وزارة التعليم الغالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم :علوم تسيير تخصص موارد بشرية فوج :03

مقياس : اليقظة الاجتماعية

بحث حول :

الثقة التنظيمية

اعداد الطلبة : استاذة :علالي مليكة

* ابتسام مراوي
* مرزوقي صفاء
* صورية فكرون

 2023/2024

مقدمة

المبحث الأول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الأول :تعريف الثقة التنظيمية

المطلب الثاني : أنواع الثقة التنظيمية

المطلب الثالث : خصائص الثقة التنظيمية

المطلب الرابع : أهمية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني :قواعد وابعاد ومصادر بناء الثقة التنظيمية

المطلب الأول :ابعاد الثقة التنظيمية

المطلب الثاني :قواعد وفوائد الثقة التنظيمية

المطلب الثالث :مصادر بناء الثقة التنظيمة

المبحث الثالث :

المطلب الأول :

المطلب الثاني :

المطلب الثالث :

الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

لقد كانت المؤسسات من قبل تقوم بأعمالها دون ان يكون لها اي دور اجتماعي في محيط المجمتع وبعد التغير المفاهيم تغيرت نظرة الادارة من مجرد موظف بسيط الى اعتباره مورد بشري له الحق المشاركة في إتخاذ القرارات فكان على المؤسسات تحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع بصفة عامة ونحو المورد البشري بصفة خاصة وهدا انعكاس ايجابي في بيئة العمل ونشود مشاعر الثقة والتعاون والانتماء بين الموظفين ويؤدي ذلك لتقديم العامل لادائه في الوظيفة بكل كفاءة وفعالية مما يؤدي الى بناء ثقة تنظيمية جيدة

الاشكالية :

اذا ماهي الثقة التنظيمية ?وماهي مصادر بنائها ?

المبحث الأول : ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الأول : تعريف الثقة التنظيمية

الفرع الأول :تعريف الثقة

الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الاخر

الثقة هي قيمة أخلاقية تبنى على تشكيل توقعات إيجابية حول سلوك الآخرين، وتعني الايمان القوي والراسخ بمصداقية

أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما . (صارة، 2019)

الفرع الثاني : تعريف الثقة التنظيمية

هي ايمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي و جميع الافراد العاملين معه في

المنظمة وذلك بما يعكس رضا و التزام الفرد تجاه المنظمة . (صارة، 2019)

تعرف الثقة التنظيمية بأنها حالة نفسية تشتمل على نية قبول، و القابلية للتأثر استنادا الى التوقعات

الإيجابية لنوايا او سلوك شخص اخر هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن النظر للثقة التنظيمية على

انها اعتقاد الفرد بان شخص اخر يبذل جهودا بنية حسنة للتصرف وفقا لاي التزامات سواء كانت

صريحة او ضمنية و هو صادق . (كريمة، 2020)

تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الاخرين من ( الزملاء ، الرئيس المباشر،

الادارة العليا) ، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد . (حامد، 2021)

والثقة التنظيمية يطلق عليها كذلك مصطلح &quot;اللاصقة الاجتماعية&quot; المستخدمة في الحفاظ على الهياكل التنظيمية المختلفة

معا، وتنطوي على الرغبة في التعاون والتكيف مع التغييرات التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي و التعاون

للوصول الى الأهداف التنظيمية . (كريمة، 2020)

المطلب الثاني : أنواع الثقة التنظيمية

1. الثقة التعاقدية:

و المقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الاطراف يتضمن التعهد من أحد الاطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الاخر، سواء كان ذلك

الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير

هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد

النفسي للمعاملات اليومية، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لان التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا

من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

2. الثقة المكشوفة: و القصود بها التوقعات اليت يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم

الاخرين بطريقة ال تؤدي الى الاضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي الى زيادة

الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الاقل خطرا واليت تتمثل في إظهار الآراء، إلى الاكثر

خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات

التدريب للعلاقات الانسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته

التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة ن يكون انماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما :

3.

الصداقة : و ذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية و التي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة وهذا

النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية و الجماعية و حلهما .

المهام : و ذلك من خلال المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بالوظيفة و مهامها (يطلق عليها الأمانة) و هي تعني الميل

لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق او مشاعر و التي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة .

ت .الثقة على مستوى الفرد : ان انشاء الثقة في العلاقات الفردية امر ضروري بين الرئيس و مرؤوسه الامر الذي نتج عنه سرعة

التطور الفكري و الاستقرار العاطفي و زيادة الابداع و الابتكار .

ث. الثقة على مستوى الجماعة : و هي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة اكثر.

ج. الثقة المستندة على العاطفة : و هي الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة اذا تتألف من الاواصر العاطفية بين الافراد و الثقة

المستندة الى المعرفة عندما يرجع الاختيار الى الاعتماد على المعلومات و المعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع و مواجهة

التحديات و المتطلبات الجديدة . (صارة، 2019)

المطلب الثالث : خصائص الثقة التنظيمية

 متعددة المستويات : و هذا يعني ان الثقة التنظيمية يمكن ان تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل او فرق

العمل التنظيمية او الإدارة العليا للمؤسسات او بين المؤسسات بعضها بعض .

 ذات جذور ثقافية : بمعنى ان الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد و القيم و المعتقدات السائدة داخل

التنظيم الإداري .

 تعتمد على الاتصال : و هذا يعني ان الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل توافر المعلومات الدقيقة و التي

تسمح بحرية تبادل الآراء و الأفكار .

 ديناميكية : فالثقة في تغير مستمر فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ثم تستقر كالبناء و أخيرا تذوب بين الافراد

داخل المؤسسة .

 تعدد الابعاد : و هذا يعني ان الثقة تتكون من عوامل متعددة كالمعارف و المستويات العاطفية و السلوكية التي تؤثر في

ادراك الفرد درجة الثقة السائدة . (صارة، 2019)

المطلب الرابع : أهمية الثقة التنظيمية

 تساعد على مشاركة المعرفة و المعلومات و بالذات حينما يكون مصدر المعرفة موثوق يؤدي ذلك لسرعة نشرها و

تداولها في المنظمة .

 تسهم بدرجة كبيرة بتسهيل الإجراءات و تفهم العاملين لها دون نقاش او نزاعات .

 تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية اذا ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين .

(خرموش، 2022)

 تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

 تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين و تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء فيما بينهم فضلا عن

خلق مناخ من الابداع و التواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة .

 تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية و حرية التعبير بصدق . (صارة، 2019)

المبحث الثاني :ابعاد ومصادر بناء الثقة التنظيمية

المطلب 01 :ابعاد الثقة التنظيمية :التي ركز عليها معظم الباحثين

1. الثقة بالادارة العليا (المؤسسة) :

ادا كان العاملون يثيقون في الادارة العليا فيمكن نقل ثيقتهم الى ثقة المؤسسة بأكمالها ولذلك ترتبط ثقة العاملين في المؤسسة بثقتهم في الادارة ولكن يتم تصنيفها بشكل منفصل كما للمؤسسة ان تبني بيئة تتمتع بدرجة عالية من الثقة وتساعد على تحسين التأثير الذي يتحكم به المشرفون على العاملين

1. الثقة بالمشرفين :

منالضروري ان يقوم المشرفون بتوفير الظروف المناسبة للتي يمكن للعاملين فيها ان يكونو واثقين في قرارات وافعال واخلاق المشرفين حيث عندما تعطى الثقة لاحد الاشخاص فإن الشخص الموثوق بعمل بطريقة جديدة بالثقة

1. الثقة بزملاء العمل :

تعتبر العلاقات بين الزملاء مصدر مهما لدعم النفسي واجتماعي للفرد فغالبا مايتلقى الفرد الدعم وتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه في حين ان الفرد الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه فإنه يشعر بالاغتراب وعدم الاندماج وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي مما يؤثر بشكل واضح على درجة انتمائه بمؤسسة (سرير الحرتسي حياة، 2020)

المطلب 02:قواعد الثقة التنظيمية وفوائدها

1. قواعد الثقة التنظيمية
2. عدم الافراط في الثقة :

لا يمكن الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد اهداف مشاركة بينهم

1. محدودية الثقة :

ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث ان ثقة بحدود في المنظمات تعني قة بقدرة العاملين وإلتزامهم بتحقيق الاهداف والتضحية من اجل تحقيقها

1. القدرة على التعلم وتكيف :

يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف لان الظروف قادرة على احداث اي تغير

1. الحزم :

يتوجب على الادارة اختيار الموظفين الذي لديهم القدرة على االتكيف وتجديد الذات وتعايش مع إحتمالية جميع التوقعات

1. التكامل التنظيمي :

هناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة

1. الاتصال :

لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز اهداف تنظيم واعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية

1. تعددية القادة :

من الصعوبة الاعتماد على الثقة لوحدها داخل المنظمات لذا يستوجب تعددية القادة

1. تناقض الثقة التنظيمية :

من سهل تنظيم الثقة اذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة ومن السهل بناؤها اذا لم تقع ضحية لتفكير الضيق (الله، 2018)

1. فوائد الثقة التنظيمية
* تجعل العمل فيالمنظمة اكثر تماسكا
* تزيد الانتاجية
* تحد من دوران العمل
* التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الاراء بحرية وموضوعية
* تقبل التجديد وتطوير بدون خوف او معارضة
* وضوح الاهداف والمهام
* ارتفاع روح المعنوية والرضا عن العمل (الله، 2018)

المطلب 03 :مصادر بناء الثقة التنظيمية

|  |
| --- |
| مصادر بناء الثقة الثقة التنظيمية  |
| المرتبطة بالفرد |   المرتبطة بالمنظمة |
| الشخصية الادراك التوقعات العلاقات المتبادلة الثقة في الرئيس الانتماءالتعلم التنظيمي  | القيادة السياسات الادارية ادارة بالثقة الاتصال الجيد المشاركة الثقافة التنظيمية الفاعلية التنظيمية تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية  |

(صابر بحري، 2022)

**المبحث الثالث:** العوامل و أثر الثقة التنظيمية في المؤسسة

**المطلب الأول** : العوامل و أثر الثقة الثقة التنظيمية في المؤسسة

تتأثر الثقة التنظيمية بعدة عوامل مثل التواصل الفعال و الشفافية في إتخاذ القرارات و التعامل العادل والمنصف و تحقيق التوازن بين الحرية الشخصية و المسؤولية المشتركة ، و كذالك

عوامل أخرى تنظيمية منها الموارد البشرية و الممارسات الإدارية و ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة . (سارة، 2019)

**المطلب الثاني**: أثر الثقة التنظيمية على الآداء الوظيفي

- زيادة إنتاجية الفرد و السلوك الجماعي نتيجة الشعور بالآمان تجاه الآخرين

- تحقيق إنجازات مهمة في العمل .

- توفير ظروف تتمثل في الحالة الايجابية والشعور بالامان

- كما ان ضعف الثقة يؤدي الى العديد من الظواهر السلبية كزيادة الغيابات وكثرة الصراعات والاضطرابات في المؤسسة (صياغ، 2019)

**المطلب الثالث**: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

تعد الثقة التنظيمية إحدى المقومات الإدارية وأكثرها فعالية لتحقيق التواصل بيـن الأفـراد، فـلهـا أهميـة في تحقـيـق الرضى الوظيـفي والعمـل الجماعي والإدارة الناجحة هو الشيء الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وتحيينه. (صياغ س.، 2019)

**المطلب الرابع:** علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

ماهية الالتزام التنظيمي: هـو الرغبة الداخلية لدى الفرد في المؤسسة ببذل أقصى درجات الجهد في العمـل والنابـع مـن الإيمان التام بأهـداف وقـيـم المؤسسة والرغـبة الشـديـدة بالمحافـظة عـلى تطــورها واستمراريتها فالعلاقـة بيـن الثـقـة التـنظيمـية والالتـزام التـنـظيـمـي تكمـن في أنهمـا أمران متـلازمان.

فالالـتـزام التنظيـمي لا يمكـن تحقـيـقه إلا بـبنـاء الثـقــة التنظيمية، فالثـقـة العالـيـة تشيــر إلى الالـتـزام العالي لـدى العاملـيـن فـي المنظمة، كـما يـخـلـق مناخ من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء و تماسك المنظمة . (عطية، 2016)

**الخاتمة**

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على احد أهم المفاهيم الإدارية في السلوك التنظيمي و هي الثقة التنظيمية , التي لها علاقة مباشرة بسلوك المورد البشري الذي له دور هام و أساسي في تنمية المنظمة و تطويرها و نحب ان نتعرف بصعوبة إدارة السلوك الانساني و ذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من جهة و لعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من جهة أخرى . حيث ان الظروف المحيطة ببيئة العمل تعتبر من اهم العوامل الفاعلة في تفسير سلوك الأفراد و التقاعل .

**قائمة المراجع**

**صياغ سارة , اثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي ,جامعة ورقلة ,مذكرة ماستر , 2019.,**

**العون عطية ,الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي , جامعة وهران ,مذكرة ماستر ,2016**

**صابر بحري, منى خرموش , اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية**