

## كيف تسترد الثقة الضائعة و تصلحها!

تعتبر الثقة من الإمكانيات الرئيسية للمنظمة، و تعتبر عملية فهم كيفية بناء الثقة و دعمها و استردادها من الأمور الحرجة لكل المنظمات و بشكل أخص تلك التي تأخذ قيمها الأخلاقية و التزاماتها تجاه هذه القيم على محمل الجد؛ و ترتبط أخلاقيات الأعمال بالثقة إرتبطاً وثيقاً حيث يعتبر السلوك أو الأداء الجدير بالثقة المبدأ الأساسي في الأطلاق؛ و لكي تكون المنظمة أخلاقية لا بد أن تكون جديرة بالثقة.

و نلاحظ أن الثقة و السلوك الأخلاقي يشتركان في العديد من الموضوعات تشمل مركزية القيم كقيمة النزاهة، و الفعل الذي يطابق القول، و الوفاء بالوعود، و بذل قصارى الجهد في أداء الأعمال(الإحسان)، و إبداء الاهتمام و الإحساس بالآخرين، و أخيراً الإنصاف؛ و تقع المبادئ الأخلاقية وراء توقعاتنا لما يشكل السلوك الأخلاقي.

و تبنى علاقات الثقة القوية و الجدارة بالثقة على قاعدة أخلاقية قوية تُدعم من القادة و الأنظمة و السياسات التي تُصمم من أجل تعزيز تلك الجدارة بالثقة و الثقة بين الموظفين. بالتالي، يجب أن يتم رعاية و تعزيز الثقة كجزء من القاعدة الأخلاقية القوية.

و تعتبر الثقة اللبنة الأساسية للمنظمات في أي مؤسسة ناجحة، و عنصراً أساسياً للنجاح في المنظمات المعاصرة، و أشارت العديد من الاستطلاعات إلى وهن العلاقة و التشكيك المستمر بين العملاء و المستثمرين و غيرهم من أصحاب المصالح في معيار الثقة في عالم الأعمال.



و بالنسبة لمقياس ايدلمان للثقة و الذي أجري على أساس عالمي فإن ثقة الناس انخفضت في جميع أنحاء العالم بعد الأزمة المالية 2008 و حسب الدراسة فإن أقل من نصف العينة التي أجري عليها الاستطلاع ذكروا بأنهم لا يثقون بالشركات.

يستهلك بناء الثقة جهد و وقت كبيرين من المنظمة بيد أن انهيارها لن يستغرق سوى سويقات في بعض الحالات.

و يستغرق بناء سمعة للمنظمة في مجال الثقة وقتاً طويلاً و يتطلب جهداً و استثماراً كبيرين؛ لكن ما الذي يحدث عندما يكون هناك أزمة أو فضيحة مالية تضرب سمعة المنظمة و ثقتها و تصبح المنظمة تحت التهديد المستمر؟!

يمكن أن تكون عملية إصلاح الثقة و استعادة السمعة أمراً شاقاً، و لكنه قابل للتحقيق، و تستطيع المنظمات بناء الثقة من خلال تعريف ما هي الثقة و شرح كيف تأسست الثقة بين الأفراد مع مرور الوقت، و تستخدم العديد من الشركات نماذج مختلفة من أفضل الممارسات لكيفية قيامها بحماية و استعادة الثقة عندما تواجه فشلاً أو أزمة.

### الثقة و الجدارة بالثقة (المصداقية)

يمكن اعتبار الثقة على المستوى الشخصي بأنها إمكانية الاعتماد على هذا الشخص، بينما على المستوى التنظيمي فتسمى الثقة التنظيمية؛ و في النموذج الأكثر شيوعاً للثقة يمكن الحكم على مصداقية الطرف الآخر بالاعتماد على ثلاث أبعاد و هي **القدرة** (الكفاءة التقنية)، و **الخير** أو **الإحسان** (الدوافع و المصالح)، و أخيراً **النزاهة** (الصدق و المعاملة العادلة) و إذا كان الحكم من خلال الأبعاد إيجابياً فإن ذلك يزيد من فرصة المخاطرة باتخاذ القرار بالتعامل مع تلك المنظمة بمعنى أن يتم الوثوق بها و يتمثل ذلك بشراء منتجاتها و خدماتها، أو الاستثمار بها، أو العمل فيها.

يمكن الحكم على مصداقية المنظمة من خلال أبعاد الثقة و الإحسان و النزاهة، و هي المكونات الأساسية للنموذج الأكثر شيوعاً للثقة.

و لكن إن كانت هذه السمات مثار تساؤل جدي، فقد يؤدي ذلك إلى الحذر و الإحجام عن الدخول في مخاطرة، و يؤدي انعدام الثقة إلى إعاقة التعاون، و الفشل في كفاءة عملية الرقابة، و التضيق على الابتكار، و تدمير العلاقات؛ لذا فيجب على كل طرف توفير دليل على مصداقيته و جدارته بالثقة للطرف الآخر، بالتالي القدرة على تعزيز الثقة أو تقويضها.

## إصلاح الثقة

يمكن أن تبرهن المنظمة على جدارتها بالثقة من خلال الكفاء الفنية لعملياتها و منتجاتها و خدماتها (القدرة)، و كذلك من خلال الدوافع الإيجابية و الحرص على أصحاب المصالح المتعددين (الإحسان)، و الصدق و النزاهة في تعاملها مع الآخرين (النزاهة).

لكن النقص أو الإساءة في استعمال أي من هذه السمات قد يشكل فضيحة أو فشل يؤدي إلى تبخر الثقة في لحظة؛ و تتطلب الاستجابة الفاعلة للفشل في الثقة تدخلات للسيطرة على كل من انعدام الثقة، و إظهار الجدارة بالثقة مجدداً؛ و تشمل هذه التدخلات أولاً تعليمات انعدام الثقة، و تتضمن فرض قيود و ضوابط و شروط على سلوك الموظفين من أجل ضمان عدم تكرار الفشل؛ كما تتضمن إجراءات جديدة للامتثال، و مراجعة نظام الحوافز، و إصلاح المعايير الثقافية، و التخلص من الأطراف المذنبة أو المتواطئة، و يعتبر هذا الإجراء حد أدنى متوقع من التدخلات لكنه ليس كافياً من أجل إصلاح الثقة.

ينبغي على المنظمة إظهار  
كامل الجدية في التعامل مع  
المواقف التي تزعزع ثقة العملاء  
أو الشركاء أو الموظفين، كما  
يجب عليها التحرك ضمن خطى  
مدروسة و ذات جدوى.

أما الآلية الثانية فهي إظهار الجدارة بالثقة، و تشمل الإجراءات و التصريحات التي توفر أدلة جديدة دامغة على سمات القدرة و الإحسان و النزاهة، بالإضافة إلى اصلاح تعليمات انعدام الثقة؛ و تتضمن الاعتذار، و التكفير عن الذنب، و الشفافية، و استثمارات كبيرة من أجل إظهار الجدارة بالثقة، و الممارسات الأخلاقية.

**و هناك أربع مراحل من أجل إصلاح الثقة بفاعلية، و تتبع هذه المراحل تسلسلاً زمنياً بسيطاً:**

المرحلة الأولى و هي الاستجابة الفورية للجهات التي فقدت ثقتها بالمنظمة، ثم المرحلة الثانية و تشمل التشخيص الدقيق و المنهجي للأسباب و المتسببين بالفشل، و تأتي المرحلة الثالثة لتركز على القيام بسلسلة من التدخلات تهدف إلى إيجاد نظام يقوم بتوليد و الحفاظ على الثقة على مستوى المنظمة، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة فتشمل التقييم المنتظم لسير هذه المراحل بحيث يكون دقيقاً و متعدد المستويات، و يكون في الوقت المناسب و يمتاز بالشفافية.