

# الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث

أ. د سعد العنزي

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد

مؤيد يوسف نعمه الساعدي

هيئة التعليم التقني -المعهد التقني في المسيب

## توطئة

أخذ موضوع الثقة يولد اهتماماً متزايداً في الدراسات التنظيمية ، إذ رأى (Cambetta , 1988 : 213-237 ) إن دراسة موضوع الثقة يعد عاملاً أساسياً وحتمياً للتفاعل الاجتماعي ، وقد أشير إلى أهمية الثقة في مجالات كثيرة مثل الاتصالات ( Ciffin , 1967 : 104-120 ) والقيادة ( Atwater , 1988:290-310 ) والإدارة بالأهداف ( Scott , 1980 : 157-175 ) ، وتقويم الأداء ( Cummings , 1993:88-93 ) وعلاقات العمل – الإدارة ( Taylor , 1989 : 85-89 ) ، وفرق العمل المدارة ذاتياً ( Lawler , 1992 : 218-221 ) ، والمجاميع والفرق وثقافة المنظمة ( Samuel , 1997:402 ) ، ورأس المال الاجتماعي التنظيمي ( Leana & Burer III , 1999 : 538 ) . وعلى الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين الكبير بالثقة إلا إن دراستها في المنظمات ظلت صعبة للغاية لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وقلة الوضوح في العلاقة بين المخاطرة والثقة وعواقب الثقة وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون والاعتماد والتنبؤ ، ... الخ ، كما إن دراسات الثقة منذ الخمسينيات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من سمات الشخصية ، وهذا الفهم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت

ملاحظه تبرز في العقدين الاخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصراً عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برووس اموالها الأخرى .

## أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث من خلال الحاجة لدراسات الثقة حاضراً ومستقبلاً لما تشكله الثقة اليوم من أهمية على وفق المفهوم التنظيمي الحديث بوصفها موجوداً استراتيجياً من موجودات المنظمة غير القابلة للتقليد والتي من خلالها تستطيع المنظمة ان تعزز الميزة التنافسية والتنظيمية ، كما يستمد هذا البحث اهميته من خلال الأفكار الحديثة التي جاء بها ليخرج الثقة من المفهوم الشخصي الى المفهوم التنظيمي الذي سيسهم في تعزيز مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي تعد الثقة عنصراً مهماً من أهم عناصره والذي سيسهم في تكوين القيمة للمنظمة .

## هدف البحث :

يهدف البحث الى ماياتي :

- 1 . تقديم عرضاً نظرياً للثقة على وفق المفهومين الشخصي والتنظيمي .
- 2 . تحديد دور الثقة في توليد القيمة للمنظمة بوصفها عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي .
- 3 . تقديم اسهامة متواضعة لسد النقص الذي يواجه الباحثين والدارسين في مجال دراسات الثقة .

## منهج البحث وخطته :

ان البحث في اساسه ذو منهج نظري لذا اعتمد الباحثان على مسح عام لما كتب في موضوعات الثقة منذ مطلع الخمسينيات من القرن العشرين ولحد الآن ، اما خطة البحث فسيجري عرض محتويات البحث على وفق خمسة محاور وكما يأتي :

## المحور الاول : مفهوم الثقة واهميتها

### 1. مفهوم الثقة

عرف ( Rosevelt ) الثقة بأنها ( مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها ، بعد الاتفاق عليها ، بأنها عقد روحي ( Psychological Contract ) غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا ، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين . كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً إلا انه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما ، يفترض عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتساء العلاقة بينهما ( Rosevelt , 1979 : 466 ) كما وصف ( 104 : 1979 Luhmann ) الثقة بأنها نمط من التوقع الذي يرفع الخوف بأن الشريك سوف يتصرف فرصياً .

أما ( Cambetta , 1988 : 217 ) فقد عرف الثقة بوصفها ( مستوى خاصاً للاحتمالية الموضوعية التي بموجبها يخمن الوثائق بأن الموثوق الآخر أو مجموعة الموثوقين سوف ينفذون فعلاً خاصاً كلاهما قبل أن يستطيع مراقبة هذا الفعل وفي السياق الذي بموجبه يؤثر في فعله .

لذا عندما نقول نحن نثق بشخص ما وان شخصاً ما هو جدير بالثقة ، فنحن نعني ضمناً بأن الاحتمالية انه سوف ينفذ الفعل الذي هو مفيد أو على الأقل ليس ضار لنا . ومن وجهة أخرى نظر ( Zand , 1972 : 229 ) للثقة بأنها التوقعات الوثيقة لفرد للدنو والاقتراب من العلاقات والتفاعلات غير المستقلة لشخص آخر ، ثم طور تعريفه إلى إن الثقة هي رغبة شخص ما في زيادة تأثيره بأنشطة وافعال شخص آخر والذي يكون سلوكه غير مسيطر عليه .

ويرى الباحثان ان المفاهيم السابقة للثقة لم تفصل بين الثقة والتنبؤ والتوقع على الرغم من ان تعريف ( Zand ) وضع بان الثقة تذهب إلى ما وراء توقعات المحصلة التي تخضع

لشروط وحالات الشك بتوقعات السلوك . ويقول إن الثقة أصبحت تنظيمياً واعياً لاعتماد الفرد على فرد آخر وسيختلف ذلك حسب المهمة والموقف والشخص .

ومن جانب آخر ربط بعض الباحثين الثقة بالخطورة فقد رأى ( Deutsch , 265 : 1958 ) بأن الثقة كانت الخيار غير المنطقي واللاعقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة أكبر من الكسب المتوقع ، لماذا تكون الخسارة أكبر من الكسب ؟ إذا كان العكس صحيحاً فإن الثقة ستكون عقلانية ومنطقية واقتصادية بسيطة . كما يؤكد علاقة الثقة بالخطورة الباحثان ( Johanson & Swap , 1306 : 1982 ) إذ يقولان إن الاستعداد للمخاطرة هو أحد الخصائص القليلة الشائعة لكل حالات الثقة ، كما إن هذا الاستعداد للمخاطرة أكده ( Mayer et al. , 709 : 1995 ) فقد أشارا إلى الثقة بوصفها استعداد طرف للتعرض لخطوات أفعال طرف آخر معتمداً على توقع إن الآخر سيؤدي فعلاً خاصاً مهماً للوائح بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الآخر . وقد ربطت المفاهيم السابقة بين الثقة والخطورة إلا إن ( Boss ) يضع حداً فاصلاً بينهما حين يقول ( إن الثقة هي ليست المخاطرة بحد ذاتها ، بل الاستعداد لها ) . وهذا يجعل النظر إلى المخاطرة شرطاً أساسياً لقيام الثقة .

وهناك فريق آخر من الباحثين نظر إلى الثقة معتمداً الجانب الأخلاقي كأساس لقيامها ، فقد رأت الباحثة ( Baier ) أن الثقة في الأخلاق الفلسفية هي نتيجة لقرار معين يدرك ويحمي حقوق ومصالح الآخرين من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية ، وتركز هذه المبادئ على ما هو (جيد) للمجتمع أكثر من الفرد وإذا ركزنا على ما هو (جيد) لمجتمع مؤلف من أفراد فأنا سنعى وندرك ونحمي حقوق ومصالح كل الآخرين في ذلك المجتمع ( Baier , 260 - 231 : 1985 ) ، كما وجدت الباحثة نفسها إن الثقة هي توقع لشخص أو لجماعة منظمة ما ، لسلوك ممكن التبرير أخلاقياً أي إن القرارات الصحيحة أخلاقياً والأنشطة ستعتمد على المبادئ الأخلاقية في التحليل من جانب الفرد أو الجماعة أو المنظمة الأخرى في مشروع مشترك أو في تعامل اقتصادي .

ويرى الباحث إن هذا التعريف للثقة جاء ليوضح درجة ارتكاز الثقة على المبادئ الأخلاقية ، إذ إن هذه الرؤية للثقة في النظرية التنظيمية ما هي إلا توقع لسلوك مشابه في ظل رؤية أخلاقية تفرز بين ما هو جيد أو سئ لمصلحة الفرد والجماعة أو المنظمة من أجل ضمان المصالح المشتركة والمتبادلة لجميع الأطراف .  
ولغرض فك الالتباس بين مفهوم الثقة والمفاهيم الأخرى لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تداخلت مع مفهوم الثقة وهي :

#### أ. التعاون : ( Cooperation )

هناك صعوبة ترافق دراسة الثقة دائماً تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع التعاون ، إذ إن هناك فرقاً بين الثقة والتعاون يتمثل بأن الثقة ليست شرطاً ضرورياً لحدوث التعاون ، لأن التعاون لا يضع الطرف الآخر في حالة مخاطرة ، على الرغم من أنه يقود إلى السلوك التعاوني دائماً ، كما أنه بوسعنا إن نتعاون مع من لا نثق بهم بصورة فعلية ( Mauer , 1995 : 713 ) .

#### ب. التنبؤ : ( Forcasting )

هناك علاقة واضحة بين التنبؤ والثقة ، إلا إن الارتباط بينهما غامض ، والثقة والتنبؤ وسيلتان لتقليل عدم التأكد ( Lewis & Weigert , 1985 : 967 ) ، وتميل معظم الأدبيات إلى مساواة التنبؤ بالثقة ، وعلى سبيل المثال ، ذكر ( Gabarro , 1978 : 294 ) تعريفات عديدة للثقة منها إن الثقة ( هي المدى الذي يتوقع عادة من الشخص إن يتصرف بحسن نية ) ، وقد حدد المنظرون الآخرون الثقة بالطرائق التي تتداخل مع التنبؤ بصورة ملموسة مثل ( Dasgubta , 1988 : 49-72 ) و ( Cambetta , 1988 : 213-237 ) و ( Cood , ) و ( 185-131 : 1988 ) و ( Rotter , 1967 : 651-665 ) ومن الممكن أن تتوسع الثقة إلى ما وراء التنبؤ لكي تكون هادفة ( Deutsch , 1958 : 265-279 ) كما يقترح الباحث تساوي الاثنين ، وذلك بأن الطرف الذي من المتوقع أن يتجاهل حاجات الآخرين ليتصرف بطريقة المصلحة الذاتية هي ( ثقة ) لانه الطرف القابل للتنبؤ ، والمقصود هنا تساوي التنبؤ

بالثقة إذ إن توقع تجاهل الحاجات هو تنبؤ وقد كان التصرف بطريقة المصلحة الذاتية سببا لحدوث المخاطرة في العلاقة والتعرض للخطر .

## 2. أهمية الثقة

ان العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بعضهم على بعض وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، لذلك يرى العديد من الباحثين إن الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والشخصي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي (Hosmer , 1995 : 379) ، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ، وأشار ( Rotter , Chance & Phares , 1970 : 415 ) إلى إن التوقع العام للثقة وعدم الثقة يمكن ان يكون عاملا محددا ومهما للسلوك ، وأضاف ( Golembicewski & Mcconkie , 1975 : 41 ) انه لا يوجد متغير واحد يؤثر في السلوك الجماعي بين الأشخاص كما هو تأثير الثقة. ويذهب ( Bok , 1978 : 222 ) بعيدا عندما يقول انه عند تدمير الثقة تنهار المجتمعات ، كما ان الثقة لا يمكن تعويضها في العلاقات الاجتماعية على حد قول ( Lewis & Weigert , 1985 : 967 ) . كما ذكر ( Zucker , 1986 : 53 ) بأن الثقة حيوية وأساسية للمحافظة على التعاون في المجتمع وهي ضرورية أساسا حتى للروتين الكامل وللصفقات والعقود اليومية ، وتعد الثقة مفهوماً مهماً لدى الباحثين والمنظرين وممارسي العمل والمستشارين أيضا .

ان التطورات الحديثة في العلوم التنظيمية تعكس أهمية علاقات الثقة بين الأفراد لإدامة الفاعلية الفردية والتنظيمية فقد أكد الباحثون أهمية تأثيرات الثقة في التنسيق والسيطرة على المستويين الشخصي والمنظمي ، ويرى الباحثون - ( Bradach & Ecles , 1998 : 97 ) : ( Granovetter , 1985 : 442-468 ) ( Fichman & Levinthal , 1991 : 118 ) ، ( Larson , 1992 : 76 - 104 ) ( 481-510 ) إمكانية حدوث الفاعلية داخل أنظمة للعمل المنسق حينما يعمل العاملون بشكل متبادل سوية على نحو فاعل ، ويبدو ان الثقة بين هؤلاء العمال هي عامل حاسم ، وفي رأي المدراء والمهنيين في المنظمات فأن تطوير وإدامة علاقات الثقة هي مهمة على نحو خاص .

1316 : Johnson , George & Swap , 1982 ) ، لذ فان مستوى معين من الثقة المستندة إلى المعرفة ربما يكون ضروريا لتطوير الثقة المستندة إلى العاطفة ، وعليه يجب تصور الثقة المستندة إلى العاطفة شكلا مميزا للثقة بين الأشخاص وليست مستوى أعلى للثقة . وبذلك فان الثقة المعتمدة إلى العاطفة تؤثر في الثقة المعتمدة على المعرفة نظرا لنضجها .

ثانياً : أسس أو (قواعد) الثقة

ان المنظمات قد تفقد جزءاً من استثماراتها أو قد تتقلص أرباحها لاسباب كثيرة كما ان المنظمات قد تفقد جزءاً من رأسمالها الفكري ( Intellectual Capital ) لاسباب أخرى ، وهذه الحالات يمكن تداركها من خلال انتهاج سياسات مالية أو تسويقية أو انتهاج سياسات إدارة الموارد البشرية الكفوءة في الجذب والاستقطاب لتعويض خسائرها المشار إليها ، إلا ان المعطلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة وقد تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة التي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي ( Organizational Social Capital ) سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة أو ثقة جمهور المستهلكين بالمنظمة ، ولكون موضوع البحث يبحث في ثقة الإدارة بالعاملين ، فلا بد ان نعلم ان التقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للإنسان الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار ، ولا بد من الحاجة إلى الثقة بالعاملين عندما نكون راغبين بإدارة منظماتنا بكفاءة ومعنوية عالية ، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما ان انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم .

وأشار ( 44 : 1995 , Hundy ) إلى ان حب المحاسبة اصبح فايروس يصيب مجتمعاتنا ، وهذا الفيروس موجود لأننا لا نثق بالناس بأنهم يعملون صالحاً إلا لمطامعهم الشخصية قصيرة الأمد ، ان هذه النظرة دفعت العامل إلى القول ، طالما انهم لا يتقون بي فلماذا أقوم بوضع متطلباتهم قبل متطلباتي .

يلخص ( 44 : 1995 , Hundy ) الأسس أو القواعد التي تستند إليها الثقة بما يأتي :

1 . الثقة ليست عمياء : إذ لا يمكن الوثوق بالأشخاص اللذين لا نعرفهم جيداً ولم نقف على حقيقة سلوكهم من خلال علاقات العمل السابقة ولا بد أن يكون هؤلاء الأفراد ملتزمين

التكامل الشخصي ، ويرى ( Mayer & Davis , 1996 : 709 ) ان الطرف الذي يسعى الى ربح الثقة مهما كانت التكاليف هو الذي يجري تقديمه بوصفه ذا تكامل عالي . ويرى الباحث ان هناك العديد من العوامل تدخل في فاعلية التكامل مثل الانسجام أو التناسق بين الأعمال السابقة للطرفين ومصداقية الموثوق وعدالته وعدم التذبذب بين أقواله وأفعاله فضلا عن ان كفاءة وفاعلية الاتصالات لها أهمية في تحقيق التكامل .

### ثانياً. العوامل المؤثرة في علاقات الثقة الإدارية

تتأثر الثقة الإدارية ببعض العوامل التي يوجزها ( McAllister , 1995 : 26 ) بالآتي :

1. سوابق الثقة المعتمدة على المعرفة : إذ ان المدراء يعتمدون في استثمار الثقة المستندة إلى المعرفة في نظرائهم في المنظمة على نجاح التفاعل السابق ومدى التشابه الاجتماعي واعتبارات السياق التنظيمي ( Zucker , 1986 : 53 ) وعلى النحو الآتي :

أ . ان علاقات العمل هي شخصية وتمتد عبر الزمن على نحو إيمودجي فأن بإمكان المعنيين متابعة سجل النظراء أو كيفية تنفيذهم الواجبات المرتبطة بالدور في الماضي عند تقويم الثقة ( Cook & wall , 1980 : 39 ) ، ( Granovetter , 1985 : 481 ) والدليل الذي يؤكد اتساق سلوك النظير مع معايير التبادل والانسجام هو اتباع النظير لها من خلال الالتزام وهو دليل حيوي ( ) ، ( Stack , 1988 : 561 ) ، ( Linkskold , 1978 : 722 ) لذا يمكن القول ان مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة يرتبط بمدى أداء النظير للدور إيجابياً .

ب . يمكن أن يؤثر التشابه الاجتماعي بين الأفراد في تطور الثقة ، فجماعات الأفراد ذوو الخصائص الأساسية المتشابهة مثل الخلفية العرقية ربما تكون لها ميزة على الجماعات المختلفة في قدراتها على خلق وإدامة علاقات العمل بالثقة ( Light , 1984 : 195 ) كما يؤكد منظرو التصنيف الذاتي نزوع الأفراد الاتحاد مع الآخرين على أساس الجنس والعنصر و العمر ... الخ ( Turner , 1987 : 128 ) وان مثل هذه التصنيفات الداخلية تؤثر على المعتقدات والاتجاهات ، والأفراد هم أكثر ميلاً لتصور أعضاء الجماعة الخارجية بأنهم غير نزيهين وليسوا ثقة وغير متعاونين أكثر من تصورهم أعضاء



المجموعة الداخلية بهذه الطريقة ( Brewer , 1979 : 307 ) لذا سيكون مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة بالنظير اكبر حينما يكون الاثنان متشابهين ثقافيا أو عرقيا ( McAllister , 1995 : 28 ) .

ج . تمنح المنظمات الرسمية الأفراد ضمانات قبول كإشارة واضحة للاستعداد للدور على شكل شهادات إذ تشهد للأفراد بموجبها بامتلاكهم مقاييس مقبولة في المجتمع المهني الأكبر ( Zucker , 1986 : 53 ) ويمكن المحافظة على المركز المهني من خلال العضوية أو المشاركة المستمرة في الاتحادات المهنية وبذلك ستعزز الثقة بمن يحمل هذه الضمانات في نظر الآخرين .

## 2. سوابق الثقة المعتمدة على العاطفة

ان السلوك العاطفي هو سلوك اختياري مبني على الانتقاء الشخصي لذا فإن هذا السلوك يكون مسندا روحياً واجتماعياً كما ان تكرار هذا السلوك سيمكن الأفراد من معرفة دوافع الآخرين وان هذه المعرفة سوف توفر الأساس للثقة المعتمدة على العاطفة لذلك فقد يكون السلوك العاطفي حاسماً في تطوير الثقة المستندة إلى العاطفة كما ان تدعيم هذه الثقة من خلال التفاعل المتكرر سيقدم قنوات اجتماعية كافية تسمح باعتمادها مقياساً لقبول الآخرين ، وعلى هذا الأساس فإن الثقة المستندة إلى العاطفة تكون محددة بسياقات التفاعل المتكرر .

## المحور الرابع : المفهوم التنظيمي الحديث للثقة

إذا كانت كتابات الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين قد وصفت الثقة بعدها سمة من سمات الشخصية فان ( Rotter , 1970 ) قد عمق هذا الفهم ليتناول فيه تأثيرات الثقة على السياسة الدولية ومنشات الاعمال مشيراً في بحثه الذي قدمه بعنوان ( التوقعات العامة للثقة ما بين الاشخاص ) مشيراً فيه الى ان مفهوم الثقة ينسحب على السياسة الدولية بين اقطاب العالم وقد عزز اتجاهه هذا بما يلاحظ على مفاوضات نزع التسلح ، إذ انها لا يمكن ان تتقدم خطوة ما لم تزداد الثقة في احد جوانب النزاع او كليهما خطوة الى الامام . كما اشار الى ان مفهوم الثقة لم يعد مختصراً على الركوب في الطائرة او الجلوس تحت يد الطبيب الجراح مثلاً .

إن المجتمعات كلما كانت أكثر تعقيداً كلما كان الاعتماد على الآخرين أكبر ، وهنا يكون ( روتر ) قد خرج من مفاهيم الخمسينيات التي كانت تنظر للثقة من خلال منظور نظرية التعلم الاجتماعي حصراً .

وتأتي طروحات ( Fokyuama ) الجريئة عندما نشر مقالته الجريئة ( هل نهاية التاريخ في صالح الأمة ؟ ) ، مشيراً الى الصراع الأيديولوجي بين النظامين العالميين الرأسمالي والشيوعي ، إذ اشار الباحث الى ان الصراع قد حسم بانهيار مجتمعات الاتحاد السوفيتي نتيجة لفقدان المجتمعات السوفيتية الثقة بايديولوجيتها ، الا ان هذا الصراع سوف يظهر بصفة اخرى ، فالامريكان لا يؤمنون بالروح التعاونية بقدر ما هم فريديون ، وهذا المناخ لا يمكن أن يربي الثقة ( Fukyuama , 1989 ) ، وهكذا ظهرت القوة الاوربية المتمثلة بدول الاتحاد الاوربي الذي تنظر اليه امريكا كمتحد جديد .

لقد جائت هذه الأحداث لتصدق توقع ( Bok , 1978 : 222 ) عندما قال ان فقدان الثقة قد يؤدي الى انهيار المجتمعات ، إذ جائت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ومع مطلع الألفية الثالثة بفهم جديد يرى الثقة بانها موجوداً استراتيجياً غير قابل للمنافسة والتقليد على حد وصف ( Hitt et al. , 2001 : 118 ) إذ اشار الى الثقة بانها عامل من عوامل تخفيض الكلف وان توافر الثقة يعني انخفاض الحاجة الى العقود الشكلية واستخدامات الهياكل التنظيمية والرقابة ، إذ ان العلاقات القائمة على اساس الثقة تختزل كلف الصفقات والعقود وهذا ما يتفق مع وصف ( Hosmer , 1995 : 395 ) و ( Cumming & Bromily , 1992 ) و ( Common , 1975 ; Williamson , 1975 ) .

ومن جانب آخر اعتبر ( Oglivy , 1995 : 46 ) ان الثقة عندما تتراجع فان المنظمات سوف تتقدم باتجاه التدرج التنظيمي والاندماج الشاقولي ، وهذا ما يعرقل التنظيم ويزيده صلابه ، في الوقت الذي يصف ( Hitt et al. , 2001 : 113 – 119 ) الثقة بانها مصدراً للميزة التنافسية ، وقد ذهب ( Leana & Van Buren , 1999 : 547 ) الى ان الثقة يمكن ان تساهم في تكوين راس المال الفكري في منظمات الأعمال ، والذي ينتج عنه فنانة عالية

لدى العاملين بالالتزام الوظيفي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة .

واخيراً فان ( Prusak & Cohen , 2001 : 86 – 93 ) يرون ان لا احد من الناس يستطيع ان يقوم بتصنيع الثقة او يفترض وجودها ، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يمكن تنميته واستثماره ، فالثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته ، وان الثقة هي بنفس الوقت احد اسهم راس المال الاجتماعي التنظيمي فضلاً عن المعايير وشبكات العمل ، وبالرغم من ان هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها ، الا انها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة .

### المحور الخامس: الأستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا المحور إلى عرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث وكما

يأتي:

#### أولاً : الأستنتاجات

أ – توافر العلاقات الاجتماعية بين العاملين الأسباب الابتدائية للثقة ببعضهم ويمكن تدعيم هذه الثقة من خلال العلاقات الاجتماعية المتكررة لمدة طويلة ، لذلك فالثقة صعبة البناء سهلة الهدم .

ب – ان الابتعاد عن الثقة يترجم إلى هياكل تنظيمية طويلة و ثقافة فردية وعلاقات عمودية تساعد في نشوء الصراعات والاستقلالية التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية المنظمة ، وإن كل المديرين يعرفون ، إن الأعمال تسير بشكل جيد عندما يعرف العاملين مقدار الثقة التي تربطهم ببعضهم ، كما إن التعاملات ستكون أكثر يسراً وإن الفرق ستكون أكثر فاعلية ( Prusak & Cohen ,2001 :86 ) .

ج – إن المعرفة والخبرة شروط أساسية لبناء الثقة إذا ما تعززت بتكامل العاملين مع أهداف المنظمة وتبادلوا معها الولاء والانتماء ، كما إن الأخلاق تؤدي دوراً كبيراً في اعتمادها مجالاً

للثقة بالآخرين ، إذ لا يمكن أن نشق بمن لا أخلاق لديه ، كما تدخل الأخلاق من ضمن مجال النزعة الخيرية للفرد فيكون سلوكه دالة قيمه .

د - يمكن أن تكون الثقة الية لتقليل الكلفة ، إذ إن الرقابة ليست وحدها القادرة على السيطرة على الأداء ، ويظهر ذلك جلياً في الشركات المتحالفة ، فالروابط المتكررة تولد الثقة وتوافر تكاليف البحث عن شريك موثوق . كما إن الاستغناء عن فقرات الرقابة الزائدة يخفض الكلف .

هـ - إن المنظمات التي تريد إن تثبت أقدامها في السوق عليها أن تحقق الميزة التنافسية من خلال موجوداتها الاستراتيجية ، إذ يرى ( Hill ، 119-118 : 2001 ، et al. ) إن الثقة موجود استراتيجي من موجودات المنظمة ، ففي الوقت الذي تحقق المزايا التقنية نجاحاً للمنظمة ، نجد إن هذه المزايا يمكن تقليدها أما الثقة بوصفها ميزة استراتيجية فلا يمكن للآخرين تقليدها .

## ثانياً : التوصيات

في ضوء الأستنتاجات التي جرى التوصل إليها يوصي الباحثان بما يأتي :

- أ - إن الثقة سمة من السمات سهلة الهدم صعبة البناء وإن اعتماد منطق الثقة في الإدارة لا يأتي بقرار أو أمر إداري أو أمنية شخصية ، بقدر ما يأتي بتعزيز القيم والسلوك الأخلاقي الصحيح ، لذا يوصي الباحث بأن تتبنى الإدارة موضوع تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال تعزيز الثقة والصدق بهم والاستماع إليهم واستخدام السلوك الجمعي .
- ب - أن تولي الإدارة للجماعة مهمة إصلاح خطأ العاملين على وفق منطق العمل بروح الفريق من دون إحلال القواعد والإجراءات بديلاً عن القيم والتقاليد و الأدوات الاجتماعية الأكثر تأثيراً في سلوكية العاملين ، إذ أن أثر العقوبات الرسمية قد ينتهي أو يتلاشى في ضمن مدة زمنية محددة مقترنة بتطور أداء الفرد العامل مهنيًا ووظيفيًا أما العقوبات الاجتماعية فإن آثارها تبقى في النفس ولا يمكن تجاوزها إلا بتجاوز السلوك المدان اجتماعياً ، وهذا المنطق يرفع اتجاهات الفرد نحو احترام علاقاته بالآخرين مؤسساً الأسباب الابتدائية لبناء الثقة المستندة إلى العاطفة بين العاملين أنفسهم والعاملين وروساتهم .

ج- إن المنطق الأخلاقي يضع على كاهل المديرين في كل المستويات مسؤولية تقليص الحلقات الرقابية التي لا مبرر لها واحترام خصوصيات العاملين والإسهام الفاعل في مد الجسور بينهم ، إذ أن الإدارة هي ليست هوامش مرتبة وركام من البريد والمشاكل دونها مراعاة لأهمية العاملين ، كما أن التدخل في كل صغيرة وكبيرة هو سلوك إداري يوصي الباحثان بتجاوزه لما له من تأثير سلبي في إشاعة أجواء عدم الثقة بالنفس .

د - يعتمد الكثير من الإداريين إلى كسب ود وثقة الرئيس الأعلى بديلاً عن الثقة بينه وبين رؤوسه إذ يرى أن فقدان الثقة بينه وبين الرئيس الأعلى قد تؤثر في وجوده في الموقع الإداري أما سوء العلاقة والثقة بالعاملين فلا تعني شيئاً وهذا المنطق يضعف علاقات الثقة بين المسؤول الإداري وأتباعه لذا يوصي الباحثان باعتماد المسؤول الإداري منطق الثقة بالعاملين وما سبترتب عليه أساساً لزرع الثقة لدى الإدارة العليا ، إذ أن ذلك سيحفز العاملين على المحافظة على مستويات الثقة السائدة مع رئيسهم منطلقاً لرضا الإدارة العليا عن القسم والوحدة وهكذا تكون الثقة عاملاً رقابياً على السلوك يرتقى بها الأفراد وكلما أحسوا بعدم رضا الإدارة العليا عنهم في القسم والوحدة ... الخ من مستويات التنظيم .

هـ . ان يتوجه الباحثون والدارسون لدراسة اقتصاديات الثقة بوصفها موجوداً ستراتيجياً غير قابل للمنافسة في الوقت الذي تحقق فيه ميزة تنافسية بوصف الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي والتحول من المفهوم السائد بأن الثقة والأخلاق هي تضحية، والتفكير بها عانداً على المدى البعيد .

و . إقرار مواضيع إدارة الثقة واقتصاديات الثقة بوصفها مقررات أكاديمية تدرس في المعاهد والجامعات المتخصصة لما لهذا الموضوع من أهمية في تعزيز العمل بأخلاقيات الإدارة الموضوع الأكثر حاجة وأهمية لمنظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً .

ز - إن هذا الجهد المتواضع يضعه الباحثان لبنة أولى على طريق دراسات الثقة وعناصرها للباحثين والمهتمين بالعلوم السلوكية بغية انضاج هذه الدراسات التي تعد من أكثر المواضيع تجاهلاً قياساً بالعلوم السلوكية الأخرى .

ح . إذا كان الهيكل التنظيمي على حد وصف ( Jones , 1999 : 73 ) هو آلية تصمم لتحت

الناس على التصرف بطرائق محسوبة يمكن التكهن بها مسبقاً وان الهيكل التنظيمي هو من متطلبات الرقابة فإن هيكل القيم وترتيبها لدى الأفراد لا يقل أهمية عن الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال ، لكونه يشكل مجموعة النظم القيمية التي تتدرج في شدتها وتأثيرها بأعماق مختلفة تسهم في تكوين سلوك الإنسان ، وأن هذا الهيكل القيمي هو من متطلبات الرقابة والضبط الداخلي ، لذا يقترح الباحثان أن يتوجه الباحثون والمهتمون لدراسة هذا الهيكل واستحضار وسائل الضبط الداخلي لدى الأفراد وأدوار الرقابة غير الرسمية في المنظمة كالتراث ، والعادات ، والثقة ، والقيم ... ألخ عند تصميم الأنظمة الرقابية التي غالباً ما تشير باتجاه تعزيز الرقابة الرسمية وإهمال الرقابة الذاتية ، وإحلال القواعد والإجراءات بديلاً عن القيم .

## Referance

- 1. Bok , S. , (1979) , *Lynig : Moral Choice in Public and private Life* , New York : Pantnoon Books .
- 2. Cood , D. , ( 1988 , ( *Individuals Interpersonal Relations and Trust* , In. D.G. Gambetta (Ed.) , Trust. New York , Basil Blackwell
- 3 .Cummings , L.L. , (1983 ، ( *Performance — Evaluation Systems in Context of Individual Trust and Commitment* , In F.J. Lonyd S. 4 .Zedrick & J. Cleveland ( Eds. ) , Performance Measurement and Theory , Hillsdale .
- 4. Dasgubta , P. , (1988 ، ( *Trust As A commodity* , In D. G. 6 .Gambetta (Ed.) , Trust, New York . Basil Blackwell .
- 5. Golembicewski , R. S. , & Mc Conkie , M. , (1975 ، ( *The Centrality of Interpersonal Trust In Group Processes* , In G. L. Gooper ( Ed. ) Theories of Group Processes , New York : Wiley.
- 6. Hitt , M .A; Ireland ,R.D & Hoskisson , R , E. , ( 2001 ، ( *Strategic Management* , 4 / e , New York. South – Western College Publishing .
- 7. Hosmer , L. T. , (1991 ، ( *The Ethics of Management* , 2/e . Home Wood , III Irwin .

1. Lawler , F. , (1992) , (*The Ultimate Advantage : Creating The High – Involvement Organization* , San Francisco , Jossey – Bass .
2. Rosevelt , T. , (1979) , (*Managing The Psychological Contract* , In P.Lowrance and J. Lorsch , Organization Behavior Administration , (Ed.) , Irwin , Home Wood , Illinois .
3. Samuel , C. , (1997) ، (*Modern Management* /7 ، e ، New Jersey . Prentice-Hall in International , INC . .
4. Simmel , G. , (1964) ، (*The Sociology of Georg Simmel* , New York , Free Press .
5. Turner , J. C. , (1987) ، (*Rediscovering The Social Group : A self – Categorization Theory* ، Oxford Blackwell.
6. Atwater , L.F. , (1988) ، The Relative Importance in Predicting Leader.Behavior . *Group and Organization Studies* , 13 , 290-310
7. Bair , A. , (1985) , Trust and Antitrust , *Ethics* , 96 : 231-260 .
8. Bradach , S.L., & Eccles , R.G. , (1984) , Price , Authority , and Trust : from Ideal Types To Plural Forms . *Annual Review of Sociology* , 15 : 97-118 .
9. Brewer , M.B. , (1979) , In-Group Bias in the Minimal Inter Group Situation : A Cognitive Motivational Analysis , *Psychological Bulletin* , 86 , pp. 307- 324 .
10. Butler , J.K. & Cantrell , R.S.,(1984) , A behavioral Decision Theory Approach To Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates . *Psychological Reports* , 55 : 19-28 .
11. Butler , J.K. , (1991) , Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory , *Journal of Management Studies* , 17 , pp. 643-663 .
12. Deutsch , M. , (1958) , Trust and Suspicion , *Journal of conflict Resolution* , 2 : 265-279 .
13. Fichman , M. , & Levinthal , D.A. , (1991) , Honeymoons and the Liability of Adolescence : A New Perspective on Duration Dependence In Social and Organizational Relationships , *Academy of Management Review* , 16 : 442-468
14. Giffin , K. , (1967) , The Contribution of Studies of Source Credibility to A Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department , *Psychological Bulletin* , 68 , 104-120 .
15. Granovetter , M. , (1985) , Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness American , *Journal of Sociology* , 91 : 481-510 .
16. Gulati , R. , (1995) , Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances . *Academy of Management Journal* , Vol. 38 , No. 1 , p : 85-112
17. Hundy , C. , ( 1995 ) , Trust and the Virtual Organization , *Harvard Business Review* . , May-June , p: 40-50 .
18. Larson , A. , (1992) , Network dyads In Enterpreneurial Setting : A Study of the

- Governance of Exchange Relationships , *Administrative Science Quarterly* , 37 : 76-104
- 7 .Leana , G.R. & Van Buren III. H.J. , (1999) , Organizational Social Capital and Employment Practices , *Academy of Management Review* . Vol. 24 , No.3 , pp.335-355.
  - 8 .Lewis , J. & Weigert , A. , (1985) , Trust As A Social Reality , *Social Forces* , 63 : 967-985 .
  - 9 .Linkskold, S. , (1978) , Trust Development , The Grit Personal and the Effects of Conciliatory Action Conflict and Cooperation *Psychological Bulletin* , 85 , 723-793 .
  - 0 .Mayer , R.C. ; Davis , J.H. & Schoorman , F.D. , (1995) , An Integrative Model of Organizational Trust , *Academy of Management Review* , Vol. 20 , No. 3 , pp. 707-734 .
  - 1 .McAlister, D.J., (1995), " Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organization , *Academy of Management Journal* Vol. 38 , No. 1 , p : 24-59 .
  - 2 .Pennings , J.M. , & Woiceshyn , J. , (1987) , A Typology of Organization Control and Its Metaphor , In S.B. Bacharach & S.M. Mitchell (Eds.) , *Research in The Sociology of Organization* , Vol. 5 , 75-104 .Greenwich , CT : JAI Press .
  - 3 .Prushaks ,L ., & Cohen , D ., ( 2001 ) , How To Invest In Social Capital , *Harvard Business Review* , June , PP : 86 – 93 .
  - 4 .Roger, C.M., (1995) , An Integrative Model of Organizational Trust , *Academy of Management Review* , Vol.: 20 , No. 3 , p. : 710 .
  - 5 .Rotter , J.B. , (1967) , A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust *Journal of Personality* , 35 : 651-665 .
  - 6 .Scott , D. , (1980) , The Causal Relationship Between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives , *Journal of Management* . 6:157-175 .
  - 7 .Stack , L. C. , (1988) , Trust , In H. London & J. E. Exner , Jr (Eds.) *Dimensionality of Personality* : 551-574 , New York : Wiley .
  - 8 .Taylor , R.G. , (1989) , The Role of Trust in Labor-Management Relationship and Organization Development , *Journal* . 7: 85-89 .
  - 9 .Zand , D.E. , (1972) , Trust and Managerial Problem Solving *Administrative Science Quarterly* , 17: 229-239 .
  - 0 .Zucker , L.G. , (1986) , Production of Trust Institutional Sources of Economic Structure , 1840-1920 , In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) , *Research in Organizational Behavior* , vol. 8 : 53-111 .