

## أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة The most important organizational sources in building organizational confidence Among the individuals in the organization

منى خرموش

صابر بحري\*

أستاذ محاضر أ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2

أستاذ محاضر قسم أ، المركز الجامعي بربكة

Mouna kharmouche

Saber Bahri

Lecturer Professor, (A), Mohamed Lamine

Lecturer Professor, Class (A), cu-barika

Debaghine Setif-2- University

bahri.saber43@yahoo.fr

amounarym@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/04/03

تاريخ القبول: 2021/05/04

تاريخ الاستلام: 2020/07/02

- الملخص: تعتبر الثقة التنظيمية من بين المواضيع الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، أين يعتمد عليها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، خاصة وأن الثقة داخل المنظمة من شأنها أن تعزز العديد من السلوكيات الإيجابية وهو ما يجعلها ضرورة وحتمية اليوم لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في ظل المنافسة، ولفهم الثقة التنظيمية وجب معرفة مختلف المصادر التنظيمية التي تلعب دورا محوريا في بنائها بالنسبة للأفراد والمنظمة، وسنحاول في هذا المقام التطرق لذلك في محاولة منا لبلورة تلك التصورات حول أهم تلك العوامل وفهم أبعادها الأساسية بالنسبة للمنظمة. فالتغيرات التي طرأت على المنظمات جعلت من بروز العديد من السلوكيات الجديدة أمر لا بد منه، لذا من المهم إيلاؤها العناية اللازمة والاهتمام المناسب لبلورة فكر تنظيمي حديث يتماشى والتغيرات اليوم. وما يمكن تأكيده أن هناك العديد من العوامل والمصادر التنظيمية التي تساهم في بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد في المنظمات، أين تكون مساهمتها على المستوى الفردي والتنظيمي والتي تتحكم فيها العديد من المتغيرات لتحديد درجة قوتها ونسبتها في المنظمة.

- الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الأبعاد، المصادر، الفرد، المنظمة.

**Abstract:** Organizational confidence is among the recent topics in the field of organizational behavior. It is relied upon to develop the organization and achieve its goals, Especially since trust inside the organization can foster many positive behaviors Which makes it a necessity and imperative today To ensure the organization's survival and sustainability in competition, To understand organizational confidence, it is necessary to know the various organizational sources that play a pivotal role in building them for individuals and the organization. In this article, we will try to address this Try us to clarify perceptions about the most important factors and understand its key dimensions to the organization.

Changes in organizations have made the emergence of many new behaviours a must, so it is important to give them the necessary attention and attention to develop a modern organizational thinking that is in line with today's changes. What can be confirmed is that there are many

\* - المؤلف المرسل

organizational factors and sources that contribute to building and strengthening organizational trust among individuals in organizations, where their contribution is at the individual and organizational level and is controlled by many variables to determine their strength and proportion in the organization.

**Keywords:** Trust, organizational confidence, dimensions, resources, individual, organizat.

## 1- مقدمة:

يعد مصطلح الثقة التنظيمية من بين أهم المصطلحات الحديثة من حيث التناول في الحقل التنظيمي خاصة وأن الدراسات ورغم قلتها التي اتجهت لدراسة الثقة التنظيمية تبقى محصورة على المجال التطبيقي في ظل قلة الدراسات التحليلية، ولعل ذلك راجع بالأساس لعدة عوامل أبرزها قلة الكتابات التي عنيت بالثقة التنظيمية من قبل الباحثين، وبقاء أبرز هذه الكتابات باللغة الإنجليزية، وبقاء الدراسات التنظيمية في مستواها الأول والثاني دون ولوج المستوى الثالث، فإن كان المستوى الأول يركز على التطور التنظيمي لمختلف الظواهر التنظيمية، فإن المستوى الثاني الذي شمل الدراسات التي مست الكثير من المواضيع والظواهر التنظيمية كالدافعية والحوافز والضغط في العمل، والمناخ التنظيمي، والاحتراق المهني، والاعتراب المهني...إلخ، فإن بروز المصطلحات الحديثة كالثقة التنظيمية جعل من المهم أن لا تبقى دراساتنا نظرية كانت أو تطبيقية في المستويين الأول والثاني بل وجب أن نلج المستوى الثالث من الدراسات الاستشرافية المستقبلية التنظيمية، ولعل دراسة الثقة التنظيمية تعد من بين المداخل الأولى لهذه الدراسة.

ولعل الاهتمام بدراسة الثقة التنظيمية ينطلق أساساً من اعتبارها أحد أهم عناصر من "العناصر التي تحدد النجاح أو الفشل فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وقد دعا ذلك الاعتقاد بأهمية الثقة كلاً من (Benis & Nanus, 2003) إلى القول بأن الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض قادة ومرؤوسين وإنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته (حامد، 2014، ص. 292) ولعل تحقيق هذا المبتغى بالذات كان حديث الكثير من الدراسات سواء على مستوى تطور البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي أو تطور البحوث التنظيمية في الفكر الحديث.

إن أهم مجال تهتم به المنظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة النشاط التي تقوم به هو الأداء ذلك أن تعمل بالقاعدة التنظيمية أن كل زيادة في الأداء من قبل الأفراد في المنظمة تقابلها زيادة في الأداء الكلي للمنظمة والذي يترجم لزيادة أكيدة في الكفاية الإنتاجية ومنه تحقيق الربح

المادي وهو المبتغى الأساسي للمنظمة، لذا فإن العناية بالمنظمة اليوم ومحاولة دراستها يكون وفق هذا المدخل الأساسي لدراسة التنظيمات، ولعل محاولة الاهتمام ودراسة الثقة التنظيمية ينطلق من هذا الأساس ذلك أنها تمثل "أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله القيادي الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها، وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات، ما يؤثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه (نجوى، 2017، ص.374) ففعالية السلوك التنظيمي يمكن أن تتحقق عن طريق توافر الثقة التنظيمية في المنظمة وفعالة السلوك تعني فعالية الأداء الوظيفي حتماً.

إن الكثير من الدراسات سارت في محاولة لفهم الثقة التنظيمية في المنظمات الجزئية، وبالرغم من قلمها وعدم العناية بها من قبل القائمين على المنظمات اليوم، خاصة في ظل التغيرات التي تطرأ على سوق العمل في ظل تزايد حجم المنافسة، وهو ما يجعل الاهتمام بالسلوك التنظيمي ودراسته أمر لا مفر منه، وهو ما سيتم من خلاله تطوير المنظمات مهما كان نوعها، والحفاظ على استمراريتها وبقائها في المشهد التنظيمي، ذلك أن "تكوين وبناء الثقة في المنظمات يعد مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين الأطراف لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل والبقاء (جمال، د-ت، ص.119)، وهو ما على القائمين على المنظمات استيعابه.

لا يمكن التطرق للثقة التنظيمية دون البحث عن الكرونولوجيا التاريخية لهذا المصطلح، أين يعود استخدام مفهوم الثقة (Trust) في العلاقات الفردية والاجتماعية إلى عالم الاجتماع دور كايم (1893-1997) الذي عد وجود الثقة بين الأفراد والجماعات أمراً أساسياً للتفاعل الاجتماعي الطبيعي فيما بينهم، وحالة ضرورية لإقامة علاقات مستقرة فيما بينهم، وعد الثقة أمراً حيويًا لإصلاح العمليات الاجتماعية، وكان مفهوم الثقة محل اهتمام أشهر نظريات الإدارة، فقد قللت نظريات الإدارة التقليدية من الثقة بالعاملين بل عدتهم غير جديرين بها أصلاً فيجب مراقبتهم بصرامة، وقد تغيرت الفكرة لدى منظري حركة العلاقات الإنسانية الذين عدوا الثقة بالعاملين تساعد في زيادة إنتاجيتهم، وتحدث (ماكريجور) في نظرية  $x$  و  $y$  عن الثقة التي تبثها الإدارة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى تكامل قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية وتحقيق المزيد من الإنتاجية وأشار أوشي في نظريته (z) إلى أن فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على الثقة مبينا العلاقة القوية بين الثقة والإنتاجية (صالح وإلهام، 2017، ص.598-599).

لا يمكن فهم تطور مصطلح الثقة التنظيمية دون البحث عنه في مختلف النظريات التنظيمية سواء في الفكر التقليدي أو الفكر الحديث، ذلك أن هناك العديد من الإشارات التي تكلمت عن المصطلح دون إيلائه الأهمية التي يكتسبها اليوم، ولعله من المهم أن يتم تناول أو الإشارة لأهم مصادر بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف منظمات الأعمال لما له من تأثير مباشر على أداء وفعالية الأفراد داخل التنظيم.

### 1- الثقة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث:

إذا ما حاولنا تقديم قراءة موجزة لتناول مفهوم الثقة التنظيمية عبر تطور البحوث التنظيمية في كل من الفكر التقليدي أو الحديث، نلاحظ أنه بداية بحركة الإدارة العلمية لتاييلور، فالعلاقات الإنسانية لإلتون مايو لم يتم تقديم أي إشارة حول أهمية الثقافة التنظيمية، وهو ما سارت عليه باقي النظريات في الفكر التقليدي، ويرجع ذلك ربما لما كان سائد آنذاك فالمرحلة تلك تميزت بمحاولة الاعتراف أولاً بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل والتي كان ينظر إليها بنظرة الاستغراب وعدم الاعتراف، ومع التطورات الحاصلة خاصة في الفكر الحديث بدأت تبرز العديد من السلوكيات التنظيمية، والتي لم تواكبها مختلف النظريات التنظيمية، ولعل من تكلم عن أهمية الثقة هو النموذج الياباني أوشي، وهو ما يجعل نحاول أن نتناول مفهوم الثقة التنظيمية في ظل هذا النموذج.

لقد أكد النموذج الياباني في الإدارة اهتمامه بالجانب الإنساني في العمل، وترى نظرية z التي طورها وليم أوشي (W. Ouchi) في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية، ويرى أوشي أن نظرية z تقدم ثلاث دروس أساسية هي:

■ الثقة لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما.

■ الحذق والمهارة: إن الحذق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعايشة الطويلة في الوظيفة.

■ الألفة والمودة: وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين.

■ وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاث المشار إليها أنفا يرى أوشي أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:

- الوظيفة مدى الحياة: وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- التقويم والترقية البطيئة: يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشر سنوات، وهذا أمر يساعد على التآني والدقة في التقويم.
- عدم التخصص في المهنة: أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة، ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.
- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في آن واحد.
- أسلوب القرارات الجماعية: إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين من الموظفين مثل دعوة الأهل في الاحتفالات وهذا أمر يعزز الثقة والمودة.
- الثقة والمودة: إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية وتتيح لهم الرضا الوظيفي (ناصر، 1995، ص 35-36).

إن نظرية أوشي أكدت أن الثقة التنظيمية تعد من بين أهم عناصر الإدارة، بل إن النموذج الياباني عبر هذه النظرية جعل الإنتاج والثقة في نفس المرتبة وهو ما يؤكد أن الإدارة اليابانية تقوم أساسا على فكرة الثقة التنظيمية بين الأفراد والمنظمة، وهي بذلك تمنح الفرد كامل الحرية والمسؤولية في نفس الوقت، والتي تدفعه نحو العمل والإنتاجية على اعتبار أن منح الفرد الثقة يساهم في زيادة أدائه وعمله، فالإنسان ليس بحاجة لمراقبته بقدر ما هو بحاجة للثقة فيه من أجل دفعه للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، وقد توالى نجاحات النموذج الياباني الذي غير النظرة الروتينية والتقليدية للإنسان من خلال النظر من زوايا إيجابية لم يكن ينظر إليها، ولعل النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية انطلق من ذلك عبر الإيمان بالإنسان الياباني وهو ما غير مجرى الإدارة التي لم تعد مقتصرة على المنظمات اليابانية بل بدأت تعرف الانتشار لما حققته من نتائج إيجابية ملموسة يمكن رؤيتها عبر واقع المشهد التنظيمي.

وفي مقابل نظرية أوشي نجد أن نظرية ماكريجور للدفاعية، قد أشارت للثقة التنظيمية من خلال اعترافها أن هناك إنسان يمكن الاعتماد عليه لبلوغ أهداف المنظمة، وفي هذا الإطار ميز "دوغلاس ماكريجور بين مجموعتين من الافتراضات، إذ درس وجهة نظر بعض المديرين عن الطبيعة

البشرية، وخرج من هذه الدراسة بوجهتي نظر متناقضتين سعى الأولى نظرية (X) وسعى الثانية نظرية (Y)، ويقول ماكريجور في نظرية (X)، وهي افتراضات تشاؤمية عن الطبيعة البشرية:

- أن الإنسان بطبيعته كسول، لديه كره فطري للعمل، ويحاول أن يتجنبه ما أمكن ذلك.
- وبسبب هذه الميزة في العنصر البشري من كره للعمل فإن معظم الناس لا يوثق بهم ويجب أن يجبروا بالقوة على العمل، كما يجب أن يضبطوا ويهددوا بالعقاب لكي يبذلوا طاقاتهم للعمل.
- إن غالبية العنصر البشري ويفضل أن يتلقى التوجيه من الآخرين، ولا يتحمل المسؤولية حتى يشعر بالأمان.

أما نظرية (Y) فإنها على النقيض من نظرية (X) إذ يعتبرها ماكريجور بأنها تكامل بين الأفراد العاملين وبين أهداف المؤسسة من حيث المديرين المؤيدين لها، فهم يؤمنون بدوافع العمل وإشباع حاجات العاملين، لذلك فإن هذه النظرية ذات تصور تفاؤلي نحو الطبيعة البشرية، وتقول نظرية (Y):

- إن العاملين في المؤسسة لهم طبيعتهم الحقيقية كبشر يصرفون مجهودهم الجسدي والعقلي في العمل بصورة طبيعية كما لو أنهم يستريحون أو يلعبون.
- إن المراقبة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين في جعل الأفراد يبذلون جهداً في المؤسسة، وإنما يمكنهم أن يمارسوا التوجيه والضبط الذاتي لخدمة الأهداف التي التزموا بتحقيقها.
- يتعلم غالبية الناس إذا تهيأت لهم الظروف المناسبة بصورة أفضل من أن يقبلوا أو يفرض عليهم، ومن ذلك فإنهم يتطلعون لتحمل المسؤولية.
- إن لدى غالبية الناس وليس الأقلية قدرة عالية من التصور والخيال والعبقرية والتجديد للعمل على حل مشاكل المؤسسة.
- للمكافآت وظيفية تتعلق بعمل الفرد والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة، وأفضل ما يدفع الفرد لزيادة نشاطه هو إشباع حاجاته النفسية العليا مثل الشعور بالإنجاز واحترام الآخرين له، وشعوره بالاحترام وكذلك تحقيق ذاته وذلك من خلال إعطائه الفرصة في تحمل المسؤولية والمشاركة في وضع الأهداف وليس فقط من خلال المكافآت الخارجية التي يقدمها الآخرون.
- مع أن الحياة الصناعية العصرية تطورت ولا تزال آخذة في التطور إلا أن القدرات العقلية لمعظم الناس لم يستفد منها إلا بصورة جزئية.
- لكي تدفع الموظفين لزيادة نشاطهم العملي لا بد من إعطاؤهم فرصاً للنمو والتطور (بشير وآخرون، 2009 ص ص 104-105).

إن نظرية (Y) التي أكدت على وجوب منح العامل كامل الثقة على اعتبار طبيعة الأفراد التي تميز الحقيقة البشرية، وحينما يتم منح ذلك للأفراد سيكون العمل بالنسبة لهم مجرد لعب وتسلية وهو ما يحقق أهداف المنظمة لذا فالرقابة الذاتية هي الحل حسب نظرية (Z)، وهذه الرقابة تعني مستوى معين من الثقة التنظيمية تمنح للفرد العامل أي أن المنظمة تتركه يعمل بحريه لأنها تثق فيه ولن تقوم بأي مراقبة خارجية أو تهديد له، ذلك إن منحه الثقة هو بالفعل منح للمسؤولية، فالثقة هنا تقابلها المسؤولية في العمل التي على الفرد تحملها لتحقيق أهداف المنظمة، فكلما زادت المسؤولية زادت إنجازات الفرد في العمل، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الثقة التنظيمية التي هي شرط أساسي لذلك.

وما يمكن تأكيده على أنه بالرغم من أن مفهوم الثقة التنظيمية تم الإشارة إليه في الفكر الإداري التنظيمي الحديث ولو على سبيل العبور، إلا أن ذلك مهد في الحقيقة للاهتمام ودراسة هذا المفهوم ومحاولة معرفة نتائجه وانعكاساته وأبعاده، خاصة وأن الدراسات التنظيمية الحديثة وضحت وبصورة جلية أهمية الثقة التنظيمية في عملية التطوير التنظيمي وزيادة فعالية الأداء الوظيفي، وهو ما يجعل من إجراء الدراسات حول هذا الموضوع جد هامة في الوقت الحالي وفق تصورات ورؤية الثقة التنظيمية وأهميتها في مختلف منظمات الأعمال، وهو ما يستعري الاهتمام والعناية اليوم.

## 2- الثقة التنظيمية مدخل مفاهيمي في ظل الأهمية:

### 2-1- الثقة التنظيمية المفهوم:

لعل من بين أهم الإشكاليات التي تواجهنا في مجال السلوك التنظيمي هي عملية تحديد المفاهيم الخاصة بالسلوكيات التنظيمية، ويعود ذلك لعدة عوامل ترتبط بالظاهرة التنظيمية التي يتم تناولها وفق العديد من المقاربات المعرفية أين تكون الانطلاقة متعددة الرؤى وفق نظريات الإدارة والتنظيم، كما يعزوا ذلك لتداخل وتشابك التخصصات التي تم تناول أو الإشارة للسلوكيات التنظيمية، ما يجعل التوافق على مفهوم دقيق واحد أمر صعب للغاية في ظل التباينات، وهي خاصية يمكن الاستفادة منها في إثراء التراث النظري حول المشاهد التنظيمية المختلفة وهو المبدأ الذي نعمل وفقه في الدراسات والبحوث التنظيمية.

وسنحاول الإشارة لبعض المقاربات المعرفية والتناولات التخصصية في ظل ما توافر من تعاريف حاول منظروها تحديد مفهوم الثقة التنظيمية كمفهوم برز في الدراسات التنظيمية، خاصة وأنه يشير لسلوك تنظيمي يحدث في المنظمات اليوم.

إن مفهوم الثقة التنظيمية متعدد الأبعاد ويرتبط بمدخل نظرية مختلفة (المدخل الاقتصادي، المدخل النفسي-الاجتماعي)، فالعامل أو الموظف يمكن أن يثق في زملائه لكنه قد لا يثق في المشرفين أو الإدارة العليا وأن الثقة هي رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤتمن (واضح الثقة) (عبد الله وآخرون، 2019، ص23)، فتناول الثقة التنظيمية كمفهوم تم في العديد من التخصصات وهو ما جعله يشمل العديد من النواحي النفسية منها والاجتماعية على اعتباره ينطلق كسلوك فردي داخلي قبل أن يكون سلوكا اجتماعي يخص الجماعات والمجتمعات كما يضم النواحي الاقتصادية على اعتبار أن نتائجه ستربط بالأداء الفردي والمنظمي وهو ما يمس كفاية المنظمة الإنتاجية ما يجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بالاقتصاد وتحقيق الربح المادي، ولعل هذا هو مكنم الاهتمام من قبل المنظمات اليوم، إذا علمنا أن المنظمات تهتم بمختلف السلوكيات لكن اهتمامها أكثر يكون حين تكون نتائج السلوك ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بأداء الفرد في المنظمة والذي يتعلق بالكفاية الإنتاجية وبصورة أوضح بمدى تحقيق المنظمة للمال، فكلما كان ذلك السلوك يزيد من مالية المنظمة كلما كان الاهتمام أكثر، لأن المنظمة مهما كان نوعها تبتغي تحقيق المنافع المادية التي تضمن بقائها واستمراريتها من جهة، وزيادتها وتوسعها من جهة ثانية خاصة في ظل المنافسة التي تعيشها المنظمات اليوم.

إن الثقة هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (كندة ونيفين، 2018، ص.346)، فالشرط الأساسي لقيام الثقة التنظيمية متعلق بمدى إيمان الفرد بأهداف المنظمة، وهي قمة الولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة فكلما شعر الفرد بأن أهدافه هي أهداف المنظمة كلما كانت ثقته في مختلف سياسات وقرارات المنظمة عالية وهو ما يجنب المنظمة الدخول في حلقة الصراع ونقص الأداء، وهنا تصبح الثقة التنظيمية مفتاح التطوير التنظيمي.

ويميز (Fukuyama 1995) الثقة بأنها نتاج المعايير الأخلاقية المشتركة المتعلقة بالمعاملة المتبادلة والالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المجتمع، بما في ذلك الصدق والموثوقية والتعاونية والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين (Orlando and João, 2016, p.46)

يذكر شوكلينزيك والزونقراد (shockley-zalabak, elis & winograd, 2000) وجود مستويين من الثقة يكونهما الفرد داخل العمل، الأولى هي الثقة الشخصية وهي ترتبط بعلاقاته الفردية وتوقعاته لممارسات الآخرين والثانية هي الثقة التنظيمية التي تعبر عن توقعات الفرد المدركة

المرتبطة بالمجتمع المؤسسي وعلاقاته وسلوكه وحول شبكات العلاقات والسلوكيات التنظيمية داخل بيئة العمل (أمل، 2019، ص ص.258-259).

فالثقة التنظيمية وفق ذلك تكون في البداية إطار فردي شخصي ذاتي أين تتمحور حول العلاقات الفردية الشخصية وتبعاتها فقط، لكن حينما تتحول هذه العلاقات والممارسات ضمن العلاقات التنظيمية والهيكل التنظيمي الذي ينظم المنظمة نصبح أمام الثقة التنظيمية أو المؤسسية، ويمكن أن نميز بين الثقة الشخصية والثقة التنظيمية بناء على حدود العلاقات التي تربط الفرد وإدراكه لهذه العلاقات، أين يمكن الحكم على الثقة وطبيعتها بناء على ذلك.

وترى الشكرجي (2008) أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد نحو مؤسساتهم التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات السلوكية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة، ويمكن القول أن الثقة التنظيمية تشير إلى إيمان الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها وأن هناك فهما متبادلا بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء في العمل، وأنهم يعملون جميعا لتحقيق أهداف منظماتهم بهدوء وطمأنينة(عونية، 2016، ص.67)، فالثقة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالتوقعات والمدرجات أولا، ثم بالمشاعر والاتجاهات ثانيا، والتي تخص الرؤية والتصورات حول المنظمة التي ينتمي إليها الفرد فهو يعبر عن توقعاته ومشاعره تجاه المناخ الذي يعمل في إطاره وفي حدود المنظمة التي يعمل بها، فكلمة كان هذا التعبير يرتبط ويتحد مع أهداف المنظمة كلما كان ذلك دليل واضح على الثقة التنظيمية بين الفرد والمنظمة. ويعبر عن الثقة التنظيمية بأنها "المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول، وتعرف أيضا بأنها الإيمان 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 تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم ومتابعته بهذا الخصوص" (تيسير وزكريا، 2014 ص.300)، فأساس وجود الثقة التنظيمية هو الإيمان الذي يعتري الأفراد بالتنظيم الذي ينتمون له، أين يتم بلورة هذا الإيمان عن طريق تلك المشاعر والسلوكيات التي تبرز داخل المنظمة، ويكون هذا الإيمان في إطار الثقة بين مختلف الفاعلين في المنظمة، وهو ما يعبر عنه لاحقا بالثقة التنظيمية.

إن الثقة التنظيمية تمثل "مدى ثقة العاملين بالمعلومات المتوافرة لديهم ومدى سهولة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها، وثقتهم بالسياسات الإدارية المتبعة المبنية على الكفاءة والخبرة والشمولية وبالقيم والمبادئ التي تضمن الاحترام والتمكين والثقة المتبادلة والانفتاح بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بهم وباحتياجاتهم من قبل تلك الإدارة (ميسون ومحمد، 2017،

ص.213)، فالثقة التنظيمية تتعلق بأحد مكونات المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والمرتبطة بالاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المنظمة، فالمعلومات التي ترد للأفراد عن طريق القنوات الرسمية وغير رسمية للمنظمة وحب أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة لبناء مسار من الثقة بين الإدارة والأفراد لأن ذلك سيدعم مبدأ الثقة بين المنظمة وأفرادها وهو ما سيكون مستوى فعال وعال من الثقة التنظيمية، فطريقة إيصال المعلومات وسهولة الحصول عليها ومدى توافرها للأفراد، كلها عوامل تساهم إما في بلورة وزيادة الثقة التنظيمية وإما في زعزعة الثقة التنظيمية، وهنا على المنظمة أن تحسن التحكم في هذه العوامل لبناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد وفق ما هو مطلوب منها، كما أن الثقة التنظيمية إضافة للاتصال التنظيمي تتطلب العديد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي تعد متحكماً فعالاً في الثقة التنظيمية كالسياسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة والتي تعبر عن مدى فهم المنظمة لمتطلبات وحاجات أفرادها من جهة، وعلى مدى تشبعها بالقيم والمبادئ التي من شأنها زيادة الثقة التنظيمية في أفرادها من جهة أخرى.

كما يعبر عن الثقة التنظيمية على اعتبارها "سلوكيات إيجابية متوقعة ناتجة عن شعور وأحاسيس بالثقة يمكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق أوقات العمل تجاه طرف آخر، قد تكون أفقية مثل الثقة بين أفراد العمل وبعضهم البعض، أو الثقة الرأسية التي تعني ثقة الأفراد في المشرف المباشر، أو ثقة المدير في الإدارة العليا (محمد وظافر، 2020، ص.169)، فالثقة التنظيمية هي سلوك إيجابي بالنسبة للأفراد والمنظمة وهو يعبر عن مدى التطور الذي وصلت إليه العلاقات داخل العمل، هذا السلوك يتم ممارسته من طرف جميع الفاعلين في المنظمة فيما بينهم وفق مستويات أفقية أو رأسية، فقد تكون الثقة التنظيمية من الأعلى إلى الأسفل تتم بين الإدارة العليا والأفراد المنتمين للمنظمة، أو تكون من الأسفل إلى الأعلى وتكون بين الأفراد المنفذين في العمل والإدارة العليا التي تمثلها على الإطارات العليا حسب المسؤوليات في المنظمة، وقد تتم في مستوى واحد سواء بين الأفراد المنفذين فيما بينهم والذين ينتمون لمستوى واحد إداري، أو بين الإطارات فيما بينهم، وعلى الرغم من أنه يمكن أن نجد في المنظمة العديد من تشابك الثقة بين مختلف الأفراد، إلا أن ما يمكن الإشارة إليه هو أنه كلما زادت تلك الثقة في مختلف مستوياتها كلما زادت الثقة التنظيمية العامة للمنظمة لأنها تشمل جميع المستويات بدون استثناء.

ويمكن للمنظمات أن تساهم اليوم في عملية تعزيز الثقة التنظيمية وذلك من خلال العديد من العمليات والإجراءات التي تتبعها في سبيل ذلك، إن الإجابة على الأسئلة التالية بصدق سوف يمكن أي منظمة أن تقيم من خلالها نفسها في عملية الثقة التنظيمية (Slavica, 2017, p.45):

■ هل جميع رسائلنا متماسكة وكاملة وصحيحة وأخلاقية؟

- هل نقدم معلومات كافية للعملاء؟
  - هل جهودنا شخصية بما فيه الكفاية وليست باردة ومستقلة؟
  - إلى أي مدى يمكن لعملائنا أن يرتبطوا "بقصتنا"؟
  - هل تتماشى كل جهودنا عند التواصل وإجراء المعاملات على الإنترنت؟
  - هل نقدم السلع أو الخدمات التي وعدنا بها؟
  - هل تتطابق تجارب العملاء مع وصف بضائعنا أو خدماتنا؟
  - كيف نتعامل مع عملائنا؟
  - ما نوع الرسائل التي نرسلها؟
  - هل تعكس الرسائل مدونة الأخلاق لدينا والطابع التنظيمي والسمعة؟
- من خلال ما تم الإشارة إليه في محاولتنا لتحديد مفهوم الثقة التنظيمية وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى الدقة في التحديد، إلا أنه يمكننا الإشارة لأهم مؤشرات الثقة التنظيمية من خلال ما تم تناوله، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:
- الثقة التنظيمية مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد.
  - تداخل العديد من التخصصات كعلم النفس، وعلم الاجتماع والاقتصاد في تحديد مفهوم الثقة التنظيمية.
  - الثقة التنظيمية تتبلور من خلال إيمان الفرد بالمنظمة.
  - لقيام الثقة التنظيمية لا بد أن يؤمن الفرد بأهداف المنظمة وسياساتها.
  - يكون الفرد في عمله كل من الثقة الشخصية والثقة التنظيمية.
  - قد تكون الثقة في البداية شخصية وتتحول تدريجياً إلى ثقة تنظيمية.
  - الثقة التنظيمية هي مشاعر إيجابية يعبر عنها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها.
  - تعبر الثقة التنظيمية عن تصورات الفرد لمنظمتها وفق ما يراه.
  - ترتبط الثقة التنظيمية بالمناخ السائد في المنظمة.
  - الإيمان بالمنظمة هو أساس بناء الثقة التنظيمية.
  - المعرفة بكل أنواعها مدخل مذهب للثقة التنظيمية لدى الأفراد.
  - تتعلق الثقة التنظيمية بالاتصال التنظيمي وبطريقة تسيير المعلومات داخل المنظمة.
  - الثقة التنظيمية هي سلوك إيجابي ممارس داخل المنظمة.
  - الثقة التنظيمية تعبر عن درجة الوعي والتطور التنظيمي للأفراد.

■ يمكن للثقة التنظيمية أن يعبر عنها في عدة مستويات إدارية أين تتحكم العلاقات المتشابكة في بلورة مفهومها.

■ تكتسي الثقة التنظيمية أهمية بالغة للأفراد والمنظمة بالنظر للنتائج المترتبة عنها في تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.

## 2-2- أهمية الثقة التنظيمية:

تكتسي الثقة التنظيمية أهمية من حيث التأثيرات والنتائج المحتمل إحداثها على مستوى الفرد أو المستوى التنظيمي، وهو ما جعلها موقع اهتمام المنظمات اليوم، أين يمكن معرفة تلك الأهمية من خلال الوظائف الأساسية التي تتضمنها المنظمة خاصة وأنها تضمن السير الحسن والفعال لمختلف أنشطة المنظمة حينما تؤسس لعلاقات ثقة متبادلة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة، فالثقة التنظيمية ليست مجرد سلوك غير هادف لا يرجو من حدوثه شيء في المنظمة بل إنه سلوك جد هادف تنتظر من خلال المنظمة العديد من السلوكيات التنظيمية المجاورة، وهي سلوكيات إيجابية يمكن تدعيمها بواسطة الثقة التنظيمية، ويمكن بلورة أهمية الثقة التنظيمية من خلال كونها (رميلة وبومدين، 2019، ص ص.441-442):

■ تساعد على مشاركة المعرفة والمعلومات وبالذات حينما يكون مصدر المعرفة موثوق يؤدي ذلك لسرعة نشرها وتداولها في المنظمة.

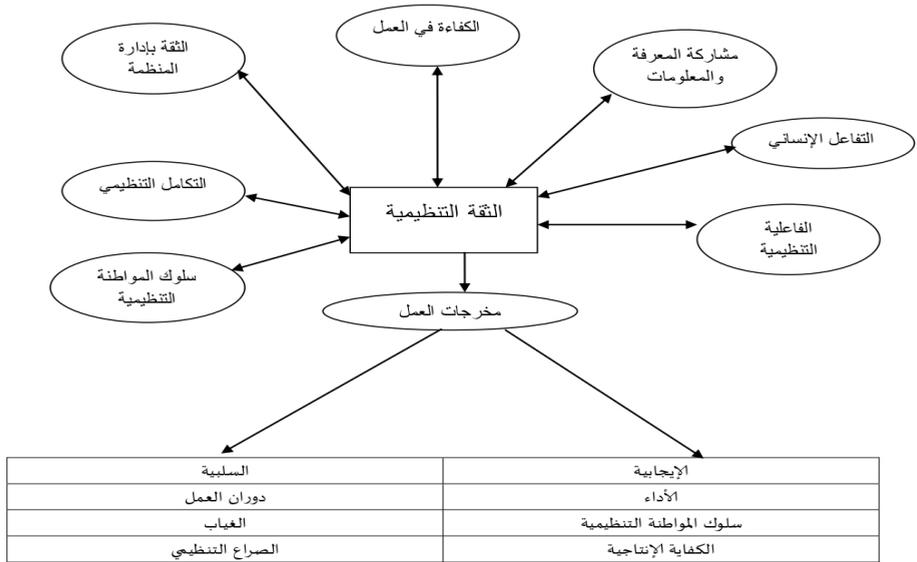
■ تؤدي غالبا لرفع مستوى الكفاءة في العمل لأنها تقود لاعتراف مهني من قبل الآخرين بجدارة الشخص الموثوق به ويعتبر قدوة بين زملاءه ويحصل على الإشادة.

■ الثقة بإدارة المنظمة تسهم بدرجة كبيرة بتسهيل الإجراءات وتفهم العاملين لها دون نقاش أو نزعات.

■ عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني.

■ تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية اذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال.

■ إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.



شكل رقم (01) يبين عناصر الثقة التنظيمية في المنظمة.

(تم إعداد هذا الشكل من قبل الباحثين اعتماداً على المصادر السابقة)

### 3- أبعاد الثقة التنظيمية:

لقد أدى عدم الاتفاق على تحديد دقيق واحد لمفهوم الثقة التنظيمية إلى عدم تحديد معالم الثقة التنظيمية من خلال أبعادها، فلا يمكن الحديث عن الثقة التنظيمية دون التطرق لأهم أبعادها، ولقد ساهمت العديد من الدراسات في محاولة الإشارة للعديد من الأبعاد التي تبقى وفق التصور النظري أو التطبيقي المقتصر على دراسات دون غيرها.

وفي هذا الإطار يرى " (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للموثوق تتمثل في القدرة (Ability) والخيرية (Benevolence) والأمانة أو الاستقامة (Integrity) والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة هذا وقد ذهب (Mishra) إلى أبعد من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة هي الإهتمام (Concern) والاعتمادية (Reliability) والكفاءة (Competence) والانفتاح (Openness) (عبد القادر، 2018، ص.184).

كما استخدم (Levin & Gross, 2004) الكفاءة والنزعة الخيرية كبعدين مهمين للثقة التنظيمية لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، وأورد (Straiter, 2005) لإدراك مجالات الثقة التنظيمية لا بد أن تعكس الثقة التنظيمية الأبعاد الآتية: الاعتمادية، والجدارة بالثقة، والشعبية، والصدقة وحب المزاح، والسذاجة (سندس، 2015، ص.129).

وسنحاول التطرق لبعض الأبعاد على سبيل الإشارة فقط، وذلك لتنوع وتباين الأبعاد وتعددتها وفق تعدد الدراسات التي عنيت بالثقة التنظيمية والدراسات التنظيمية التي تمحورت حولها.

○ النزعة الخيرية: هي المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم الخير للوائح بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الأنا ويصف Mayer النزعة الخيرية بأنها إدراك الاتجاه الايجابي للموثوق نحو الوائق (عائشة، 2019، ص.244) فهي اتجاه إيجابي يسلك الفرد نحو المنظمة التي ينتهي إليها، وتعبّر عن نزعة خيرية تكتسي الفرد أساسها العمل بلا انتظار مقابل بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

○ القدرة الذاتية: تعرف القدرة الذاتية بأنها الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلا وهي ترتبط بمجالات (مواطن) القوة والضعف التي يمتلكها الفرد ويسعى لتقديمها للطرف الآخر (نجيب وخوله، 2014 ص.345)، وهي بذلك تمثل الطاقة الداخلية الإيجابية لدى الفرد والتي يحاول من خلالها دفع نفسه لبذل والقيام بسلوكيات تنظيمية مفيدة.

○ المشاعر: يركز على الأساس العاطفي ينظر إلى الثقة بناء على العلاقات بين الأشخاص، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوائق والموثوق به، وأن الخيارات التي تبني على أساسها الثقة ضمن هذا النموذج تقوم على معايير عاطفية وحس الفرد أكثر من أن تكون حسابية مادية (فراح، 2017-2018، ص.92).

○ الصدق: ويقصد به مختلف ردود الأفعال المطابقة للواقع التنظيمي، حيث يكون التعامل بوضوح وبدون أي غموض بين الأفراد داخل المنظمة وفق شفافية معينة بما يسمح بتعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين في المنظمة.

○ الاهتمام: ويعني إيلاء الأفراد داخل المنظمة العناية اللازمة من خلال تلبية حاجياتهم وتحقيقها، ويكون الاهتمام وفق جل المستويات النفسية والشخصية والتنظيمية، وعملية الاهتمام تزيد من ثقة الأفراد في المنظمة التي ينتمون إليها.

لقد تم وصف أبعاد الثقة التنظيمية أيضا من قبل (Aburoub et al 2011) على النحو التالي (Yi and Wen, 2017, p.2059):

○ الثقة المستندة إلى الإدراك: تشير الثقة المستندة إلى الإدراك إلى نية الثقة بالطرف الآخر بعد فهم أدلة الشخص الذي يمكن الوثوق به، مثل هذه الأدلة تحتوي على الشخصية والخلفية والنية والقدرة والأفعال حسب الكلمات، عملية النظر في مثل هذه الأدلة هي عملية معرفية تسمى الثقة المتولدة من خلال هذه العملية الثقة القائمة على الإدراك.

○ الثقة القائمة على التأثير: تشير الثقة القائمة على التأثير إلى الرغبة في الثقة بشخص بناءً على الارتباط العاطفي بالشخص. التبادل العاطفي في الثقة بين الأشخاص من شأنه أن يعمق الثقة بين الطرفين، ولكن يتم تطوير هذه الثقة من خلال التوافق والترابط مع بعضها البعض بحيث لا تظهر في بداية العلاقات الشخصية، عند الفهم الشامل لحسن النية والموثوقية للطرف الآخر في التعاون المستمر، سيتم إنشاء اعتماد معين تدريجياً، هذا الاعتماد تبادلي أي أن الثقة أحادية الجانب سوف تتحدى مرونة الثقة.

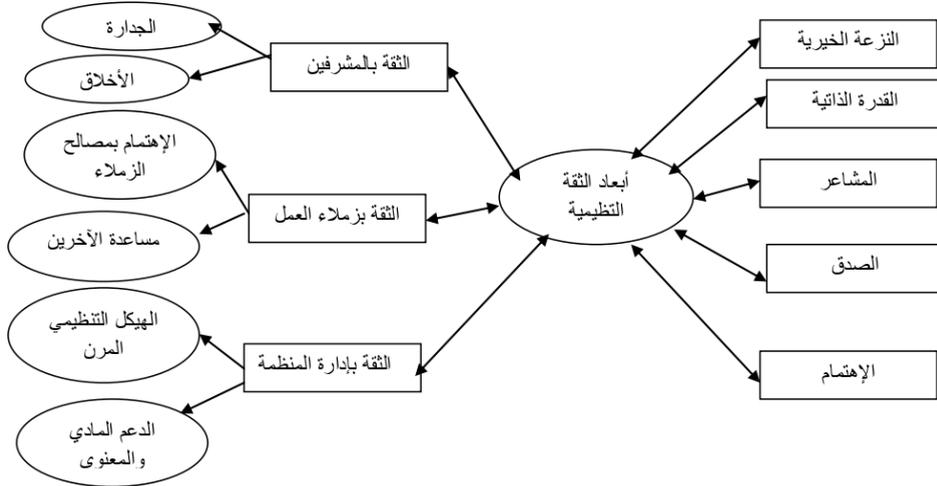
بالإضافة لمختلف الأبعاد التي تم الإشارة إليها سابقاً، هناك من سار في اتجاه تحديد أبعاد الثقة التنظيمية وفق مبدأ العلاقات التي تربط الفرد داخل المنظمة، والتي تجسدت في ثلاث أبعاد أساسية تتعلق بالعلاقات مع المشرفين، العلاقات بزملاء العمل، العلاقة بإدارة المنظمة، وهي بذلك تمثل الثقة التنظيمية في مستويات العلاقات التي تتم داخل التنظيم، وسنحاول الإشارة إليها فيما يأتي (نور، 2019، ص ص.41-42):

○ ثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين، اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

○ الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي، بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة، بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

○ الثقة بإدارة المنظمة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة، من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي. فالثقة بالمشرفين تحكمه العلاقة التي تربط الفرد بالمشرفين عليه في العمل، وهي تعبر عن الاتجاهات وفقاً للعلاقات بين الفرد والمشرف، ويكون أساس هذه الثقة العديد من المعايير التي تؤسس وتدعم الثقة بالمشرف وهو أمر ممكن في ظل الاهتمام بمصالح وحاجيات الأفراد من قبل

المشرف ومدى تجسيدها وتحقيقها في الواقع، أما الثقة بالزملاء فهي ترتبط بالعلاقات ما بينهم في إطار المنظمة، والتي تعبر عن مدى ثقة كل فرد بالمنظمة بباقي الأفراد والتي تتحكم فيها العديد من العوامل أساسها المناخ التنظيمي السائد الذي قد يشجع على الثقة كما قد يزعزع هذه الثقة، والتي تتبلور من خلال التعاون والتضامن فيما بين الزملاء لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة أما من ناحية الثقة بإدارة المنظمة فهي تتجسد من خلال تلك الاتجاهات نحو إدارة المنظمة ومدى تحقيقها لحاجيات أفرادها ومدى توافر الدعم اللازم ماديا كان أو معنويا، وتوافر الثقة يدفع المنظمة نحو الأمام ويساهم في تحقيقها لأهدافها في حين أن انعدام الثقة يؤثر على الولاء والانتماء كما يؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لأن الفرد في هذه الحالة يفكر في تحقيق مصالحه على حساب مصالح وأهداف المنظمة لانعدام الثقة بينهما، فالثقة لا تعمل فقط على تحقيق الانسجام بين الفرد والمنظمة بل إنها تعمل على تحقيق وتجسيد الاندماج التنظيمي وهو يعبر عن درجة الانصهار بين الفرد والمنظمة أين تكون المنظمة والفرد روح وجسد واحد.



#### شكل رقم (02) يوضح أبعاد الثقة التنظيمية

(تم إعداد هذا الشكل من قبل الباحثين اعتمادا على المصادر السابقة)

#### 4-مصادر بناء الثقة التنظيمية:

تتحكم العديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، فكون الثقة التنظيمية هي علاقة بين الفرد والمنظمة فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها، وإن كان لا يمكن القول أن عامل معين هو المتحكم الرئيسي في الثقة التنظيمية،

ذلك أن لكل عامل درجة معينة من المساهمة تبعاً لمتغيرات كثيرة ترتبط بحجم المنظمة، وطبيعتها، والنشاط الذي تقوم به، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من العوامل التي تجعل من مصادر الثقة التنظيمية نسبية لكنها موضوعية إلى حد ما، والتي يجب على المنظمات العمل على توفيرها لتكوين الثقة بينها وبين أفرادها خاصة وأن الثقة التنظيمية تلعب الدور الأساسي والمتحكم البارز في العديد من السلوكيات الفردية والجماعية التي تحدث داخل المنظمة، والتي من شأنها المساس بالأداء ومنه الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

وسنحاول أن نشير لبعض المصادر التنظيمية التي تساهم في تشكيل وتشكل الثقة التنظيمية، هذه المصادر التي ترتبط بالمنظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها، والشكل التالي رقم (03) يوضح أهم مصادر الثقة التنظيمية:

مصادر بناء الثقة التنظيمية	
المرتبطة بالفرد	المرتبطة بالمنظمة
-الشخصية	-القيادة
-الإدراك	-السياسات الإدارية
-التوقعات	-تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية
-العلاقات المتبادلة	-الإدارة بالثقة
-الثقة في الرئيس	-الدعم المؤسسي المدرك
-الإنتماء	-الإتصال الجيد
-التعلم التنظيمي	-العدالة التنظيمية
	-المشاركة
	-الثقافة التنظيمية
	-الفاعلية التنظيمية

### شكل رقم (03) يبين أهم مصادر بناء الثقة التنظيمية

(تم إعداد هذا الشكل من قبل الباحثين اعتماداً على المصادر السابقة)

○ القيادة: والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (أميرة، 2014، ص.232-233)، ولأن القيادة هي

فن وعلم، فإنها تقوم على أساس أن القائد يلهم الأتباع ويدفعهم نحو العمل ونحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يختارون القائد بناء على الثقة فيه، لذا نجد أن القيادة هي أسس من الإدارة، على اعتبار أن القيادة تقوم على مبدأ الثقة في علاقات القائد بأتباعه الذين يكونون على استعداد للقيام بأي سلوك من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، فالثقة التي يتمتع بها القائد لديهم تؤكد لهم أن القائد يسعى لتحقيق مصالحهم والسهر على تجسيدها وتطويرها لذلك هم لا يناقشون القائد بقدر ما يتبعون أوامره.

○ العلاقات المتبادلة: أوضح ديسلر (2003) أن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه موضعا صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلّة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة (زياد ومجدولين، 2012، ص.ص. 629-630)، فالثقة تقوم على أساس مبدأ التبادل في العلاقات، يعني أن الثقة تؤدي للثقة وعدم الثقة ينتج عنه مقابل عدم الثقة، لذا فمن الصعب دائما تحويل الجو الذي يتسم بانعدام الثقة إلى الثقة لأن الهوة الموجودة بين الأفراد والمنظمة في هذا الإطار يصعب تذليلها والتقليل منها، ولأن الثقة تقوم على العلاقات بين الأفراد والمنظمة فهي عنوان الثقة التنظيمية وهي التي تحددها بين الأطراف داخل المنظمة خاصة وأن السلوكيات التي تتم داخل التنظيم الإيجابية منها تدعم الثقة بين الفرد والتنظيم لذا من المهم الاهتمام بالعلاقات وتدعيم كل ما هو إيجابي في المنظمة للمساهمة في زيادة فعالية الثقة التنظيمية.

○ الثقة في الرئيس: من المؤكد أن الثقة الإيجابية في الرئيس تحقق العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمنظمة فهي تحقق الرضا وتحسن العلاقات الشخصية بين العاملين والرئيس، وتزيد قنوات الاتصال بين الأفراد في العمل (نسيم، 2017، ص.18)، فأساس الثقة التنظيمية هي العلاقة مع الرئيس أو المدير المسئول عن المنظمة والتي تبني على الاحترام والتعاون بين الطرفين، فغالبا ما تكون الثقة في الرئيس محور الثقة التنظيمية بشكل عام باعتباره مركز السلطة التنظيمية ومصدر المعلومات والمسئول المباشر عن الجو السائد في المنظمة.

○ السياسات الإدارية: إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب، وسياسات التحفيز، وعملية تقويم الأداء، وأسلوب إدارة التعامل

مع الموظفين، تترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية (زين، 2017، ص.33)، وتتحكم السياسات الإدارية في الثقة التنظيمية من خلال الإجراءات المتخذة على المستوى التنظيمي والتي من شأنها زيادة الثقة التنظيمية، والتي ترتبط بكل وظائف المنظمة، الإجراءات المالية الإجراءات التسويقية، الإجراءات الإنتاجية، إجراءات تسيير الموارد البشرية، ولعل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما كمصدر للثقة التنظيمية على اعتبار أنها تمس العلاقات الخاصة بالأفراد في المنظمة، كما أنها تضم مختلف السياسات التي لها علاقة مباشرة بالأفراد في المنظمة لذا فهي مهمة في بناء ثقة الأفراد في المنظمة.

○ تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية: يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات (نسرين، 2013، ص.20) فكلما توافرت المعلومات داخل المنظمة عبر مختلف قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية وكانت في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة من طرف الأفراد، وكلما اتسمت هذه المعلومات بالصدق والموضوعية كلما زاد ذلك من الثقة التنظيمية، والمنظمات اليوم تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال توفير المعلومات في حينها للأفراد عن طريق مختلف التكنولوجيات الحديثة، لأن عملية التوفير وإرسال المعلومات في وقتها تشعر الفرد بأنه محل اهتمام لدى القائمين على المنظمة وهو ما يعزز ثقته بالمنظمة التي يعمل بها، وعلى العكس من ذلك فإن إخفاء المعلومات وعدم توفيرها لدى الأفراد يجعل المنظمة محل شك دائم من قبل الأفراد، وكل سلوك تقوم به حتى لو كان إيجابيا هو محل تأويل منهم، لذا فمن المهم أن تتسم طريقة توفير المعلومات بالشفافية والعدالة في توزيعها على الجميع بدون استثناء.

○ الإدارة بالثقة: إن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحويل من المنظمات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعليه فإذا أرادت المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة، فيجب أن تدار بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية (منصور، 2008، ص.140)، ولعل الاتجاه الحديث اليوم هو الإدارة بالثقة والتي تعني إدارة الأفراد بمنحهم الثقة الكاملة والتي يمكن تجسيدها من خلال الرقابة الذاتية في الأفراد، فالمنظمة هنا تتخلى عن الطرق التقليدية في الرقابة والسيطرة، وتترك الحرية للأفراد لإنجاز نشاطاتهم وأعمالهم وفق ما هو مطلوب

منهم، وهنا وجب على الإدارة أن تفترض أن كل فرد هو مسئول وقادر على تحمل مسؤوليته لذا فنحن لسنا بحاجة لمراقبته بل نحن بحاجة لمنحه حريته من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في العمل، وهنا لا يتم تحديد طريقة العمل وإجراءاتها لأن الفرد هو من يحدد ذلك، ويبقى دور المنظمة في التنسيق والتنظيم والتوجيه فقط لتحقيق أهداف المنظمة دون أي تدخل في الطريقة والإجراءات.

○ الدعم المؤسسي المدرك: فالدعم المؤسسي يمهّد لظهور الثقة المؤسسية فكلما شعر الموظفون بأن المؤسسة تحترمهم، وتهتم بسعادتهم، يستجيبون بالمقابل بمواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة (أسماء زهري، 2018 ص.17)، فتلقى الأفراد الدعم من طرف المنظمة يجعلهم يثقون في سياسات المنظمة وإجراءاتها، خاصة وأن الأفراد يدركون أن هذا الدعم منطلقاً من مبدأ الاحترام مما يجعلهم يستجيبون لمختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة ذلك أن لديهم ثقة مطلقة فيما تقوم به المنظمة تبعاً للإدراك الإيجابي الذي يتمتعون به.

○ الانتماء: يعد الانتماء من العوامل المساعدة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم (أسماء وآخرون، 2018، ص.15)، ويساعد الانتماء على بناء الثقة التنظيمية للأفراد الذين لديهم حس عال بالانتماء للمنظمة يدافعون عن المنظمة ويفخرون بالانتماء إليها ولديهم ثقة كاملة في كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات وسياسات، وهم يسعون بذلك لتحقيق أهداف المنظمة التي هي أساس أهدافهم التي يعبرون عنها بمختلف السلوكيات الإيجابية في المنظمة، وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى الانتماء الكامل إلا أن الشعور بالانتماء من قبل الأفراد يحصل تدريجياً من خلال ما تقوم به المنظمة لصالح الأفراد، فكلما كانت الإجراءات في صالح الأفراد وتخدم مصالحهم وتلبي حاجياتهم كلما شعر الأفراد بالانتماء لهذه المنظمة وهو ما يجعل المنظمة محل ثقة لديهم تبعاً لما تقوم به.

○ التعلم التنظيمي: غالباً ما تم تحديد الثقة على أنها متغير يؤثر على التعلم التنظيمي (Davenport & Prusak، 1998؛ Dymock، 2003؛ Hoe، 2007). يشير (Hoe، 2007) إلى أنه في حالة عدم وجود ثقة، يميل الموظفون للدفاع عن أفعالهم بسبب حقيقة أن كل إجراء يحتاج إلى تبرير ودعم من خلال معلومات موضوعية مما يمنع التعلم التنظيمي (Costigan، Ilter، & Berman، 1998)، ويشير (Hoe، 2007) أيضاً إلى أن الثقة الشخصية ضرورية لنجاح التعلم التنظيمي، وعلى هذا المنوال، يؤكد سونغ وكيم وكولب (2009) أن المستوى العالي من الثقة بين الأشخاص يعزز تبادل المعرفة والرغبة في المشاركة في الممارسات التعاونية، وبالتالي يمكن أن يزيد

من ثراء عملية التعلم المستمر في المنظمة، أخيراً استنتج لاغروسن وللاجروسن (2012) أن الثقة يجب أن تكون شرطاً سابقاً للتمكن من تحقيق التعلم التنظيمي الفعال، لذلك يبدو من المعقول التفكير في إمكانية إدخال القدرة على التعلم التنظيمي في دراسة العلاقة بين الثقة والأداء التنظيمي (Jacob et al, 2013, p.50)، فالتعلم التنظيمي يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، لأن وجود الثقة داخل المنظمة يعزز عملية مشاركة المعلومات وتبادلها من قبل الأفراد.

○ **الاتصال الجيد:** حيث يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عالٍ من الاتصال، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذا فإن المنظمات بحاجة إلى مزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية (محمد، 2014، ص.75)، فالإتصال الجيد بين الأفراد والمنظمة يعزز الثقة التنظيمية، خاصة وأن الاتصال الجيد يضمن وصول المعلومة في وقتها وكذا يعمل على توضيح أي غموض يمكن أن لا يفهم وهو ما يجنب المنظمة العديد من المشكلات التنظيمية مما يعزز ثقة الأفراد في المنظمة، ويمكن القول أن جسر الثقة التنظيمية لا يمكن أن يكون بعيداً عن الاتصال التنظيمي الجيد.

○ **العدالة التنظيمية:** لقد أكدت العديد من الدراسات أن:

■ **عدالة الإجراءات ذات ارتباط قوي مع الثقة في إدارة المنظمة.**

■ **وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في الإدارة العليا أي كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية بالمنظمة كلما زاد مستوى ثقة العمال في إدارتها (حياة، 2014، ص.83) فالعدالة التنظيمية في صورها التوزيعية والإجرائية والتعاملية من شأنها تعزيز الثقة التنظيمية، ذلك أن عدالة توزيع الموارد المتواجدة بالمنظمة تشعر الفرد بالثقة في التوزيع الذي يتم في المنظمة وهو ما يولد لديه ثقة بالمنظمة وبالإضافة لذلك فإن عدالة الإجراءات المتخذة في المنظمة وفق مختلف الأنشطة التي تقوم بها تعزز الثقة التنظيمية، لأن إحساس الفرد بتوافر العدالة الإجرائية يجنبه عملية الشك، أين يثق في ما تقوم به المنظمة من إجراءات، كما أن العدالة التعاملية من خلال التعامل بإنصاف في العلاقات داخل العمل مهم في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة ذلك أن العلاقات العادلة هي مركز الثقة أين يثق الفرد من خلالها في كل ما تقوم به المنظمة من تعاملات على مستوى العلاقات بين الزملاء، المشرفين، إدارة المنظمة، وعليه يمكن القول أنه لا يمكن أن تكون هناك ثقة تنظيمية بدون عدالة تنظيمية التي تعد مصدراً أساسياً من مصادر الثقة التنظيمية.**

○ المشاركة: إن وجود علاقات الثقة ما بين الأفراد تشير إلى أن القدرة على المشاركة تكون في أعلى درجة من الفهم المتبادل وأن البناء عليها يمثل الإدراك العام للمشاركة الاجتماعية، فكل من الثقة والفهم المشترك والذي يتم تطويره في البيئة الثقافية الاجتماعية يمثلان مطلباً ضرورياً لنجاح النقل للمعرفة الضمنية (مدوح، دس ص.8)، فعملية المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة والتي تتطلب الاستشارة والأخذ بمختلف الآراء تشعر الأفراد بأن لهم قيمة داخل المنظمة وهو ما يعزز الانتماء لديهم، مما ينمي الثقة التنظيمية لديهم، فكلما زادت مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار كلما زادت ثقتهم في العمليات التي تقوم بها، فلا يمكن لهم مقاومة قرارهم من ساهم في اتخاذه، لذا تعد المشاركة في اتخاذ القرار مصدراً من مصادر الثقة التنظيمية.

○ الثقافة التنظيمية: الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الأفراد يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملاً أساسياً في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة، وقد تزعزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل، ولا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أداءه على النحو المطلوب (سلوى، 2018، ص.11)، فالثقافة التنظيمية من شأنها أن تعزز الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة خاصة وأنها تمثل مختلف المعتقدات والأفكار والمشاعر داخل المنظمة وحينما تكون هذه المعتقدات والأفكار والمشاعر إيجابية فإنها تعمل على تعزيز ثقة الأفراد في منظمته خاصة وإن كان أحد مكونات الثقافة التنظيمية الثقة التنظيمية في حد ذاتها، لذا من المهم ترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية التي تتكون تدريجياً لدى الأفراد في المنظمة وتكون عاملاً مساهماً في الثقة التنظيمية.

○ الفاعلية التنظيمية: إن الثقة التنظيمية تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكان في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص، وليس هناك قائد تنظيبي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (يوسفي، 2019، ص.46-47)، فالثقة التنظيمية تزيد من حجم فاعلية المنظمة على اعتبار أن الثقة بين الأفراد تعمل على أداء كل فرد لما هو منوط به من واجبات ومسؤوليات مما يضمن الممارسة الفعالة لمختلف هذه الأنشطة، وهو ما يجعل من الثقة التنظيمية ترفع من الفاعلية التنظيمية في ظل العمل على التطوير التنظيبي للأداء والرفع منه تدريجياً في إطار هيكل المنظمة.

إن مختلف المصادر المساهمة في بناء الثقة التنظيمية بقدر ما تعد متحكماً رئيسياً في ثقة الأفراد فإنها تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل منظمة وحجمها وطبيعة الأفراد العاملين المنتمين لها، وهنا تتباين الثقة التنظيمية حسب عامل الفروق الفردية المتعلقة بإدراكات وتصورات الأفراد للمناخ السائد من جهة وللمصادر من جهة ثانية أين تختلف تلك الإدراكات للعوامل ما يجعل من عملية بناء الثقة التنظيمية مختلفة ونسبية. وعلى الرغم من تنوع المصادر وتباينها إلا أن تعزيز الثقة التنظيمية كمسألة في المنظمة أمر ممكن من قبل المنظمة عن طريق استخدام مختلف المصادر لزيادة تلك الثقة، فالثقة التنظيمية لا يتدخل فيها عامل أو مصدر دون غيره بل تتحكم فيها الكثير من العوامل والمزيد من المتغيرات التي تطرأ يومياً على المنظمة، وهو ما جعلها محور اهتمام. وإذا ما حاولنا إجراء مقارنة حقيقية بين أهم مصادر بناء الثقة التنظيمية والواقع المعاش في ظل مختلف منظمات الأعمال في الجزائر، فإننا نلاحظ أن منظماتنا لا تزال بعيدة كل البعد عن معنى وهدف الثقة التنظيمية التي تشكل رابطاً أساسياً يجمع الفرد والمنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها وزيادة فعالية أداءها، لذا فإن محاولة بناء وتعزيز الثقة التنظيمية في المنظمات الجزائرية تحتاج العديد من الجهود المسطرة التي تنطلق من مختلف المصادر التي تم تبيانها للوصول للأهداف المنشودة التي من شأنها تدعيم الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة ولعل ما يعايشه الفرد من مشكلات تنظيمية على مستوى المنظمات تجعل من عملية البحث عن إيجاد حل لهذه المشكلات من بين الأولويات التي على المنظمات العناية بها للوصول للثقة التنظيمية التي تحتاج العديد من الشروط والضروريات الأساسية لتوافرها لدى الأفراد، ولعل تبيان أهمية الثقة التنظيمية ومعرفتها لدى القائمين على المنظمات سيجعلهم لا محالة يسرون بخطوات سريعة نحوها لما لها من فوائد ليس على مستوى الفرد فقط بل على مستوى المنظمة بصفة عامة.

إن الكثير من المشكلات التنظيمية التي تعاشها منظماتنا اليوم تؤكد لا محالة أنها بحاجة كبيرة لترسيم مختلف الدراسات التنظيمية وترجمتها في واقعها خاصة وأن تغيير الذهنيات في الوقت الحالي جد مهم إذا ما أرادت هذه المنظمات التطوير والبقاء خاصة في ظل الميزة التنافسية التي أضحت حتمية لا مفر منها، ولعل الاهتمام بالفرد من عدة منطلقات هو أساس التطور وهذا ما أثبتته الدراسات التنظيمية الحديثة، وإن كنا لا نزال نراوح مكاننا في الفكر التقليدي حين نتعامل مع الأفراد في مختلف بيئات العمل الجزائرية فإنه من الواجب التنويه بأهمية وضرورة التطوير الذي من شأنه حل الكثير من المشكلات التنظيمية خاصة وأن المنطلقات الحديثة تعمل على زيادة فعالية الأداء ما يضمن كفاية إنتاجية عالية للمنظمة، ولعل الاهتمام ببناء وتعزيز الثقة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف البيئات الجزائرية أمر جد هام للغاية بالنظر للتأثيرات المحتملة الحدوث

جاء هذه الإجراءات والمصادر التي ستاهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية وهو ما ينعكس إيجابيا على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من أن الهدف المنشود في ظل هذه الدراسات بالنسبة لمنظمتنا الجزائرية يبقى بعيد المنال في الوقت الحالي، فإن الأمل يبقى قائم خاصة وأن التغيير في الدراسات التنظيمية وتواؤم المنظمات الجزائرية وغيرها معها لم يعد خيارا بل أضحي حتمية ستمر عليها المنظمة لضمان بقائها أو توقيع شهادة وفاتها وهو ما سندشهده في الحقل التنظيمي في السنوات القادمة في ظل التطورات الحاصلة اليوم.

- خاتمة:

إن الثقة التنظيمية في المنظمة اليوم هي ضرورة وحتمية يجب تواجدها في المنظمة لترقيتها وتطويرها بما يخدم المنظمة في ظل المنافسة اليوم، فالتغيرات التي طرأت على المنظمات جعلت من بروز العديد من السلوكيات الجديدة أمر لا بد منه، لذا من المهم إيلاؤها العناية اللازمة والاهتمام المناسب لبلورة فكر تنظيمي حديث يتماشى والتغيرات اليوم. وما يمكن تأكيده أن هناك العديد من العوامل والمصادر التنظيمية التي تساهم في بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد في المنظمات، أين تكون مساهمتها على المستوى الفردي والتنظيمي والتي تتحكم فيها العديد من المتغيرات لتحديد درجة قوتها ونسبتها في المنظمة.

إن مختلف المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية من شأنها تعزيز الكثير من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل وهو ما جعلها محل اهتمام ودراسة من قبل المنظمات والباحثين على حد سواء، وعلى الرغم من أن هذه المصادر يختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر، إلا أن بناء الثقة التنظيمية لا تتحكم فيه عوامل دون غيرها إذ تبرز في المنظمة العديد من العوامل التي تساهم في بناء الثقة التنظيمية وهو ما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات المسحية في هذا المجال لتحديد بدقة ميدانية.

- قائمة المراجع:

- أبو شاويش نسرین غانم عبد الله. (2013). محددات الثقة التنظيمية واثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا. ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- الأغا زين نمر كمال. ف. (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي. ماجستير في أصول التربية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين
- البلوي منصور مفلح منصور القويعاني. (2008). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية. ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة مؤتة. الأردن.
- الجرايدة محمد سليمان. والمعمري ظافر بن محمد بن حبيب. (2020). الثقة التنظيمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداي لدى العاملين فيها وزارة التربية والتعليم سلطنة. المجلة الدولية للدراسات التربوية. المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين. ع8. ص ص 165-195.
- الجردان نسيم فلاح فيفان. (2017). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان. ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- الذهبي حياة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة أدرار.
- الراجحي محمد علي. (2014). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها دراسة مقارنة. دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصالح أمل عبد الوهاب. (2019). مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبيؤ بها عن طريق ممارسة القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. م29. ع2. ص ص 255-281.
- العمرو ميسون هزيم. المحاسنة محمد عبد الرحيم. (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداي للعاملين في جامعة مؤتة دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. م32. ع3. ص ص 203-248.

- المعشر زياد يوسف. والطراونة مجدولين عصري. (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م.8. ع.4. ص ص624-652.
- أبو اسنينة عونبة طالب. (2016). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية م.4. ع.14. ص ص63-94.
- بن طبال عبد القادر. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. م.9. ع.2. ص ص181-204.
- تيشات سلوى. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ع.13. ص ص112-128.
- جبارين أسماء. محمود أبو سمرة. جعفر أبو صاع. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. م.6. ع.1. ص ص12-23.
- خوين سندس رضوي. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة. مجلة الرافدين الجامعة للعلوم. م.35. ص ص119-143.
- دراوشة نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م.13. ع.3. ص ص373-388.
- رفاعي ممدوح عبد العزيز محمد. (د-ت). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. مصر
- زاهر تيسير. وسلامة زكريا. (2014). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. م.30. ع.1. ص ص289-316.
- زايد أسماء زهري عبد الله. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة القدس.

- زعتر كندة علي ديب. نيفين. (2018). تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. م40. ع4. صص339-356.
- صفراني عائشة. (2019). الثقة ودورها في إستخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها. Route Educational & Social Science Journal. م6. ع4. صص234-249.
- طه نور يسري محمود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ماجستير إدارة الأعمال. جامعة الخليل. فلسطين.
- عبابنة صالح أحمد أمين. وعبابنة إلهام أحمد أمين. (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. م18. ع4. صص595-624.
- كاظم أميرة خضير. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. م8. ع31. صص227-249.
- لعمور رميلة. وبوداود بومدين. (2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية- PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. م12. ع2. صص436-450.
- لغضاب عبد الله. والشطي عمر. والشمري عبيد محمد. (2019). إدارة الموارد البشرية مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي (دراسة مقارنة). مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. م29. صص257-306.
- محمد جمال عبد الحميد. (2014). الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري. دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية. م1. ع1. صص111-149.
- مناع يوسف حامد يوسف. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر. ع12. صص290-365.

- نجم نجيب عبد المجيد. كريم خوله صدر الدين. (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. Journal of Al-Frahedis Arts. ع19. ص ص337-369.
- يوسفى كمال. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، م13، ع1، ص ص37-60.
- Jacob Guinot, Ricardo Chiva and Fermín Mallén.(2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?. Journal of Management & Organization. Volume 19. Issue 05. pp 559-582
- Orlando Manuel Martins Marques De Lima Rua. João Manuel Costa Araújo.(2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?. Cuadernos de Gestión Vol. 16 - N° 1. Pp43-62.
- Slavica Kodish.(2017).Organizational Trust Online: A Discursive Perspective Southeast Missouri State University .Journal of Organizational Psychology Vol. 17(4). Pp36-50.
- Yi Jiang. Wen-Ke Chen.(2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education. 13(6). Pp2057-2065.