

الثقة كأداة لتحليل المنظمة

Trust as an instrument for analyzing the organization

ناجية حمدي⁽¹⁾ نصير سمارة⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة مولود معمري تيزي وزو

nadjiahamdi16@gmail.com

⁽²⁾ جامعة الجزائر 3

nassirsemara@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/25	تاريخ القبول: 2022/04/26	تاريخ الارسال: 2022/04/25
----------------------------	-----------------------------	------------------------------

الملخص:

يُقترح البحث تصنيفاً أشكال الثقة. ويستند بنائه إلى مناقشة وتصنيف العديد من تعريفات الثقة التي تزخر بها الأدبيات ذات الصلة. تُوجّه لقراءة عدّة أنماط تنظيمية، ولهذه التصنيفية صلة بتحليل أدائها. بإلقاء نظرة جديدة على المنظمات، تفتّح آفاقاً جديدة للبحث. الكلمات المفتاحية: الثقة؛ أداة؛ تحليل؛ المنظمة

Abstract:

We propose here a typology of the various forms of trust. It has been built up by discussing and classifying numerous definitions mentioned in literature. When compared different organisational types, this tool proves relevant to analyse the way they operate. Offering a renewed vision of organisations, the typology opens up unexplored research paths.

key words: Trust; reevant tool; analyse; organization.

المؤلف المرسل : نصير سمارة، nassirsemara@yahoo.fr

مقدمة:

جَدَّبَتِ الثقة في شكلها الشخصي، منذ الستينيات، انتباه العديد من الباحثين في علم النفس (Deutsch, 1962; Rotter, 1967). ورَكَزَت الدراسات في علم الاجتماع بشكل رئيسي، في الثمانينيات، على تحليل شكلها المؤسسي (Zucker, 1986) ولا شخصي (Shapiro, 1987). ورغم حُضورها الدائم في المنظمة (Grey et Garsten, 2001) وبالرغم من وُجود أعمال مُبتكَرة (على سبيل المثال، مقالة: Zand, 1972) سَلَطَت الضوء على فعالية علاقات الثقة في المشاريع، على سبيل المثال. لم تُكْرَس البحوث الإدارية لدراستها حقًا إلا في منتصف سنوات التسعينيات². تُغَذِّها انعكاسات أفكار علم النفس وعلم الاجتماع، خاصة ما تعلق منها بتعريف المفهوم، وتركيز الأبحاث على المسائل المتعلقة بالرقابة والتنسيق. فعلى سبيل المثال، تحت زَحَم تأثير انعكاسات تأملات كل من: "ثوري_Thorelli" (1986) و"براداك_Bradach" و"إكلِس_Eccles" (1989)، تَمَّ اعتبارها بديلا موثوقا للسوق والهراركية. تدريجيا، وعلى الرغم من كثرة الأعمال المتناثرة وغير المتجانسة، هناك توافق على أن الثقة هي آلية لتسهيل إقامة علاقات تَعَاوُنِيَّة مُناسبة للمنظمة المعاصرة (Hosmer, 1995). بعد عَرَض تصنيف أشكال الثقة، المَبْنِيَّة على مناقشة عدَّة تعاريف للثقة، غالبا، ما تُستخدم في البحث، سَتَجَنَّد لقراءة أداء عمل عدَّة أنواع تنظيمية. تُرَافَع هذه القراءة لصالح فائدة المفهوم لفلَّ رموز كل من الأشكال المعاصرة للتنظيم المعروفة.

المبحث الأول: أبعاد التصنيفية:

يُبْنَى التصنيف من خلال اعتبار أن قرار الثقة يتم بعد صُدور حكم بشأن سلوك المُتَلَقِّي وهذا في سياق بيئة مؤثرة.

المطلب الأول: الثقة والسلوك

كانت النظرة السلبية للسلوك، في البداية، افتراض سائد. يَتَصَرَّف الانسان بموجب هذا الافتراض وفقا لمصالح يَحْكُم عليها بأنها أعلى من مَجْهوده، وأن الأخلاق هي من يَضَعُه على طريق التضامن (Durkheim, 1897)³، ولهذا السبب فهو جدير بالثقة (سواء فيما تعلق بالمنظمة أو أعضائها)، التي تَمَّ تَجَاهُلها لوقت طويل. تُرَكِّز الأبحاث، إن لم تكن

تقتصر، على فهم عمليات الترشيد على حساب أشكال الثقة؛ والتي يُنظر إليها كسجل ما قبل عقلاني للنشاط الاجتماعي ومفهوم غير عملياتي كثيرا (Thuderoz, 1999, p.2)⁴.

المطلب الثاني: النظرة السلبية للسلوك

تُعْتَبَرُ المقاربة الاقتصادية الكلاسيكية، تحت تأثير أفكار "سميث_Smith" (1776)، أن الانسان العامل يَتَصَرَّفُ بأنانية. وبعده، عرّف "تأيلور_Taylor" (1902) العامل بأنه كسول وغير قادر على مقاومة نداء الاسترخاء. تَشْتَرِكُ هذه المقاربات في وجهة النظر السلبية عن الانسان العامل، وهذا في مكملة لبعضها. يُمَيِّزُ بين نوعين رئيسيين من السلوك السلبي: السلوكيات المرتبطة بالاستحواذ على الموارد التنظيمية وتلك المتعلقة بالبحث عن أدنى جُهد. وبناءً على النجاح المُحَقَّق، خاصة في مجالات الاقتصاد والإدارة، يتم تحسين هذه المقاربات تدريجياً. مع "ويليامسون_Williamson" (1975)، من المُحْتَمَل أن يكون السلوك في العمل مدفوعاً بالنوايا السيئة ولكن، علاوة على ذلك، الانسان لطيف. وَمَاشِئاً مع التحليل الاستراتيجي حيث يَعْجَزُ الفاعلين عن مقاومة إغراء "مقاومة النظام" (Crozier et al, 1977)، يَفْتَرِضُ "ويليامسون_Williamson" أن الأفراد لديهم هامش من الحرية يستخدمونه لتحقيق أهدافهم الشخصية⁵. وَيُوصَفُ الانسان بأنه انتهازي، وَيَتَصَرَّفُ من خلال "البحث عن المصلحة الذاتية، وأي جُهد يَبْذُلُهُ فهو مُوجَّهٌ لخداع، تَضْلِيل، تَمْوِيهِ، إغْفَال، صَدْم أو تَضْلِيل شخص آخر" (Joffe, 1999, p.152) حتى عندما تَبْدُو أفعاله غير أنانية، فَإِنَّهَا تنطوي على الخداع، لَأَنَّهَا مَحْسُوبَةٌ دائماً في هذا الاتجاه. في المجال الخاص فقط، من المُزَجَّح أن يكون سلوكه نزيه (Williamson, 1993)⁶. في مثل هذه المقاربة، فإن علاقات التعاون "تَتَخَلَّلُهَا الانتهازية الفردية"⁷. وبِالْكَاد يمكن رؤية التعاون من زاوية أنه علاقة سَلْمِيَّة. علاوة على ذلك، فإن تَبَيَّنَ مقارنة رَفُض مفهوم الثقة، من شأنها أن تُعَزِّز النتيجة الطبيعية وهي: الريبة. إن الاستثمار في الهياكل الوقائية لتجنب الانتهازية غالباً ما يُتَرْجَم على أنه علامة على عدم الثقة بسبب التَوَثُّرات المُتَحَكِّم فيها والتي من المُحْتَمَل أن تُؤَلِّد تَوَثُّرات مُتَضَارِبَة (Ghoshal et Moran, 1996). كانت الممارسات الإدارية، لعدّة عقود، مُقَيَّدَة بفرضية عدم الثقة (Salaman, 1979). تَنَاقُلُ الانتقادات المُوجَّهَة للمُقَابَرَة الكاريزماتورية للأنانية (Akerlof, 1983) سَيَكُونُ لها صدى مُتَأَخِّر. وإذا كانت المصلحة الشخصية، كَمُكُون

لشبكات التنشئة الاجتماعية ولها وزن مُتغيّر للغاية وفقًا للفترات الزمنية (Orléan, 1994)، فسيكون لها المكانة الغالبة، بل والحصريّة، في تحليل العلاقات التعاونية لوقت طويل.

المطلب الثالث: النظرة الإيجابية للسلوك:

وفقًا لـ "دوركهايم_Durkheim"، فإن الأفراد أكثر ميلًا للوفاء بالتزاماتهم، في بعض الأحيان، حتى على حساب مصالحهم الشخصية. يخلق التعاون واجبات غير مرغوب فيها تُجبر القوّة الأخلاقية على احترامها. تُدمج غالبية الدراسات المُخلّلة للثقة البعد الأخلاقي في تعريفها (Hosmer, 1995). بالإضافة إلى ذلك، تَبَيَّنَت هذه الدراسات فرضية مَقَاذُهَا أن الشخص المؤثوق فيه يَتَصَرَّف بشكل إيجابي وفقًا لمصالح الآخرين. تَنَجَّلِي قُوّة الأخلاق بشكل خاص في مُصطلح "الواجب" الموجود في تعريف "هُوزمر_Hosmer" و"اليقين" عند "غرانفيت_Granovette" (أنظر الجدول أدناه). ولا يَزَال يُفَرَّض أن السلوكيات انتهازية ولكن صادقة أيضًا. يُصْبِح احترام الوعد المُقَدَّم من مظاهر هذا الالتزام، كما يَظْهَر في التعريفات التي غالبًا ما يُسْتَشْهَد بها في علم النفس من خلال أعمال "رُوتر_Rotter" (1980) وكل من: "كوك و وُل_Cook et Wall" (1980) وأيضًا تلك التي يتم تناولها غالبًا في علم الإدارة من خلال مقال "ماك أليستر_McAllister" (1995).

عندما تَكُون قضية العلاقة هي الأكثر أهمية، يُمكن للصدق أن يَفْسَح المجال لمفهوم النزاهة. يتم الرُّجُوع إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي تُفَرِّض السلوك بِقُوّة (Mayer et al., 1995). على سبيل المثال، يَتَفَرَّح "رينغ وفان دُو فين_Ring et Van de Ven" (1994) تعريف الثقة على أنّها: "الايمان بالنزاهة الأخلاقية أو الاحسان للآخرين". وإذا كانت العديد من تعاريف الثقة تُؤكِّد على الدور الأساسي للصدق، إلا أن النِيَّة الحسنة هي أيضًا بُعْد يَخْطُ بالتناول غالبًا. إنَّهَا تَعَكِّس جُهدًا مدْرُوسًا للحفاظ على العلاقة. وَخِلَافًا للصدق، تُعْتَبَر النوايا الحسنة صفة غامضة، تُنَاقَش أكثر من الصدق. تَنطَوِي النية الحسنة على فكرة المُسَاعَدَة والتضامن المُتَبَادِلَيْن. يُبْدي الشُّرَكَاء الاهتمام المُتبادل، ولا يَتَرَدَّدُون في بذل قُصَارَى جُهدهم (Mayer et al., 1995)، للخُروج من دَوْرِهِم المُعْتَاد (Uzzi, 1997). في هذه الحالة، تُعْتَبَر فكرة عدم خَيِّبَةِ الأمل أمرًا أساسيًا ويتم الكشف عن طابع الثقة الجَدَّاب وحتى المُقَيَّد بشكل خاص.

المبحث الثاني: تعريف الثقة:8

وُجِدَت تعريفات للثقة، تقريبًا، بعدد الباحثين فيها. إلا أنه يُمكن تصنيفها إلى ثلاث تعريفات رئيسية، يُندرج ضمن كل واحد منها مجموعة من التعاريف، على النحو الآتي:

المطلب الأول: تعريف تؤكد البُعد الأخلاقي، التفاؤل والصدق:

تُوجَد الثقة عند إعتِمَاد الفرد، مجموعة أفراد أو منظمة على واجب يَقْبَلُهُ طَوَعًا فرد، مجموعة أفراد أو منظمة أخرى؛ فَخَوَى هذا الواجب هو الاعتراف وحماية حقوق ومصالح جميع المشاركين في جُهد مُشترك أو في مُعاملة اقتصادية (Hosmer, 1995). واليقين من أن الآخرين يَتَصَرَّفُونَ في تجاه مصالحنا، على الرغم من الدوافع الاقتصادية المُشجَّعة على التصرف بشكل مختلف (Granovetter, 2002). تَوَقُّعات اجتماعية واسعة النطاق لفرد أو مجموعة أفراد مُقابل حقيقة أنه يُمكن للمرء أن يُعَوَّلَ على الكلمة، الوعد الشفهي أو الكتابي لشخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين (Rotter, 1980). نَسَب النوايا الحسنة لأفراد آخرين والاعتماد على أقوالهم وأفعالهم (Cook et Wall, 1980). يَعْمَل الشخص طَوَاعِيَّةً على أساس أقوال، إجراءات وقرارات شخص آخر (McAllister, 1995).

المطلب الثاني: تعريف تُسَلِّط الضوء على دور الريبة:

هي فِعْلٌ يَزِيد من قابلية الفرد للتَعَرُّض لفرد آخر (Deutsch, 1962). أو هي الرغبة في أن يكون عُرضَةً لأفعال طرف آخر بناءً على تَوَقُّعاته بفعل شيء مهم للطرف الذي يَمُنُّهُ الثقة، بصرف النظر عن قُدرة هذا الأخير على مُراقبة الطرف الآخر أو السيطرة عليه (Kee et Knox, 1970). اسْتِعْدَاد الفرد لزيادة قابليته التأثر بأفعال فرد آخر لا يُمكن التحكم في سلوكه (Zand, 1972). الاستعداد المُتَعَمَّد ليكون عُرضَةً لأفعال طرف آخر بناءً على تَوَقُّع أنه سيفعل شيئاً مُهمًا للطرف الذي يثق به، بغض النظر عن قُدرة هذا الأخير على مُراقبة أو السيطرة على الطرف الآخر (Mayer et al., 1995). وتُعَرَّف بأنها افْتِرَاض أنه في حالة الريبة، سيتصرف الأشخاص، حتى لمُواجهة الظروف غير المُتَوَقَّعة، وفقًا للقواعد التي تحظى بالقبول (Bidault et Jarillo, 1995). والثقة أيضًا هي حالة الشخص، مجموعة أشخاص أو مؤسسة في زمان ومكان معينين، بناءً على العناصر العاطفية، البديهية أو على مجموعة من

المعلومات والمعتقدات، التَحَيُّزَات والأحكام المُسبقة ومن خلال عمليات التعلم في مواجهة كائن، آلية، حيوان، بيئة مادية، شخص، أشخاص أو منظمة من أي نوع، تُمكنهم هذه المعارف من التوقع يَقيِنِيًّا قليلا أو كثيرا، بشأن مستقبلهم أو ردّ فعل سلوكهم في مثل هذه الحالة أو تلك (Bernouy et Servet, 1997).

المطلب الثالث: تعاريف تُؤكّد دور الانتهازية:

تَرْتَبِط التَّوَقُّعَات بحقيقة أن شريك التبادل لن ينخرط في السلوك الانتهازي على الرغم من الدوافع التي قد تكون لديه على المدى القصير والريبة بشأن النتائج على المدى الطويل (Bradach et Eccles, 1989). يُخَفِّف هذا النوع من التوقعات الخوف من أن يتصرّف شريك التبادل بانتهازية (Gulati, 1995). رغبة شخص ما في الاعتماد على تصرفات شخص آخر في موقف ينطوي على خطر الانتهازية (Williams, 2001). كما يُمكن تعريف الثقة على أنها اعتقاد فردي أو اعتقاد مُشْتَرَك ضمن مجموعة من الأفراد أو فرد في مجموعة:

أ- يَبْدُلُون جُهودًا بحسن نية تَفْضِي لاتفاق بالتزامات صريحة أو ضمنية،

ب- صِدْق هذه الجهود كيفما كانت المفاوضات التي سبق خَوْضُها.

ج- وأن لا تَسْتَغِل الآخرين بإفراط حتى ولو كان الظرف يَسْمَح بِمُمارَسَةِ الانتهازية معهم (Bromiley and Cummings, 1996).

المبحث الثالث: الثقة والسياقات:

تُسَهِّل حالة الريبة، حيث يكون للآليات التقليدية مصلحة محدودة في ضمان تنسيق الأنشطة، في ظُهور الثقة. إنها تُعتبر حَلّ لمشكلة الريبة، ولا سيما من خلال قُدْرَتها على دعم العلاقات المترابطة العالية. ومع ذلك، لا ينبغي أن تكون الثقة عمياء. تَظَلُّ الآليات الرسمية وسيلة للحفاظ على العديد من السلوكيات الانتهازية.

المطلب الأول: الثقة والريبة:

بالنسبة للعديد من المؤلفين، خاصة في البحوث الأكاديمية الأولى، تُعتبر الريبة هي المُحدّد الرئيسي للثقة في المعاملات. يَفْتَرَض التصرف في سياق غير مُؤكّد أن يُشارك الفرد

طَوَاعِيَّة في حالة ضَعْف من خلال وضع ثقته في شخص آخر (Deutsch, 1962 ; Kee et Knox, 1970 ; Zand, 1972 ; Mayer et al., 1995 ; Bidault et Jarillo, 1995 ; Bernoux et Servet, 1997 ; cf. encadré). يُعَدُّ الالتزام بالثقة، في البداية، قرارًا طوعيًا، ومن المُتَّفَق عليه أنه لا يُمكن إجبار الفرد رسميًا على الاستثمار في الثقة⁹. يُبْذِي الفرد، عن عَمْد، ضَعْفَهُ نُجَاه الآخر (Deutsch, 1962). لِيُوعِيهِ بِمَخَاطِر (Johnson-George et Swap, 1982 ; Lewicki et Bunker, 1996)¹⁰ عدم قُدْرته على التَحَكُّم في مُتَلَقِي الثقة (Kee et Knox, 1970 ; Zand, 1995 ; Mayer et al., 1972) أو على الأقل، أن هذا التحكم يصعب حسابه بشكل خاص لَأنَّه يَسْتَنِد على المعرفة الجُزئية (Bernoux et Servet, 1997) أو التَخْمِينَات (Bidault et Jarillo, 1995) بِخُصوص سُلوكه المُستقبلي. من المُحتمل تَسهيل الالتزام المبدئي بالثقة عندما يكون لأحد أطراف العلاقة قُوَّة النُفوذ (Zand, 1972). على سبيل المثال، غالبًا ما يكون المدير هو بادئ علاقة الثقة (Whitener et al., 1998). وغالبًا ما يتم تَمَتُّين الالتزام بالثقة عن طريق بناء علاقة أكثر شخصية وفعالة (Breton et Wintrobe, 1986) والتي، في أغلب الأحيان، مَدْعُومة بالآثار الإيجابية لتكرار التعاملات، ما قد يَفْتَح الباب لفهم أفضل لدور وتَوَقُّعات الشركاء على وجه الخصوص (Ring and Van de Ven, 1994).

يُؤَثِّر مستوى الاعتماد المُتبادل على التعاون. وفي السياقات حيث يكون فيها هذا المستوى مُرتفعًا، يتم ضمان تنسيق الأنشطة بشكل أساسي بِمُسْتَوَى عالٍ من الثقة (Wicks et al., 1998). بالنسبة لـ "ثومسون_Thompson" (1967)، فإن فَشل الآليات التقليدية (القواعد والسلطة)، في تنسيق الأنشطة المُترابطة بشكل مُتزايد، يُبَرِّر اللجوء إلى التَكْيِيف المُتَبَادَل. تَعْتَمِد فعالية هذه الآلية على جُودَة علاقات الثقة التي تُوَحِّد الجهات الفاعلة في التبادل: فكلما ارتفع مستوى التَرَابُط، زاد الدور المركزي للثقة في دعمها للثَقِيَّات المُتبادلة.

المطلب الثاني: الثقة والانتهازية:

تُعَرَّف العديد من الأبحاث الثقة من خلال ربطها بأحد استخداماتها المُحتملة: السلوك الانتهازي، دور حاسم (Williams, 1995 ; Gulati, 1989 ; Bradach et Eccles, 2001). ومع ذلك، فإن العلاقة بين الثقة – والانتهازية هي موضوع تفسيرات مُختلفة. في مجال البحوث، كُتِبَتْ "بازني وهانسن_Barney et Hansen" (1994) على

سبيل المثال، لا يتوقعان ظهور علاقات الثقة إلا عندما يتم صرف خطر الانتهازية بالكامل. يتحدد ظهور الثقة من خلال سياق لا يمكن فيه ملتقوا الثقة أن يتصرفوا بانتهازية، حيث لا وجود لحالة ضعف. ففي الشبكات المغلقة، وعلى سبيل المثال، في الطائفة الماسية التي وصفها "كولمن_Coleman" (1988)، من المرجح أن تخضع الانتهازية لعقوبة قوية لدرجة تجعل الثقة ضرورية، وأنه من غير العقلاني أن لا تكون جديراً بالثقة. تبدو هذه المقاربة أقل وضوحاً في بعض الأحيان. فالمرجح أن يتم توجيه ظهور الثقة، ولكن أيضاً تطورها. من خلال تجنّب التواطؤ بين الأشخاص من نفس الفئة المهنية، تبدو المنافسة كوسيلة لمحاربة الانتهازية الجماعية، لا سيما من خلال تخييرها إنشاء شبكات ثقة أفقية ضمن الهيكل التنظيمي (Breton and Wintrobe, 1986). تجنّب المنافسة أيضاً، داخل شبكة المؤسسات، النمو المحتمل للجُمود الذاتي نتيجة التطور القوي للغاية لعلاقات التضامن (Uzzi, 1997). بالنسبة لمؤلفين آخرين، إن الوجود المشترك للثقة والانتهازية أمر ممكن. فبالنسبة لـ "بروملي وكَمينغ_Bromiley and Cumming" (1996)، لا تؤدي بالضرورة السلوكيات الانتهازية إلى تدمير الثقة إذا كانت معتدلة، وإذا لم يحصل الانتهازي على "ميزة مُقرطة" (أنظر الجدول). على العكس من ذلك، يحدث أحياناً أن الثقة تُديم السلوكيات الانتهازية عندما يكون لديها "القدرة على استيعاب السلوك المُتخرف" (Neuville, 1988, p.88).

من خلال تجاوز الفرضيات المتعلقة برؤية السلوك وتلك المتعلقة بالسياق، تمّ تحديد أربعة أنواع من الثقة في الجدول الآتي:

المبحث الرابع: الأشكال التنظيمية والثقة:

تُستخدَم أشكال الثقة المُحدّدة أعلاه لتوضيح مبادئ العمل في العديد من السياقات التنظيمية: استحالة الثقة في المنظمة التaylorية، والشكل غير مُختزل للبيروقراطية، والمُتناقضة لتنظيم لمشروع والمثالية للعشيرة.

المطلب الأول: المنظمة التaylorية والثقة المُستحيلة:

افتترض "تأيلور_Taylor"، أن الفرد انتهازي بطبعه، والثقة غير عقلانية. أبعد من هذه الفرضية السلوكية، اعتُبر الأشكال التنظيمية القائمة على مبادئ التنظيم العلمي للعمل

(OST) غير قادرة على العمل مع علاقات الثقة. تعتمد فعالية نظرية التنظيم العلمي للعمل (OST)، إلى حد كبير، على استقرار البيئة. إن إخضاع السلوك لقواعد علمية ينطوي على إزالة جميع مصادر التقارب، بما في ذلك تجنب العلاقات المترابطة. تم وضع المبادئ التنظيمية لمواجهة العوامل المؤيدة للريبة. وأحد هذه العوامل، العلاقات بين الأشخاص، الذي يُعتبر هدف المراقبة المستمرة. فعلى سبيل المثال، يتم تصميم ورشات العمل لتجنب التقارب الجسماني بين الأفراد. وبالتالي، فيما يتعلق بتجربة أُجريت مع شابات يعملن في عمل رتيب، يُسدي إلمن "تايلور-Taylor" النصيحة التالية: "سوف نمنعهن من الدردشة أثناء العمل بوضعهن على مسافة مُحترمة من بعضهن البعض" (N° 200).

تُركز الأشكال التنظيمية القائمة على مبادئ التنظيم العلمي للعمل (OST) على آليات الرقابة والتنسيق الهادفة إلى تجنب العلاقات الشخصية بل وإزالتها. باعتبارها، من الناحية النظرية، "ميكانكية" تهدف إلى كسر الثقة، ولا يزال هذا النوع من الدراسات ملائم لواقع حال اليوم.

المطلب الثاني: التنظيم البيروقراطي والثقة غير المختزلة:

عكس التنظيم التaylorي، ترى البيروقراطية، بالفهم الفايبري، أن الأفراد جديرون بالثقة، لأنهم يحترمون القواعد: "فأية علاقة حقيقية للرقابة تنطوي على الحد الأدنى من إرادة الطاعة، وبالتالي مصلحة خارجية أو داخلية على الانصياع" (p.285). ولا تنطوي القواعد على أي قوة إلا إذا تصرف الأفراد بصدق تجاه منظمهم، وتضمن الثقة تماسك النظام، فهي غير قابلة للاختزال. وإذا كان تحليل "فايبر-Weber" له أوجه تشابه مع مبادئ نظرية التنظيم العلمي للعمل (OST) (يتم ضمان تنسيق الأنشطة من خلال اقتيذان توحيد النمط مع التمسك بالرسميات)، فإنه ينظر إلى العلاقة بين الأفراد والمنظمة من زاوية سلمية. تُعتبر مشكلة تعارض المصالح، مصدر الصراعات التي لا يمكن التغلب عليها على المدى الطويل في نظر "تايلور-Taylor"، وحلها يكون من خلال الالتزام بقواعد المنظمة، مهما كانت طبيعتها¹¹. إن ضمان الالتزام بالقواعد مرهون بشرعيتها بإجراءات عادلة، واستمرار الالتزام بالقواعد علامة على أن ثقة الفرد تجاه المنظمة لم تتضاءل، ويتم الحفاظ عليها عن طريق مبدأ العدالة الإجرائية (تنطبق القاعدة على الجميع وعلى قدم المساواة). في ظل هذه

الظروف، لا ينبغي أن تكون العلاقات الشخصية بين المدير والمنفذ، محفوظة من القرارات التعسفية للرؤساء فقط، ولكن أيضا من زملاء العمل، ويجب على الأفراد الاستثمار فقط في شكل معين من الثقة هي: الثقة التنظيمية. وبناءً على ذلك، من المحتمل تفسير وجود علاقات ثقة بين الأشخاص كدليل على عدم الثقة في النظام. على الرغم من الانتقادات البالية التي يعاني منها التنظيم البيروقراطي، تبقى الأشكال البيروقراطية ملائمة لواقع الحال. بتعبير أدق، إن الدراسة المتعمقة لهذه الأشكال هي طريقة متميزة لدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والثقة بين الأشخاص.

المطلب الثالث: المنظّمات الحديثة والثقة المتناقضة:

تقيم تعبئة علاقات الثقة، في هذه الأشكال التنظيمية، حتى ولو لم يتأثر الأفراد بدوافع إيجابية أو أخلاقية. والحكم على السلوك ليس ضرورياً. يُوفر الفرد، كثيراً، من الجهود ليثبت لزملائه ورؤسائه أن سلوكه جدير بالثقة. ومع ذلك، تُجبره مبادئ الإدارة الدقيقة أيضاً على الاستثمار في علاقات الثقة بين الأشخاص دون أن يستند قراره إلى حكم صارم على سلوك الشخص الذي يثق به. يفضي هذا الوضع إلى وجود ثقة متناقضة. في إحدى التحاليل "الويرية- Wébérienne" المعاصرة، يعتبر "كورباسون- Courpasson" (2000a; 2000b) التنظيم الحديث كهيكل للتحكم والسرعية في نفس الوقت. وأحد انحرافاته، نموذج المشروع، الذي يتميز بوجود آليات حكم أكثر مركزية. تماماً مثل الشكل البيروقراطي، حيث تلعب السرية فيه دوراً أساسياً في المركزية ولها قوة فقط إذا تم قبول النظام من قبل أعضائها. ومع ذلك، يتم ضمان التحكم من خلال تعزيز سرعية السلطة بفضل الأدوات والاستراتيجيات المسهلة للمراقبة القسرية على ما يبدو. إن السعي وراء السلطة لا يهدف إلى الحد من الحرية بل توجيهها. فمبادئ التسيير هذه مناسبة بشكل خاص لمراقبة النخب. منطقياً من هم في السلطة سيقاومون الطاعة، وسيقبلون بقواعد المنظمة كقواعد خاصة بهم، وتضع النخب نفسها في حالة عبودية. تلعب السمعة الحسنة، كمحرك للتطوير المهني، دوراً مفتاحياً في التحكم. وإذا كانت استقلالية النخب ضرورية لحسن سير العمل، فشرعيتها مشروطة بما تحققه من نتائج مرضية. تمنح الإدارة الاستقلالية في مقابل

الالتزام الضمني بتحقيق الكفاءة المتوقعة. تَظْهَرُ الأخطاء بسرعة، غير أن علاقات التضامن بين النخب تُعتبر وسيلة لإخفائها. ومع ذلك، فإن علاقات التضامن هذه محدودة وهشة. أثبتت التقييم بالنتائج أنه أداة فعالة بشكل خاص لفك التضامن بين الأفراد، خاصة عند العزم على توزيع المكافآت. لذلك، تركز استراتيجية التحكم على مزيج دقيق من التعاون - المنافسة، تُجبر النخب على الاستثمار في علاقات تضامن فعالة مع المنظمة والبقاء تحت سيطرتها. في هذه الأشكال التنظيمية، تُيسر وتوجه علاقات الثقة بين الأشخاص. فهي تُيسر، من خلال السماح بإشراك الأفراد في علاقات مترابطة وتسهيل تحقيق الأهداف. وتوجه، بتجنب تحويل مجرى الثقة لأغراض ضارة بالمنظمة. وبناءً على ذلك، حتى لو كان السلوك مدفوعاً بدوافع أنانية، ففي النهاية، لن تكون له أهمية تذكر. بما أنه سيحكم على الفرد و يُوصف بأنه "جدير بالثقة"، بمجرد تحقيقه للنتائج. إن البحث عن الأخلاق، في هذه الأشكال التنظيمية، هو موضع ترحيب. وبشكل أكثر تحديداً، يبدو أن إلقاء الدراسات بالسلوك الأخلاقي في السياقات التي يستند فيها التقييم إلى نتائج الأفعال وليس إلى سلوك الأفراد، طريق واعد للتحقق.

المطلب الرابع: التنظيم العشيري والثقة المثالية:

في سياق يكون فيه تقييم النتائج (المخرجات) ليس دقيقاً جداً ودرجة الترابط عالية، فإن تنظيم العشيرة، وفقاً لـ "أوتشي_Ouchi" (1980)، هو أنسب طريقة للتنظيم. إذاً، من المرجح أن يُعزّز السياق، في العشيرة، علاقات الثقة، والسلوك أيضاً. ومحاكاةً لتبصّرات "دوركهايم_Durkheim" بشأن التضامن العضوي، يرى "أوتشي_Ouchi" أن أفراد العشيرة يتصرفون وفقاً لمصالح تفوق مصالح العشيرة ككل. هذا السياق مواتٍ لوجود الثقة المثالية. وتقع استدامتها على وجود الثقة التنظيمية والثقة بين الأشخاص معاً (فيما يتعلق بالإدارة). وفيما يتعلق بالمنظمة، يتصرف الأفراد بولاء إذا وثقوا في المهمة المؤداة من قبل المنظمة. وبالتالي، فإن العشيرة هي نموذج مراقبة فعالة بشكل خاص طالما أن أعضائها ملتزمون بأهدافها. تمثل الثقة التنظيمية دعاماً لتنسيق الأنشطة من خلال العلاقات غير الرسمية. ويمارس الأعضاء أيضاً، من خلال هذه العلاقات، المراقبة المستمرة بضمنان، على مدار

المعاملات، احترام كل عضو لقيَم العشيرة. وفيما يتعلّق بالعلاقات الشخصية، يَرْتَبِط سلوك الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالثقة المُنُوخَة من قبل أعضاء العشيرة. فإذا كانت تَميل إلى جَنِيّ أرباح كبيرة من موقف ما، بإخْضَاع الأعضاء للعمل الصعب والقاسي على سبيل المثال، فإنّها بذلك تُخاطر بتدمير الثقة. إن من خصائص العشيرة، كشكل تنظيمي مُوَدَّجِي، ضمان عملها من خلال الجَمع بِتَنَاعُم بين الثقة التنظيمية والثقة بين الأشخاص. إن ارتباط الفرد بعشيرته، لِدَرَجَة الإِدْمَان العاطفي، يَحُدُّ من المخاطر الانتهازية، وقبل ذلك، يَقُوْدُهُ لإظهار إرادته الفُضْلَى للتغلب على المشاكل التي تُواجِهُها عشيرته. وتوسيع المُنْظُور المُقَدَّم، فإن الأعمال التي فَحَصَتْ حُدُود الثقة المثالية لن تكون بدون فائدة. فعلى سبيل المثال، دراسة التَحَوُّل المُحْتَمَل من علاقة التَعَلُّق إلى علاقة الانْتِفَاد رُبَّمَا تُسَلِّط الضوء على شكلين مُتعارضين من الثقة من الناحية الأخلاقية هما: الثقة المثالية وثقة المُسْتَعْبِد.

نقاش:

يُصَاحِب الانتقال من البيروقراطية إلى نموذج ما بعد البيروقراطية، بالنسبة إلى كل من "فَرَايْ وَقَارِسْتَن Gray and Garsten" (2001)، المُرُور من الثقة غير الشخصية إلى الثقة الشخصية. ومن مَنْظُور مُمَائِل¹²، فإن تعبئة تصنيفات أشكال الثقة المُبَيَّنَة، ولا سيما تحليل المُرُور من الثقة غير المُخْتَزَلَة إلى الثقة المُتَنَاقِضَة، يُلْقِي الضوء على تَطَوُّر علاقة الفرد – المنظمة. وفي رأينا، كان هذا المُرُور نتيجة تَدَهُّور علاقة الفرد – المنظمة.

واستناداً لثلاث دراسات حالة نُقِدَتْ في قطاع الاستشارات (Bornarel, 2004)، سَمَحَتْ إِحْدَاهُمْ¹³ بِمُعَايِنَة أن الأفراد الذين يُوضَعُونَ في سياق تنظيمي آمن (الولاء هو السمة القوية لهذا السياق) يَنْخَرِطُونَ بشكل ضعيف جداً في علاقات شخصية مَوْثُوقَة. ولديهم الحرية في إدارة أعمالهم الخاصة على النحو الذي يَرُؤْنَهُ مُنَاسِباً. يَخْتَار معظم المُسْتَشَارِينَ العمل بمُفْرَدِهِمْ مع تبني سلوك مُتَوَافِق مع قِيَم الشركة. يُقَدِّر الأفراد، طَوْعاً، جَوْدَة العلاقة بين الفرد – المنظمة وَيَمِيلُونَ نحو علاقات الثقة التي تَقَرَّب من الثقة غير المُخْتَزَلَة. في ضوء هذه الحالة، يَبْدُو أَنَّهُ كُلَّمَا اِمْتَصَّ النظام الرِيبَة (من خلال وُجُود القواعد والمعايير، وما إلى ذلك)، كُلَّمَا كانت العلاقة بين الفرد – المنظمة بِجَوْدَة أَفْضَل، كُلَّمَا زَادَتْ فَرْمَلَة علاقات الثقة بين الأشخاص. وكانت الحالة الثانية¹⁴ مُنَاسِبَة للإشارة إلى أَنَّهُ في سياق

قليل الرسمية لا يَسْتَنِد فيه سُلوك الأفراد إلى القواعد والقيَم، فإن العلاقات بين الأشخاص مُتَطَوِّرة جدًّا. ومع ذلك، فالانخراط في هذا النوع من العلاقات يتم تَقْدِيمُها كشرط للحفاظ على الفرد في السياق، والثقة بين الأشخاص هي المَخْرَج الوحيد. بشكل عام، في عالم مُضاد للبيروقراطية حيث يكون غياب الإشارة إلى القواعد هو القاعدة، فإن العلاقة بين الفرد – المنظمة تَتَدَهَوَّر. وَيَضْطَرُّ الأفراد المحْرُمون من مَزَايا الثقة غير المُخْتزلة إلى الانخراط في الثقة المُتناقضة.

خاتمة:

يُعَدُّ اختبار تصنيفية أشكال الثقة في مجموعة من الأشكال التنظيمية بمثابة مثال توضيحي، في رأينا، لقُوَّتِها التفسيرية في مجال تحليل عمل المنظمات. من منظور عملي، قد تكون تعبئة التصنيفية مفيدة لتحديد وبدقة التشخيص التنظيمي أو تَوَقُّع عَوَاقب الانتقال من شكل إلى آخر على علاقة الفرد – بالمنظمة. من وجهة نظر نظرية، تُساعدنا لإلقاء نظرة جديدة على المنظمات، وقد أثارت التصنيفية العديد من الأسئلة وَفَتَحَتْ دُرُوب بحث مُثيرة للاهتمام لكل شكل تنظيمي. ومع ذلك، نَعْتَقِد أن البحث بشأن الثقة المُتناقضة هي الأكثر وَاَعْدَةً. ومن المُحتمل أن تكون أكثر حُضُورًا في المنظمات الحديثة أو المنظمات الجماعية (التي دَرَسَهَا "لَاَزَغَا" Lazega¹⁵ على وجه الخصوص) التي تَلْعَب فيها الشبكات الاجتماعية دورًا رَاجِحًا في التنسيق، التأثير والوصول إلى الموارد على وجه الخصوص، وتُسَلِّط الثقة المُتناقضة الضوء على الدوافع الكامنة وراء استثمار الأفراد في العلاقات الشخصية، لا سيما في ضوء تَدَهُور العلاقة بين الفرد – المنظمة، وبالتالي يُرَافَع للانخراط في منظور نقدي فيما يتعلق بعمل الشبكات الاجتماعية. ومع ذلك، هل يُمكن أن تَكُون النُظرة النقدية تُجَاه مفهوم الثقة شرط أساسي للمُغامرة في هذا المجال البحثي؟

الجدول 1: أشكال الثقة¹

السياق غير المواتٍ للثقة		السياق المواتٍ للثقة	
نظرة سلبية للسلوك	بدافع إرضاء المصلحة الذاتية. يتصرف الأفراد بانتهازية. يتم التحكم في عدم اليقين من خلال الآليات الرسمية. البعض الآخر لديه وظيفة تُجَنَّبُها كل التعبيرات الممكنة للانتهازية. عن طريق إزالة علاقات التبعية على وجه الخصوص. ثقة مُستحيلة	بدافع إرضاء المصلحة الذاتية. يستثمر الأفراد، رغم كل شيء، في علاقات الثقة. يتم تعبيئها للتغلب من عدم اليقين. إن صيانتها مشروطة بمزايا الاعتماد المتبادل، مما يُقلِّل من إغراء الاستثمار في الانتهازية ثقة مُتناقضة	يتصرف الأفراد بدافع احترام التزاماتهم بصدق، بل ويُبدون حسن النية، ويعملون على إرضاء مصالح الجماعة. يتم تعبئة الثقة للتغلب على الريبة وتعزيز المشاركة. وهي مشروطة باعتماد الفرد على المجتمع. ثقة مثالية
	يتصرف الأفراد بدافع احترام التزاماتهم بصدق، بل ويُبدون حسن النية، ويعملون على إرضاء مصالح الجماعة. تُعدّ الآليات الرسمية أفضل طريقة للتعامل مع الريبة. تثق المنظمة في الأفراد حتى لا يُخَجَّلُوا من هذه الآليات. ثقة غير مُختزلة		

¹المصدر: فُهِمَت الأعمال الرائدة لكل من "دوُش و زَانْد" Deutsch and Zand "الثقة على أنَّها قرار مُحسُوب، تَظْهَر فقط لما يكون للفرد مصلحة شخصية منها. سيكون لهذه الأعمال، في رأينا، تأثير كبير في المجال الإداري، ولاسيما من خلال الترويج لها بواسطة مقال "دافيس، مَآيَر وشُورْمَان" Davis, Mayer et Schoorman.

Frédéric Bornarel, «La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 175, 2007, pp.95-109.

الهوامش:

1. Frédéric Bornarel, «La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 175, 2007, pp.95-109.2.
2. خاصة في الأعداد الخاصة من الدوريات التالية: أكاديمية المراجعة الإدارية العام 1998 (Academy of Management Review)، دراسات التنظيم العام 2001 (Organisation Studies) وعلم التنظيم العام 2003 (Organisation Science).
3. يُمكن القول، أن الأخلاقي، كل ما هو مصدر التضامن، كل شيء يُجبر الإنسان الاعتماد على الآخرين، ولتنظيم تحركاته على دوافع غير دوافعه الأنانية، والأخلاق أكثر صلابة من أيّة روابط أخرى عديدة وقويّة (Durkheim, p.394).
4. تجدر الإشارة إلى أن التعريف الأول المستخدم من قبل "دويتش_Deutsch" العام 1985، يَعتبر الثقة خيارا غير عقلاني لشخص يواجه حدثا غير مُؤكد تكون الخسارة المتوقعة فيه أكبر من الربح المُتوقع.
5. إن الفاعلين انتهازين، بالمعنى الذي يفهمه "ويليامسون_Williamson". ويُؤكّد "بوذري" (Baudry, 1999, p.54) نقلا عن كل من: "كروزي وفريدبرغ" (Crozier et Friedberg, 1977, p.91): "يُمكن وينبغي تحليل سلوك الفاعلين كتعبير عن استراتيجية عقلانية بهدف استخدام قوّته بالكامل لزيادة "مكاسبه"، من خلال مُشاركته في التنظيم".
6. يُميّز "ويليامسون_Williamson" (1993)، على صعيد العلاقات بين الأشخاص، بين نوعين من الثقة: الثقة المُحسوبة: علاقات الثقة هي علاقات يتم حسابها عندما يكون الأشخاص في سياق علاقة عمل. الثقة الشخصية: تُنطبق فقط في المجال الخاص. تَتميّز بغياب الرقابة، التوقُّع الإيجابي للأعمال والتعبير الخفيف.
7. عبارة مُستعارة من "جوفر" (Joffre, 1999, p.147).
8. هذه التعاريف المُقدّمة ليست شاملة.
9. كانت هذه المقاربة موضوع توافق في الأدب (Hosmer, 1995).

10. يُنظر إلى الثقة غالباً على أنها تتبع مُنحَى خطي، تَرْتَفِع مع تَكَرُّر المُعَامَلَات. تَتَعَارَض الدراسات مع هذه المقاربة. فمن المُمكن ظُهور مستوى عال من الثقة، منذ بداية العلاقات (Jarvenpaa et al., 1999).
11. يُقَدِّم "فيبر Weber" التعريف التالي للطاعة: "تَعني حُدُوث فعل من يُطيع، إجمالاً، كما لو أَنَّهُ جَعَلَ مُحتوى النظام هو الحَدَّ الأقصى لسلوكه، وذلك ببساطة بسبب العلاقة الرسمية بالطاعة، دون النظر إلى قيمة النظام أو عدم قيمته" (p.288).
12. وُضِحَ نموذج ما بعد البيروقراطية، في تحليلنا، من قبل منظمة المشروع. والثقة غير الشخصية هي ما تُسميه تنظيمية وشخصية وما بين الشخصيات.
13. لِلخُصُول على عَرَضٍ دقيق، نُنظر الحالة ب من الأطروحة.
14. الحالة أ من الأطروحة.
15. تَجَمُّع المنظمة الجماعية بين "أعضاء من نفس المهنة، مُتَسَاوِينَ، نظرياً، في مستوى خبرتهم ولكنهم مُتَخَصِّصِينَ في مجالات مختلفة (Waters 1989 ; repris de Lazega, 1992).

قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

1. Bernoux P., Servet J.M., *La construction sociale de la confiance*, Montchrestien, coll. « Finance et société », 1997.
2. Thuderoz C., « Introduction générale: pourquoi interroger la notion de confiance? », *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Thuderoz C., Mangematin V. et Harisson D. (dir.), Gaëtan Morin éditeur, 1999, pp. 1-27.
3. Thompson J., *Organizations in action*, New-York, Mc Graw-Hill, 1967.
4. Weber M., *Économie et société*, tome 1, Plon, coll. « Agora », 1922, pp. 285-349.
5. Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.

6. Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Puf, 2000.
7. Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, coll. « Points », 1977.
8. Durkheim E., *De la division du travail social*, Quadrige - PUF, 1897.
9. Granovetter M., « Préface » *La construction sociale de l'entreprise*, Huault (dir.), 2002, pp. 9-14.
10. Joffre P., « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Koenig G. (Coor.), Economica, 1999, pp. 143-170.
11. Salaman G., "The Determinants of Organizational Structure", *Work Organizations: Resistance and Control*, Salaman G. (édit.), Londres, 1979. Texte traduit en français: «Les déterminants de la structure organisationnelle », *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Seguin F. et Chanlat J.F., Les composantes de l'organisation, tome 2, Gaëtan Morin éditeur, 1987.
12. Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, 1776.
13. Taylor W., « La direction des ateliers », 1907, *Organisation du travail et économie des entreprises*, textes présentés par Vatin F., Les Éditions d'Organisation, 1990.

ب- الأطاريح والمذكرات الجامعية:

1. Bornarel F., La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil, Thèse de doctorat, université de Paris 12, Val-de-Marne, 2004.

ج- المقالات في المجلات:

1. Akerlof G., "Loyalty Filters", *The American Economic Review*, vol. 73, n° 1, 1983, pp. 54-63.

2. Courpasson D., “Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies”, *Organization Studies*, vol. 21, n°1, 2000b, pp. 141-161.
3. Deutsch M., “Trust and suspicion”, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, pp. 265-279.
4. Ghoshal S., Moran P., “Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, 1996, pp. 13-47.
5. Grey C., Garsten C., “Trust, Control and Post-bureaucracy”, *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, 2001, pp. 229-250.
6. Gulati R.R., “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, 1995, pp.85-112.
7. Hosmer L., “Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, pp. 379-403.
8. Jarvenpaa S., Leidner D., “Communication and Trust in Global Virtual Teams”, *Organization Science*, vol. 10, n°6, 1999, pp. 791-815.
9. Johnson-Georges C., Swap W., “Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, 1982, pp. 1306-1317.
10. Kee H., Knox R., “Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion”, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, 1970, pp. 357-366.
11. Lazega E., « Analyse de réseaux d’une organisation collégiale: les avocats d’affaires », *Revue française de sociologie*, n° 33, 1992, pp. 559-589.
12. Barney J., Hansen M., “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, pp. 175-190.

13. Lewicki R., Bunker B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer R. et Tyler T. (coord.), 1996, pp. 114-139.
14. McAllister D., "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, 1995, pp.24-59.
15. Mayer R., Davis J., Schoorman D., "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, pp. 709-734.
16. Meyerson K., Weick et Kramer R., "Swift Trust and Temporary Groups", *Trust in Organi-*Neuville J.-P., « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n°1, 1998, pp. 71-103.
17. Orléan A., « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du MAUSS*, n° 4, 2 semestre, 1994, pp. 17-36.
18. Ouchi W., "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980, pp. 129-141.
19. Ring P., Van de Ven A., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 1994, pp. 90-118.
20. Rotter J. B., "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, vol. 35, 1967, pp.651-665.
21. Rotter J.B., "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility", *American Psychologist*, vol. 35, 1980, pp. 1-7.
22. Shapiro S., "The social control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, vol. 93, n° 3, 1987.
23. Baudry B., « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux de Williamson », *Revue économique*, vol. 50, n° 1, 1999, p. 45-69.

24. Thorelli "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol.7, n° 1, 1986, pp. 37-51.
25. Uzzi B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quaterly*, vol. 42, 1997, pp.35-67.
26. Wicks A., Berman S., Jones T., "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, 1998, pp. 99-116.
27. Williams M., "In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, 2001, pp. 377-396.
28. Williamson O., "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law & Economics*, avril 1993, pp. 453-486.
35. Whitener E., Brodt S., Korsgaard A., Werner J., "Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, pp. 513-530.
29. Zand D., "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quaterly*, vol. 17, n° 2, 1972, pp. 229-239.
30. Zucker L., "Production of trust: institutional sources economic structure", *Research in Organisational Behavior*, vol. 8, 1986, pp.53-111.
31. Bidault F., Jarillo J.-C., « La confiance dans les transactions économiques », *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, (dir.) Bidault F., Gomez PY. et Marion G., Eska, coll. «Essais», 1995.
32. Bradach J., Eccles, "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 1989, pp. 97-118.

33. Breton A., Wintrobe R., "Organizational Structure and Productivity", *The American Economic Review*, vol. 76, n°3, 1986, pp. 530-538.
34. Coleman J., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Sociological Journal*, vol. 94, 1988, pp. 95-120 (Supplement).
35. Cook J., Wall T., "New work attitude measures of trust, organisational and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, n° 53, 1980, pp. 39-52.