

توظيف منظومة الحوكمة في استراتيجية بناء الثقة Employing the governance system in Trust-Building strategy

^١ أكرم سالم حسن الجنابي ، ^٢ حسام علي محبيس ،

^٣ سحراء انور حسين

^١ قسم ادارة الاعمال

كلية دجلة الجامعة

^٢ قسم الادارة العامة

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

^٣ قسم تقنيات الادارة الصحية

المعهد الطبي التقني - المنصور

الجامعة التقنية الوسطى

Akram.salim@duc.edu.iq

hossam.ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

sahra.anwar@mtu.edu.iq

خلاصة:

تضطلع منظومة الحوكمة بتنظيم العلاقات بين اصحاب المصالح الاساسيين في المنظمة ،ولاسيما بين المالكين من جهة والادارة التنفيذية من جهة اخرى، بهدف ترشيد هذه العلاقة وتنظيم توازنها ومجرياتها على اسس وركائز متينة من معايير الامتثال و الافصاح والمساءلة والشفافية وانسيابية المعلومات بين جميع الاطراف المعنية بالاداء، وادامة النجاح التنظيمي وتأكيد مواطنة المنظمة وإستدامتها وانتمائها الاجتماعي والبيئي . إن حصيلة ذلك ينعكس تماما بصورته الايجابية او السلبية على استراتيجية بناء الثقة وتعزيزها وغرسها في نفوس الزبائن بالمنظمات كافة المصرفية وغيرها، الامر الذي يفضي بوجهه الايجابي وبكل تأكيد الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وإرتفاع معدلات نموها في بيئة الصناعة، وترسيخ علاقاتها المجتمعية وبالتالي نجاحها و استدامة ميزتها التنافسية .

كلمات مفتاحية : منظومة الحوكمة. استراتيجية بناء الثقة. الشفافية. الاستدامة.

Abstract:

The governance system is responsible for organizing the relationships between the main stakeholders in the organization, especially between the owners on the one hand and the executive management on the other hand, with the aim of rationalizing this relationship and organizing its balance and course of action on solid foundations and pillars of standards of compliance, disclosure, accountability, transparency, and the flow of information between all

parties concerned with performance, and maintaining Organizational success and confirmation of the organization's citizenship, sustainability, and social and environmental affiliation. The outcome of this is fully reflected, whether positive or negative, in the strategy of building, strengthening and instilling confidence in the hearts of customers in all banking and other organizations. Which, in its positive aspect, certainly leads to an increase in the organization's market share, higher rates of growth in the industrial environment, and the consolidation of its community relations and thus its success and the sustainability of its competitive advantage.

Keywords: governance system. Trust building strategy. Transparency. Sustainability.

مقدمة:

تعد المنظمات المالية في الدول المتقدمة والنامية المحرك الاساس للاقتصاد والعامل الاكبر للازدهار والتنمية لما تشكله من حلقة رئيسة تركز عليها المقدرات الاقتصادية، فالمصارف العامة والخاصة كلما كانت فاعلة اكثر ولها دور واضح في المجتمع كلما كان الجهاز المالي سليما ويرتقي بالمجتمع بكافة جوانبه في المشاريع الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ايضاً، فالمصارف لم تتطور بكمية رؤوس الاموال واساليب الحصول عليها وتشغيلها ودخولها بشراكات استراتيجية وحسب بل تطورت ايضاً في اساليب تقديم الخدمات المالية والمصرفية ، ففي احد الدراسات الامريكية في منتصف التسعينيات التي سعت لاحصاء الخدمات المصرفية المقدمة في بعض المصارف الامريكية تبين ان عددها فاق ٢٦٠ خدمة مصرفية، الامر الذي دفع المصارف فيما بينها للتنافس لحصد حصص سوقية اكبر ، وهذا التنافس لم ينحصر بحدود توفير خدمات ائتمانية او زيادة نسبة الارباح للمودعين وتقليل نسب الفائدة من المقترضين بل تطورت تلك الخدمات واصبحت المصارف تبحث عن افضل الوسائل لتحسين جودة الخدمات المصرفية والحصول على امتياز من منظمة ISO واصبحت سمعة المنظمة ومكانتها الاجتماعية الشغل الشاغل للادارات العليا فيها .

ومن اهم المنطلقات الاساسية التي حازت على الاهتمام الكبير هي عملية تاسيس وبناء الثقة لدى الزبائن ومن قبلها المنتسبين ، فكل اصحاب المصالح يجب ان يشعروا بالثقة والارتياح العالي داخل المصرف من ادارة واساليب عمل ومواعيد، وان كافة العمليات التي تقوم بها ادارة المصرف يجب ان تؤسس على اسس صحيحة وتتبع استراتيجيات واعدة في مجال بناء الثقة التنظيمية .

والعراق من اهم الدول التي طرأت عليه تغيرات كبيرة بعد عام ٢٠٠٣ من انفتاح مالي واقتصادي على دول العالم ، فالموازنات الانفجارية و التعاملات الجارية الحكومية والاعمال جعلت من المصارف الاقليمية و العالمية تهتم بهذه المساحة الاقتصادية المهمة ، لذلك دخل سوق المصارف العراقية العديد من المصارف الخاصة ، بعضها رائدة في مجال الخدمات المصرفية والبعض الاخر ناشئة وهذا

الانفتاح القى بظلاله على المصارف الحكومية وخلق لها منافسين عديدين ،والحقيقة التي لا تخفى على المهتمين بالشأن المالي والمصرفي ان الخدمات المقدمة من المصارف الحكومية ماتزال تقليدية في اساليب وآليات اعمالها، وان حركة التطور لديها بطيئة جداً ،ومازالت تتعزز هذه المصارف بفروعها الكثيرة المنتشرة بالعراق على سمعتها التنظيمية التي اكتسبتها من تاريخها الطويل وثقة الجمهور بها ،الا ان المصارف الخاصة المستحدثة هاجمتها بشراسة في السوق المالي العراقي وسحبت الكثير من الحصص السوقية لصالحها فهي تحاول ان تقدم خدمات افضل باستخدام بوصلة استراتيجية موجهة على الخدمات المعلنة للمصارف الحكومية بمحاولة منها ان تقدم الافضل ولا يخفى على المهتمين انها نجحت وبخطوات وثقة ،وهذه التنافسية هي حالة صحية متاخرة الحدوث فرضت على المصارف الحكومية ان تغير سياستها وتحاول ان تطبق تقنيات القطاع الخاص وسياسات الاعمال لتجدد سمعتها وتاريخها السابق وتؤسس لاسم ينسجم مع تاريخها .

اولا - منظومة الحوكمة:

النهج الرشيد للحوكمة ينعكس بنسق من علاقات التواءم والمسؤولية بين اصحاب المصالح الرئيسيين والادارة التنفيذية ولاسيما الادارة العليا للمنظمة ومجلس ادارتها، و ذلك يفضي الى بناء اواصر الثقة الراسخة بين جميع الاطراف المنظمة والمجتمعية والبيئية المحيطة بالمنظمة. ومن ابرز مقومات الحوكمة هو ديناميكياتها وسياساتها واجراءاتها نحو تحديد اساليب الادارة على اسس من الشفافية والمساءلة والافصاح المعلوماتي لتحسين الأداء وتطويره باستمرار وإنجازه بأفضل الصور .

تستند الحوكمة على ضوابط رقابية مسؤولة وعلى أصول من الشفافية والمساءلة وانسيابية المعلومات بين اصحاب المصالح الاساسيين ،كما انها تضطلع بدور حيوي في توجيه المؤسسة في النهج والمسار القويم والمسؤول ازاء البيئة والمجتمع والزبائن والحكومة ،اذ في اطار منظومة الحوكمة يتحقق التوازن بالمنافع المتبادلة بين تلك الاطراف كونها مرجعية لآليات التحكم بسلوك الادارة والتأكد من ممارسة النشاطات بما يتماشى مع مصالح الاطراف الاساسية المعنية ذات العلاقة .

عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي OECD الحوكمة بأنها القواعد الضابطة لسلوكيات المديرين ومجالس الادارة وتوضيح واجباتهم تجاه حملة الاسهم المالكين فضلا عن توصيف المسؤوليات وعلاقات المجاميع الاساسية بالمنظمة بصيغ تحدد المعايير لصنع القرارات الحيوية الحاسمة (OECD,2004).

وعرفها البنك الدولي بأنها النهج الذي يعتمد تقاليد العمل المؤسسية لممارسة السلطات لخدمة المصلحة العامة (World Bank,2014) ويتضمن ذلك اختيار شخوص الادارة ورصدهم وتقويم ادائهم واستبدالهم عند الضرورة ، ويتضمن ايضا قدرة الحكومة على استغلال الموارد وتنفيذ السياسات

بكفاءة مع أهمية احترام المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية . وعلى صعيد القطاع العام عرفت الحوكمة بأنها السياسات والاجراءات لتوجيه المؤسسات والدوائر الحكومية لغرض التأكد من انجاز الاهداف وتحقيقها بشكل مسؤول وأخلاقي (Schuppert,2007).ايضا هي السلطات الادارية والاقتصادية والسياسية لادارة امور الدولة كما اكد برنامج الامم المتحدة للانماء (UNDP,1997) .او النظام الذي تجري من خلاله ادارة المنظمة والتحكم بأدائها وبنشاطاتها (Abouzaid,2008).ان الحوكمة منظومة تمثل العلاقة بين اصحاب المصلحة لغرض تحديد التوجه الاستراتيجي والرقابة على أداء المنظمة ،اذ انها بتحديد سبل ضمان اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية بشكل فعال (Hitt et al,2001). كما انها نظام ادارة الشركات والتحكم بمسارها ورسم سياساتها (Alamgir,2007). وهي منظومة رقابية استراتيجية على القرارات الحرجة وسلوكية الشركة ومواءمة العلاقات المتداخلة بين اصحاب المصالح (Dyck and Zingales,2002).ايضا هي آليات لغرض تحديد الصلاحيات التي تؤثر على القرارات الحيوية الموجهة للسلوكيات وبالصورة التي تحدّ من المساحة المقدّرة للمديرين التنفيذيين (Charreaux,2004).

ان منظومة الحوكمة تهدف الى تحقيق التوازن بين الاهداف التشغيلية الاقتصادية من جهة والاهداف الاجتماعية -البيئية بغية الاستغلال الرشيد للموارد وتأکید الارتباط العضوي بين المجتمع والبيئة الكلية ،مصالح الشركات (Al-Janabi,2017) . وتعنى الحوكمة بإشكالية تضارب المصالح بين المستثمرين حملة الأسهم والاطراف الاخرى، اضافة الى حل مشاكل العمل اليومية (Becht and Roell,2003).

ومفهوم حوكمة الشركات نشأ اصلا من نظرية الوكالة لغرض توازن العلاقة بين مصالح المالكين من جهة ومصالح الادارة التنفيذية من جهة مقابلة (Dharmastuti and Wahyudi, 2013).اذ آن مسألة الفصل بين المالكين والادارة الى توكيل المديرين التنفيذيين لتسيير شؤون الشركات وإدامة فعاليتها قد آلت الى بزوغ آليات الحوكمة وأدواتها لتنظيم ومواءمة ومتابعة العلاقة بين الطرفين الرئيسيين المعنيين بهذه المهام ومع الاطراف الاخرى من اصحاب المصالح عموما مثل العاملين والزبائن والمجتمع والموردين .

ولا يوجد تعريف جامع للحوكمة ولكن تعريفات من مداخل مختلفة .ومن اهم تلك التعريفات انها منظومة حيوية تكفل جودة اعداد التقارير المالية (Al-Haddad and Wittington,2019) .او انها نظام لتوجيه الشركة والتحكم بمسارها وسياساتها وإنسيابية تقاريرها المالية والرقابية (Dedman,2002). او هي آلية تستند على اللوائح لغرض التحكم في سير اعمال الشركة وضمان عمل الاطراف ذات العلاقة على وفق التزاماتها وحقوقها (Renreng et al,2016). وتعرف

الحوكمة ايضا بترشيد وتنظيم العلاقات بين المنظمة من جهة وأصحاب المصالح ولاسيما المجتمع والرأي العام من جهة اخرى (Olayiwola,2010)

وبالتالي فان الحوكمة هي منظومة احالة مرجعية بهدف احكام نشاطات وسلوكية وتصرف المديرين التنفيذيين وتراصفها مع مصالح المالكين من حملة الاسهم والمجتمع والرأي العام (Badiyani,2013).

ان ابرز ادوات الحوكمة وآليات عملها حسب منظمة (OECD,2004):

- الشفافية والافصاح
 - الدور الحيوي لأصحاب المصالح الاساسيين
 - حقوق حملة الاسهم المالكين
 - مسؤولية الادارة العليا ومجلس الادارة
- وفي عام ٢٠٠٢ اصدر المجلس الامريكي للاعمال لائحة عن حوكمة الشركات متضمنة لمبادئ وأسس الحوكمة الرشيدة ،وهي (Tricker and Tricker,2015):

١. ادارة الشركة بكفاءة واخلاقية لتوليد القيمة للمالكين
 ٢. اختيار المدير التنفيذي CEO ومتابعته
 ٣. المساءلة والافصاح المعلوماتي
 ٤. التعامل المنصف والمسؤول مع العاملين
- وظائف ومهام الحوكمة :

تضمن هيكل الحوكمة سبع وظائف مترابطة وحيوية لغرض تحقيق الموثوقية تم الاتفاق عليها بنطاق واسع ،وهي (Rezaee,2008) :

١. الرقابة والمتابعة
٢. الوظيفة الادارية
٣. الامتثال للمعايير والقواعد
٤. التدقيق الداخلي
٥. التدقيق الخارجي
٦. الاستشارات القانونية والمالية
٧. الرصد

مباديء لجنة بازل الرقابية للحوكمة B.C.B.S:

من ابرز المبادئ التي وضعتها لجنة بازل الرقابية عام 2018 هي، الممارسات المسؤولة والاخلاقية لمجلس الادارة ، اشراف مجلس الادارة على الادارة التنفيذية، الادارة الفاعلة للمخاطر والضوابط والمعايير التنظيمية والرقابية، الشفافية والافصاح المالي وسلامة التقارير والبيانات الصادرة عن الشركة، ادارة المكافآت والتعويضات بشكل عادل لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المالي (Wright and Siegel,2021) .

اهداف الحوكمة : من اهم اهداف وغايات الحوكمة رعاية مصالح المستثمرين ومكافحة اساءة استخدام السلطات من قبل الادارات التنفيذية ، وتحقيق التوازن في العلاقة بين اصحاب المصالح والادارة العليا وتنظيمها ، واعتماد الافصاح والشفافية والمساءلة بما يضمن سلامة مسار وأداء الشركة بتنفيذ عملياتها وتحقيق التميز والوفاء بالالتزامات ، فضلا عن اعداد منظومة رقابية متكاملة تحكم تحديد المسؤوليات والصلاحيات واجراءات المساءلة ، مع مكافحة الفساد الاداري والمالي ومخاطر هدر الموارد والاموال (Al-Janabi, and Mhaibes ,2021) .

أبعاد الحوكمة :

من اهم ابعاد الحوكمة استنادا الى (Lockwood et al,2010) :

١. المشروعية وسيادة القانون
 ٢. الشفافية والانفتاح المعلوماتي
 ٣. المساءلة والرقابة
 ٤. الديمقراطية والمشاركة
 ٥. الانصاف والعدالة
 ٦. المسؤولية الاجتماعية
- و قد جرى تناول أبعاد الحوكمة وأسسها من زوايا متعددة ، لكن هنالك توافق واسع على خمسة منها ،

كالاتي (Agere,2000):

١. المسؤولية الاجتماعية
٢. الاستقلالية
٣. العدالة
٤. المساءلة
٥. الشفافية

وهذه الأبعاد الخمسة تم اعتمادها في ورقتنا البحثية لأغراض القياس وتصميم الاستبانة . و أكد Agere (2000) بأن عناصر الحوكمة الجيدة هي المساءلة، والشفافية، ومكافحة الفساد، والحوكمة التشاركية، والاطار القانوني التمكيني.

ثانيا- استراتيجيات بناء الثقة:

اصبحت الثقة وأواصرها المتينة واستراتيجيات وآليات بنائها ورصانتها محورا حيويا في عالم الاعمال اليوم . اذ ان الثقة بمضامينها الصادقة بحسن النوايا والتوقعات الايجابية البناءة والانفتاح على الآخرين بأمانة و والتفاعل المثمر بين اصحاب المصالح جميعا من جهة وبين المنظمة وادارتها وعاملها اخذت تكتسب اهمية استثنائية في بيئة الاعمال والخدمات ولاسيما المصرفية والمالية . كما أن الثقة التنظيمية باطرها الكلاسيكية على مستوى التفاعل والعلاقات بين زملاء العمل و مع مدراء العمل وإدارة المنظمة لم تعد كافية لغرض استمرارية ونجاح المنظمة في بيئة التنافس المعقد والمتسارع محليا وعالميا بل تجاوزت ذلك نحو الآفاق الرحبة لمد جسور وآليات الثقة بين الزبائن والمنظمات عموما وأصحاب المصالح من جهة وبين المنظمة المعنوية من جهة مقابلة من خلال استراتيجيات بناء الثقة .

ليس هنالك من اتفاق على مفهوم او تعريف للثقة التنظيمية ، فقد تم تناولها بأنها توقعات مشتركة بين طرفين او اكثر ، او هي عقد ضمني غير مكتوب يجري الالتزام به. كذلك هي افتراض بأمانة الطرف المقابل وعدم امكانية تسببه بالضرر (Bidault et al,2018)، او هي تعرض طرف من الاطراف للتأثر بتصرفات طرف ثان في ضوء اعتقاد الطرف الاول بأن الثاني صادق وكفوء وذو نزعة خيرية (Moren and Blom,2003)، او هي حالة نفسية تتضمن تنبؤا معتمدا على توقعات ايجابية لنوايا وسلوكيات الطرف الاخر (Becerra and Gupta,2003)، كذلك هي اعتقاد من طرف معين بأن الطرف المقابل سيقوم بأداء جهود مخصصة حسنة النوايا تتسجم مع الالتزامات الضمنية والصريحة، وأنه سيكون صادقا في اية مفاوضات سابقة للالتزامات ذات الصلة مع عدم اخذ مزايا مضافة لو اتاحت الفرصة لذلك (Neveu and Kakavand,2019).

تفهم الثقة على انها مستوى التأكد بأن الطرف المقابل يتصرف بصورة تتسم بالعدالة والاخلاقية والامكانية بالتنبؤ . وتعرّف بأنها الاعتقاد والايمان بتصرفات وقرارات الاخر (Lewicki et al,1998)، ايضا هي الحالة السيكلوجية المتضمنة قبول التوقعات لنوايا الآخر (Rousseau et al,1998).

وتعدّ الثقة شرطا اساسيا للتعاون البناء والفاعلية التنظيمية وتحقيق الرضا والارتقاء بمستوى الأداء . حيث تضطلع بدور حاسم بمتانة التزام العاملين وتخفيف الضغط النفسي والارتقاء بمستوى الأداء

التنظيمي وتعميق الخبرات المعرفية (Kallebery, 2000). وحينما تسود مناخات الثقة فانها تقلل من الصراعات السلبية والتجاذبات الهدامة فتسود اجواء الثقة المتبادلة وتوقعات الأمان المستقبلي بما يتعلق بسلوكيات وتصرفات الاطراف المتعاملة (Mayer et al, 1995). كما ان مناخات الثقة تقلل من شدة الرقابة المباشرة والتوجيهات الادارية المتلاحقة مركزيا باستمرار والمعروفة تقليديا ، الامر الذي يسهم بقدر ملموس في تخفيض الصيغ الهرمية الهيكلية للتنظيم (D'amico, 2003). وبكل تأكيد فان اواصر الثقة العميقة تسهم بالتطبيق الفاعل للتنسيق الاداري والعمل الاستراتيجي (McAllister, 1995) .

الاهمية: بلا شك فإن مد وبناء جسور الثقة يفضي الى المزيد من التفاعل والتعاون الايجابي بين المنظمة والاطراف المعنية في بيئة الصناعة (Paine, 2007). وكلما تعمقت وتزايدت مناخات الثقة في بيئة العمل اتسعت الحصة السوقية للمنظمة واصبحت اكثر قدرة في التعامل مع التحديات التي تواجهها ، اذ تعدّ الثقة التنظيمية من اهم العناصر ومحددات النجاح او الفشل (Freund, 2014). ان بناء جسور الثقة المتبادلة بين المنظمة والاطراف الاخرى ذات الصلة يوجد اواصر التنسيق والتفاعل والتعاون البناء بحيث يمتد ذلك الى خلق مساحات عريضة من القواسم المشتركة والقيم الاساس والثقة بالنظام ذاته (Bennis and Nanus, 1985). وتؤدي مضامين الثقة وجسور بنائها الى اشاعة العمل بروح الفريق ورصانة اواصر التعاون وتنمية ثقافة التفاعل والثقة (Kouzes and Posner, 2007).

ان التخصص الفردي والتركيز التنظيمي على الكفاءات الاساس تؤدي الى تعميق الكفايات الضيقة ضمن المنظمة ذاتها، وبالتالي هنالك حاجة للمعرفة والموارد والمهارات التكميلية من خلال الترابط المتبادل بين الاطراف جميعا من اصحاب المصالح ، ولكن مع ملاحظة ان هذه الاطراف تنتمي الى انظمة اجتماعية لذا فروابط الثقة وقدرات بنائها لا يمكن ان تتحقق الا من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات المتبادلة وهي شرط مسبق وحيوي لبناء الثقة وروح التعاون والتفاعل البناء بين جميع الاطراف (Luhmann, 1995).

ولغرض ادامة الميزة التنافسية فان الشركات تركز بشكل متزايد على محدودية الموارد والاهتمام بالكفايات الجوهرية، وهو يفضي الى اهمية الاعتمادية المتبادلة بين الشركات بشكل متزايد لغرض اعداد الحلول التي يطلبها الزبائن ، وتعتمد تنمية الاعمال التجارية اكثر فأكثر على التطور والقيادة الادارية ذات المنظور بعيد الأمد المتعددة الاواصر والعلاقات التجارية وهو ما يضع الشركة ونجاحها وبقائها على المحك

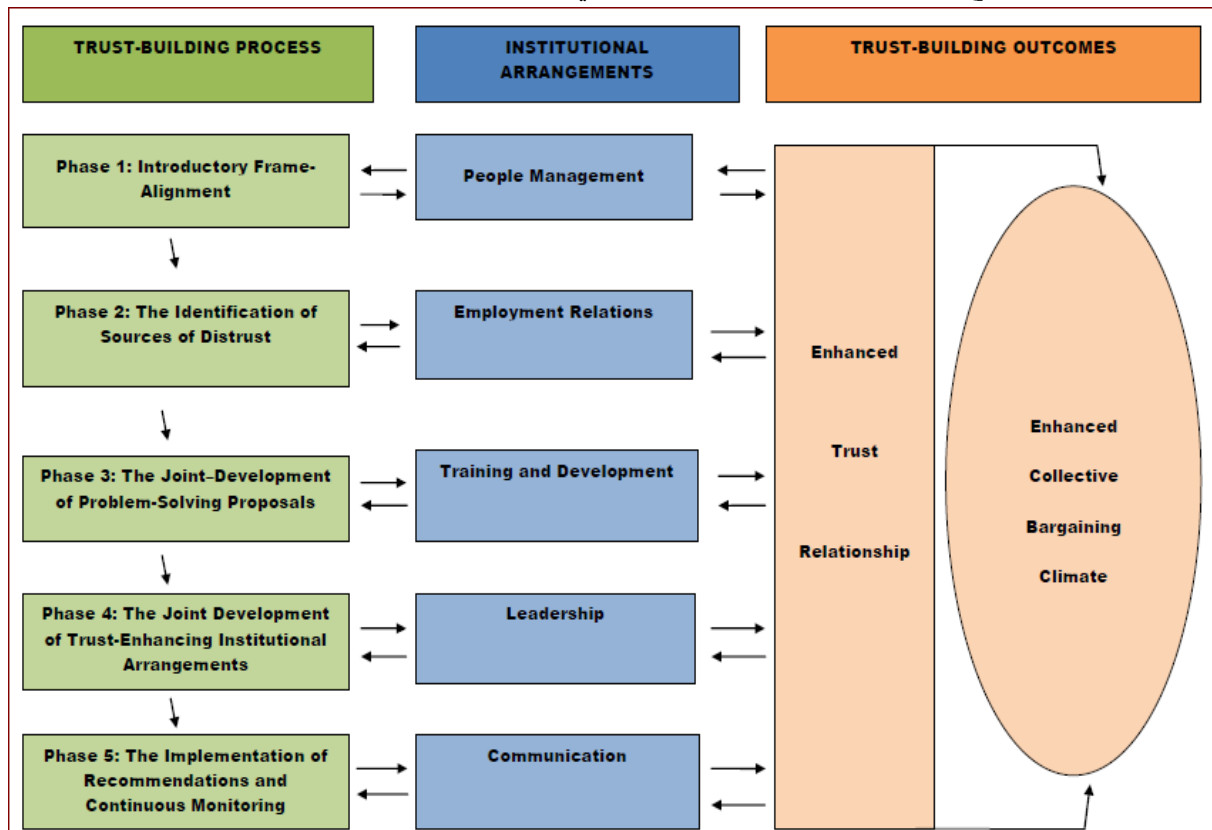
المسألة المهمة في منظمات اليوم والاعمال الدولية هي الثقة (Stone, 2005). كما ان الثقة تعمل على ادامة واسناد التعاون اذ انها تشجع مشاركة المعلومات وإغناء العلاقات وزيادة الانفتاح والقبول المتبادل وتدعم حلول المشاكل وتكاملها (Six, 2013).

نموذج وأبعاد Ngalo في بناء الثقة (Ngalo, 2011):

يتضمن نموذج Ngalo في بناء الثقة و الذي اعتمد على نموذج Stone الذي قدمناه خمسة أبعاد كالاتي:

١. ممارسات ادارة الافراد
٢. ممارسات علاقات التوظيف
٣. ممارسات التدريب والتطوير
٤. منظور واسلوب القيادة
٥. ممارسات الاتصال

ويمكن عرض نموذج Ngalo (2011) بالشكل الآتي:



نموذج بناء الثقة وأبعادها Ngalo

Source: Ngalo, Osmond Tolo(2011)"Thesis presented in fulfillment of the degree Doctor Technologiae: Human resources management, The Nelson Mandela Metropolitan University

وقدم (DeCenzo & Robbins,2004) نظرية عن بناء الثقة تتضمن خمسة ابعاد هي :

١. الكفاءة- المعرفة الفنية والمهنية والمهارات
 ٢. النزاهة- الصدق والامانة
 ٣. الاتساق-الموثوقية والقدرة على التنبؤ والاحكام الجيدة
 ٤. الولاء- نوايا حفظ ماء الوجه لشخص ما
 ٥. الانفتاح- نوايا مشاركة الافكار والمعلومات بحرية
- ومن ابرز التوجهات في بناء المنظمات ذات الثقة العالية هو التصرف بنزاهة وإبداء العناية والاهتمام مع تحقيق النتائج (Livonen,2004).
- نظرية Six لبناء الثقة:

تتلخص هذه النظرية في بناء الثقة بالتركيز على تقليل حالات عدم الثقة بشكل كاف من خلال ترتيبات مواعمة المصالح، وإيجاد سياق تنظيمي يعزز الثقة، ولكي تزدهر الثقة تحتاج المنظمة الى وضع ترتيبات تنظيمية تتضمن وضع معايير وقيم راسخة ،وتكثيف التنشئة الاجتماعية ،والرقابة المعيارية ،والاعتماد الوظيفي المتبادل مع الممارسات العادلة للموارد البشرية. وخلص الى انه كلما تجنبت الاطراف الانخراط في التجاذبات العلائقية السلبية زادت قوة العلاقة في تحمل المتاعب والمشاكل التي لا مفر منها (Six,2013) .

انموذج (DeCenzo & Robbins,2004)أبعاد الثقة:وضع هذان الباحثان نموذجهما بالابعاد الخمسة للثقة وكالاتي، النزاهة ، والكفاءة، والاتساق ، والولاء، والانفتاح (DeCenzo & Robbins,2004).

مباديء Ciancutti and Steding لتأطير وبناء الثقة:

تضمن هذا النموذج المباديء الآتية لغرض تأطير وبناء الثقة(Ciancutti and Steding,2001)

الرصانة،الالتزام ، الاتصالات، القرارات العاجلة، الاحترام ، المسؤولية .

فيما قدم Stone (2005) نموذجاً لأبعاد بناء الثقة من ستة أبعاد وهي :

١. عمليات بناء العلاقات
٢. ادارة الافراد
٣. علاقات التوظيف
٤. التدريب والتطوير
٥. الاتصالات
٦. القيادة

المصادر:

1. Abouzaid, S. (2008). IFC family business governance handbook: Ca 歡 nang IFC ve□ua□ r□ anh nghie 妙 Gia□.
2. Agere, S. (2000). Promoting good governance: Principles, practices and perspectives (Vol. 11). Commonwealth Secretariat.
3. Alamgir, M. (2007, May). Corporate Governance: A Risk Perspective. In Governance and Reform, a conference organized by the Egypton Banking institute, Gairo (Vol. 227, p. 45).
4. Al-Haddad, L., & Whittington, M. (2019). The impact of corporate governance mechanisms on real and accrual earnings management practices: evidence from Jordan. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society.
5. Al-Janabi, Akram Salim H. & Mhaibes ,Hussam Ali (2021)"Corporate governance through a strategic perspective" Dijlah University college Journal <https://www.iasj.net/iasj/download/9653037fdf679abb>
6. Al-Janabi,Akram Salim H.(2017)"The Strategic Management and Challenges of 21st century "Dar Amjad , Amman
7. Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. Organization science, 14(1), 32-44.
8. Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate governance and control. In Handbook of the Economics of Finance (Vol. 1, pp. 1-109). Elsevier.
9. Bennis, W. G., Nanus, B., & Bennis, S. (1985). Leaders: Strategies for taking charge (Vol. 200). New York: Harper & Row.
10. Bidault, F., José, R., Zanakis, S. H., & Ring, P. S. (2018). Willingness to rely on trust in global business collaborations: Context vs. demography. Journal of World Business, 53(3), 373-391.
11. Charreaux, G. J. (2004). Corporate governance theories: From micro theories to national systems theories. Université De Bourgogne Fargo Working Paper, (1040101).



12. Ciancutti, A., & Steding, T. L. (2001). Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization. Contemporary Books.
13. D'amico, L. C. (2003, October). Examining determinants of managerial trust: Evidence from a laboratory experiment. In National Public Management research Conference (Vol. 10).
14. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2004). 857. Fundamentals of Human Resource Management.
15. Dedman, E. (2002). The Cadbury Committee Recommendations on Corporate Governance—A review of compliance and performance impacts. International Journal of Management Reviews, 4(4), 335-352.
16. Dharmastuti, C., & Wahyudi, S. (2013). The effectivity of internal and external corporate governance mechanisms towards corporate performance. Research Journal of Finance and Accounting, 4(4), 132-139.
17. Dyck, A., & Zingales, L. (2002). The corporate governance role of the media.
18. Freund, R. (2014). Determining the effects of employee trust on organizational commitment (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
19. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic management journal, 22(6-7), 479-491.
20. Kallebery, G. C. (2000). Managing to Achieve High productivity in Industry and Government.
21. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). Leadership is in the eye of the follower. The Pfeiffer book of successful leadership development tools, 154(3).
22. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of management Review, 23(3), 438-458.
23. Livonen, M. (2004). Trust building as a management strategy. In Trust in knowledge management and systems in organizations (pp. 30-50). IGI Global.



24. Lockwood, M., Davidson, J., Curtis, A., Stratford, E., & Griffith, R. (2010). Governance principles for natural resource management. *Society and natural resources*, 23(10), 986-1001.
25. Luhmann, N. (1995). *Social systems*. stanford university Press.
26. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
27. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
28. Morén, S., & Blom, B. (2003). Explaining human change: on generative mechanisms in social work practice. *Journal of Critical Realism*, 2(1), 37-60.
29. Neveu, J. P., & Kakavand, B. (2019). Endangered Resources: The role of organizational justice and interpersonal trust as signals for workplace corruption. *relations industrielles/industrial relations*, 74(3), 498-524.
30. Ngalo, O. T. (2011). Trust building strategies to enhance collective bargaining processes in organizations.
31. OECD, O. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administración, (216).
32. Olayiwola, W. K. (2010). Practice and standard of corporate governance in the Nigerian banking industry. *International Journal of Economics and Finance*, 2(4), 178-189.
33. Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment* (Doctoral dissertation, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego).
34. Renreng, M., Serang, S., & Said, S. (2016). Effect of corporate governance, integrated quality management, corporate social responsibility on competitive capabilities and operational performance. *Researchers World*, 7(4), 96.
35. Rezaee, Z. (2008). *Corporate governance and ethics*. John Wiley & Sons.



36. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
37. Schuppert, G. F. (2007). Ila. Governance Reflected in Political Science and Jurisprudence. *New Forms of Governance in Research Organizations*, 33.
38. Six, F. (2013). Trust in regulatory relations: How new insights from trust research improve regulation theory. *Public Management Review*, 15(2), 163-185.
39. Stone, M. A., Redsell, S. A., Ling, J. T., & Hay, A. D. (2005). Sharing patient data: competing demands of privacy, trust and research in primary care. *British journal of general practice*, 55(519), 783-789.
40. Tricker, B., & Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA.
41. UNDP, 1997, <https://www.undp.org/United>
42. World Bank. (2014). *Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit*. The World Bank.
43. Wright, M., & Siegel, D. (2021). Alternative investments, new organizational forms, and corporate governance. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 1-8