
- ب- المعولية : المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى .
- ج- الكفاءة : المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارات والمعرفة والخبرة .
- د- الاستقامة : شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن .
- هـ- الانفتاح : المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخر .  
( عامر علي حسين العطوي وإلهام ناظر الشيباني ، 2010 ، ص 131.)

## 2- أهمية الثقة :

رغم تناول الباحثين لهذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، حيث يرى علماء النفس أنه صفة شخصية، وعلماء الاجتماع يعتبرونه بنية اجتماعية، أما الاقتصاديون فيتصورونه كميكانيزمات للخيار الاقتصادي، إلا أنهم لم يختلفون في كونه ذو أهمية بالغة على المستوى الذاتي لضمان السلوك السوي، وعلى المستوى الجماعي حيث كلما زاد التعقيد كلما زاد الاعتماد على الآخر كلما كان هناك ضرورة لتوافر عامل الثقة .  
( مزبو ألفة ، 2013، ص 115.)

و تتمثل أهمية الثقة فيما يلي :

- ✓ الثقة تزيد من التفاعل، والتعامل الصادق، وتسهم في تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية، وموضوعية .
- ✓ تؤدي إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية .
- ✓ تؤدي إلى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي .

✓ تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير .

✓ تشجع على المخاطرة . ( منى عبد الهادي المرشد، مرجع سبق ذكره، ص19).

### ثانيا: خصائص الثقة:

1- القدرة : تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريبية أو أي مؤهلات أخرى .

2- الخيرية : هي الرغبة أو الميل لفعل الخير(المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية .

3- الأمانة : فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص . ( ممدوح عبد العزيز، ص4 .)

بالإضافة إلى هذه الخصائص :

✓ أن توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة

التغيرات التي تسود بيئة الأعمال .

✓ أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا

نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.

✓ أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية .

كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما

يجعل عملية إدارتها حرجية، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا

العامل المهم . ( مزيو أفة، 2013، ص116-118 .)

### ثالثا :عوامل الثقة

تبنى الثقة على أسس، ولو بنسبة ضعيفة حيث يجب أن تطور التوقعات عن المدى

الذي يمكن أن نثق به في الآخر اعتمادا على مجموعة من العوامل المتمثلة في :

1- الاستعدادات الشخصية المسبقة : أظهرت البحوث أن الأفراد يختلفون في

استعداداتهم المسبقة للثقة بالآخر.

2- التوجه النفسي : العلاقة المعقدة للتوجهات الإدراكية والدافعية والأخلاقية المتداخلة

مع بعضها .

3- السمعة : سمعة الآخر من خلال الأصدقاء، الأقارب، الإشاعات... الخ .

4- الخبرة الفعلية عبر الزمن .

المطلب الثاني: ماهية الثقة التنظيمية :

أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار **Erikson** إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل **Luhman** الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة .

وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية .

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة ، تقسيم العمل، نطاق الإشراف ، ..... ) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة .

أما المدخل الحديث في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت النظرية اليابانية (z) على ثلاث مرتكزات

أساسية والمتمثلة في ( الثقة ، القدرة ، المودة ) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية . ( حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص172 . )

أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم ، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة ، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه .

كما ازداد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية بشكل خاص، حيث أنها من السلوكيات التي تمارس على المستوى الفردي والتنظيمي وعلى مستوى التنظيمات والدول في علاقاتها البيئية ، وقد أجمع الباحثون على أنها عنصرا فعالا في التخفيف أو الحد من السلوك الانتهازي .

فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية في حقل الإدارة ، ونضج بوصفه متغيرا مهما ضمن متغيرات التطوير التنظيمي، خلال أعوام السبعينات، والأخص ضمن محاولات إصلاح القطاع العام ، استنادا إلى تبلور أهمية مفاهيم أخرى تسهم وتعزز من فاعلية التطوير التنظيمي، بالوقت ذاته تفصح عن مستوى ذلك التطوير من خلال مؤشرات الثقة المتوالدة لدى أعضاء المنظمة، في ضوء المناخ والثقافة التنظيمية للمنظمة .

ويتطور مفهوم الثقة التنظيمية لدى الأفراد نتيجة لعدة عوامل من أهمها المشاركة والاحترام المتبادل، والمصادقية، وحرية تدفق المعلومات، والعدالة، وثقافة القائد وكفاءته والدعم المادي والمعنوي، وتقدير الجهود، ووجود صلاحيات وسياسات واضحة لأداء العمل، وتوفير فرص الترقية وتنمية الذات، وثقة القائد بالمرؤوسين، وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار، والتمسك بالقيم الدينية . ( منى عبد الهادي المرشد ، 2014، ص13-14 . )

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها:

### 1- مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد نال موضوع الثقة التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الكتاب والباحثين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريف الثقة التنظيمية . ( علي حسون فندي الطائي وآخرون، ص 69).  
ومن أهم هذه التعاريف :

" هي قرار الطرف الأول سواء كان (فرد أو منظمة أو جماعة) النابع عن رغبته بأن يكون معرضا لأهداف الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى مبادئ أخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما ".  
( حلا صاحب عبد الستار ، 2014، ص118).

وكذلك هي " العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية و هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة ". ( زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطرانة ، 2012 ، ص 629).  
وتعرف كذلك على انها " حمل المبادئ لكل من الطرفين وتتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب وأن هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل :الأمانة، الولاء، الصدق ".  
( نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم ، 2014، ص342).

نجد أن هذه التعاريف تشمل على عدة جوانب هي كما يلي :

- ✓ أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واطع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
- ✓ أن الثقة تكون مبنية على توقعات بأن الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها .
- ✓ أن السلوكيات التي يتوقع الشخص واطع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واطع الثقة للعديد من الأسباب .  
( أميرة محمد رفعت حواس ، 2003، ص 66).

## 2- أهمية الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي :

- ✓ تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها.
- ✓ بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين .  
( حاكم جبوري علك الخفاجي ، 2012، ص17.)
- ✓ أنها عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي لتوقع السلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني .
- ✓ أنها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة .
- ✓ تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال .
- ✓ إن بناء الثقة التنظيمية له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة .  
( نجيب عبد المجيد نجم وخوله صدر الدين كريم، ص342.)



ثالثا: خصائص الثقة التنظيمية وأهدافها:

### 1- خصائص الثقة التنظيمية :

- ✓ أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال .
- ✓ أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية ، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة .
- ✓ أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية .  
( مزبو ألفة، 2013، ص115 )
- ✓ أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
- ✓ أن الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- ✓ الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد . (نجيب عبد المجيد نجم وخوله صدر الدين كريم، ، ص343.
- ✓ تعد الثقة المتبادلة بين العاملين ورئيسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، بما لها من أثر على أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق . ( مجد حسن ريان ، 2006، ص 4).

### 2- أهداف الثقة التنظيمية :

تتعدد أهداف الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ الثقة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز على مدى إتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة .
- ✓ الثقة المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يفتصر دور الموظف على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية

- تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من  
الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها .
- ✓ **الثقة المتعلقة بالبرامج:** ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، ولا تقتصر  
المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع  
المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في  
تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ يقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب  
عمله .
- ✓ تؤدي إلى تحديد إطار عمل كل فرد مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق  
بين الأفراد ورفع كفاءتهم .
- ✓ تؤدي إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ما دام أنه يتصرف طبقا  
للسياسات الموضوعية ، كما أن للسياسات دورا في عملية التنمية الإدارية لكونها  
تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسبهم خبرات ومهارات جديدة .  
(أياد طه الرويشده ، 2013 ، ص462).

### المطلب الثالث: أنواع ووظائف الثقة التنظيمية

#### أولا: أنواع الثقة التنظيمية

تتمثل أنواع الثقة فيما يلي :

- 1- **أنواع الثقة بالنظر إلى أطرافها :** يذهب عدد الباحثين إلى تقسيم الثقة بالنظر إلى  
أطرافها إلى نوعين:
- أ- **الثقة الشخصية :** (بين الأشخاص) الرغبة أو الاستعداد من جانب طرف معين لأن  
يكون معرضا بأن يتأثر بأفعال وتصرفات طرف آخر ، عندما يتوقع من الطرف الآخر  
القيام بأداء أعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة ، في حالة ما إذا كان  
الوائق لا يستطيع متابعة سلوك الموثوق فيه أو مراقبته أو التحكم فيه .
- ب- **الثقة غير الشخصية:** ويطلق عليه (الثقة بالمنظمة) وتعكس ثقة الاعضاء بالمنظمة  
وهي عبارة عن إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيئ الظروف وستتخذ الإجراءات

المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كأنها ستلتزم بالوعود التي تعد بها، كما ستكون مؤتمنة لرعاية أهداف الموظف الذي يعمل لديها ولصالحها .

**2- أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة:** يمكن تقسيم الثقة بالنظر إلى بعد السلطة إلى نوعين رئيسيين هما :

**أ- الثقة العمودية:** وتشير إلى ثقة المرؤوسين في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وبسهولة ، لأنهم أشخاص موثوق بهم ، يعكسون قيم مرؤوسيهم وطموحاتهم .

**ب- الثقة الجانبية :** وهي تشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد ، نظرا للعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات ، حيث يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، لأن هناك صعوبة على الشخص للإمام بكل التخصصات داخل عمله ، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم ، لذا لابد من توافر الثقة بينهم.

**3- أنواع الثقة بالنظر إلى موضوعها :** وفق هذا المنظور، فإن الثقة تنقسم إلى ثلاثة أنواع

**أ- الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية :** وهي المعتمدة على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية ، ومن ثم فهي مرتكزة على الأسس الأخلاقية التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر سلبا على الآخرين .

**ب- الثقة المرتكزة على الكفاءة :** وهي الثقة المستمدة على إدراك لقدرات الأفراد وإمكاناتهم ومهاراتهم للقيام بمهام معينة ، وهي الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه .

**ج- الثقة المرتكزة على العقد :** وهذا النوع يعتمد على الالتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، ويتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقا لبنود العقد الذي يربط بينهما، لأن المنظمة تحتاج العمل والإنجاز والعامل يحتاج المكافأة والتقدير .

( حمد بن سليمان البدراني ، ص 55-56 . )

4- أنواع الثقة بالنظر إلى مصدرها : و تنقسم الى :

أ- **الثقة القائمة على المعرفة** : وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة .  
 ب- **الثقة القائمة على ملامح شخصية** : هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جدير بهذه الثقة من عدمه .

ج- **الثقة القائمة على أسس رسمية** : وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر . ( صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد ألعابدي ، 2010، ص45-56).

**ثانيا: وظائف الثقة التنظيمية :**

يوصفها مكونا من مكونات الرأس المال الاجتماعي، وبالتالي مؤثرا مهما في بناء السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي، فإن عامل الثقة يعمل على إتمام الوظائف الايجابية التالية :

- 1- **الوظيفة التكاملية** : حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحتمك بمعايير السلوك الموثوق والجدير بالثقة .
- 2- **تخفيض التعقيد وتقليص الالايقين** : من حيث نتائج القرارات والتي تكون مبنية على أساس السلوك المتوقع من الأفراد نتيجة منحهم درجة ثقة معينة .
- 3- **توفير ميزة التعاون** : حيث أن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد ضمن مدخل الخيارات الرشيدة .
- 4- **تعزيز الثقة الذاتية للأفراد** : الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب ، والثقة الذاتية تغذي ثقة الأفراد بأنفسهم وتدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل . ( مزيو أفة، 2013، ص116).

**ثالثا : ركائز بناء الثقة التنظيمية :**

- 1- **تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة** : بالاتفاق على مجموعة من القيم التي تحكم عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي، والالتزام بها عمليا من طرف القادة لضمان ترسيخها في شخصية الفرد المنتمي للمنظمة ، حيث أصبح لزاما عليها

تطوير هوية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي قد يميز موردها البشري ، أي أن الأمر تعدى إيجاد ثقافة تنظيمية إلى تطوير هوية تنظيمية .

**2- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة :** ويقصد بالرؤية تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها ، على المدى الطويل والقصير في ضوء البيئة العامة ، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك ظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية ويشترط في ذلك توضيح القائد لوجهة نظره الشخصية المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، حيث يؤكد احد الباحثين أن الذين يطمحون لأدوار قيادية في ظل ظروف البيئة الحالية يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، حيث أنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة ، وهي ميل فطري لن يزول ، رغم الأهمية البالغة لوضوح المعنى إلا أن ذلك غير كاف لضمان الحافز والالتزام من جانب المرؤوسين ، لابد من احترام خلفية القيم المتفق عليها جماعيا والمحددة لهوية أفراد المنظمة ، مما يعزز الثقة في السلوكيات والقرارات الصادرة عن القيادة ، حتى في حالة الاختلاف في الرأي فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة ، أو اضطرار القائد عند الضرورة للاستئثار باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً تحت قيود : الزمن المتوفر ، الإمكانيات المتاحة والممكنة، نوعية المرؤوسين .

هناك أربع خطوات لتحديد هذه الرؤية تتمثل في:

- ✓ فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة.
- ✓ فحص الواقع ورسم حدود الرؤية .
- ✓ تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية .
- ✓ اختيار الرؤية .

**3- تحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي:** إن صياغة أهداف مشتركة يمهد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين القادة، ويشجع على التنظيم في شكل فرق عمل متكونة من مهارات متكاملة ، فعنصر وحدة الهدف الذي يترجم خلفية ودوافع متفق عليها ومقبولة جماعيا، يذلل حواجز الاتصال حيث يشجع الاستماع باهتمام للآخر ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة النقاط الحرجة في مسار العمل ، وقبول الاختلاف في الرأي بتضييق جانب الحساسية ، والتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب للواقع

العملي، كذلك هذا يجعل القادة يسمحون بهامش تصرف للأفراد في الجوانب التي يتقون بتحكمهم فيها وحسن تدبيرهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا أمر نسبي، أي لا يمكن منح الثقة المطلقة، وذلك على أساس أنه لا يمكن لأي شخص أن يتقن كل شيء، لا بد من وجود نقاط ضعف تجعل القائد يوكل المهمة لمن يتمتع بالكفاءة لانجازها.

**4- تسهيل تداول المعارف:** عندما نتكلم عن نقل المعرفة وجعلها متداولة بين أفراد المنظمة، فإننا نتكلم عن التعلم التنظيمي الذي يتمثل في العملية التي يتم من خلالها المزج والتوحيد بين: المعارف، ممارسات، إجراءات... الخ، وبين المعطيات الحديثة و تطبيقها جماعيا في أعمال حالية أو لتحضير أعمال مستقبلية.

وتعرف كذلك بقدرة المنظمة ككيان على التعرف على أخطائها وتصحيحها، بالإضافة إلى قدرتها على تغيير قواعدها المعرفية والقيمية لتوليد مهارات عملية جديدة واتخاذ قرارات جديدة، إذن فعلمية نقل المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة تتم في إطار جماعي، تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى قيم المعرفة الضمنية فعمليات التعلم تنتج بالتجديد فقط حينما توضح قي إطار هوية تحوي اتفاق حول شفرة للرموز والقيم والقواعد. (مزيو ألفة، 2013، ص119-122).

### المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من القوى المؤثرة في بناء الشخصية التنظيمية، إذ أن وجود الثقة في المنظمة بمختلف المستويات التنظيمية بين الأفراد والمشرفين وإدارة المنظمة يؤدي إلى تحقيق: الرضاء، الالتزام، زيادة التعاون، تمكين العاملين، تحسين جودة العمل، وللتعويض عن نقاط الضعف في مصادر أخرى مطلوبة لتعزيز الثقة.

### المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى:

#### أولا: الثقة بالرئيس المباشر

يتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا

للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه ، إذا ما كانت تتوفر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .  
( محمد جودت محمد فارس ، ص 169).

ويتجزأ هذا المفهوم إلى :

**1- المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس :** لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسهم شخص له مبادئ وملتزم بهذه القيم يمثل عنصرا هاما وحاسما في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها باعتماد وتساوي دون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضلها الفرد ويقبله ويعتقد فيه وتجد في القيم أفرادا يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم والأمانة والنجاح والمتعة ، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقرارا وثباتا من القيم، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس المرؤوسين لديهم بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بأن رؤسائهم أكفاء من غيرهم لإنجاز الأعمال وسير الخطة على الوجه الصحيح .

**2- الابتكار وتحقيق الذات:** حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر فيها بأن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل .  
إن هذا البعد يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته حيث أشار ( ماسلو ) إلى قدرة الفرد على الابتكار وتحقيق الذات و هذا ما يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي الشجاعة، الثقة بالنفس، القدرة على حسم الأمور لصالحه ،.....الخ وهذا بدوره يتطلب القدرة على تحمل المسؤولية وعلى الإقدام على عمل الأشياء والسير بالعمل دون الحاجة إلى إشراف مفصل، فالمرؤوس هنا يحتاج إلى الشعور بالقيمة الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفاعليته واعتباره جزء من خطة سير العمل داخل المنظمة وأن الإدارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤساؤه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به فالمرؤوس لديه

القدرة على الإبداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتساب من خبرات ومهارات .

إن إيمان الرؤساء بقدرات المرؤوسين على الإبداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على سلوكياتهم بالتعامل معهم وتقديم كل ما سوف يساعدهم على ذلك الإبداع والابتكار مما سوف يزيد من درجة ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالتالي الثقة بالمنظمة التي يعملون فيها تبعا لشعور هؤلاء المرؤوسين أن رؤسائهم أصبح سلوكهم منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة بينهما .

( علي حسون فندي الطائي وآخرون ، ، ص 71).

- **محددات الثقة بالرئيس المباشر** : هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر تتمثل في :

- 1- **النزعة إلى الخير**: وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية .
- 2- **الاستقامة**: وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من البادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس .
- وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة ، تتمثل في :

✓ اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته .

✓ امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة .

✓ مدى التطابق بين أقواله أفعاله .

- 3- **القدرة على أداء العمل بكفاءة** : وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل . ( علي حسون فندي الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 70).

**ثانيا: الثقة بزملاء العمل**

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الايجابي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل



توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها. ( صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد ألعابدي، مرجع سبق ذكره، ص 46).

وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المداريين ذاتيا والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم والمسئولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم .

( حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 17).

#### – محددات الثقة بزملاء العمل :

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تتدرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين و الإدارة العليا، انطلاقا من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا يكون مضطرا إلى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة، ومن ثمة فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها، ليست اتخاذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان تجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء والمشرف على العمل والإدارة العليا. ( حمد بن سليمان البدراني، ، ص 71).

#### ثالثا: الثقة في الإدارة العليا :

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع . ( صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد ألعابدي، مرجع سبق ذكره، ص 46).

فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة و بالتالي انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي ( محمد جودة محمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 17).

فهي توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد

السياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا انه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدمًا للثقة في سلوك القيادات الإدارية .

( جاسم الشامري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22).

وتتجزأ إلى نقطتين :

### 1- سياسات الأفراد : تختص سياسات الأفراد في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها

الإدارة في معاملاتها من الأفراد حيث أن هدف السياسات الأفراد الرئيسية هي:

- ✓ العمل على تكوين قوة عمل مستقرة .
- ✓ بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية باستمرار.
- ✓ توزيع المكافآت المادية والمعنوية والترقيات بعدالة.
- ✓ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين.
- ✓ توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي.
- ✓ بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مبعثها روح المودة والتعاون بين الجميع.
- ✓ وضع مستويات عادلة الأجور وأن يقتنع المرؤوس بعدالتها.
- ✓ مد المرؤوس بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملاتها مع المرؤوسين.
- ✓ معاملة كافة المرؤوسين باحترام ومساواة بلا محسوبية أو تعصب في معاملتهم.
- ✓ مراعاة احتياجات مطالب المرؤوسين المعقولة المعنوية والمادية.

### 2- توافر المعلومات: هناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر المعلومات لها

علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم وأصبحوا أقل استعدادا لترويج الإشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة؛ وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والأفقي داخل المنظمة خلال كافة

إجرائها سيشعر العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم لم تتاح لهم المعلومات كي يطلعون عليه مما ينعكس سلباً على ثقتهم بالمنظمة التي يعملون فيها؛ إذن الاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية عنصر جوهري لبناء الثقة بين العاملين والإدارة لأنه سيقود أي تبادل للمعلومات بكل الاتجاهات أيضاً .  
( علي حسون فندي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70-71).

### - محددات الثقة في المنظمة

**1- العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وبتجزاً إلى :

✓ **عدالة توزيعية:** وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

✓ **عدالة إجرائية:** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سبباً لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت .

**2- الدعم التنظيمي:** وهو تثمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية ، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه .  
( علي حسون فندي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69).

### المطلب الثاني : نظريات الثقة التنظيمية

تتمثل نظريات الثقة التنظيمية في ثلاث نظريات وهي :

#### أولاً: نظريات عدم الثقة

تنقسم نظريات عدم الثقة بالعاملين في نظريتين هما :

**1- الإدارة العلمية :** تنتسب أفكار المدرسة العلمية إلى فريدريك تيلور، ظهرت المدرسة في عام 1911م، وضمنت مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج ، وهذا التذبذب قد

يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة ، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المستهدفة ، لذا لا بد أن تتعامل الإدارة مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، أو (الجزرة والعصا) فمن يعمل وفق شروط الإدارة ويطبق حرفيا ما تعلمه في موقع العمل سينال مكافآت، أما الابتكار والمبادرة والإبداع ، فتلك أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف، لذلك فالمدير أو المشرف لا يثق بالعاملين، لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به، ومن ثم يصعب الاعتماد عليهم دون رقيب يقرر من يستحق العصا ومن يستحق الجزرة .

**2- البيروقراطية :** فهي لا تقل أهمية عن سابقتها، فقد صاغ أفكارها ماكس وبيبر، وهو الذي جاء بمبادئ البيروقراطية، التي تعني (حكم المكتب) بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئيسي، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة .

لاقت النظريتان انتقادات شديدة، وذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، حيث كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها؛ أما مبادئ البيروقراطية، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتيادي وسلبى، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل مركزي، لذا لا بد من التوجه نحو تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين .

**ثانيا: نظريات مهدت للثقة :**

تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة ، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل : مدرسة العلاقات الإنسانية ، وإمدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد .

في عام 1920م، بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري

فظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله .

تعد المواضيع التي تناولتها ( ماري باركر فوليت ) ، بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعلاقات الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت إلى المنظمات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف .

في عام 1924م بدأت دراسات هاوثورن في شركة ويسترن أليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932م، وقد كشفت عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في الإنتاجية ، الأمر الذي مهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على أن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل .

ظهرت المدرسة السلوكية في عقد الأربعينات، وكانت امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، وجاءت أفكارها كمقدمة لظهور علم السلوك التنظيمي الحديث، وشملت اهتماماتها بعض العمليات الأساسية في موضوعات الهياكل التنظيمية والدافعية والقيادة . وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف ب (حركة التطوير التنظيمي)، التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها نموذج ( كيرت لوين ) المعروف ب(القوى الحقلية)، والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يتشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن النتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن

تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم ينشدونه ويتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة .

### ثالثاً: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المنظمة وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء وعامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى .

من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، هناك

نظريتان رئيسيتان :

إدارة الجودة الشاملة ، ونظرية "Z" .

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم ، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف ب (إدارة الجودة الشاملة)، التي تعد الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة، وهي مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين .

يعتبر ( ديمنج ) أبا لثورة الجودة ، حيث يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية، قد فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج ، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة ، فتتولد تكلفة مضافة حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج ، خطوة خطوة ، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء ، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على المنتج الكامل الخالي من العيوب، وإنما كان المطلوب هو المنتج الموثوق .

وفيما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل (وليم أوشي) إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية "Z"، توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية

إذ تأكد النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، فقد لاحظ أوشي أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي إن لم تصاحبها عملية تعلم لكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة ، لذا كانت هناك ثلاث دروس، يرى أوشي بأن نظرية "Z" اليابانية تقدمها وهي :

- 1- **الثقة** : لأن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان .
- 2- **الحنق والمهارة** : فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن، أي الحنق والمهارة في التعامل، وهذا يتهياً من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة .
- 3- **الألفة والمودة** : والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ، والابتعاد عن الأنانية .

هذا ومن خلال هذه الأسس الثلاث الرئيسية :الثقة، الحنق و المهارة، الألفة والمودة يحدد أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وفق نظرية "Z" فهي تشمل : الوظيفة مدى الحياة، التقييم والترقية البطيئة، عدم التخصص في المهنة مما يسهل تنقلاته بين الأقسام المختلفة ويتيحاً للترقية، عملية الرقابة الضمنية، اتخاذ القرارات جماعيا بمشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار، الاهتمام الشامل .

تعد الثقة بالإضافة إلى الرضا أهدافا رئيسية في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية "Z"، واستفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الإنجاز مع خفض التكاليف، وبدورها التكنولوجيا ذات أهمية في تطبيق "الهندرة: إعادة الهندسة الإدارة" التي تتطلب إعادة تصميم الإدارة الوسطى، باتجاه المنظمات المسطحة لتمكين العاملين بخدمات العملاء للتصرف بمرونة وحرية في معالجة شكاوي وطلبات العملاء، وفي الوقت نفسه فإن الحكومة الإلكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتيحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخدمات قد ساهمت في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين وثقتهم بالعاملين الذين يقدمون الخدمات . ( حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص58-63).

## المطلب الثالث: محددات وقواعد ومقاييس الثقة التنظيمية

## أولاً: محددات الثقة التنظيمية

تتشكل التوقعات في ضوء المعلومات المتوافرة عن الآخرين، من الزملاء والمشرف والإدارة العليا، المؤثرة على المستقبل الوظيفي، إن التوقعات التي تتشكل لكي يقرر الشخص الاعتماد على شخص آخر إذا كان يملك قرار الاعتماد أو عدم الاعتماد، وفي حالة الاعتماد في الأصل مفروض من المستويات التنظيمية الأعلى، عندها تصبح وظيفة التوقعات مقتصرة على تقدير درجة الاطمئنان تجاه تصرفات الطرف المعتمد عليه، الذي قد لا يكون جديراً بالثقة عندما تكون التوقعات متشائمة بناء على تقييم المعلومات المتوافرة في ثلاث مجالات رئيسية تحد درجة الثقة وإمكانية شعور الفرد بالاطمئنان عند التعامل أو الاعتماد على طرف آخر .

## 1- كفاءة وفعالية أداء الطرف الآخر

يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية العاملين ورؤية الإدارة العليا بشأن الطريقة التي يحقق كل منهما أهدافه، حيث تتحدد الرؤية بالنسبة للإدارة العليا في إمكانية تحقيق التميز والتفوق التنظيمي مقارنة بالمنظمات المنافسة، بما يؤدي إلى الازدهار الاقتصادي والرفاه الاجتماعي للعاملين بالمنظمة، في حين تتمثل رؤية العاملين في ضمان الأمن الوظيفي والرفاه التنظيمي ومن ثم يكون الانسجام والتآلف هو الوسيلة المثلى لتحويل الرؤية إلى واقع، وكل ذلك يتطلب توافر قدرات ومهارات ووسائل مناسبة لإنجاز المهام المترابطة بكفاءة .

تتطلب الكفاءة توافر المهارات المناسبة لإنجاز عمل معين بمستوى مقبول من الجود وتصبح المهارات نفسها عديمة الجدوى عند محاولة إنجاز مهمة أخرى ذات طبيعة مختلفة عن المهمة السابقة، لذلك فإن كل مهمة تتطلب مهارات خاصة بها، يتم اكتسابها عن طريق التدريب، بالتالي يسهم في تنمية الثقة لدى العاملين؛ ومنه الكفاءة المبنية على أساس التخصص تؤدي إلى ثقة العاملين .

من ناحية أخرى، تعتبر الكفاءة غاية التنظيم البيروقراطي، ولذلك حشدت مجموعة

متناسقة من المبادئ تضمن حال تطبيقها كفاءة المنظمة ، من أهمها :



- ✓ مبدأ التعيين على أساس الجدارة .
  - ✓ مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص .
  - ✓ مبدأ الترقية على أساس الجدارة .
- وذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية تصب في أهداف المنظمة، منها :
- ✓ ارتفاع مستوى الكفاءة .
  - ✓ تحسين نوعية المخرجات والجودة .
  - ✓ انخفاض تكلفة العمليات .
  - ✓ تنمية قدرات الأفراد ورفع معنوياتهم .
  - ✓ تحفيز الإبداع .

وبالتالي قد تكون الوساطة في التعيين والتكاليف والترقية نقيضا وهادما لمبدأ الكفاءة والتخصص، إذا كانت على حساب من هم أفضل وأكفاً وأقدر؛ بينما عندما يوضع الشخص في الوظيفة الملائمة والمناسبة لقدراته فإن رغبته في العمل تجعل أداءه أفضل الأمر الذي يعزز من الشعور لديه بالثقة .

إن تحقيق فعالية أداء العاملين بالمنظمة عبر مستوياتها المختلفة يتطلب توافر التجهيزات والمعدات اللازمة والمناسبة للإنتاج بالجودة المرغوبة، لكون القصور فيها يؤدي إلى تدني الأداء وإعاقة المجتهدين ويحول دون تحقيق مستويات أداء متميزة، ويتبع ذلك انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يتسبب في حرمانهم من الحوافز المادية والمعنوية ، بل ويجعلهم عرضة للمساءلة، وربما كبش فداء في حالة تدمير أحد العملاء من جودة خدمات ومنتجات المنظمة؛ كما أن التقنيات ذات العيوب والأعطال، لا تساعد على أداء العمل بفعالية، و إطلاع الإدارة العليا بالمنظمة على تلك العيوب ضرورية، لكونه يساهم في تفهم أسباب القصور في الأداء وتبرير الأخطاء التي يرتكبها العاملون.

## 2- تحلي الطرف الآخر بالقيم والسلوك الأخلاقي :

يرى أحد المفكرين بأن الأخلاق تمثل الصفات الراسخة في أعماق النفس الإنسانية، ويستحق الموصوف بها المدح أو الذم، لذا تكون فضائل عندما تستحق المدح والثناء، ورذيلة عندما تستحق الذم؛ وهي تشير إلى مجموعة المعايير أو القواعد والأعراف

المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي، وبالتالي تركز فلسفة الأخلاق على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وغالبا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الأولى وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين ، غير أن ذلك لا يعني أن كل المعايير الأخلاقية التي تواجه المديرين والموجودة في مجتمع معين مجسدة في قوانين وتشريعات .

هناك ثلاثة مداخل مختلفة للمديرين والعاملين عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي أحد هذه المداخل هو "الأنا الأخلاقي" الذي يرى بأن الفرد ينبغي أن يتصرف على نحو يحقق أكبر خير له، بحيث تتخذ المنظمة والعاملون القرارات على نحو يحقق هدفها في الترقية إلى مستوى أعلى، أما المدخل الثاني فهو الغائي "النفعي" الذي يرى بأنه ينبغي أن نتصرف على نحو يحقق أكبر نفع لأكبر عدد من الناس، في حين المدخل الثالث فيرتبط بالمدخل النفعي، ولكنه على النقيض من مدخل الأنا الأخلاقي هو مدخل الإيثار، حيث تكون القرارات أخلاقية إذا كانت تهدف إلى إظهار الاهتمام بمصالح الآخرين، وتبعا لإدراك العاملين للمدخل الذي تتبناه المنظمة أو المديرين في اتخاذ القرارات، تتشكل لديهم توقعات متفائلة في حالتها المدخل النفعي والمدخل الإيثاري، بينما تتشكل التوقعات المتشائمة في حالة المدخل الأناني، لأنه في الأصل لا يصب في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا، فهو يخدم طرف على حساب طرف الآخر، الأمر الذي قد يؤدي في النهاية إلى فشل المنظمة، وتهديد الأمان الوظيفي لبقية العاملين، مما قد يدفعهم البحث عن فرص جديدة للعمل ربما لا يحصلون عليها بسهولة .

تتعدد القيم التنظيمية، وقد تكون متضادة أو تكون منسجمة، إلا أن القيم التي تم تأكيد علاقتها الإيجابية بمفهوم وطبيعة الثقة، فتشمل: الأمانة والصدق والاحترام، والدعم والعدالة والتسامح، عندما تتعارض القرارات والسلوكيات مع أي من هذه القيم فإنها تصبح لا أخلاقية .

تركز العدالة التنظيمية على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي يتم من خلالها تحديد هذه النتائج، إذ أن العدالة التوزيعية تهتم بتوزيع النتائج التي يحصل عليها الفرد، وذلك يؤثر إيجابيا في ثقته بالمنظمة، في حين تهتم العدالة

الإجرائية بموضوعية الإجراءات المستخدمة في تحديد النتائج التي يحصل عليها الفرد وإدراكه لذلك يولد لديه اتجاهات ومشاعر إيجابية من بينها الثقة التنظيمية، أما الأمانة فهي قيمة إنسانية، وتوافرها في أي شخص يجعلنا نطمئن له، كون الشخص الأمين لديه ضمير يقظ، وقد يتظاهر بعض الأشخاص بالأمانة عندما تكون الرقابة فعالة، بسبب خشيتهم من التعرض للعقوبات في حالة اكتشاف سلوكياتهم الهدامة، لذا يمارسون التضليل والخدع؛ يشير أحد الباحثين، إلى وجود علاقة عكسية، ما بين الثقة بالعاملين والممارسات الرقابية، فكلما توافرت الثقة بالعاملين انخفضت الحاجة معها إلى مراقبتهم كما أن الرقابة المجدية لا تستهدف تصيد الأخطاء، بقدر ما يكون الغرض منها هو التعلم من خلال تشخيص الخلل، ومعرفة مصدره وأسبابه، وتبعاً لذلك يتم تصحيحه، لأن الغرض ليس التخلص من العاملين بقدر ما هو تقديم المساندة والدعم التنظيمي لهم، حتى يتمكنوا من إزالة معوقات الأداء والجودة .

إن الاعتقاد القوي لدى الفرد بدعم ومساندة المنظمة له، يؤدي إلى تبنيه اتجاهات إيجابية نحوها، لذا فإن الأشخاص الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمي، هم أكثر احتمالاً للثقة بالمنظمة، ويكون أداؤهم بمعدل وجودة أفضل .

### 3- المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر :

إن القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بكمية كافية وفي الوقت المناسب مع المصدقية لكي تعكس واقعا حقيقيا، إذ أن عدم المصدقية يؤدي إلى تصور زائف للواقع ومن ثم تكون القرارات غير مناسبة .

بطبيعة الحال، فإن المعلومات التي يتطلبها اتخاذ أي قرار في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية تناسب عبر قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، بالتالي تتأثر الثقة لدى العاملين بجودة وكفاية نظم ووسائل الاتصالات بالمنظمة .

وعندما يقوم أحد العاملين بتقييم جودة نظم اتخاذ القرارات بالمنظمة، وتقدير مدى كفايتها لنقل الواقع الحقيقي للأداء والعلاقات إلى المستويات العليا المختصة، فإن نتيجة التقييم تحدد مدى الشعور بالطمأنينة والثقة لديه والإحساس بالأمن الوظيفي؛ إن الثقة لا تتوفر في مناخ يسوده الغموض والتشكك وإخفاء المعلومات الهامة وحجبها عن متخذي القرار، لذلك تتأثر عقلانية القرارات التنظيمية بمحصلة المعلومات والبيانات التي يتم

تمريرها إلى متخذي القرارات، بالتالي تتطلب الثقة انسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات إلى نقاط التنفيذ عبر قنوات الاتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين، ويتم تحليلها وتفسيرها استعدادا لاتخاذ قرارات جديدة لتصحيح الأخطاء وتقييم الانحرافات، وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التنفيذ، وذلك أحد أهم مصادر الثقة لدى العاملين تجاه الإدارة العليا بالمنظمة .

وفيما يتعلق بالمصادقية، فإن المدير بالنسبة لمروؤسيه هو شخص عادي يقيّمونه بعيدا عن مكانته الرسمية وسلطاته الممنوحة إليه بواسطة الخريطة التنظيمية، حيث يتم التقييم من خلال شخصيته وأعماله ومدى مطابقتها أو تناقضها مع أقاويله، وعلى أساس هذا التقييم يقرر ما إذا كان المدير قد اكتسب ثقة مروؤسيه أم لا، الأمر الذي ينسحب إلى مدى انسجام القيم المعلنة مع واقع الممارسات التنظيمية، فهناك الكثير من المنظمات التي تعلن عن أن أعمالها تسير وفقا لمجموعة من القيم التي تعلنها رغم عدم وجود تلك القيم في الممارسات اليومية بالمنظمة، وإنما هي قيم لا تزيد عن عبارات من أجل خلق قيمة وهمية غير حقيقية للمنظمة .

في المنظمات التقليدية التي غالبا ما تخفق في التعامل مع نظم المعلومات وتقنياتها بطريقة مفيدة يمكن لبعض العاملين حجب بعض المعلومات الضرورية وذات الأهمية بالنسبة للآخرين، لكونها تؤثر في أداء المهام الموكلة لهم، والقرارات التي يتخذها، عندما يدرك المرؤوسون بأن المعلومات التي لديهم المتعلقة بالعمل غير وافية، فإن الثقة بالنفس لديهم تنخفض، لأنهم يفتقدون المعرفة بكيفية أداء العمل، لذا تكون احتمالية ارتكاب الأخطاء كبيرة . (حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 66-71)

### ثانيا: قواعد ومقاييس الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة؛ لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد:

- ✓ عدم الإفراط في ثقة الآخرين، ومحدودية الثقة .
- ✓ الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف .
- ✓ الثقة تتطلب الحزم .
- ✓ حاجة الثقة للتكامل التنظيمي .
- ✓ الحاجة للاتصال .
- ✓ الثقة تتطلب تعددية في القادة .

تتعدد مقاييس الثقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة والتي تعتمد في معظمها على مقاييس الثقة بين الأفراد، ومن هذه المقاييس :

- ✓ مقياس الثقة بين الأفراد .
- ✓ جدول قياس الاتجاهات (الشخصية) .

اختبار الثقة . ( زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 630).

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية .

نالت الثقة التنظيمية نصيباً وافراً من الاهتمام في الحقول العلمية والإنسانية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما تنطوي عليه من تأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وقد أدركت الإدارات والعاملين على حد سواء أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض كلف التعاملات البينية وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات، وهذا بدوره ينعكس على مخرجات العمل.

### المطلب الأول: مخاطر ومعوقات الثقة التنظيمية

#### أولاً: مخاطر الثقة التنظيمية

يرى (Sheppard&Sherman) أن الثقة تكون أكثر وضوحاً في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق توقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة .

وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية دراسات الثقة وهي أن كل

علاقة إنسانية لا بد أن تتضمن شكلا من أشكال الثقة، وأن الثقة تستلزم افتراض المخاطرة؛ فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في أشكال عدة تختلف باختلاف طبيعة وعمق الاعتماد على الطرف الآخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، وبما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الاعتمادية في العلاقة، فإن تحديد شكل وعمق الاعتمادية في العلاقة تحديدا صحيحا يمكن توقع المخاطر التي تلازمها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن، ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية :

- 1- **شكل وعمق علاقة الثقة:** إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها (من طرف أو من طرفي) فقط بل باختلاف عمقها أيضا .
  - 2- **دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة:** إن الاختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة .
  - 3- **دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة:** إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم، بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتنمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة . (منى عبد الهادي المرشد، مرجع سبق ذكره، ص 29-30).
- هناك آثار سلبية مرتبطة على انخفاض الثقة التنظيمية وتشمل :

- ✓ تختفي القيم والدوافع لدى الآخرين .
  - ✓ يصبح الاتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال .
  - ✓ تضائل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة .
  - ✓ زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية .
  - ✓ تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع .
  - ✓ تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي .
- ( ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 67).

### ثانيا: معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وتتمثل فيما يلي :

**1- هشاشة الثقة:**

تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها؛ فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا، مع الأخذ في الاعتبار:

- ✓ أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).
- ✓ أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

**2- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة :**

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية :

- ✓ عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل .
- ✓ عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، هذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة .

**3- الإخلال بالعقد النفسي :**

يقصد بالعقد النفسي: توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجبات وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي، لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

**4- الشك وعدم الثقة:**

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، ويميز (Kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد

مكونات عدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها .

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة وبشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية، وهي المشاركة، الدعم، والمساندة .

وتعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة بالآخرين، ومحدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثقة تتطلب الحزم، وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثقة للاتصال . ( منى عبد الهادي المرشد، مرجع سبق ذكره، ص 30-31).

### المطلب الثالث: عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما :

#### أولاً: العوامل التنظيمية

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية .



**ثانياً: العوامل الفردية**

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فيتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .  
( ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص70).

**ثالثاً: قابلية الاكتساب والتطور**

إن صفتي قابلية الاكتساب والتطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج المتبع لتعزيز الثقة في الذات لأفراد المنظمة سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، فمن الضروري تطوير أربعة عادات ايجابية :

- 1- الممارسة الدائمة والمطولة لنشاط يفوق القدرات والمهارات الحالية (المثابرة) .
- 2- لا يمكن الإلمام بكل المهارات، وعليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصهار في رأي الآخر .
- 3- توفير التغذية المرتدة فيما يتعلق بالأعمال المهمة، ومفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لضمان الموضوعية والكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها .
- 4- خوض المخاطر برفع تحديات جديدة، مما يؤدي إلى اكتساب قدرات ومهارات جديدة تعزز الثقة . ( مزيو ألفة، مرجع سبق ذكره، ص117-118).

**خلاصة الفصل :**

من الضروري تطوير الثقة على المستوى الفردي والجماعي، واعتبار عملية توليدها بشكل مستمر مهارة مفتاحيه، على أفراد المنظمة باختلاف المستويات التنظيمية التي يشغلونها، والتخصصات التي يتقنونها، وعلى اختلاف الثقافات التي ينتمون إليها، والعمل على اكتسابها وصلها، بالشكل الذي ينمي هوية تنظيمية متعلمة قادرة على الإبداع المنفرد.