

المحاضرة (١٤) : [تابع الفصل السادس : " الثقة التنظيمية "]

* الثقة التنظيمية :

- من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية، للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية (Roxanne, and Pamela, 2003) ظهرت بالتالي الحاجة إلى إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.

< مفاهيم الثقة التنظيمية، ونماذجها وأنواعها وأهميتها. وذلك على النحو التالي :

(أ) مفاهيم الثقة :

- ✓ يري كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلى "تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
 - ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) على أنها "اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول".
 - ✓ كما ينظر (Gomez, and Rosen, 2001) إلى الثقة باعتبارها " توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً على ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة".
 - ✓ في حين يري كل من (Rubbel, and, Harrington, 2000) بأنها: "ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة.
 - ✓ وينظر (Luhmann, 1999) إلى الثقة التنظيمية بأنها: "توقع مبني على أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر".
- وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي :

- ١ - أنها تبني على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت.
- ٢ - أنها تتضمن قدر من المخاطر، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
- ٣ - وجود رضا من الطرف الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها.

(ب) نماذج بناء الثقة التنظيمية : بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن أهمها :

- ١ - النموذج الذي وضعه (wayne, at 1997): حيث أشارت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تبني على عدد من العوامل وهي :

✓ عوامل خاصة بالطرف الذي يثق. وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.

✓ عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به). وتشمل كل من القدرة. التي تشير إلى مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.

✓ مخرجات عملية الثقة. فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً .

✓ مستوى المخاطر المحسوبة. حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني، وإدراك مستوى هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.

٢ - النموذج الذي قدمه : (whitener,et at1995) حيث قد الباحثون : نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنائها، ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

١ - تماسك السلوك و استمراريته : وتشير إلى ثبات تصرفات الشخص، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.

٢ - تكامل السلوك : وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.

٣ - الاحتواء : ويقصد به مدى قدرة المدير علي احتواء تابعيه، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المرؤوسين.

٤ - الاهتمام : حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته علي إشباعها.

* كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية بين المدير .

٣- النموذج الذي وضعه كل من (Alto, nad Kramer, 1999) :

وأوضح منه أن بناء الثقة التنظيمية تتوقف على الخصائص الشخصية لكل من طرفي الثقة، وخصائص الموقف، والدور الذي يؤديه الفرد ومدى قيامه بمسئوليات هذا الدور بكفاءة.

* أنواع الثقة التنظيمية :

✓ الثقة القائمة على المعرفة : وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

✓ الثقة القائمة علي أسس رسمية : وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

✓ الثقة القائمة علي ملامح الشخصية : هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.

✓ كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلى ثقة شخصية وغير شخصية.

✓ **فالثقة الشخصية :** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات، وتعتمد بدرجة كبيرة علي الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

✓ **أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة.

✓ **أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة. في حين أن (Wiswill, 2003) قسمها إلي الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا. وفيما يلي متغيرات قياس كل من هذه الأنواع الثلاثة :

١/ الثقة في الزملاء :

تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل،

٢/ الثقة في المشرف المباشر :

يكتسب المشرف المباشر الثقة مروسيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح علي المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، دعم المرؤوسين.

٣/ الثقة في الإدارة العليا :

يكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمنظمة إذا ما قامت المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم، تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالها مع أفعالها، وضوح توقعاتها .

* **أهمية الثقة التنظيمية :** أجريت العديد من الدراسات لبيان أهمية الثقة التنظيمية وكان من أهمها :

١ - دراسة (Gomezand Rosen 2001) والتي أثبت وجود علاقة طرية بين مستوي ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين.

٢ - وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣ - دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين نقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين بين عدم الالتزام بالأهداف والسياسات وبين الثقة في المنظمة.

٤ - دراسة (Meyerson et al., 2002) التي اثبت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها.

٥ - وجدت دراسة (Edmondson, and Maingeon, 2001) أن الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلي هذا النمط الرقابي.

- ٦ - أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد، وتحسين مستويات الأداء، وتقليل نوايا ترك العمل.
- ٧ - دراسة (Butler, et al., 2000) التي وجدت ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.
- ٨ - أن قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض مقاومة لها، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- ٩ - دراسة (Blomavist, et al., 2004) التي فقد وجدت ارتباط معنوي موجب بين الثقة الساندة بين الرؤساء والمرووسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- ١٠ - اتضح من دراسة (Arino, et al 2001) أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.
- ١١ - وجدت دراسة (Roxanne, and panela, 2003) أن الثقة تقل بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً ووظيفياً بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~