

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة ادارة الموارد البشرية

مقياس اليقظة الاجتماعية

الفوج : 02



اشراف الاستاذ

مليكة علالي

اعداد الطلبة

نور الهدى حشانة

جهاد حامدي

اكرام حرز الله

السنة الدراسية

2024/2023

# خطة البحث:

مقدمة:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المطلب 01: تعريف و نشأة الثقة التنظيمية

المطلب 02: خصائص الثقة التنظيمية

المطلب 03: أبعاد و محددات الثقة التنظيمية

المطلب 04: فوائد الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: بناء الثقة التنظيمية ، الأهمية و المعوقات

المطلب 01: بناء الثقة التنظيمية و اعادة بنائها

المطلب 02: أهمية بناء الثقة التنظيمية

المطلب 03: معوقات بناء الثقة التنظيمية

خاتمة:

قائمة المراجع:

## مقدمة:

نظرا لأهمية الثقة التنظيمية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها و ذلك بافتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمات ، و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع الأفراد الى الالتزام و العمل الجاد و الابداع و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و المحافظة على قوة المنظمة ، و جودة الخدمات فيها ، و الاستجابة السريعة لما تتطلبه بيئة العمل داخلها ، لذا كان الأجدر بنا أن نعرف بهذا الكائن التنظيمي ، و التعرف عليه عن قرب بما يتوافر لدينا في جانبه النظري .

## المبحث الأول : ماهية الثقة التنظيمية

### المطلب 01 : تعريف و نشأة الثقة التنظيمية

#### *أولاً : تعريف الثقة التنظيمية*

يعرفها "مورجان و هانت" بأن الثقة تحافظ على علاقات طويلة الأجل و وجودها أمر ضروري

يعرفها "جلبرت و توماس" بأنها الشعور بالثقة في صاحب العمل و امكانية تقديم الدعم للموظف الذي يثق به ، و هي الاحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيماً في تعاملاته و يفي بالتزاماته ، و هي التي تبقي الأفراد معا و تمنحهم احساساً بالأمان .

و عرفها "هوي و كوبر سميث" بأنها شعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاوض بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام . (عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، صفحة 4)

و كذلك يمكن تعريفها بأنها شعور و احساس داخلي ايجابي نابع من الاطمئنان المتبادل بين أعضاء التنظيم (الزملاء ، الرؤساء ، الادارة) ، و التوقعات الايجابية التي يحملها كل عضو في نوايا و سلوكيات الأعضاء الآخرين . (مشيرح و بوعتروس، 2021، صفحة 9)

و تعرف بأنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد .

و يعرفها "روتر" بأنها التوقع الذي يحمله الفرد و الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراد أو جماعات يمكن الاعتماد عليها . (تجاني، 2020، صفحة 3)

و تعني ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و وضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي . (هريكش، 2015، صفحة 38)

## ثانياً: نشأة الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة الى عقود بعيدة . و يمكن الاشارة الى تطور مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها

-بداية الخمسينات:ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس

-بداية الستينات:برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع و دورها في العمليات الاجتماعية

-مرحلة السبعينات:تبلور فيها مفهوم و دور الثقة في التنظيم و ذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين

ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية

-خلال التسعينات:نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الادارة انطلاقا من المدرسة التقليدية مرورا

بمدرسة العلاقات الانسانية الى نظرية النظام التعاوني و غيرها و بذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة .

-أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي و الاداري فقد ركزت على مفهوم الثقة كمعيار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي على ثلاث مرتكزات (الثقة ، المهارة ، المودة) ، حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية . (بن عطا الله، 2019، صفحة 54)

## المطلب 02 : خصائص الثقة التنظيمية

من خصائص الثقة التنظيمية نذكر ما يلي (هريكش، 2015، صفحة 39)

- \*تعتمد الثقة على عنصرَي التعود و المخاطرة
- \*تحمل الثقة توقع ايجابي اتجاه الآخرين سواء في سلوكياتهم أو في أفعالهم
- \*تبنى الثقة عبر فترات زمنية متدرجة ، و تراكمية مستندة في ذلك الى الخبرة الذاتية
- \*تعتمد الثقة على التواصل و الصدق و المكاشفة بين الأفراد
- \*حالة أو شعور داخلي تتمظهر في سلوكيات و أفعال الأشخاص
- \*الثقة موجود استراتيجي لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة

## المطلب 03 : أبعاد و محددات الثقة التنظيمية

### أولاً : أبعاد الثقة التنظيمية

أشار جابارو الى أن الثقة يفترض وجودها بين زملاء العمل (الثقة الجانبية) ، و ثقة المشرف على المرؤوسين ، و ثقة الموظف في الادارة (الثقة العمودية) . (عزة، دباب، و خلفوي، 2020، الصفحات 12-10)

#### 1-الثقة بالرئيس المباشر:

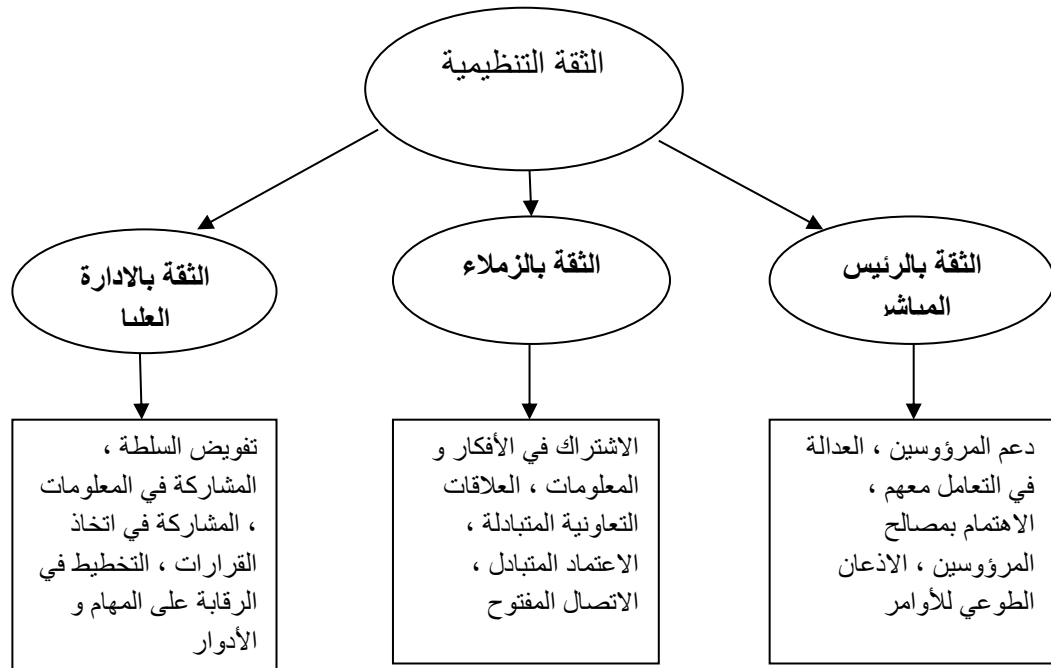
ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه و دعمه و تحفيز لهم و تلبية احتياجاتهم الشخصية و مدح جهودهم و رفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات و القدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه .

#### 2-الثقة بالزملاء:

و تشير الى ثقة الأفراد داخل المنظمة ببعضهم البعض اعتمادا على العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد و بما تعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين .

#### 3-الثقة بادارة المنظمة:

تكون الادارة جديرة بالثقة عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الادارة و المرؤوسين ، فكلما كانت هناك استجابة لمتطلبات الأفراد و اشباع لرغباتهم ، و تهيئة الجو المناسب للعمل ، كلما زاد انتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها و بالتالي تحقيق أهدافها .



## ثانياً: محددات الثقة التنظيمية

### 1-محددات الثقة بالرئيس:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر تتمثل في  
\*النزعة الى الخير: و تعني مدى ايمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة اتجاهه و يريد  
عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية  
\*الاستقامة:ثاني ادراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد  
مقبولة لدى المرؤوس

و هناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة  
تتمثل فيما يلي

-اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي و صرامته

-امتلاكه احساساً قوياً بالعدالة

-مدى التطابق بين أقواله و أفعاله

\*القدرة على أداء العمل بكفاءة:و تعني القدرة على مجموعة من القدرات و الخصائص التي يمتلكها  
الرئيس المباشر في مجال عمله و التي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل

### 2-محددات الثقة بالزملاء:

يمكن تحديد مجموعة من العوامل و المتغيرات التي تحدد ثقة العاملين اتجاه الآخرين من الزملاء و  
المشرفين و الإدارة العليا ، انطلاقاً من كون قرارات اختيار العاملين و توجيههم للانخراط في  
مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية و اعتبارات أخلاقية و انسانية ،  
ومن ثم فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها ، ليست اتخاذ قرار و إنما هي عبارة  
عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان اتجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء و المشرف و الإدارة  
العليا .

### 3-محددات الثقة بإدارة المنظمة:

تتمثل محددات الثقة بإدارة المنظمة فيما يلي

\*العدالة التنظيمية:و هي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء و هي تنقسم الى  
عدالة توزيعية:و تعني العدالة في توزيع المكافآت و الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين  
(عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، الصفحات 13-14)



عدالة اجرائية: اجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا للحصول على المكافآت و الاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع و عدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

\*الدعم التنظيمي: هو تامين المنظمة لاسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية و قد يبني الأفراد احساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة و معدات خاصة بعدهم انجاز أعمالهم و استعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه (عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، صفحة 14)

### المطلب 04 : فوائد الثقة التنظيمية

ونجد للثقة التنظيمية عدة فوائد نذكر منها (بن عطا الله، 2019، الصفحات 56-57)

- تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا و تزيد الانتاجية
- تؤثر ايجابا في مستوى الولاء التنظيمي و تحد من دوران العمل
- التشجيع على المناقشات المفتوحة و تبادل الآراء بحرية و موضوعية
- تقبل التجديد و التطوير بدون خوف أو معارضة و تقلل من حدة الصراع
- وضوح الأهداف و المهام و الاتفاق عليها مع الالتزام بها
- ارتفاع الروح المعنوية و الرضا عن العمل
- الدافعية للعمل و الرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية
- التفاعل و التعامل الصادق المبني على الصدق و الصراحة
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة

## المبحث الثاني : بناء الثقة التنظيمية ، الأهمية و المعوقات

### المطلب 01 : بناء الثقة التنظيمية و اعادة بناءها

الثقة في المنظمة يمكن أن تكون غير محسوسة بشكل مثير ، ما نعرف هو أن الثقة أمر حيوي للنجاح ، بينما من ناحية أخرى يمكن أن يكون انعدام الثقة كارثيا مما يؤدي الى انخفاض مستويات معنويات الموظفين و الالتزام و الانتاجية . ثم تصميم هذه الفكرة لمساعدة وظيفة الموارد البشرية على زيادة الثقة داخل المنظمة . من المهم أن نرى أن هناك خصائص معينة مرئية في المنظمات ذات مستويات الثقة العالية تتمثل فيما يلي

**المصدقية:** يقصد الموظفون ما يقولونه و يؤمنون بما يقولون صحيح ، لديهم الثقة في أن أفعال الآخرين ستظل متسقة مع كلماتهم ، تعتبر الادارة أخلاقية في ممارساتها التجارية

**الاحترام:** يدعم أرباب العمل النمو المهني لموظفيهم و يقدمون الاعتبار لأفكارهم في عمليات صنع القرار

**المعاملة العادلة:** يعتقد الموظفون أنهم يعاملون بانصاف بغض النظر عن موقعهم داخل المنظمة

**التفاعل:** شيء بسيط مثل محادثة بين زملاء العمل ، أو محادثة مدتها خمس دقائق في غرفة الاستراحة بين المديرين و الموظفين ، يمكن أن تعبر عن رغبة أحد الأشخاص في القيام بشيء ما لصالح صحة و رفاهية شخص آخر

تكتسب الثقة من خلال العمل و التفاعل ، يمنح العمل الناس الدليل بينما يظهر التفاعل الانفتاح على احتياجات الآخرين و أفكارهم اذا كان هناك خرق للثقة داخل منظمة أو اذا كانت الثقة بحاجة الى تأسيس أكثر قوة فهناك أربع خطوات يمكن لمتخصصي الموارد البشرية اتخاذها من أجل اجراء التحسينات اللازمة تتمثل فيما يلي

#### **الخطوة الاولى: تقييم مستوى الثقة في المنظمة**

يمكن تقييم الثقة داخل المنظمة من خلال استطلاعات الموظفين و المقابلات السرية الفردية ، يجب طرح الأسئلة المحيطة بمستويات الاتصال داخل المنظمة ، و فهم أهداف المنظمة و كذلك مستوى الثقة بين زملائهم الموظفين و كبار القادة ، بمجرد الحصول على النتائج ، و يمكن اجراء تحليل لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين.

#### **الخطوة الثانية: الإبلاغ عن نتائج التقييم**

يجب على المؤسسات التواصل بشكل مفتوح و شفاف مع الموظفين على جميع المستويات بمجرد التقييم يجب ابلاغ نتائج المسح التنظيمي للثقة بشكل مفتوح لجميع الموظفين ، يجب أن يبلغ الاتصال عن نقاط القوة و الضعف الموجودة في الدراسة . (عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، الصفحات 6-7)

### **الخطوة الثالثة: تقييم مصداقيتك الخاصة و اطلب من كبار القادة الآخرين ان يفعلوا نفس الشيء**

يجب على خبراء الموارد البشرية تقييم ما اذا كان الآخرون يفسرون أفعالهم على أنها جديرة بالثقة ، و استخدم المعلومات المكتسبة في مسح على مستوى المؤسسة و تقييمات شخصية لوضع خطة للتحسين ، ثم اطلب من كبار القادة الخضوع لنفس العملية .

### **الخطوة الرابعة : المتابعة و اليقظة**

يجب على متخصصي الموارد البشرية تقييم مستويات الثقة في مؤسساتهم بشكل منتظم للتأكد من معالجة أي حوادث تسبب عدم الثقة في الوقت المناسب . (عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، الصفحات 7-8)

### **المطلب 02 : أهمية الثقة التنظيمية**

ان الأهمية لبناء الثقة في المنظمة تكمن في النقاط التالية

1- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الانساني .

2- عامل أساسي و جوهري لفهم السلوك الجماعي و الفردي بين الأفراد و الفعاليات الادارية و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي اذ انها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة و مستقرة .

3- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية اذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين و ليس هناك قائد يستطيع اهمال العنصر القوي للثقة في الممارسة .

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل أو غياب الصراع داخل المنظمة.

ونستنتج مما تقدم إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن و مستحيل التحقيق .

(عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، صفحة 5)

### المطلب 03 : معوقات بناء الثقة التنظيمية

**1-الشك:**و هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر و اليقظة في الظروف التنافسية و الامن

المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد .

**2-أخذ المخاطر الشخصية:**يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية .

**3-أخذ المخاطرة المالية:**يقصد به درجة استعداد الفر للمخاطر المالية .

**4-الأنانية:**الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها .

(عزة، دباب، و خلفاوي، 2020، الصفحات 8-9)

## الخاتمة:

في الختام ، يمكن التأكيد على أهمية فهم و دراسة الثقة التنظيمية في سياق ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي . لقد أظهرت هذه الدراسة أن الثقة تلعب دورا حاسما في بناء علاقات ايجابية داخل المؤسسات و تحسين أداء الموظفين . ان توجيه الجهود نحو تعزيز الثقة التنظيمية يمكن أن يكون مفتاحا لتعزيز الرضا و الولاء و زيادة الكفاءة داخل المؤسسات .

من المهم أن نلاحظ أن الثقة ليست مفهوما ثابتا و يمكن أن تتأثر بعوامل متعددة . لذلك ، يجب على المؤسسات العمل بنشاط على تعزيز بيئة تشجع على بناء الثقة و تطويرها . يتطلب هذا جهدا مستداما و استراتيجيا .

## قائمة المراجع:

### 1- أطروحات:

(بن عطا الله، 2019)

(عزة، دباب، و خلفاوي، 2020)

(مشيرح و بوعتروس، 2021)

(هريکش، 2015)

### 2- مجلات:

(تجاني، 2020)