

الثقة التنظيمية

The organizational trust

د.تجاني منصور *

جامعة الجلفة

tidjnimansour41@gmail.com

ملخص:

سنحاول التعرف من خلال هذا المقال عن الخلفية النظرية للثقة التنظيمية من خلال التعرض الى النشأة والتطور ولمفهومها والأهمية والأبعاد وفوائدها على الافراد وعلى المنظمة ككل من خلال ما توفر من موروث نظري ودراسات حول الثقة التنظيمية. الكلمات المفتاحية: الخلفية النظرية. الثقة التنظيمية . موروث نظري

Abstract:

We will try to identify through this article the theoretical background of organizational trust through exposure to the emergence and development of its concept, importance, dimensions and its benefits to individuals and the organization as a whole through the available theoretical heritage and studies on organizational trust.

Keywords:

Theoretical background Organizational trust. Theoretical legacy

مقدمة:

نظرا لأهمية الثقة التنظيمية باعتبارها من المحددات الرئيسية، لنجاح المنظمات أو فشلها وذلك بافتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمات، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على قوة المنظمة، وجودة الخدمات فيها، والاستجابة السريعة لما تتطلبه بيئة العمل داخلها، لذا كان الأجدر بنا أن نعرف بهذا الكائن التنظيمي، والتعرف عليه عن قرب بما يتوافر لدينا في جانبه النظري.

1. مفهوم الثقة التنظيمية وتعريفها:

قبل أن نغوص في المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة التنظيمية ينبغي الرجوع الى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذا أؤتمنت) (الرازي، 1983، ص708)، (ابن منظور، 1978، ص876)

أو هي (أؤتمن، وموضع ثقة ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها) (البعلبكي، 1971، ص997)

كما تعددت تعاريف الثقة التنظيمية بتعدد اهتمام الكتاب والباحثين وصعوبة الاتفاق على تعريفها، وفيما يلي بعض منها:

✓ بأنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد. (pattonondGiffin, 1976, p7)

✓ ويعرف روتر (Retter) الثقة بأنها " التوقع الذي يحمله الفرد والجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفرادا أو جماعات يمكن الاعتماد عليها. (الغامدي عبدالله، 1970، ص11)

✓ وتعرف أيضا 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. (الحوامدة نضال ومحارمة محمد، 1998، ص232)

وهي عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام. (شاهين ماجد، 2010، ص6)

✓ إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. (الطائي علي، 2007، ص61)

✓ كما تعرف بالإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفاتهم كما هو متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. (chen&al, 2003)

✓ ويمكن تطوير الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، وبهذا تكون درجة المخاطرة متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.

✓ توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (الشركجي أسماء، 2008، ص57)

ويرى الباحث أن هذا التعريف هو الأقرب لتوجهه في هذه الدراسة.

ومما سبق يمكن أن نلخص هذه التعاريف فيما يلي:

- وثوق شخص في شخص آخر يشجع على المخاطرة.
- بناء الثقة على توقعات وتصورات للأفراد أو الجماعات بالاعتماد والالتزام بها، مما يترتب عليها من نتائج مرغوب فيها.
- السلوكيات المتوقعة من الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه مما يعكس رضا والالتزام الفرد اتجاه المنظمة.

2. نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

إن مفهوم الثقة تطور مع التطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، بالرغم من الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها يعود إلى عقود بعيدة لكن الاهتمام العلمي كان في الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، فالأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة حسب (Erikson) (الشركجي أسماء، 2008، ص57) في حين أن المدرسة الانسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلورت فكرة مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، حيث أكدت نظرية (Z) اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.

(الطائي علي، 2007، ص61)

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة وقدرتها على تحقيق التكاثف والتعاوض لإنجاز الأهداف المشتركة (محمد وعبير، 2009، ص58)

3. أهمية الثقة التنظيمية:

أكد الكثير من الباحثين أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة بين (الأفراد والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل والتوازن للمنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد والمنظمات.

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والابداع، في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الأفراد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الافراد داخل المنظمة. (الطائي علي، 2007، ص64)

من جهة أخرى أن الثقة عامل أساسي ورئيسي لفهم السلوك الفردي والجماعي بين الأفراد وبين السلطات الإدارية، من حيث التبادل الاقتصادي والاستقرار السياسي والاجتماعي، فهي عامل مهم لا بد منه لبروز علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

وهي أحد أهم العناصر في حل المشكلات الادارية، لذا فإن ويكس يشير إلى أهمية نظر المنظمات الى تبني استراتيجية للاستثمار في الثقة، كما أن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، وأن 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. (عطية عون، 2016، ص 17)

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها لمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. (العنزي، الساعدي، 2004، ص57)

ويمكننا أن نخلص لما سبق ذكره بالقول إنه بدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، فتكوين الثقة وبناءها في المنظمات يعد شرط ضروريا لضمان التفاعل والتبادل بين جميع الأطراف في المنظمة لإنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف المرسومة.

4. أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها:

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم ابعاد الثقة التنظيمية الى ثلاث ابعاد:

أولاً. الثقة بالرئيس المباشر:

يتمثل في تلك التوقعات الايجابية الواثقة المرؤوس اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، الجدارة الأخلاق الانفتاح على المرؤوس، والاهتمام بصالح احتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم. (محمد جودت، دون سنة، ص162)

ويتجزأ إلى:

المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس: لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسه له مبادئ وملتزم بهذه القيم يمثل عنصراً هاماً وحاسماً في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها باعتماد و تساوي دون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضلها الفرد و يقبله، ونجد في القيم أفرادا يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم، والأمانة والنجاح والمتعة، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد و تتسم بالثبات النسبي و تكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقراراً وثباتاً من

القيم، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لتعزيز القيم الإيجابية في نفوس المرؤوسين لديهم بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بأن رؤسائهم أكفؤ من غيرهم لإنجاز الأعمال وسير الخطة على الوجه الصحيح.

✓ 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 رغبته أن يكون هنا قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، إن هذا البعد يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته حيث أشار ماولو إلى قدرة الفرد على الابتكار وتحقيق الذات بأن يتطلع لأن يكون كل ما يستطيع أن يكون؛ بحيث أن الابتكار وتحقيق الذات يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي: الشجاعة، الثقة بالنفس، القدرة على حسم الأمور لصالحه وهذا يتطلب المقدرة 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 بفعاليتته واعتباره جزء من خطة سير العمل داخل المنظمة وأن الإدارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤسائه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به فالمرؤوس لديه القدرة على الإبداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتساب من خبرات ومهارات. (الطائي وآخرون، دون سنة، ص71)

- ✓ محددات الثقة بالرئيس المباشر: هناك ثلاث محددات للثقة في الرئيس المباشر وتتمثل في:
- النزعة الى الخير: وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة اتجاهه ويريد عمل الخير له لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.
 - الاستقامة: وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بالمبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

✓ 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. (صبيحة وعلي، 2010، ص46)

ثانيا. الثقة في زملاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد على التبادل 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 الزملاء ومساعدتهم. (حاكم جبوري، 2012، ص17)

وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد على فرق العمل المدار ذاتيا، والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم، والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها إضافة لتلك العلاقات التعاونية والمتبادلة للمواقف الإيجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم. (حمد بن سليمان، 2010، ص71)

✓ محددات الثقة بزملاء العمل:

يمكن تحديد مجموعه من العوامل و المتغيرات التي تندرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء و المشرفين و الإدارة العليا انطلاقا من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية و اعتبارات أخلاقية و إنسانية، لذا يكون مضطرا إلى الاعتماد على زملاء العمل و المشرفين و الإدارة العليا للمنظمة، و من ثم فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها، ليست اتخاذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان اتجاه النتائج المتوقعة من أعمال الزملاء و المشرف على العمل و الإدارة العليا.

ثالثا. الثقة في الإدارة العليا:

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم، و تقوم بتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين، و تطابق أقوالهم مع أفعالهم و وضح توقعاتهم، و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام و الفروع، يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة و من قبل العاملين بخصوص تصرف الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، و النية و الرغبة للثقة بأقوالهم و أفعالهم، و تكون هذه الثقة على أساس القواعد و السياسات و مخرجات القيادة مثل العدالة و جودة العلاقة و المكافآت و فرص التطوير المهني و الاحترام و غيرها من المواضيع الأخرى، و غالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوك المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية و التوزيعية، و يعد النمط القيادي الذي يوحى للعاملين بأنه معهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك بل من أكثر الأنماط هدمًا للثقة في سلوك القيادات الإدارية . (محمد جودت، دون سنة، ص:17)

✓ محددات الثقة في الإدارة العليا:

1. العدالة التنظيمية: هي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء و تتجزأ إلى:

- ✓ عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت و الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.
- ✓ عدالة إجرائية: وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت و الاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

2. الدعم التنظيمي: وهي تتمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، و قد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة و معدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم و استعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه. (جاسم الشامي و آخرون، دون سنة، ص:22)

فمعظم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد، و تم اعتمادها من قبل الكثير من الباحثين في موضوع الثقة وهي:

أ- الثقة بالمشرفين (الثقة بالرئيس المباشر):

الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة و الاستقامة هي سمة أساسية و حتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن حقوقهم و مصالحهم سوف لن

يساء لها إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو لعمل على استقلالهم.

(Robbins,2003,377)

فالثقة هي تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.

(pillai,1999,898)

ب- الثقة بزملاء العمل :

الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية ويكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة مؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

(Dirks & Ferrin,2002,113)

فالثقة بزملاء العمل هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

(عطية عون، 2016، ص27)

ج- الثقة في الإدارة العليا:

الثقة بالقيادة والإدارة العليا هي تلك التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر والإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم.

(Ellis & Zalabak,2001)

وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

(فارس رشيد، 2014، ص17)

5. فوائد الثقة التنظيمية:

يرى الباحث له أن الفوائد المحققة من الثقة التنظيمية يمكن أن نسردها فيما يلي:

- 1) تؤدي الثقة الى رفع الروح المعنوية للأفراد في المنظمة، وتقبل التغيير والتجديد من طرفهم.
- 2) تعمل على التقليل من التكاليف من حيث الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوك الفرد والمجموعة.
- 3) تشكل مصدرا هاما للمميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق المردود واستخدامه مستقبلا.
- 4) تلعب دورا كبيرا في استثمار الوقت من حيث الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحوار الدائم بين الأطراف.
- 5) الثقة تعمل على تأمين الرضا الوظيفي والولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وخفض حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- 6) تؤدي الى المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها للوصول الى الأهداف الموجودة.
- 7) تشجيع ودعم الابتكار والتجديد في العمل. (نجيب وخولة، 2014، ص342)
6. خصائص الثقة التنظيمية:

(Hoy & Moran,2003)

الثقة التنظيمية تعكس خمس حقائق وهي:

أ) الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

ب) الاعتمادية: وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص على شخص آخر أو مجموعة أخرى.

ت) الجدارة: أي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة.

ث) الأمانة: أي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤمن.

ج) الانفتاح: أي ليس هناك أي حجب للمعلومات.

لذلك يجب أن تكون الثقة في المنظمات من المطالب الأساسية لضمان التفاعل بين الأفراد مما يؤدي لإنجاز المهام الموكلة لهم، بكفاءة وفعالية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل وتحقق الميزة التنافسية.

7. أنواع الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة التنظيمية هي: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المنطقية التي روعي فيها الالتزام بالقيم العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة". (الشركجي أسماء، 2008، ص 57)

مما يجعل توقع الثقة وفقا لطبيعتها، لذا فقد تم تحديد نوعين من الثقة وهما:

1.7. الثقة التعاقدية: إن هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية وقد وصفه

جلاسر "Glasser" بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. (الغامدي علي، 1990، ص 10)

ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، وما ذهب إليه روتر **Rotter**، ومينك **Mink**، والصباغ في تركيزهم على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق وهذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، حيث أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان ذلك اتفاق حقيقيا أو تصور ضمنا. (محمد وعبير، 2009، ص 68)

2.7. الثقة المكشوفة: إن هذا النوع من الثقة هي: "التوقعات التي يحملها الفرد والجماعة بأن عملية إظهار

المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا يؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من الممكن أن يؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما ذهب إليه العالم سايدنر جوراند "Sidner jourand" إلى القول بأنها الاختيار الذي يواجهه كل منا في لحظة، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصا غامضين، ولا نود أن يرونا على حقيقتنا. (الغامدي علي، 1990، ص 10)

وبالرغم من أن المكاشفة لها أخطار تتراوح من درجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية، إلا أن الثقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية إيجابية تؤدي إلى الانسجام والتعاون والتكامل سواء كانت على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات، وبذلك تساهم في مواجهة وحل المشكلات التنظيمية.

وكما ذكر داس وتينغ (Das&teng, 2001, 255) تقسيما لأنواع الثقة كالآتي:

✓ **الثقة من خلال المنع:** وهي عبارة عن درجة الاقتناع الهش المبني على التحسب من قيام العد أو تبين أعضاء المنظمة عند انعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة فيضعون حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة.

✓ **الثقة من خلال المعرفة:** وتمثل درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية، ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة، حيث تغدو الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.

✓ **الثقة من خلال العاطفة:** وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة، وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين الأعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبراً عن رغبة وإرادة العضو الآخر تأكيداً على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك، علماً بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها، فلن يكون هنا كحاجة لتوجيه الطرف الآخر بسبب الولاء التام. (العطية ماجدة، 2003: 243)

✓ **الثقة التعاقدية:** وهي عنصر أساسي لأية استمرارية في المعلومات بين الأفراد وقد عرفها روتتر **Rotter** بأنها: التوقعات التي يحملها الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهي أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه، وبالتالي سيكون هنا كتفاعل، قد يكون حقيقيا أو خياليا بين طرفين على الأقل، وهذا التفاعل فيه تفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد (المسؤولية)، وقد وصفه بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، وأن هذه الثقة قد تطورت من خلال: جعل طبيعة العمل تعاونية، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، حيث يلاحظ على هذا النوع من الثقة أن نسبة المخاطرة تكون أقل، لأن التركيز فيها على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من الاتجاهات والقيم والشعور. (الغامدي علي، 1990، ص9)

✓ **الثقة المكشوفة:** ويقصد بها التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصال عندما يظهر مشاعره وقيمه للآخرين فسيصغون إليه باحترام واهتمام ولن يستخدموا هذه المعلومات للإضرار به، هذا المفهوم يرجع إلى العالم سيدنر جورارد **Sidner Jourard** الذي يعرفها بأنها: الاختيار الذي يواجه كل منا في كل لحظة هو هل سنسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا؟ علماً بأن درجات المكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطورة والمتمثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية. (الغامدي علي، 1990، ص10)

كما ميز (FOX, 1974) بين نوعين للثقة التنظيمية هما: الثقة الجانبية **Lateral trust** والتي تشير إلى الثقة بين الأقران أو الزملاء في مكان العمل، والثقة العمودية **Vertical trust** والتي تشير إلى الثقة في المستويات الإدارية الأعلى مثل المشرف المباشر أو الإدارة العليا (Yang, 2005, P5)

خاتمة:

في هذا المقال تعرفنا على مفهوم الثقة التنظيمية، إذ تعد أساسا لنجاح المؤسسات نظرا لأهميتها في غرس روح التضحية والتفاني في العمل والإنتاج، وبوجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

المصادر والمراجع:

كتب عربية:

- متعب حامد كاظم، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، العدد 10، 2008، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص6.
- ممدوح عبدالعزيز، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دون سنة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص2.
- الحوامدة نضال صالح، ثامر محمد محارمة (1998): الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد9، الأردن.
- السعودي موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد1، الأردن.
- الشامري جاسم وآخرون (2012): علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، العدد 1، جامعة الجزائر.
- فارس محمد جودت محمد (2014): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج22، ع165، 195، فلسطين.
- نجم نجيب عبد المجيد، كريم خولة صدر الدين (2014): دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، المعهد التقني الحويجة.
- شاهين ماجد إبراهيم (2010): مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مجلات وجرائد ومحاضرات:
- علي حسن القرني: مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، العدد3، المجلد12، 2017، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- علي حسن القرني: مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، العدد3، المجلد12، 2017، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.