

الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها

Trust and its Role in Extracting and Sharing Tacit knowledge

د. عائشة صفراني

Dr. Aicha Soufrani

جامعة عمار ثليجي الأغواط - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،

قسم علوم التسيير

الملخص

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق القيمة وتحقيق التميز والابداع فهي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان سيرورتها وديمومتها وتحقيق النجاح، كما تشكل المعرفة الضمنية أحد أهم أنواع المعرفة وأعقدتها، لصعوبة تكوينها ونقلها للآخرين، لذلك هدفت دراستنا لإظهار دور الثقة التنظيمية في استخراج المعرفة الضمنية وتحويلها لمعرفة صريحة ومشاركتها بين الأفراد العاملين من خلال البيئة الإيجابية التي تولدها ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية يستطيع العاملون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويسود جو من التعاون بعيد كل البعد عن الخوف والتهديد الذي يمكن أن يحس به الفرد العامل والذي ينعكس في عدم استقراره واحساسه بعدم الامان الوظيفي وبالتالي عدم التصريح بالمعارف التي يحملها والتي قد تكون ذي أهمية بالنسبة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقة، الثقة التنظيمية، المعرفة، المعرفة الضمنية، مشاركة المعرفة.

Abstract

Knowledge is the most important resource in creating value and achieving excellence and creativity. It is one of basics which organizations depend on ensuring their functioning, sustainability and success. Tacit knowledge is one of the most important and complicated type of knowledge. This study aimed to show the role of organizational trust in extracting tacit knowledge and converting it into explicit knowledge then

participating among employees in a positive environment. And its role in achieving organizational integration among the members of the organization. When the organizational trust existing in the organisation, employees can express their ideas and feelings, without fear or threat of what may be declared and which may be importance to the Organization.

KeyWords: Trust, Organizational Trust, Knowledge , Tacit Knowledge, Sharing Knowledge.

مقدمة

تعد المعرفة اليوم واحدا من أهم أصول الشركة، كما تعد أهم من رأس المال والأرض والعمل، وهذا ما يؤكد دراكز إذ يرى أن مصدر التحكم الحقيقي وعامل الانتاج الحاسم والمطلق في هذه الأيام هو المعرفة حيث يعلن في كتابه «الادارة من أجل المستقبل» أن المعرفة منذ الآن هي المفتاح، وأن العالم بدأ يصبح مركزا لتجميع المعرفة وليس اليد العاملة والمواد والطاقة.

إذ يقول «دافينبورت» و«بروزاك» إن المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والموظفون العاملون بها تعد أساس الادارة بالمؤسسة. ذلك حيث تعمل المعرفة والمصادر الفكرية الشخصية والقاعدة المعرفية لدى المؤسسة على زيادة خبرة المؤسسة وقدراتها وكفاءتها (موردن، ٢٠٠٨، ص ٦٣٩). والمعرفة الضمنية أحد أهم أنواع المعرفة التي تمتاز بالثراء والتعقيد والتي قام الفرد بتطويرها والحفاظ عليها على المستوى الشخصي عبر فترة طويلة من الزمن، فمن الصعب تكوينها كما من الصعب نقلها للآخرين.

من ناحية اخرى تحتاج الادارة الفعالة للمعرفة الى مستوى عال من الثقة، خاصة وأن هذه الاخيرة تولد بيئة ايجابية، تسهل عملية التعامل والتفاعل بين الافراد دون خوف أو قلق، وتعمل على تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار المبدعة،.... الخ

مشكلة البحث:

المعرفة الضمنية بالرغم من أهميتها فهي تتميز بصعوبة ملاحظتها، والتعبير عنها من جهة وتوثيقها ومشاركتها للاستفادة منها من قبل الآخرين والمؤسسة من جهة أخرى، فحامل هذا النوع من المعرفة يحتاج أن يشعر أن مشاركة هذه المعلومات لن تشكل تهديدا لظروفه الشخصية أو الوظيفية. لذلك جاءت مشكلة البحث لتبحث في أبعاد الثقة التنظيمية التي تنشأ من خلالها المعرفة وتتم مشاركتها والاحتفاظ بها من خلال الاجابة على التساؤل الجوهرى التالي:

إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها بين الافراد العاملين؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته، فإدارة المعرفة ونقلها من ضروريات التغيير والتطوير التنظيمي وأساس إدارة المؤسسات. كما أن المعرفة في شقها الضمني من أعقد أنواع المعرفة، لصعوبة تكوينها، ونقلها للآخرين فإنها الأصل في قدرة المنظمة على توليد المعرفة، لارتباطها بأصحابها فلا بد أن يحس الأفراد بقيمة المعرفة والخبرة التي يمتلكونها وبأهمية مشاركتها من جهة وكذا اعتماد المؤسسة عليها لتوليد القيمة وزيادتها من جهة أخرى.

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على محددات الثقة التنظيمية؛
- الإشارة لكيفية انشاء المعرفة التصريحية من خلال التعبير على المعرفة الضمنية وتحويلها لمعرفة صريحة ومشاركتها مع الآخرين في ظل بيئة ايجابية تتسم بالالتزام والحماس والثقة المتبادلة؛
- اظهار الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في ايجاد البيئة الايجابية التي تساعد على مشاركة المعرفة.

محاور البحث:

تعد هذه الدراسة دراسة نظرية، تم اعدادها للإشارة لأحد أهم المفاهيم والمرتكزات الحديثة من خلال بعض الكتابات التي تناولت أهمية موضوع المعرفة وادارتها بنوع من التفصيل حول نوع من أنواع المعرفة ألا وهو المعرفة الضمنية ودور الثقة في استخراجها، من خلال تقسيمها إلى المحاور التالية :

أولاً: المعرفة (تعريف المعرفة، أهميتها، المعرفة الضمنية،...)

ثانياً: الثقة التنظيمية (تعريفها، أبعادها، وكيفية تعزيزها...)

ثالثاً: دور الثقة في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها

رابعاً: النتائج والتوصيات

أولاً: المعرفة

١,١ . تعريف المعرفة وأهميتها:

تشكل المعرفة أصل من أصول المنظمة الرئيسية، وهي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو حصيلة الخبرات التي امتلكها الإنسان أو حصل عليها نتيجة التعلم أو الممارسة كما تمثل سمة العصر اليوم نتيجة

لدورها المتنامي فهي حقل قديم ومتجدد في نفس الوقت. وقد قال عنها فرنسيس بيكون "المعرفة هي القوة" Knowledge is power (أبو النصر، ٢٠٠٧، ١٣٧).

ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات والمعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢) نقلاً عن: (الضويحي، ٢٠١٢).

ويعرف دافينبورت وروزاك المعرفة بأنها: "خليط من من الخبرات والقيم والمعلومات المعتمدة على السياق والرؤية المعرفية التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فالمعرفة توجد في أذهان الأفراد المدركين لها" (موردن، مرجع سابق، ص ٦٣٩)، فنظر لها هنا بشكل جزئي عبر شقها الضمني، وهناك من ينظر لها نظرة شمولية من خلال مكوناتها الضمنية والظاهرة كما عرفها الكبيسي "المعرفة بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ القرارات صائبة" (باسردة، ٢٠٠٦، ص ٢٥). كما يعرفها باسردة بأنها: حالة تفاعل مستمرة بين الخبرات والمهارات الشخصية والقدرات العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات والشواهد الظاهرة من ناحية أخرى، لتحقيق شيء ذي قيمة (المرجع السابق، ص ٢٥).

وتظهر أهمية الجانب المعرفي اليوم حيث نشير إلى تقرير دولي صدر عام ١٩٩٦ عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الذي يقول إن أكثر من نصف الانتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي Knowledge based Economy أي الاقتصاد القائم على الاقتصاد الانساني المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات (أبو النصر، مرجع سابق، ص ١٣٧). كما أن المعرفة اليوم تستقي أهميتها من خلال دورها في الابتكار في المنتجات ومشاركة الزبائن بالمعرفة لتقديم خدمات أفضل وتشارك المعرفة لحل مشكلات العمل، كذا قدرة منظمات الاعمال اليوم في الحصول على المعلومات التي تضمن استمراريتها وديمومتها والتغلب على معوقاتنا. ويمكن ابراز أهميتها في النقاط التالية(فراح وقنور، ٢٠١٧، ص ٤٠٩) نقلاً عن: (الجاموس، ٢٠١٣، ص ٣١) و(الزيادات، ٢٠٠٨، ص ٢٠):

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة؛
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع لأفرادها؛

- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات.
 - وجهت المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
 - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
١. ٢. تصنيفات المعرفة: تعدد أنواع المعرفة تبعاً لتعدد مفاهيمها، واختلاف وجهات نظر الباحثين ويمكن تصنيف أنواع المعرفة حسب الآتي (بأسردة، مرجع سابق، ص ص ٣١-٣٢):
- حسب عمق المعرفة (Deep of Knowledge) ونمى نوعان: المعرفة السطحية والمعرفة العميقة،
 - حسب حقل المعرفة (Field of Knowledge): معرفة الأشياء والمشاريع، معرفة كيف تنجز الأشياء، ومعرفة العروض أو الافتراضات.
 - حسب وصف المعرفة (Description of Knowledge): نمى هنا بين المعرفة الاعلانية، المعرفة الاجرائية، والمعرفة البعدية (ما بعد المعرفة)
 - حسب تساؤلات المعرفة (Questions of Knowledge): معرفة كيف، معرفة من، معرفة أن، معرفة ماذا ومعرفة لماذا، وفي ضوء هذا التصنيف تم اعطاء خمسة مصطلحات لأنواع المعرفة: معرفة الكتلوج (معرفة ماذا)، المعرفة التفسيرية (معرفة لماذا)، معرفة العملية (معرفة كيف)، المعرفة الاجتماعية (معرفة من)، والمعرفة التجريبية (وهذا الصنف مفهوم جديد يعني ماذا كان)
 - حسب مداخل المعرفة (Approaches of Knowledge): وتصنف إلى نوعان أساسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وهو أكثر التصنيفات أهمية لإجماع أغلب الباحثين على هذا التصنيف، وأن أغلب التصنيفات السابقة تدخل ضمن هذين التصنيفين. ويعد ميشال بولاني أول من أشار لهذين التصنيفين في الستينات من القرن الماضي، وبعده ايكاجيرو نوناكا في أواخر ١٩٩١.
- نضيف تصنيف ميشال زاك M.Zack ، الذي صنف المعرفة إلى: المعرفة الجوهرية أو الأساسية، المعرفة المتقدمة، والمعرفة الابتكارية. وتصنيف توم باكمان T.Backman الذي يصنفها إلى المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، المعرفة الكامنة والمعرفة المجهولة (بوعشة وبن منصور، مرجع سابق).

تشكل المعرفة الضمنية نوع من أنواع المعرفة التي تتميز بالثراء والتعقيد، والتي أشار لها ميشال بولاني M.Polany في الستينيات من القرن الماضي الذي كان يرى بأن الفرد يعرف أكثر مما يمكن أن يقول، وأنه يمكن أن يقوم بأشياء لا يمكنه شرح كيفية القيام بها، وتعد من الأمور الشخصية الخاصة بالفرد وتشير للآراء والمعلومات والخبرات التي تم تجميعها من قبله عبر فترة من الزمن. ويؤكد kothuri مدى أهميتها من خلال الإشارة لدراسة أجرتها The Delphi Group، وجاء فيها أن هناك ادراكا واضحا بأن المعرفة الضمنية تساوي ٧٥% من المعرفة الكلية التي تمتلكها المنظمة، وأن المنظمات تعتقد أن ٤٢% من المعرفة التي تمتلكها أي منظمة من المنظمات موجودة في عقول المستخدمين (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٥٠).

وهناك العديد من المحاولات لتعريفها نذكر منها تعريف ويغ أنها التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة (الصالح، ٢٠١٢، ص ١٠). في حين أشار سبندر Spender إلى أن المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها، وإنما المقصود بذلك أن هناك جملة من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة، سواء أكانت متجسدة في القدرات المعرفية أو المادية (المرجع السابق).

ويرى نوناكا Nonaka أن المعرفة الضمنية من الأمور الشخصية الخاصة بالمرء. فمن الصعب تكوينها وبالتالي من الصعب نقلها إلى الآخرين. كما أنها تفصح عن نفسها في أفعال الفرد ومدى التزامه بسياق محدد، سواء أكان مهنة أم حرفة أم أحد الأساليب التكنولوجية أم...، وتتضمن بشكل جزئي تعلم المهارات الفنية، المتمثلة في نوع المهارات غير الرسمية التي يصعب التعبير عنها، كما تشمل المعرفة الضمنية على بعد معرفي مهم ألا وهو النماذج العقلية والقيم والمعتقدات ووجهات النظر المتأصلة التي نقلها دون جدال وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة (موردن، مرجع سابق، ص ٦٤٢).

على خلاف المعرفة الصريحة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نظاماً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبنياً، أو مبنية على الدور الذي تؤديه based Rule-based- Object، وتخدم المعرفة الصريحة عدداً من الأهداف المهمة في المنظمات من بينها (علي، ٢٠١٢، ص ٤٩٠-٤٩١) نقلاً عن: (ChunWeichoo,2003):

أ. المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة

ب. ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها، وفيما يلي جدول يبين الفرق بين النوعين:

الجدول رقم (١): جدول يمثل الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
خفية غير قابلة للإدراك.	قابلة للإدراك
غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد.	موثقة في محتوى مناسب
آمنة لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها.	غير آمنة أي شخص يمكنه الحصول عليها
يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم	سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة
الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي ويعد تحدياً لنظم ادارة المعرفة	سهولة الحصول عليها
التحدي قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين.	التحدي محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات

المصدر: (عبد الله، ٢٠١٢، ص ٦٢٣)

ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يأتي (الصالح، مرجع سابق، ص ١٢):

- المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صور مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها.
- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.
- المعرفة الضمنية الجماعية أو الجماعية ونعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف . والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة.

١. ٤. إنشاء المعرفة التصريحية ونشرها:

يقترح "نوناك" أن إنشاء المعرفة التصريحية من خلال التعبير عن المعرفة الضمنية يمكن ان يتم تحقيقه باستخدام كل من(موردن، مرجع سابق، ص ٦٥٥-٦٥٦):

- **التعبير المجازي:** من خلال استخدام الرمزية أو التعبير المجازي في الافصح عن البصيرة أو الحدس الشخصي، فالتعبير المجازي عبارة عن تعبير يظهر بوضوح السمة أو الجودة لكيان ما من خلال ربط هذا الكيان بشيء آخر أو بمفهوم آخر تتضح فيه هذه السمة أو الجودة؛

- **التمثيل:** يعرفه نوناكا بأنه عملية أكثر تنظيماً لحل التعارضات وتمييز الفروق، بعبارة أخرى من خلال توضيح مدى التشابه أو التعارض بين فكرتين، يعد التمثيل في هذا الصدد خطوة متوسطة بين التخيل المحض والتفكير المنطقي.

- **إنشاء النماذج:** تتمثل الخطوة الأخيرة لعملية انشاء المعرفة في إنشاء نموذج فعلي، يتم فيه حل حالات التعارض وتحويل المفاهيم إلى حقيقة جديدة من خلال استخدام عملية منطقية ثابتة ومنظمة. ويعمل النموذج على بلورة القيم والمفاهيم الناشئة وتحسيدها في شكل صريح يمكن استخدامه.

وتتم عملية نشر المعرفة وتوزيعها وفق "نوناكا" من خلال استخدام أسلوب منهجي يعتمد على (نفس المرجع السابق، ص ٦٥٨):

- **مشاركة المعلومات:** لا بد وأن تعتمد عملية توزيع ونشر الأشكال الضمنية والتصريحية للمعرفة على مبدأ المشاركة، لأنها تشجع على الحوار والتواصل الدائمين بين الأطراف المعنية مما يساعد على إنشاء قاعدة معرفية مشتركة بين الموظفين وبالتالي يسهل من عملية تحويل المعرفة الضمنية، وكذا تؤدي لنشر المعرفة التصريحية الجديدة في المؤسسة؛

- **التدوير الوظيفي:** تدوير الموظفين، بمعنى نقلهم من حين لآخر بين الجوانب المختلفة للعمليات التكنولوجية أو بين الوظائف المختلفة مثل البحث والتطوير والتسويق من أجل إكسابهم الخبرة في هذا المجال؛ لتسهيل عملية التعبير والتبني للمعرفة الضمنية والتصريحية.

وحدد ألويز وهارتمان Alwis & Hartman الشروط الضرورية لابتكار وتشارك المعرفة الضمنية واستخدامها وهي: أولاً الثقة بين أعضاء المنظمة، حيث أن تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحاً عندما تسود الثقة بين الأفراد، والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة، وثانياً تكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية. فمثلاً من الصعب أن يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية إلى لغة رسمية أو مخزون الكتروني. ومن أجل نقل وإنشاء المعرفة الضمنية نحتاج إلى التفاعل غير الرسمي والشخصي. وثالثاً المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة، من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة

التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي تحسين كفاءتهم. أما من خارجها فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية، والمهارات المكتسبة من المنظمات الاخرى من خلال تعيين الأفراد المناسبين ذوي التعليم المطلوب أو الخبرة في العمل، أو من خلال العمل مع مستشارين ملائمين، أو بناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى(الصالح، مرجع سابق، ص ١٣) نقلا عن: (Alwis & Hartman, 2004).

كما يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، فالتدريب عملية مخططة، منظمة، ومستمرة، مكونة من برامج مصممة لتعليم المورد البشري واكسابه المعارف، القدرات والمهارات الجديدة.

فنقل الخبرات والمعارف والمهارات في اطار التدريب من قبل المشرفين للعاملين الجدد أو ما بين الزملاء بعضهم ببعض يعد اسلوبا لنشر وتبادل المعرفة ويدخل هذا في اطار ما يسمى التدريب والتنمية بالنصح الارشادي من قبل الزميل (Mentory Training and Development)، وقد يتم بشكل رسمي بتكليف من الرئيس المباشر أو بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقة والزمالة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض في نفس مكان العمل(عقيلي، ٢٠١٥، ص ٤٦٤)، نضيف إلى ذلك ما تبذله الادارة من وسائل التحفيز والتشجيع للأفراد للروح والافصاح عن ما يمتلكونه من معارف تخدم المؤسسة.

ثانيا: الثقة التنظيمية

تؤدي الثقة لسهولة التعامل بين الأفراد ولزيادة درجة التعاون والاعتمادية فيما بينهم نتيجة الجو الايجابي الذي تتيحه. وتعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الانسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الاداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، المهارة، والمودة (دراوشة، ٢٠١٧، ص ٣٧٤).

٢. ١. تعريف الثقة التنظيمية وأهميتها:

الثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحتهم وعدم توقع إساءتهم، كما تعد الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكاياما بأن الثقة

هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول (الوادي، ٢٠١٢، ص ٨٥-٨٦) نقلا عن: (Fukuyama, 1995).

وعرف الطائي الثقة التنظيمية بأنها: إيمان الفرد والقائد والعاملين معه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية في المنظمة بما يعكس رضا والتزام الجميع اتجاه المنظمة. في حين يرى الشكرجي ان الثقة التنظيمية عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (http://www.abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf).

كما أن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب كان في مقدمتهم (Likert, 1967 ; McGregor 1967 ; Argyris, 1973) الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الافراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها (خوين، ٢٠١٥، ١٢٨). وقد وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الانواع المختلفة للهيكل التنظيمية معا، وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الانسانية. إنها تخلق التأزر وتعطي الناس الشعور بالأمان (زاهر وسلامة، ٢٠١٤، ص ٣٠٠).

وبذلك يمكننا القول أن الثقة تعكس درجة التماسك والتعاون والارتباط بين الأفراد، نتيجة ما يتميزون به من صفات وأخلاقيات تؤهلهم ليكونوا محل ثقة ويعتمد عليهم من جهة ومن خلال ما توفره لهم منظماتهم من بيئة تشجع على ذلك من جهة أخرى والتي تنعكس مباشرة على سلوكياتهم واعتمادهم على بعضهم البعض، خاصة من خلال دعم بعضهم البعض والتزاماتهم.

٢,٢ . أبعاد الثقة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد الثقة التنظيمية، واتفقت أغلبها على وجود ثلاثة أبعاد حظيت بالقبول والاعتماد من قبل العديد منها (دراسة Adams) و (Dirks & Ferin) و (Strater) وهي (http://www.abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf):

- **الثقة في المشرفين (الرئيس المباشر):** Trust in supervisors وهي تمثل التوقعات الايجابية 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 امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم. فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركتهم همومهم

ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي تبنى كالبنا من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح" (الوادي، مرجع سابق، ص ٨٦).

- **الثقة في زملاء العمل: Trust in Co- Worker** ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

- **الثقة بإدارة المنظمة: Trust in Organizational Management** إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات التي تكون تكاليفها باهضة والتي ربما تؤدي إلى فشلها أو انهيارها بالكامل هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار.

وهناك من ركزوا في تناولهم لموضوع الثقة على ثلاثة مجالات يمكن عددها الأكثر تأثيرا والتي تقود للثقة والمتمثلة في كل من (<https://www.researchgate.net/publication/320864497>):

- القابلية أو المقدرة Ability:

يعرف Mayer القابلية على أنها مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من فرض تأثيره داخل وسط محدد، كأن يكون الشخص الموثوق مختص جدا في مجال معين، مانحا الشخص الوثائق الثقة حول المهمات المرتبطة بذلك المجال.

- النزعة الخيرية أو الاحسان: Benevolence

هي المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم الخير للوثائق بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الأنا ويصف Mayer النزعة الخيرية بأنها ادراك الاتجاه الايجابي للموثوق نحو الوثائق.

- التكامل: Integration

يتضمن التكامل إدراك الوثائق بأن الموثوق يدعم مجموعة المبادئ التي يؤمن بها الوثائق، لذا فالتكامل يتطلب الاتساق في الأعمال والمصدقية وإيمان الوثائق بعدالة الموثوق ومدى تطابق أفعاله وأقواله ويوصف انسجام العاملين وقيمهم مع ثقافة المنظمة بأنه تكامل.

فالمجالات سالفة الذكر هي مجالات مهمة للثقة وتباين كل واحدة منها بصورة مستقلة عن الأخرى ولكن هذا لا يجعلنا نجزم إلى ان الثلاثة غير مرتبطة مع بعضها، لذا فإن امتلاك المقدرة والقابلية لا يكون كافيا للموثوق بالطرف الآخر ما لم يتكامل معنا. إذ أنه قد ينساق إلى مكاسب شخصية من خلال التصرف الفردي، كما أن التكامل لوحده لا يعد كافيا دون أن يقترن بالقابلية والنزعة الخيرية.

ثالثا: الثقة ودورها في مشاركة المعرفة

تحتاج الادارة الفعالة للمعرفة إلى مستوى عال من الثقة، فكلما قلت الثقة قلت فاعلية عملية مشاركة المعلومات وانتشارها وتم حجب المعرفة الضمنية المفيدة (خاصة اذا كان يسهل التحكم في أو منع الفرد الذي يمتلك المعرفة الضمنية من التصريح بها)

فلا بد من بيئة عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة والصراحة على نطاق واسع وتوفير مكان عمل يتسم بالتأكيد على الابداعية الفردية والجماعية والتشجيع. يقول سنودن: «تعد المعرفة الضمنية أحد العوامل القوية، من حيث أن استخدامها يمكن الفرد واسع الاطلاع من اتخاذ قرارات سريعة ومعقدة في بيئات العمل المعقدة. ومع ذلك تتطلب هذه المعرفة درجة عالية من الثقة بالمالك للمعرفة من أجل تطبيقها. واذ لم توجد الثقة بالقدر الذي يعد ضروريا، في تلك الحالة سوف يلجأ صناع القرار بالمؤسسة إلى المعرفة التصريحية مرة أخرى والتي تعد أبطأ وأقل استجابة، ولكنها اقل خطورة» (موردن، مرجع سابق، ص ٦٤٧)

كما أن تحقيق مستوى عال من الثقة لا يتحقق إلا بتوفر بيئة ايجابية مشجعة على ذلك وذلك لا يكون إلا من خلال توفر مقومات أساسية نذكر في مقدمتها: العلاقات الطيبة التي تربط العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين الادارة مما يتيح الراحة النفسية للعامل للكلام بكل حرية، الأخلاقيات السائدة والتي لا بد وان يتصف بها أفراد المنظمة من ضمنها درجة الصدق، الأمانة، الخ... وطبيعة الاتصالات السائدة والتحفيزات التي تمنحها الادارة لتشجيع الأفراد العاملين للروح بكل ما يمتلكونه من خبرات ومعارف خاصة في حال ادراكهم بمدى أهمية ما يمتلكونه من معارف والتي تخدم المؤسسة وأهدافها.

كما أن الثقة في العلاقات مبنية على أربعة عوامل رئيسية هي القيم، النزاهة، التبادلية، والالتزام (<https://positivepsychologyprogram.com/build-trust>)

وقد ذكر في هذا الجانب كل من: Casey والحسيني وأحمد وShriar مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها لتعزيز الثقة نذكر منها(بنات، ٢٠١٦، ص ٢٢-٢٤):

- الحفاظ على الوعود والوفاء بها: فعند اتخاذ وعد لا بد من الالتزام به وعدم الخنث به، فعندما لا يستطيع المدراء الوفاء بالوعد لا يجب التهرب وتجاهل الآخرين وإنما لا بد من التبرير وتوضيح الأسباب.

- المحافظة على الاتساق: فإحدى الركائز الأساسية للثقة أن يكون كلام المدير متسقا ومتفقا مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى، لذلك عليه أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً أو فعلاً حتى يبني أساساً قويا لعلاقاته مع الآخرين.

- المرونة في التعامل مع الآخرين: فهي احدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين مع الآخرين، فيجب على المدير أن يكون مرنا وغير متمزمت الفكر وغير منغلق الأفق، فالمرونة والسلاسة في التعامل تكسب الثقة بين المدراء والأفراد العاملين.

- الحرص على الانصات للآخرين: فالأفراد يثقون لمن ينصت لهم ويفهمهم، لذا على المدراء استخدام أفضل ما لديهم من مهارات الاستماع والانصات.

- الثبات على المبدأ: فيفضل الأفراد العمل مع من يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، على عكس الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله.

- الشفافية: وهي احدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، فالشفافية في التعاملات مع الأفراد تكسب الثقة والتعاون والاحترام وهذا بدوره ينعكس إيجابا على العمل.

٣. ٢. الحفاظ على الثقة

كما أن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتاً طويلاً ولكن يمكن أن ينتهي في لحظة، لذلك تحتاج المنظمات أن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة، فقد تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل، وقد أثبتت البحوث والدراسات ذلك من خلال انعكاساتها الايجابية على كل من: الالتزام، الرضا الوظيفي، الفعالية ومستويات الأداء التنظيمي... (كاظم، ٢٠١٤، ص ٢٣٢).

وبالتالي فعملية استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها بين الأفراد تتطلب بيئة عمل ذات مستو عال من الثقة، اضافة لاستمرارية هذه الثقة وديمومتها من خلال تفعيل العناصر والمقومات التي جئنا على ذكرها سابقا والتي تزيد من مستوى الثقة من جهة، وتحقق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

الخاتمة: من خلال ما سبق توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات نوردتها كما يلي:

النتائج:

- المعرفة الضمنية هي المعرفة المرتبطة بالأفراد؛ غير مصرح بها، تم تطويرها وترسيخها داخل الفرد على مدار فترة طويلة من الزمن؛
- انتشار الثقة بين الأفراد يسهل من تطور المجموعات ويزيد من الاحساس بالأمان والاطمئنان والحرية؛
- هناك علاقة مباشرة بين مستوى الثقة ومشاركة المعرفة والتصريح بها.

- يلعب كل من الصدق، الأمانة، الصراحة، الشفافية، الانصات، الثبات على المبدأ، المرونة، والحفاظ على الوعود، الاتصالات دورا أساسيا في بناء الثقة.
- لا يتوقف الأمر على بناء الثقة فقط لاستخراج المعرفة الضمنية والتصريح بها، وإنما لابد من استدامتها لتحقيق أهدافها.

التوصيات: ونوصي بما يلي:

- بناء الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والادارة والعمل على تعزيزها واستدامتها؛
- العمل على تعزيز مبدأ التعاون والتكامل بين الموظفين بعضهم مع بعض بما يعزز مبدأ الثقة التنظيمية بينهم.
- التأكيد على أهمية المعارف والخبرات التي يمتلكها الافراد ؛
- التركيز على بيئة العمل التي تتمتع بمستوى عال من الثقة والصراحة،
- التشجيع على اكتساب الخبرة، وتطوير المعارف، من خلال تحسيس الافراد بأهمية ما يمتلكونه في خدمة المؤسسة،
- اشعار الأفراد بمدى أهميتهم والثوق بهم، ودورهم في التفاعل مع زملائهم كمصادر للقيمة المضافة أو الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

الكتب:

١. توني موردين، أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العامري، ط١، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨.
٢. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
٣. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
٤. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط١، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٧.

الرسائل والأطروحات:

٥. توفيق سريع علي باسردة، "تكاملي إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الأداء -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية، ٢٠٠٦.

٦. عابدة سعيد ديب بنات، "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٦.

٧. هيثم علي ابراهيم حجازي، "قياس أثر إدراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة-"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

المجلات والدوريات:

٨. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد الأول، دمشق، سورية، ٢٠١٢، ص ص ٤٧٥-٥١٢.

٩. أميرة خضير كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف-"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد ٣١، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٤، ص ص ٢٢٧-٢٤٩.

١٠. تيسير زاهر، زكريا سلامة، "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية-دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الادارية والمعهد الوطني للإدارة العامة-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد الأول، ٢٠١٤، ص ص ٢٨٩-٣١٦.

١١. خالدة عبد عبد الله، "إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي"، مجلة كلية الآداب، العدد ٩٩، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٢، ص ص ٦١١-٦٣٩.

١٢. سندس رضوي خوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي-"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٥، العراق، ٢٠١٥، ص ص ١١٩-١٤٣.

١٣. فراح رشيد، فنور عادل، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثامن، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٧، ص ص ٤٠٦-٤٢٧.

١٤ . نجوى دراوشة، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد ١٣، عدد ٣، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٣٧٣-٣٨٨.

المؤتمرات والندوات:

١٥ . أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولة "دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢.

١٦ . مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢.

مواقع الأنترنت:

17. http://www.abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf

جمال عبد الحميد محمد، 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*، ص ١١١-١٤٩، يوم: ٢٥/١٢/٢٠١٨.

18. <https://www.researchgate.net/publication/320864497>

مؤيد الساعدي وآخرون، العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية واثرها في رضا العاملين: مدخل توقعي (دراسة ميدانية في عينة من الكليات والمعاهد العراقية)، بغداد، ٢٠٠١، يوم: ٢٥/١٢/٢٠١٨.

19. <https://positivepsychologyprogram.com/build-trust> , How to Build and Maintain Trust in Your Relationships, يوم: ٢٧/١٢/٢٠١٨.