

الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: المستوى والتحديات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي

مؤسسة ALSEV SPA -البليدة-

Organizational trust in Algerian institutions: the level and the challenges - a survey study of the opinions' sample of employees in ALSEV SPA Company -Blida-

فاطمة الزهراء بوغاري
جامعة حسبية بن بو علي الشلف -الجزائر-
f.boughari@univ-chlef.dz

نوال عبداوي*
جامعة البليدة 2 لونيبي علي - الجزائر
n.abdaoui@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2025/10/26. تاريخ القبول للنشر: 2025/11/16. تاريخ النشر: 2025/12/20.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الثقة التنظيمية والتحديات التي يواجهها ترسيخ هذا المفهوم وتوطينه في مؤسسة ALSEV SPA بولاية البليدة. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعلم في الدراسة بالاستعانة بالاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية في جمع البيانات. حيث تم توزيع 80 استبيان على مفردات العينة كما تم إجراء مقابلات مع إطارات المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تفاوت في مستويات الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر والثقة في إدارة المنظمة)، كما أشارت النتائج إلى أن أهم التحديات التي تواجه تعميق المفهوم وجعله جزءا من ثقافة المنظمة هو أن مفهوم الثقة في حد ذاته مفهوم حساس يبني ببطء ويفقد بسرعة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في إدارة المنظمة.

تصنيفات JEL: M10، M12.

Abstract :

This study aimed to analyze the level of organizational trust and the challenges facing the consolidation and localization of this concept at the ALSEV SPA in Blida. A descriptive analytical approach was used to delve deeper into the study, using questionnaires and interviews as the primary tools of data collection. 80 questionnaires were distributed to the sample, and interviews were conducted with the organization's executives.

The study reached a number of results, the most important of which are: the existence of a variance in the level of organizational trust in its various dimensions (trust in colleagues, trust in the direct supervisor, and trust in the organization's management). The results also indicated that the most important challenge facing deepening the concept and making it part of the organization's culture is that the concept of trust itself is a sensitive concept that is built slowly and lost quickly.

Keywords: Organizational trust, trust in colleagues, trust in direct supervisor, trust in organizational management.

Jel Classification Codes: M10، M12.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تعد المؤسسات الناجحة هي التي يشكل فيها المورد البشري الجزء الرئيسي من اهتمامها. وهذا ما يتطلب حسن استخدامه لما له من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى كالموارد المادية، المالية والمعلومات. ولما له أيضا من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة. هذا ما فرض على إدارة المؤسسات العناية بذلك المورد وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم له، والذي يعتبر من أهم مقومات فعاليته بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين وترسيخها لتحقيق التزامهم وولائهم.

فالثقة التنظيمية عامل رئيس في النجاح التنظيمي، والتطورات الحالية في إدارة القوى العاملة أو الموارد البشرية والعلوم التنظيمية تعكس أهمية الثقة الشخصية لتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه وتساعد الثقة في بناء العلاقات الشخصية وتشجع على حرية التعبير بصدق، كما أنها تجعل كل فرد يؤمن بقدرات وكفاءات الطرف الآخر سواء كان زميله أو مشرفه أو طاقم الإدارة العليا، وتتعكس بدورها على سلوكيات وتصرفات وتعاملات الأفراد داخل المؤسسة فتؤدي إلى الحد من الصراعات السلبية وتسهيل حل المشكلات إضافة إلى تعزيز سلوك التعاون بين الأفراد الشيء الذي يؤثر على فعالية هؤلاء وأدائهم بصفة عامة. ويعتبر قياس مستويات الثقة التنظيمية في المؤسسة من أهم الأعمال لدى المديرين بصفة عامة ومدير الموارد البشرية بصفة خاصة، كونها مفهوما مميذا وعميقا، وانطلاقا مما سب يمكن طرح الإشكال التالي:

ما مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية وما هي التحديات التي تواجهها؟

وللتعمق في الإشكالية المطروحة ودراستها بشكل دقيق كان لا بد من تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ما مستوى ثقة الموظفين في زملاء العمل في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؟
 - ما مستوى ثقة الموظفين في المشرف المباشر في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؟
 - ما مستوى ثقة الموظفين في إدارة مؤسسة ALSEV SPA البلدية؟
 - ما أبرز التحديات التي تواجه الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؟
- وللإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، ارتأينا بناء إطار افتراضي يكون بمثابة إجابات مؤقتة على هذه الأسئلة. وقد جاءت فرضيات الدراسة كالاتي:

أ- الفرضية الرئيسية:

تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في إدارة المؤسسة).

ب- الفرضيات الفرعية:

- تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة في زملاء العمل.
- تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة في المشرف المباشر.
- تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة في إدارة المؤسسة.
- تواجه الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية تحديات تتعلق بالإدارة والقيادة، تحديات تتعلق بالعلاقات الداخلية وتحديات ثقافية وتنظيمية.

أهداف الدراسة:

لا يمكن أن تخلو أي دراسة علمية من جملة من الأهداف التي تصبو إليها، وفي دراستنا هذا نسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع بالخلفية النظرية للثقة التنظيمية من مختلف جوانبها؛
- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؛

بوغاري

- تحديد مستوى الثقة في زملاء العمل في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؛
- التعرف على مستوى الثقة في المشرف المباشر في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؛
- تحديد مستوى الثقة في إدارة مؤسسة ALSEV SPA البلدية؛
- التطرق لمختلف التحديات التي تواجه الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية؛
- صياغة جملة من الاقتراحات بخصوص الثقة التنظيمية لمؤسسة ALSEV SPA البلدية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في اظهار الأهمية النظرية للموضوع المدروس وذلك من خلال الاسهام في تأطير الادبيات ذات صلة بموضوع الثقة التنظيمية، حيث يتم اظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لواقع، ومستوى وتحديات الثقة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بشكل أكثر دقة. وتستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال مجموعه من النقاط نذكر منها:

- إظهار مستوى الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في إدارة المؤسسة؛
- ابراز مختلف التحديات التي تواجه مؤسسة ALSEV SPA البلدية بخصوص موضوع الثقة التنظيمية.
- تمكين المؤسسة محل الدراسة من تحقيق مستويات ثقة متميزة من خلال التغلب على التحديات التي تواجهها.

النموذج الأبيستمولوجي للدراسة:

يتطلب البحث العلمي، وخصوصاً في مجال علوم التسيير، اتباع منهج علمي محدد يحترم خصائصه وأبعاده المتفق عليها علمياً. ورغم أن الالتزام بإطار إبستمولوجي معين قد يبدو وكأنه يقيد حرية الباحث وأفكاره، إلا أن الواقع يعكس خلاف ذلك تماماً. فالأبيستمولوجيا، باعتبارها فرعاً من الفلسفة، لا تتعارض مع تعدد الأفكار، بل تسمح بحرية بناء المعرفة، لكنها تشترط تحديد الوسائل والمنطق المستخدم في ذلك حيث إن اختيار منهج محدد يمنح الباحث وضوحاً في تحديد طرق البحث وصياغة الفروض، مما يؤدي إلى نتائج مبررة تحظى بدرجة من الثقة والقبول، خاصة أن أبستمولوجيا التسيير تسمح بالتموضع ضمن المنظور الوضعي، التفسيري أو البنائي، ما يتيح نهجاً موضوعياً بعيداً عن التحيز الذاتي ويؤدي إلى نتائج واقعية. وبحكم انتماء علوم التسيير للعلوم الإنسانية، يواجه الباحث تحدي اختيار النموذج الملائم في ظل طبيعة المجتمعات المدروسة، حيث يصعب الاعتماد على النتائج الكمية البحتة دون الأخذ بالاستقراء والواقعية، من هنا تبرز الحاجة إلى درجة من الحرية تسمح بالجمع بين أكثر من نموذج، ويختلف الباحثون في مواقفهم حول هذا الأمر؛ فالبعض يرى أن الالتزام بنموذج واحد ضرورة حتمية، بينما يفضل آخرون الجمع بين الموضوعية والذاتية عبر نموذج العقلانية الذاتية، الذي يدمج بين النموذجين ويعتبر امتداداً متطوراً للنموذج الوضعي، فيما يعرف بالنموذج "بعد الوضعي" أو الواقعي أو الوصفي Positiviste.

في هذه الدراسة، سعينا إلى الاستفادة من مزايا كل من النموذج الوضعي والنموذج البنائي ضمن مقاربة تكاملية. وقد تم اختيار النموذج الوضعي وفق امتداده التطوري، بحيث أصبح يستوعب الذاتية العقلانية، مما يتيح له التقارب مع النماذج التفسيرية والبنائية ذات الطابع الكيفي والاستقرائي. وهدفت الدراسة إلى الجمع بين الأدوات الكمية والكيفية بطريقة موضوعية، متجنبة أي تحيز.

منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغير الدراسة " الثقة التنظيمية ". وفي الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان والاعتماد على

التحليل الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية المأخوذة من آراء المبحوثين في ALSEV SPA البلدية، وبالتالي تم تفسيرها والتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة (الثقة التنظيمية)

1.1. مفهوم الثقة:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية لابد أولاً من التعرف على مفهوم الثقة عموماً ثم الحديث عن انتقال هذا المفهوم إلى الجوانب التنظيمية في المنظمات.

❖ مفهوم الثقة

نوقشت الثقة من طرف العديد من الباحثين ولم يكن هناك اتفاق تام حول مفهومها، وسنحاول هنا التعرف على المصطلح انطلاقاً من مصدره ثم معناه الاصطلاحي:

أ- مصدر مصطلح الثقة:

يعود أصل الكلمة ومصدر اشتقاقها إلى المعاجم العربية تحت معنى "وثق به، يثق به إذاً انتمنه".

(الحسن، 2015، صفحة 34)

معنى الثقة اصطلاحاً:

يمكن تعريف الثقة من جانبها الاصطلاحي بأنها: "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها." (الحسن، 2015، صفحة 34).

ويؤكد كل من (Erden & Ozen) بأنها: رغبة ناتجة من طرف ما بأن يتخلى عن التحصن اتجاه طرف آخر بناء على اعتقاد أن الطرف الآخر واضح ويمكن الاعتماد عليه (بعاج و رميلة، 2020، صفحة 306)، هذه الرغبة يمكن ناجمة أساساً عن حالة نفسية تعتمد على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك هذا الطرف. (Becerra & Gupta, 2003, p. 03)

2.2. تعريف الثقة التنظيمية:

كغيره من المفاهيم والمصطلحات التي انتقلت من العلوم الأخرى إلى العلوم الإدارية، واجه مفهوم الثقة التنظيمية اختلافاً بين الباحثين في ضبطه ووضع تعريف يعبر عن محتواه بدقة ويمكن التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي مست جوانب الثقة التنظيمية كالآتي:

عرفها كل من (Michael & Barton) بأنها: "إيمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيق ومنضبطة" (دلهوم و كربالي، 2018، صفحة 97) يرى هذا التعريف أن الثقة لا تأتي مصادفة وإنما هي قرار إيماني ينبع من داخل الطرف الأول اتجاه الطرف الثاني بأن هذا الأخير سيؤدي ما عليه بكل أمانة وصدق.

كما تشير الثقة التنظيمية إلى: "جملة من التوقعات الإيجابية النابعة عن الأفراد أو الجماعات أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (يوسفي، 2019، صفحة 46)، أما هذا التعريف فقد انتقل إلى مستوى ثقة الأفراد بنظام اتخاذ القرار أي الثقة في نظام الإدارة العليا.

وهي: "استعداد الموظفين لتأسيس علاقات طويلة مع المنظمة، عن طريق التماشي مع سياساتها التنظيمية واستعدادهم لتعريض أنفسهم للخطر من أجل تحقيق أهدافها" (Ming-Chuan, Qiang, Sang-Bing, & Yi, 2018, p. 4) أما هذا التعريف فقد وصل بنتائج الثقة التنظيمية وهي تأسيس العلاقات طويلة مع المنظمة. وهذه العلاقات يمكن ان تترجم في الولاء التنظيمي الذي ينتج عن ارتفاع معدل الثقة في المنظمة.

3.2. الانتقال الكرونولوجي لمفهوم الثقة التنظيمية بين العلوم

إن الحديث عن السيرورة الكرونولوجية لمفهوم الثقة التنظيمية يقودنا إلى البحث عن نشأتها وتطورها بداية من العلوم الأخرى إلى غاية بلورة مفهومها في العلوم الإدارية. فقد خرج مفهوم الثقة من جوانبه الشخصية إلى الجوانب الإدارية و فقط خطوات ومراحل يمكن طرحها وتلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (01): نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية

المرحلة	تطور مفهوم الثقة التنظيمية
الخمسينات	بدأ الاهتمام العلمي بموضوع الثقة التنظيمية بوصفها موضوعا رئيسا في علم النفس
الستينات	بروز مفاهيم الثقة التنظيمية في علم الاجتماع
السبعينات	تبلور مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية بسبب تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.
التسعينات	زيادة الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية من خلال المداخل الحديثة للفكرة الإداري والتي كان من أبرزها النظرية اليابانية Z.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- مطلق زكرياء الدوري وصالح علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص312.
- بنات ديب وسعيد عابدة، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة غوث الدولة بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص15.

4.2. خصائص الثقة التنظيمية

لكل مفهوم خصائص تميزه عن غيره من المفاهيم إذا ماتم جمعها، وتمتاز الثقة التنظيمية بالخصائص التالية: (موفق و ضيف، 2016، صفحة 35)

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة للمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال؛
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله او خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة؛
- أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية؛
- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في اتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل.

5.2. أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة

تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها. فالثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين العاملين -قادة ومرؤوسين- وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته. وتعمل الثقة في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية

وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق، وعلى الجانب الآخر يستمع العاملون إلى إرشادات القادة الذين يثقون فيهم ويقبلونها. (مناع، 2014، صفحة 292) كما تلعب الثقة التنظيمية أهمية بالغة كونها مصدرا للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المنظمات. حيث تعتبر مؤشرا قويا للسلوك الفردي وترتبط بالرضا الوظيفي والأداء التنافسي على مختلف المستويات التنظيمية. (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، صفحة 268) كما أنها تزيد من تبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة وتزيد كذلك من قنوات الاتصال بين الأفراد وترفع الروح المعنوية لديهم. (الحدان، 2017، صفحة 16).

6.2. أبعاد الثقة التنظيمية

يمكن التطرق إلى مدخلين لأبعاد الثقة التنظيمية الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، أما الثاني فهو أفقي ويدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الخصائص التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى الثقة.

المدخل الأول: بؤرة الثقة

يدرس هذا المدخل الثقة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

الثقة بالمشرفين (Trust in supervisors): وتمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، 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 أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها. هذه الثقة التي تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح المتبادل وسياسة "أنا أريح، أنت تريح" (صفراني، 2019، صفحة 244).

الثقة بزملاء العمل (Trust in Co-Worker): تترجم في علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المنظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي لأفراد يتمتعون بمهارات متكاملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك. (بن برطال، 2018، صفحة 185)

الثقة بإدارة المنظمة (Trust in Organizational Management): وهي توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم. وتتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القادة وأفعالهم مثل العدالة، جودة العلاقات، المكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها... (الحسن، 2015، صفحة 47) وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم، وهذا البعد من الثقة يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية. (بن برطال، 2018، صفحة 186)

المدخل الثاني: وفق هذا المدخل يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية: (بعاج ورميلة، 2020، صفحة 309.308)

الثقة العاطفية: تستند الثقة العاطفية إلى معتقدات الفرد حيال السلوك الدافع لدى الآخرين، وتقتصر على السياقات التي تشتمل التفاعلات المتكررة، حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى القناعة المتعلقة بالثقة، وتنتج هذه الثقة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، خاصة الذين يدينون بمعتقدات واحدة أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، وقد تتطور الثقة العاطفية إلى درجة التأخي. ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.

الثقة المستندة على المعرفة: لما كانت المحبة لا تتم إلا بالمعرفة، والوقوف على فضائل ومناقب الآخرين، ولما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا، كانت الثقة المترتبة عنه أكبر حيث تجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلا على أهلية الفرد للحصول على الثقة، وتوفر كلا الشرطين قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.

الثقة السلوكية: وهي مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الثقة، وهو إما أن يتم دعمه وتعزيزه فيقوى حدوثه في المستقبل وبالتالي تقوى العلاقة والثقة، أو لا يتلقى دعما فيقل احتمال حدوثه في المستقبل وتضعف العلاقة والثقة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

لا يخفى على أي فرد ان الدراسات التطبيقية تعد امتداداً للأدبيات النظرية، وعلى غرار ما تم ذكره تهدف دراستنا الميدانية إلى التعرف على واقع مستويات الثقة التنظيمية في مؤسسة ... والتحديات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم بأبعاده المختلفة.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

إن التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد طبيعته يعتبر الخطوة الأساسية في أي دراسة ميدانية، للتمكن من إدراك إمكانية حصره أو الاستعانة بعينة منه. وفي دراستنا هذه تم تحديد المجتمع بجميع الموظفين في مؤسسة... وقد بلغ عددهم 200 عامل. ونظراً لتشتت مفردات المجتمع وكبير حجمه قررنا الاستعانة بعينة للدراسة -أين تم اختيارها بطريقة عشوائية-، حيث تم توزيع 80 استبياناً على مفردات العينة استرد منها 67، وبعد فحصها تم استبعاد استبيانين لعدم استيفائهما شروط الإجابة، ويبقى لنا 65 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، (أي أن نسبة الاستجابة كانت 93%)، وهو الذي استقيناه منه نتائجنا حول هذه المؤسسة. ويمكن عرض ما سبق ذكره في الجدول الموالي:

الجدول (02): مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع	العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
200	80	80	67	02	65

المصدر: من اعداد الباحثين

2.3. أدوات جمع البيانات:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة. وتحديد الأدوات المناسبة تفرضها طبيعة الموضوع وخصائصه. وفي دراستنا هذه تم انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة:

☞ البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي توفرت لدينا، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

☞ البيانات الأولية:

كما سبق وذكرنا اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميمه وفقاً للنحو التالي:

- القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة

- القسم الثاني: وهو الذي يتعلق بمحاور الدراسة ويتكون من جزأين الأول يتعلق بمستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة والذي تم فيه الاعتماد على 3 أبعاد (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر والثقة في إدارة المنظمة) أما الجزء الثاني والذي عالج التحديات التي تواجهها الثقة التنظيمية في المؤسسة والذي تم دراسته من 3 جوانب (تحديات تتعلق بالإدارة والقيادة، تحديات تتعلق بالعلاقات الداخلية، تحديات ثقافية وتنظيمية). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس توجهات الباحثين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان. كما اعتمدنا على أداة المقابلة كأداة مكملة للتعرف على مختلف التحديات التي تواجه ترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية في المؤسسة.

3.3. حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة وتوزيع الاستمارات وإجراء المقابلات بمؤسسة ALSEV SPA البلدية؛

✓ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على أفراد العينة فترة شهر جوان 2025، وبالتالي لا تؤخذ النتائج بعين الاعتبار التغييرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة بعد هذه الفترة؛

✓ الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على موظفي مؤسسة ALSEV SPA/البلدية.

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد التعرف على الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات اللازمة لدراستنا والقيام بتوزيعها واسترجاعها، لا بد لنا من التحقق من أن الأداة المستخدمة تقيس ما صممت لأجله بمعنى قياس صدق الأداة، كما أن نتائجها تتسم بالثبات وذلك من خلال قياس صدق وثبات الاستبيان.

ويقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، ويشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس مفهوم معين.

أما الثبات فيقصد به جمع البيانات دقتها واتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول (08) يوضح معاملات الثبات والصدق للاستبيان.

الجدول (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الثقة في زملاء العمل	5	0.927	0.963
الثقة في المشرف المباشر	5	0.917	0.957
الثقة في إدارة المنظمة	6	0.918	0.958
مستوى الثقة التنظيمية	16	0.915	0.956
تحديات تتعلق بالإدارة والقيادة	4	0.877	0.936
تحديات تتعلق بالعلاقات الداخلية	5	0.890	0.943
تحديات ثقافية وتنظيمية	4	0.712	0.843
تحديات الثقة التنظيمية	13	0.900	0.949
جميع العبارات	29	0.907	0.952

بوغاري

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته (0.907) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (60%)، وكذلك كانت هذه القيمة مرتفعة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث جاءت بقيم مرتفعة لمحور مستوى الثقة التنظيمية ابلغ (0.915) وتراوحت معدلات الثبات لأبعاد هذا المحور بين (0.917 و 0.927)، بينما تميز ثبات محور تحديات الثقة التنظيمية بالارتفاع أيضا حيث بلغت نسبته 90% وكان الأمر نفسه لأبعاده التي تراوحت معدلات الثبات فيها بين (0.712 و 0,890) وهي أيضا قيم مرتفعة تتجاوز النسبة المقبولة في العلوم الإنسانية.

إن ارتفاع معدلات الثبات لعبارات الاستبيان بمختلف محاورها وأبعادها يدل على أن الاستبيان ثابت أي أنه يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادته مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. وبالتالي فثبات الأداة محقق مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة. أما عن صدق الأداة فإنه محقق أيضا بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه حيث تراوحت معاملات الصدق بين (0.843 و 0.963) في مقابل معدل صدق 0.952 لجميع عبارات الاستبيان

5.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

قبل التطرق إلى تحليل عبارات الاستبيان لابد من التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث توزيعها بين الذكور والإناث وبين فئات الأعمار المختلفة وكذا التعرف على مستوى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة والجدول التالي نقدم ملخصا حول ما سبق ذكره.

الجدول (04): خصائص المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المتغيرات الشخصية	الجنس
69.2	45	ذكر	الجنس
30.8	20	أنثى	
20	13	أقل من 30 سنة	العمر
33.8	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
38.5	25	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
7.7	5	50 سنة فأكثر	
50.8	33	تقني سامي	المؤهل العلمي
20	13	ليسانس	
27.7	18	ماستر	
1.5	1	دراسات العليا	
6.2	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
41.5	27	من 5 إلى 9 سنوات	
36.9	24	من 10 إلى 15 سنة	
15.4	10	أكثر من 15 سنة	
100	65	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V.25

يعرض الجدول السابق توزيع العينة وفق الخصائص الشخصية. والتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية. بناءً على البيانات، يمكن تحليل الجدول على النحو التالي:

الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: المستوى والتحديات -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة ALSEV SPA-البلدية-

- فيما يتعلق بالجنس، يُلاحظ أنه يوجد تفاوت بين نسبي الذكور والإناث حيث مثلت نسبة الذكور، والتي كانت أكبر، 69.2% (45 فرد)، بينما شكلت الإناث نسبة 30.8% (20 فرد). يشير هذا التفاوت إلى أن القوى العاملة بالمؤسسة وطبيعة العمل في المؤسسة تفرض عليها توظيف الذكور أكثر من الإناث ولكن ذلك لا يفي حاجتها إلى العنصر النسوي الذي كان متمركزا في الأعمال الإدارية على وجه الخصوص؛
- أما بالنسبة للعمر، فإن غالبية العينة تقع ضمن الفئة العمرية التي تعرف بالكهول والذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 حيث قدرت نسبة توأجدهم بـ 38.5% وتلتها مباشرة الفئة الشابة التي تتراوح أعمارها بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.8%، ثم جاء طرفي الفئات العمرية، أولئك الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والطرف الآخر هم الأفراد الذي تتجاوز أعمارهم 50، بنسبتي 20% و7,7% على الترتيب. إن هذا التوزيع الذي طغى عليه فئتي الكهول والشباب يبرز عراقة المؤسسة كما يبرز قلة مستوى دوران العمل فيها. وهو ما ابرزته مستويات الخبرة التي جاءت مرتفعة عند الأفراد الذي تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة بين 5 و9 سنوات والفئة الأخرى القرب لها أيضا وهي فئة الموظفين الذين تتراوح مدة خبرتهم المهنية بين 10 و15 سنة.
- وفيما يخص المؤهل العلمي، يظهر أن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية متنوعة. حيث يشكل التقنيون السامون النسبة الأكبر 50.8%، يليهم حاملو شهادة الماستر بنسبة 27.7%. أما حاملو شهادة الليسانس فيمثلون نسبة 20%، في حين أن حاملي شهادات الدراسات العليا يشكلون نسبة ضئيلة جدًا تبلغ 1.5%. هذا يعكس أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على موظفين ذوي كفاءة علمية عالية.

2.5.3. تحليل مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

بغية التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد هذا المتغير، والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول أدناه

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة

ترتيب البعد	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الثقة التنظيمية
1	موافق	0.822	3.76	الثقة في زملاء العمل
3	غير موافق	0.310	2.40	الثقة في المشرف المباشر
2	محايد	1.520	3.22	الثقة في إدارة المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V.25

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يمكن الحديث عن مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية وفقا لما يلي:

- ✓ جاءت استجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الثقة في زملاء العمل في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.822) وهو ما يعني أن مستوى الثقة بين الزملاء في المؤسسة محل الدراسة مرتفع حيث عبر الموظفون عن مستويات مرتفعة في إمكانية الثقة بزملائهم والاعتماد عليهم في العمل للأسباب التالية:
- تنوع مهاراتهم ومعارفهم؛
- مد يد المساعدة لبعضهم البعض بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي؛

بوغاري

- تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؛
 - نوعية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن وصفها بالجادة والفعالة والتي تسعى دائما للفهم المشترك؛
 - المبادئ والقيم السامية التي تسود جو العمل داخل المؤسسة؛
 - الاهتمام بمشاكل الطرف الآخر على أنها مشاكله الخاصة.
- أما عن بعد الثقة في المشرف المباشر فقد تميز باتجاه عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.310)، وهو ما يبرز مستوى متدني من الثقة بين الأفراد ورؤسائهم المباشرين حيث يرى المرؤوسون أن مسؤوليهم لم يكونوا جديرين بالثقة للأسباب التالية:
- ضعف تفاعل المشرف مع العاملين بسرعة؛
 - عدم اطلاع المشرف على دقائق الأمور في عمله ومعرفة كل حيثياتها؛
 - عدم اهتمام المشرف المباشر بمشاكل مرؤوسيه كأنها مشاكله الخاصة؛
 - غياب تطابق أفعال وممارسات المشرفين مع أقوالهم؛
 - لا شفافية بين المشرف ومرؤوسيه؛
 - غياب العدالة في التعامل مع الموظفين.
- أما البعد الثالث وهو الثقة في إدارة المنظمة فقد جاءت اتجاهات المبحوثين تنحو نحو الحياد بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.520) وهو ما يدل على عدم قدرة المبحوثين على تحديد مستوى ثقتهم في إدارة المنظمة ويمكن هذا التوجه في العناصر الموالية:
- ضعف اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل؛
 - عدم تقديم المساعدة لجميع العاملين؛
 - غياب أو غموض سعي الإدارة لتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين وبين الإدارة؛
 - غموض في تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح؛
 - عدم الحرص على حصول الموظفين على حقوقهم.
- 3.5.3. التحديات التي تواجه ترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة**
- بغية التعرف على تحديات ترسيخ الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات هذا العنصر، والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول أدناه:

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول تحديات الثقة التنظيمية في المؤسسة

الترتيب البعد	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات التي تواجه الثقة
---------------	--------	-------------------	-----------------	---------------------------

التنظيمية				
3	موافق	0.784	3.85	تحديات تتعلق بالإدارة والقيادة
1	موافق	0.816	4	تحديات تتعلق بالعلاقات الداخلية
2	موافق	0.674	3.97	تحديات ثقافية وتنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V.25

إن الوقوف على التحديات التي تواجه ترسيخ الثقة التنظيمية في المؤسسات عموما وفي المؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص وتحليلها بشكل أعمق، دفعنا إلى تحليل نتائج ما جاء به الاستبيان وتدعيمه بمقابلات مع شرائح مختلفة من موظفي المؤسسة، وقد جاءت نتائج هذا العنصر كالآتي:

- جاءت استجابات المبحوثين بخصوص عبارات بعد التحديات المتعلقة بالإدارة والقيادة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 0.85 وانحراف معياري 0.784 وقد جاءت في آخر مرتبة من حيث تأثيرها، حيث أكد عينة الدراسة أنها تواجه مجموعة من التحديات من جانب القيادة والإدارة يتمثل أهمها في:
 - ❖ ضعف القدوة القيادية، حيث نجد أن بعض القادة لا يشكلون نموذجا في الشفافية والعدالة؛
 - ❖ غياب التواصل الفعال أين يواجه الأفراد غموضا في القرارات وعم مشاركة المعلومات معهم ما يولد الشك والريبة؛
 - ❖ المحاباة وعدم العدالة عند اتخاذ بعض القرارات خصوصا ما يتعلق بالترقيات أو المكافآت دون معايير واضحة وهو ما يجعل الثقة في الإدارة تنهار؛
 - ❖ التناقض بين القول والفعل فنجد وعودا بلا تنفيذ وأقوال معاكسة للأفعال.
- وبخصوص التحديات المتعلقة بالعلاقات الداخلية والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على الثقة التنظيمية فقد نحت اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.816. أين أكدت العينة المبحوثة أن هناك عناصر تتعلق بالعلاقات الداخلية تؤثر على ثقتهم التنظيمية والتي يمكن اجمالها فيما يلي:
 - ❖ ضعف بيئة العمل التعاونية التي تتسم بالصراعات الداخلية والتي من شأنها أن تضعف روح الفريق وتهز الثقة المتبادلة؛
 - ❖ انعدام للقدرة على التعبير عن الآراء أو التصريح بالأخطاء؛
 - ❖ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والذي يطلق عليه أيضا الغموض التنظيمي، هذا العامل من شأنه أن يخلق بيئة ملغمة بسوء الفهم وبالتالي تنزع ثقة الأفراد بين بعضهم البعض أو في مسؤوليهم أو إدارتهم.
- وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية عامل التحديات الثقافية والتنظيمية، حيث اتجهت إجابات المبحوثين فيما يخص هذا البعد إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.674، وهو ما يعني أن العينة المبحوثة توافق على عبارات هذا البعد وتجعل من العوامل الثقافية والتنظيمية تحديا يواجه الثقة التنظيمية في المؤسسة، ويمكن الحديث عن هذه العوامل فيما يلي:
 - ❖ ثقافة السيطرة والرقابة المفرطة، فحين تسود هذه الثقافة ويراقب الموظفون باستمرار تضعف المبادرة ومعها الثقة؛
 - ❖ ضعف القيم المشتركة والتي تبرز في غياب قيم مؤسسية واضحة تلزم الجميع بالسلوك الأخلاقي؛
 - ❖ ضعف بيئة العمل التعاونية التي تظهر في المنافسة السلبية أو الصراعات الداخلية.

4. تحليل النتائج:

إن الثقة التنظيمية تعد مفتاح نجاح العديد من المنظمات المعاصرة، ذلك أن كل ما بني على الثقة يمكن أن ينمو ويزدهر وما بني على انعدامها لا يمكن استمراره كثيرا. ولهذا سعت مؤسسة ALSEV SPA البلدية وعلى غرار المؤسسات الأخرى الناشطة في القطاع الاقتصادي سواء على مستوى ولاية البلدية أو الولايات

بوغاري

الأخرى إلى تعميق جذور هذا المفهوم وجعله جزءا من ثقافتها التنظيمية، ولكن ذلك لم يكن خاليا من التحديات. فبقياس مستوى الثقة في المؤسسة محل الدراسة تبين أن هناك تباينا في الأبعاد المدروسة حيث يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

- لمسنا مستوى مرتفع للثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من ناحية بعد الثقة بين زملاء وهو ما ينفي الفرض البديل ويؤكد الفرض الصفري الذي ينص على: " تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة بين زملاء العمل". هذه الثقة التي نشأت وتعمقت بين الزملاء مصدرها مدة العمل الطويلة التي قضوها معا في المؤسسة؛

- أما عن علاقة الموظفين مع مشرفيهم المباشرين وثقتهم فيهم فقد بينت النتائج عدم ثقة العاملين في المشرف المباشر، وهو ما ينفي الفرضية الصفريية بصيغتها: " تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى مرتفع من الثقة بين الموظفين ورؤساءهم المباشرين"؛ ويحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على: " تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى منخفض من الثقة بين الموظفين ورؤساءهم المباشرين"

- إن غياب الثقة بين الموظف ومسؤوله المباشر جعل عنصر الثقة بين الموظف والإدارة العليا موضوعا مبهما ويميل إلى الغياب، حيث لاحظنا مستوى منخفض لثقة العمال في الإدارة العليا، وهو ما ينفي الفرض الصفري ويؤكد الفرض الصفري بصيغته: " تتميز مؤسسة ALSEV SPA البلدية بمستوى منخفض من الثقة بين الموظفين وإدارة المنظمة".

- انطلاقا من نقاط الضعف التي مست مستويات الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حاولنا البحث عن التحديات التي تواجه توطين الثقة التنظيمية وغرسها، وقد وقفنا على عدة تحديات كانت مشتركة بين آراء الموظفين ويتجلى أبرزها في: ضعف القدرة القيادية، حيث نجد أن بعض القادة لا يشكلون نموذجا في الشفافية والعدالة، المحاباة وعدم العدالة عند اتخاذ بعض القرارات خصوصا ما يتعلق بالترقيات أو المكافآت دون معايير واضحة وهو ما يجعل الثقة في الإدارة تنهار؛ وكذلك عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والذي يطلق عليه أيضا الغموض التنظيمي، هذا العامل من شأنه أن يخلق بيئة ملغمة بسوء الفهم وبالتالي تنزع ثقة الأفراد بين بعضهم البعض أو في مسؤوليهم أو إدارتهم...

5. خاتمة:

تعتبر الثقة التنظيمية عن ايمان واعتقاد يصدر عن طرف اتجاه طرف آخر، في معنى مفاده بأنه يمكن الاعتماد على الطرف الآخر في تأدية مهام أو نقل معلومات. وتتميز الثقة التنظيمية بالعديد من الأبعاد جاءت ضمن اتجاهات معينة أهمها اتجاه بؤرة الثقة الذي يتبنى 3 أبعاد رئيسية وهي الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف المباشر وكذا الثقة في إدارة المنظمة. وقد تم اسقاط هذه المفاهيم والأبعاد مع دراسة تحديات الثقة التنظيمية في مؤسسة ALSEV SPA البلدية وقت تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تتميز المؤسسة بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية في شقها المتعلق بالثقة بين الزملاء؛
- لا يشعر الموظفون بالثقة في رؤسائهم المباشرين حيث يرون أن هناك عوائق عديدة تمنعهم من توطين هذا الشعور؛

- يسود الثقة التنظيمية في شقها المتعلق بإدارة المنظمة غموض مبهم، حيث لا يمكن للموظفين قياس مستواها بدقة؛

- تواجه المؤسسة عدة تحديات تنظيمية تمنعها من ترسيخ الثقة التنظيمية بين أفرادها أبرزها ثقافة السيطرة والرقابة الشديدة؛

- تعتبر العوامل المتعلقة بالإدارة والقيادة تحديا بارزا في وجه الثقة في المؤسسة محل الدراسة حيث أن غياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وكذا المحاباة في الترقيات وغيرها جعل الموظفين يؤكدون أنها عوامل تحد من ثقتهم في الإدارة وتجعلها عائقا بينها وبينهم؛

- لا يمكن ترسيخ وتوطين الثقة في ظل وجود عوائق وتحديات تنظيمية مثل غموض الأدوار، ضعف القدرة على التصريح بالأخطاء وكذا غياب روح التعاون.

6. قائمة المراجع:

- 1- الهاشمي بعاج، و لعمور رميلة. (2020). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط). *مجلة دراسات -العدد الاقتصادي-*، 11(01).
- 2- حياة سرير الحرتسي، و كريمة ربحي. (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA). *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(03).
- 3- سهام موفق، و أحمد ضيف. (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة (دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر برناوي- بسكرة). *مجلة البديل الاقتصادي*، 03(02).
- 4- عائشة صفراني. (2019). الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها. *مجلة الطريق للعلوم الاجتماعية والتربوية*، 06(04).
- 5- عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط). *مجلة دراسات (العدد الاقتصادي)*، 15(02).
- 6- كمال يوسف. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة-. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 13(01).
- 7- لمى الحسن. (2015). دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسطية في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
- 8- محمد الأمين دلهوم، و بغداد كربالي. (2018). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر -فرع الشلف-. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -العدد الاقتصادي-*، 36(01).
- 9- نسيم فلاح رفيق الحردان. (2017). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان (مذكرة ماجستير). كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 10- يوسف حامد يوسف مناع. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات). *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة* (12).

11- Becerra, M., & Gupta, A. (2003). Perceived trust xorthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects. *Organization Sciences Journal*, 14(01).

12- Ming-Chuan, Y., Qiang, M., Sang-Bing, T., & Yi, D. (2018). An empirical study on the organizational trust, Employee-organization relationship and Innovation behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability Journal*(10).