

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية
دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين _ جيجل _

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. عمارة شريف

من إعداد الطالبتين:

➤ بودويورة مريم

➤ دراجي حكيمة

أعضاء لجنة المناقشة

	جامعة جيجل	
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. عمارة شريف
	جامعة جيجل	

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله ابتداءً وانتهاءً

ومن حق النعمة الذكر و أقل جزاءا للمعروف الشكر
فبعد شكر المولى عزّو جل المتفضل بجليل النعم و عظيم
الجزاء

نتقدم بواسع الشكر وعظيم الإمتنان للأستاذ الفاضل

الدكتور: عمارة شريف

نظير إشرافه على هذه الدراسة الأكاديمية

فقد منحنا خبرة و عناية و إرشادا و صبرا و الذي مدنا من
منابيع علمه بالكثير فإننا نفتخر بصنيعه و نشكر له فضله
و عسى ان يطيل الله بعمره ليبقى نبراسا متلأنا في سماء العلم
والعلماء

كما لا يفوتنا أن نتوجه لأساتذتنا الكرام بأسمى عبارات الود
والعرفان على كل ماقدموه لنا خلال مسارنا الدراسي وإلى الذين

مدو لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

شاكرين لهم جهدهم.



الإهداء

** بسم الله الرحمن الرحيم **
{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

الإسراء الآية 23

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب و الرقة و الحنان، إلى التي بحنانها ارتويت و بدفئها احتमित، وبنورها اهتديت و بصبرها اقتديت و لحقها ما وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها، و ترفرف العين من وحشها ، والتي كانت تتمنى رؤيتي أحقق هذا النجاح ، أهدي هذا العمل إلي..... أمي الغالية.

إلى درعي الذي به احتमित وفي الحياة به اقتديت والذي شق لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيئ لنا درب النجاح، إلى ركيزة عمري و صدر أمانني وكبريائي و كرامتي ...أبي الحبيب.

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلوة الحياة ومرها تحت السقف الواحد...أخوتي وأخواتيأدامهم الله سندا لي في هذه الحياة، دون ان انسى زوجاتهم وأزواجهم وكل أولادهم

إلى من يحمل لقب " بودويورة " وعلى رأسهم المقربين أعمامي، إلى شمعة البيت.. رزان..

إلى كل من يحمل لقب "مرابطي" وعلى رأسهم كل من أخوالي و خالاتي و كل اولادهم

إلى أحسن من عرفني بهم القدر الأصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة: جهان، نعمة، خديجة، سارة، مريم، هدى، أحلام، نورة، يسرى

إلى كل من لم يذكرهم قلبي، أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وانتم في الفؤاد حضور.

وأخيرا أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي أختم بها إهدائي التي أرى فيها دائما الصبر و التفاؤل أختي التي لم تلدها لي أمي وقرة عيني "حكيمة" و كل عائلتها التي اعتبرها عائلتي الثانية

إلى بلدي الحبيب الجزائر،و إلى شعب فلسطين الثائر.

مريم

إهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله ، إلى من كان يدفعني قدما للأمام لنيل المبتغى ، إلى الإنسان الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام ، إلى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي أطل الله في عمره .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ، إلى التي صبرت على كل شيء ، إلى التي رعتني كل الرعاية وكانت سندي في الشدائد، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي ، أعز ملاك على قلبي جزاها الله خير جزاء في الدارين .

إلى إخوتي وأخواتي يا من شددتم عضدي وتقاسمتم معي عبء الحياة إلى توأم روحي وسندي ومن شاركنني لحضات تعبي ابنة خالتي لبني . إلى من تشاركت معها سنينا من عمري وكانت معرفتها خيرا لي صديقتي الغالية واختي التي لم تلتها أمي مريم .

إلى من كانت خفيفة الروحي بفكاهتها تنسينا تعب الدراسة خديجة إلى كل من شاركني هذا العمل وكان دعما لي . إهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم عمارة شريف الذي زرع فينا الأمل وكلما سألت معرفة زودني إياها، وقدم لنا وقته ومعارفه ولم يبخل علينا .

حكيمة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي (يتكون من: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الثقة التنظيمية للعمال بمؤسسة الكاتمية للفلين _ جيجل_. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 36 عامل باستخدام الانحدار المتعدد استنادا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وجدت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية. فيما يخص الأبعاد فتم التوصل إلى أن بعدي صمت الإذعان و الصمت الاجتماعي لهما أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الثقة التنظيمية، في حين أن البعد الآخر (الصمت الدفاعي) ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقة التنظيمية. كما تم تقديم أيضا اقتراحات وأفاق عملية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ صمت الإذعان ؛ الصمت الدفاعي؛ الصمت الاجتماعي؛ الثقة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of organizational silence (which consists of: Acquiescent silence, defensive silence, pro_social silence) on organizational trust of the employees of Jijel Katimiya for cork The study hypotheses were tested on the study sample consisting of 36 employees using multiple regression based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study found that there is a statistically significant effect of the organizational silence dimensions on organizational trust. With regard to the dimensions, it was concluded that the acquiescent silence and pro_social silence dimensions have statistically significant effect on the dependent variable organizational trust, while the defensive silence dimension has no statistically significant effect on organizational trust. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

Key Words: Organizational silence; acquiescent silence, defensive silence, pro_social silence; organizational trust.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي
13	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حولة الثقة التنظيمية
17	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية
24	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية
27	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
30	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها
33	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
39	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
40	المبحث الثاني: نتائج الدراسة

قائمة المحتويات

40	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محوري الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية
54	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة
60	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبان	01
32	فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبان	02
33	قائمة الاساتذة المحكمين للإستبانة	03
34	الصدق الداخلي لفقرات بعد صمت الاذعان	04
35	الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي	05
36	الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الاجتماعي	06
36	الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي	07
37	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الثقة التنظيمية)	08
38	معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة	09
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	12
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	14
44	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	15
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان	16
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعدالصمت الدفاعي	17
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الاجتماعي	18
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي	19
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول محور الثقة التنظيمية	20
54	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
55	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
57	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبانة
02	الصدق الداخلي لفقرات بعد صمت الإذعان
03	الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي
04	الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الاجتماعي
05	الصدق الداخلي لفقرات الصمت التنظيمي
06	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني الثقة التنظيمية
07	نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة
08	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية
09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد صمت الإذعان
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الدفاعي
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الاجتماعي
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول محور الثقة التنظيمية
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية



مقدمة

ما يميز المنظمات الناجحة اليوم كونها قائمة على كفاءة موظفيها و قدرتهم على إحداث التغيير، حيث تسعى المنظمات جاهدة إلى توفير الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفاء لهذا العنصر البشري والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصا وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة والقدرة على استيعاب، مواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المتشابهة .

ولعل نجاح المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها و أنشطتها ليس نتيجة جهود المديرين فحسب، بل أن للمرؤوسين دورا أساسيا في هذا النجاح ، و ذلك من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و التدابير اللازمة. ونظرا لتفاعل عدة عوامل، وبعض العوامل التنظيمية والنفسية، قد يميل الفرد طواعية أو اضطرارا يحجب أفكاره ومقترحاته وميله لعدم تقديم حلول للمشاكل الذي له أثر كبير على فعالية المنظمة، هذا السلوك السلبي الذي يتبناه الفرد في المنظمة، يتفق الباحثون على تسميته الصمت التنظيمي .

إن الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات بالرغم من آثاره السلبية حيث يمثل إحدى السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات وتحقيقها للأهداف المنشودة ، ويقصد به حجب الأفكار والمعلومات، الآراء والمقترحات التنظيمية، نظرا لأسباب متعددة كتقبلهم للظروف السائدة في المنظمة أو خوفهم على أنفسهم أو كشكل من أشكال التضامن فيما بينهم . ولعل من بين المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تساهم في توثيق هذه العلاقة بين الأفراد من جهة والأفراد و المنظمة من جهة أخرى، و تشجعهم على بذل طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ألا وهو متغير الثقة التنظيمية .

إن أهمية الثقة التنظيمية تتجلى في تحديد نوع العلاقات بين أفراد التنظيم والمساهمة في تدعيم سلوكيات أخرى في المنظمة، ولعل من بين أهمها هو نشر المعارف و تقديم المقترحات و الأفكار و التي تسهم في تطوير و تحسين أداء المنظمة ككل. انطلاقا مما سبق تبرز أهمية معرفة نوعية العلاقة الموجودة بين الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية؛ حيث أن الصمت التنظيمي مرتبط بشكل أكبر بحجب الأفكار و المعلومات هذا من جهة، و تكريسه أو تهمينه للعلاقات الموجودة بين الأفراد من خلال عدم كشف الأسرار التنظيمية من جهة أخرى، و كون الثقة التنظيمية مرتبطة بتعزيز علاقات العمل من خلال تشجيع الاعتمادية بين العاملين و تحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة .

مما سبق، يمكن طرح التساؤل الرئيسي الموالي:

هل يوجد أثر للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟

*** التساؤلات الفرعية:**

وبناء على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد صمت الإذعان على الثقة التنظيمية؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الصمت الدفاعي على الثقة التنظيمية؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية؟

*** فرضيات الدراسة:**

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

*** الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لصمت الإذعان على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصمت الدفاعي على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

*** أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين وهما كالتالي:

- معرفة أهم الجوانب النظرية للصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية.

- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.

* أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة من موضوعات الفكر الإداري الحديث، حيث تناولت الدراسة موضوع الصمت التنظيمي، فهو يحجب المعلومات و الأفكار والآراء حول المشاكل التنظيمية، حيث يعتبر الأكثر شيوعاً في معظم المؤسسات.

وموضوع الثقة التنظيمية عنصر مهم في بناء الحياة المهنية أي أنها تزيد الروابط بين المهنيين متانة وقوة و فاعلية ، بما ينسجم مع تحقيق الرضا لكافة العاملين و بلوغ أهداف المنظمة. وتعتبر هذه الدراسة من أول الدراسات التي تناولت أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية.

* أسباب اختيار الموضوع:

- انعدام هذا الموضوع في المنكرات التي تم مناقشتها في تخصص إدارة الموارد البشرية في الكلية مع ارتباطه الوثيق به.

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع السيكوتنظيمية.

- الرغبة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع.

* حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة في أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من 36 عامل بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020-2021 وتحديدًا في شهر مارس إلى أواخر شهر ماي.

*** منهج الدراسة:**

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري والميداني للبحث لمعرفة أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية. إضافة إلى جمع المعلومات الخاصة بالمتغيرين عن طريق مصدرين، مصدر أولي متمثل في الاستبيان، و ذلك من أجل جمع البيانات التي من خلالها يتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج. أما المصدر الثانوي تمثل في مختلف المراجع من المقالات، الكتب، رسائل الماجستير، أطروحات الدكتوراه، وذلك لإثراء الجانب النظري والميداني للدراسة.

*** هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين (فصل نظري و آخر ميداني)، اعتمادا على طريقة IMRAD و الذي يعطي أهمية أكبر لمساهمة الباحث اعتمادا على خطوات علمية و ممنهجة، ولتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نقوم بتقسيم هذا البحث كما يلي:

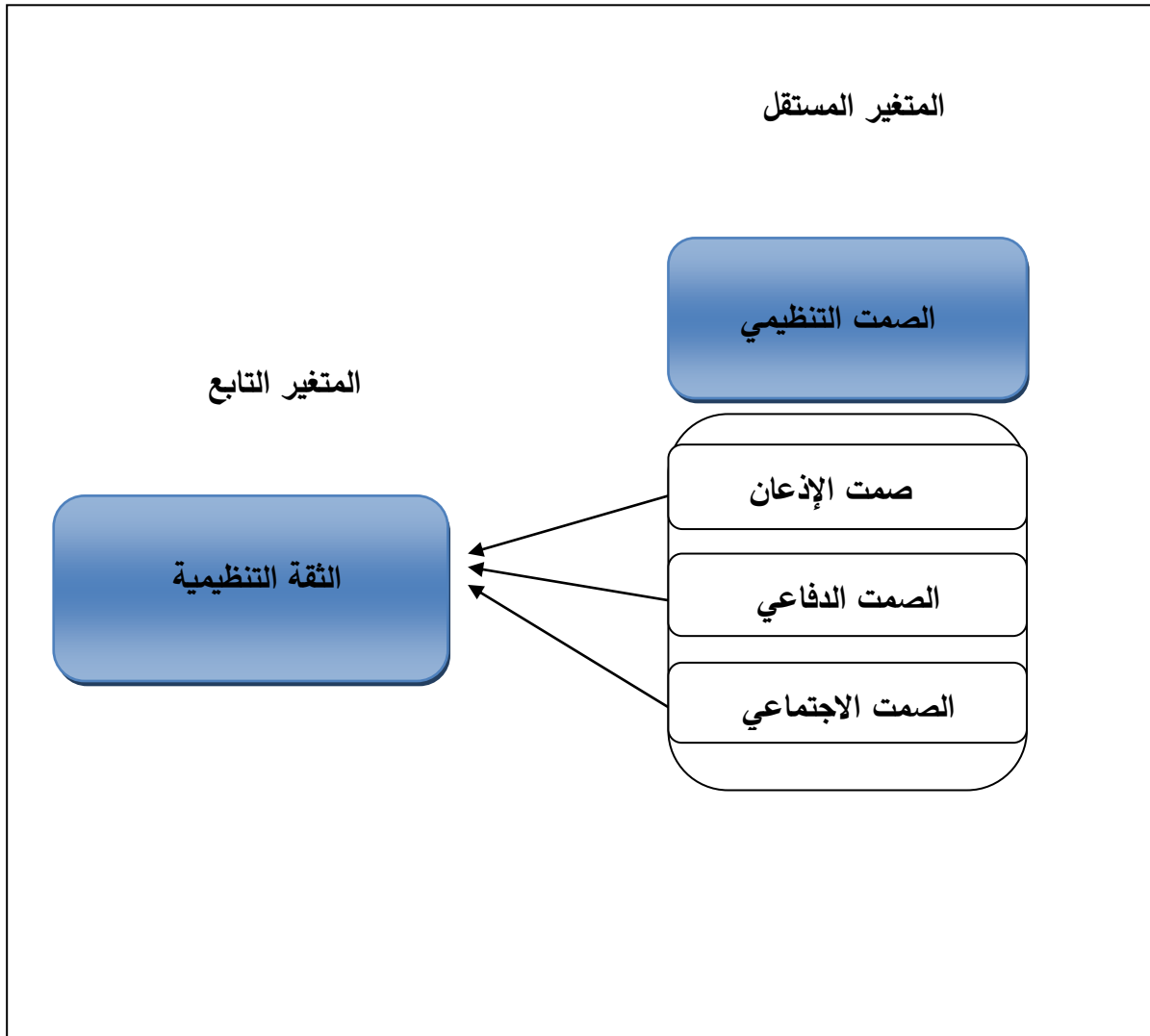
نتناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، قسم إلى مبحثين ، بحيث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية مع إبراز العلاقة بين المتغيرين، أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى ثلاثة مطالب أساسية، في الأول يتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي، أما المطلب الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية ، وأخيرا سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الموضوعين معا.

أما فيما يخص الفصل الثاني والذي تناولنا فيه دراسة ميدانية لأثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل -، وتم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول يتناول إجراءات وأدوات الدراسة حيث تضمن مجتمع و عينة الدراسة و تصميم أدواتها، ثم إختبار أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، أما المبحث الثاني تناول نتائج الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج و متغيرات الدراسة للصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية، و أخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

كل باحث تواجهه صعوبات عند قيامه بأي دراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة هي صعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

حضي الصمت التنظيمي في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات التي أجريت بشأنه، إذ أن وجود الصمت التنظيمي في المؤسسة يقلل من فرصها للتقدم والتطور ويعرقل حركتها و سيرورتها، وتصبح غير قادرة على حل المشاكل التي تواجهها، لذلك دار التفكير حول السعي لمعرفة وتحديد مراحلها، وصياغة أبعاده.

إن الصمت التنظيمي له تأثير على العديد من المتغيرات من بينها الثقة التنظيمية، والذي يعد موضوعا هاما أثار اهتمام الكثير من الباحثين منذ العقد الماضي نظرا لما له من آثار إيجابية في حياة الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما دفع بنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة أي المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة والعلاقة القائمة بينهما، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الأدبيات التطبيقية للدراسة أي الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

كان الاهتمام الكبير بموضوع الصمت التنظيمي لدى الكثير من الباحثين راجع إلى استشعارهم الدور الكبير الذي يلعبه الصمت التنظيمي داخل المنظمة، فهو يعتبر من أهم العوائق التي تقف أمام إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتقدمها ونجاحها، وهذا ما قد ينعكس سلباً على ثقة العاملين بالمؤسسة والتي تعتبر من بين العوامل التي تساهم في نجاح بعض المؤسسات وتقدمها، وفي إطار هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم العناصر المتمثلة في المفاهيم الأساسية للصمت التنظيمي، والثقة التنظيمية، والعلاقة بينهما والدراسات السابقة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للصمت التنظيمي

يعد موضوع الصمت التنظيمي من بين الموضوعات التي حظت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، والتي لها أثر كبير على عمليات التطوير والتحديث في المنظمات، وبالتالي الأثر الكبير على كفاءتها وفعاليتها، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيداً وذات درجة عالية من عدم التأكد، لذا أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات، لأنه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية.

الفرع الأول: مفهوم الصمت التنظيمي**أولاً: تعريف الصمت التنظيمي**

تعددت تعريفات الصمت التنظيمي بالتعدد الباحثين إلى أنهم كانوا محطة اشتراك في بعض النقاط ونجد من هاته التعاريف مايلي:

يعرف كل موريس وميليكين (Morrison & Milliken) الصمت التنظيمي على أنه: " منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التكلم حول المشكلات التنظيمية " (مستورة بثينة، 2019، ص.23).

كما يعرفه الكساسبة والفاعوري في سنة 2010 بأنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية ونتائج غير مرضية" (يوسف، 2016، ص.174).

ويرى كل من زهير وإيبرو (Zehir & Ebru) سنة 2011 على أنه: "الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية، لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة المنظمة" (محمد أحمد أمين أحمد، 2018، ص. 10).

كما يعرفه كل من موريس و ميليكين (Millikan & Morrison) على أنه: " الحالة أو الظرف الذي يحتفظ به الموظفون من أجل الشعور بالأمان بدلا من ذكر الآراء أو المعلومات التي قد تفيد الآخرين" (النجار، 2018، ص.04).

وعرفه كل من برينفيد وآخرون (Brinsfield, al et) سنة 2009 على أنه: " حجب للأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليه" (زينب عبد الرزاق عبود، 2016، ص.237).
ومما سبق يمكن إدراج تعريف شامل وإجرائي للصمت التنظيمي على أنه " اتجاه سلبي واضح يتمثل في حجب وتجنب العاملين تقديم أي أفكار أو مقترحات أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمنظمة وذلك لضعف الثقة والتواصل أو الخوف من أية ردود فعل سلبية".

الفرع الثاني: خصائص الصمت التنظيمي

يمتاز الصمت التنظيمي بخصائص تميزه عن غيره والتي يمكن إدراجها كالتالي: (موفق وضيف، ص. 35، 36)

1_ الصمت التنظيمي ليس فقط ظاهرة جماعية قد يكون ظاهرة فردية كذلك

2_ الصمت التنظيمي متعمد وهادف.

3_ يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي .

4_ الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل.

5- يرتبط الصمت التنظيمي بعملية الاتصال.

الفرع الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي

هناك العديد من التصنيفات للصمت التنظيمي، حيث أعطى كل باحث تصنيف مغاير يختلف عن تصنيف

الآخرين

أولاً: تصنيف سوبكويك (Sobkowiak) في سنة 1997، الذي حدد نوعان من الصمت التنظيمي هما(عمار فتحي موسى إسماعيل، 2018، ص.6):

1- الصمت الصوتي (Acoustique silence): وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في

أية أمور حيث يتمتع العامل عن إيذاء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.

2- الصمت العملي أو الواقعي (Pragmatic Silence) : وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة، لأسباب هامة أو لأغراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة.

ثانيا: تصنيف كوستويك (kostiuk) في سنة 2012، الذي حدد هذا الأخير نوعان من الصمت التنظيمي وهما :

1- الصمت التكتيكي (Tactical Silence): هنا يميل العاملان إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال، وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشاكل.

2- الصمت الإنحرافي أو الإهمال (Déviant/ Careless Silence): حيث يميل الأفراد هنا إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة، بمكان العمل وبالتالي يمهل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد .

ثالثا: وللخدمة أهداف البحث سيتم تبني هذا التصنيف التالي:

1- صمت الإذعان (Acquiescent Silence): يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمام أو ارتباط هؤلاء الأفراد بالمنظمة، ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال، والتقاعد عن العمل، والذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية لدى العاملين ،حيث يستسلم العاملان للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام ،أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع أو خوف العاملين من خسارة علاقاتهم مع زملاء العمل،أو كون هؤلاء لا يقدمون المساعدة في تطبيق أي أفكار جديدة .(فليج ، 2010، ص. 199).

2- الصمت الدفاعي (Défensive silence): هو الصمت المعتمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له .

كما يسمى بالصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين الصمت من خلال إخفاء العاملين لأرائهم وأفكارهم من أجل حماية أنفسهم لأنهم يخافون من رد الفعل بشأن أي موقف داخل المنظمة ويظهر العاملان هذا النوع من السلوك بوعي واستباق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجية(معروف،2019، ص.154).

3- الصمت الاجتماعي (Pro- social silence): حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة، وهو سلوك مقصود ويركز على الآخرين بشكل أساسي وينطوي على إتخاذ قرار واعي من قبل الموظف وينشأ أيضا من خلال الاهتمام بالآخرين بدلا من التخلص من العواقب السلبية الشخصية .

كما يمكن تعريفه على أنه صمت إيجابي يقوم من خلاله الأفراد بالحفاظ على معلوماتهم وآرائهم حول العديد من المواضيع من أجل حماية المؤسسة التي يعملون بها والأفراد الموجودين فيها (عوجه، 2019، ص.571).

الفرع الرابع: مراحل الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة وإنما تتبلور هذه الظاهرة وتظهر على مراحل كالتالي (مستورة بثينة، 2019، ص.27):

1- مرحلة الاستغراق (الشمول): هي مرحلة تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث أن الفرد يشعر فيها بحالة عدم السرور والاستشارة بسبب عدم الاتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث واقعا في العمل في حد ذاته .

2- مرحلة الكساد: في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية وبالتالي ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى، بسبب انخفاض مستوى الرضا عن العمل.

3- مرحلة الانفصال: في هذه المرحلة يحدث الصمت التنظيمي بسبب أن الفرد قد أدرك ما يحدث من حوله وقرر الانسحاب إذ أن صحته النفسية والبدنية بدأت تتدهور وزاد مستوى الإجهاد في العمل.

4- مرحلة الاتصال: في هذه المرحلة يصل الفرد إلى ترك العمل نهائيا نتيجة ارتياب وشكوك الذات

يعتقد دين وآخرون أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث ، وفي غياب عن الواقع المتردي للمؤسسة، بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع الجوانب وإن كانت غير سليمة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة عندها تحل الكارثة وقد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث في هذه المؤسسة .

الفرع السادس: أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت ، حيث نجد منها ما هو

إداري، وما هو شخصي وفردى، وما هو تنظيمي ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

أولاً: الأسباب الإدارية: تعد الأسباب الإدارية من بين الأسباب المهمة والمؤدية للصمت التنظيمي ويمكن إيجازها كالتالي (مستورة بثينة، 2019، ص.25):

1- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين: فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم هذا الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي، فاعن الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة ، لأن إحساس الموظف بفقدان الدعم أو ضعفه من المشرف سيشره بالقلق، بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الأخطاء .

2- مجموعة المعتقدات الغير معلنة: التي هي غالبا ما يبقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين .

3- فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات: إذ أن البحث عن الحلول السريعة أو تجنب هذه المشكلات، يجعل الأمر أكثر سوء وهنا يعتقد الموظفون بأن ليس هناك أمل في إيجاد حلول .

4- عدم ثقة الموظفين في قادتهم وسخريتهم منهم يؤدي إلى حدوث الصمت التنظيمي .

ثانيا: الأسباب الشخصية الفردية : ويمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى (مستورة بثينة، 2019، ص ص.26، 27):

- الخوف: إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.

- العزلة: واحدة من أكثر الأسباب الرئيسية في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيدا والإقصاء، فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم، أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

ثالثا: الأسباب التنظيمية : وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم، وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي، وهناك من يضيف العوامل الديموغرافية كعامل أو كأحد أسباب إتباع الصمت التنظيمي، وتتمثل في فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل وهي موضحة كالتالي:

- الجنس: الرجال قد تكن لهم القدرة على التعبير أكثر من النساء .

- السن : يكون الأكبر سنا أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا، ومع المشرفين كما يواجهون غموضا أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سنا ، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة .

- المستوى التعليمي: فالأفراد في مستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون لهم قدرة أكثر على التعبير فالأفراد ذوي المستويات العالية أكثر قدرة على إدراك، وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي هذا يخدم مصالح المنظمة.

- الخبرة: الفرد الذي لديه الخبرة الواسعة، يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه، عن تاريخ المنظمة والأحداث التي تمر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة .

الفرع السابع: الآثار المترتبة عن الصمت التنظيمي

يلخص الباحثون مثل موري سون، ولير، وكورن دار، (Morrison, Wheeler, Korndar) الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي، سواء كانت على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي والتنظيمي كما يلي (الحوالة والبكر، 2018، ص 491):

1- على المستوى التنظيمي:

- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
- فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية.
- فقدان التحليل الضروري للأفكار.
- تقليل التعلم التنظيمي.
- زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

2- على المستوى الفردي (بومنقار مراد، 2016، ص 235، 221):

- النبذ الاجتماعي.
- ضعف التعاون.
- صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة.
- ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية أخرى.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقة التنظيمية: للثقة التنظيمية عدة تعارف نذكر منها:

عرفها ستارتر (Starter) سنة 2005 على أنها : "توقعات، معتقدات، ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة تجاه الأفراد العاملين معه ورؤسائه في العمل" (يوسف، 2005، ص 293).

وتعرف على أنها: "مؤشر للتوقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية، حيث يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (شاهين، 2010 ص 16).

وعرفها الطائي وآخرون: "هي قرار الطرف الأول سواء كان فردا، أو مجموعة، أو منظمة النابع من رغبته بأن يكون معرضا لأهداف الطرف الآخر، عن طريق اتفاق شفوي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى المبادئ التي تحكم العلاقة بينهما" (عبد الستار، 2014، ص.15).

ويشير ماير وآخرون (Mayer, et al) إلى الثقة بوصفها: "استعداد طرف للتعرض لخطوات أفعال طرف آخر، معتمدا على أن توقع الآخر سيؤدي فعلا خاصا مهما للوائق بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الآخر". (أسماء الزهري، 2018، ص.11).

ويعرف راو لينز (Rawlins) الثقة التنظيمية وخاصة على المستوى المؤسسي بأنها: "رغبة طرف من الأطراف أن يكون تعامله مع الطرف الآخر بناءا على الثقة وفي أن هذا الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه ونزيه ويتصرف بحسن نية" (لعون عطية، 2015، ص.14).

ومما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للثقة التنظيمية "والذي يتمثل في أنها إيمان الفرد بأهداف وسياسات المنظمة، وكافة المدراء والعاملين بهاو بما ينسجم مع تحقيق الرضا لكافة العاملين وبلوغ أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

يرى جاد أن الوصول إلى مستويات عالية من الثقة التنظيمية كهدف في الحياة المهنية، يحقق مزايا عديدة للمنظمة ومن أهمها (أسماء زهري، عبد الله زايد، 2018، ص.12، 11):

- 1- إن بناء الثقة التنظيمية في الحياة المهنية يعني زيادة الاعتماد على التقييم والانضباط الذاتي، وهذا يقلل من التدخلات الحكومية من خلال القواعد والقوانين والتشريعات .
- 2- تؤدي الثقة التنظيمية إلى مزيد من (الطاعة، الاستقلال والانضباط الذاتي، تخفيض التدخلات الخارجية، بناء أساس مهني قوي، بناء منظمات اجتماعية واقتصادية متعاونة قائمة على الثقة) .
- 3- عند تشجيع الثقة في المنظمة المهنية، تزداد الروابط بين المهنيين متانة وقوة وفاعلية، مما يقوي الثقافة الأخلاقية والتي تتطلبها ثقافة الثقة، وتقيد المهنة والمنظمة فالمجتمع.
- 4- الاهتمام بالثقة التنظيمية من قبل الإدارات العليا والمديرين يدفع المنظمة قدما لتحقيق غاياتها وأهدافها عن طريق رفع مستوى أداء العاملين فيها وزيادة الكفاءة الإنتاجية على اختلاف أنواعها.

الفرع الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تمتاز الثقة التنظيمية بالخصائص التالية (موفق وضيف، 2015، ص 35، 36):

- 1- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- 2- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- 3- الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية .
- 4- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي و الجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنيطة بالفرد العامل.

الفرع الرابع: مصادر الثقة التنظيمية

أشار زوكر (Zouker) سنة 1986 إلى أن للثقة ثلاثة مصادر يمكن إدراجها كالتالي (أسماء الزايد، 2018، ص 12، 13) :

- 1- **الثقة المعتمدة على العملية:** "وهي الثقة التي ترتبط بسجل عمليات الاتصال، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون".
- 2- **ثقة معتمدة على الفرد:** "هي الثقة التي ترتبط بنقاط التشابه بين الأفراد، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.
- 3- **ثقة معتمدة على المنظمة:** "وهي الثقة التي ترتبط بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات".

الفرع الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضا قسمت الأبعاد إلى ثلاثة وهي (زهرة ولعة، 2017، ص 6، 7):

- 1- **الثقة بالمشرفين:** حيث أشار كل من هيم و باكرام (Hime & Bagram) إلى الثقة التنظيمية على " أنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين، وبالتالي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة".

وأشار برومبيسكو (Porumbescu) على أنها: الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين، من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية، والتي يكون لها تأثير على ثقة المرؤوسين بالمشرفين.

كما عرفها الطائي على أنها: ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، وأكد كذلك هذا الأخير على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين، والتي تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات

2- الثقة بالزملاء العمل : تعرف على أنها تلك العلاقات التعاونية والتبادلية والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، والاشترار في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.

3- الثقة بإدارة المنظمة : إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير وربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والابتكار، وإذا أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، كما تعد الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية، إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي والتي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة .

الفرع السادس: أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات نظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها ماير (Mayer) حسب مصادرها إلى (زهرة ولعة، 2017، ص. 15، 16):

1- الثقة القائمة على المعرفة: حيث تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها على التنبؤ بسلوك الآخرين في مواقف معينة.

2- الثقة القائمة على الملامح الشخصية: هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية بغض النظر عما إذا كان الطرف جديرا بهذه الثقة من عدمه.

3- الثقة القائمة على أسس رسمية : وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب اي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر .

وصنف كذلك ستيفن سون (stephenson) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقا لمستوى تبني الثقة والمتمثلة في :

- الثقة على مستوى الفرد : إذ تمثل سمة فردية باعتبارها مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد .
- الثقة على المستوى الجماعي : تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد .
- الثقة على المستوى التنظيمي: وترتكز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

الفرع السابع: عوامل تعزيز وتحسين الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة ويمكن

تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل وهما:

1 - العوامل التنظيمية: الموارد البشرية والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة، وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة ، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء وعاملي الممارسة الإدارية، وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء ونجاح العلاقات بين الموظفين ومديرهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية(شاهين، 2010،ص.70) .

2- العوامل الفردية: من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل، الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية، المشاعر، والقيم والأخلاق إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم ، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن للشخص أن يعبر عن مشاعره اتجاه شخص ما، ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر إن يثق به أم لا أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة ،كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد (شاهين، 2010،ص.71).

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

حضي موضوع الصمت التنظيمي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين، مما له من تأثير كبير وعلاقة ارتباطيه سواء كانت إيجابية أو سلبية مع العديد من المتغيرات، منها الثقة التنظيمية كونها تجعل الفرد مؤمنا بأهداف وسياسات المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الرضا لكافة العاملين وبلوغ أهداف المنظمة، إذ

أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة **فاريبا (Fariba)** سنة 2015، والتي تؤكد وجود علاقة إيجابية و معنوية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، أي كلما احتفظ العاملين بالآراء لنفسهم، أو حجبهم لها أو عدم مشاركتهم للمعلومات مع بعضهم البعض، أو تجنب تقديم أي أفكار أو مقترحات لرؤسائهم أو للإدارة ككل وذلك لأسباب مختلفة قد يؤدي هذا إلى نقص الثقة التنظيمية لديهم.

كما توصلت دراسة **عليش طوهيروفيش (Alisher tohirovich)** سنة 2015 إلى وجود علاقة بين الصمت الدفاعي والثقة التنظيمية، أي أن تجنب العاملون التعبير عن آرائهم أو تقديم أي مقترحات إلى رؤسائهم عن المشكلات التي قد تحدث في المنظمة، وذلك خوفاً من أية ردود فعل سلبية، كذلك يفضلون عدم دخولهم في أية اشتباكات مع الآخرين، أو خوفاً من أي تفسير خاطئ للقضايا والمشكلات التي تحدث في العمل من قبل المرؤوسين، والذي ينتج عنه تأثير سلبي على العلاقة القائمة بينهم، مما يولد لهم استنزاف لمشاعرهم ويغلب عليهم الشعور بالتعب والاستهلاك العاطفي بسبب تقديمهم كل ماديهم من طاقة وبالتالي قد يؤدي هذا إلى نقص الثقة التنظيمية لهم.

كما نجد دراسة **ساغلام (Sa glam)** والتي توصلت إلى أن هناك علاقة كبيرة وثنائية الاتجاه بين الصمت التنظيمي ببعديه، " صمت الإذعان والصمت الاجتماعي" والثقة التنظيمية، أي فيما يخص صمت الإذعان الذي يقوم فيه العاملون بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بسبب رضوخ العاملين للأمر الواقع أو عدم اهتمامهم، أو استسلامهم للوضع الحالي وعدم استعدادهم لبدل أي جهد في الكلام، أو المشاركة، أو تقديم أي اقتراحات من أجل تغيير الوضع، وبذلك تكون اتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف وذلك لحماية دواتهم، وقد يرتبط صمت الإذعان هنا بعدة عوامل ذاتية لدى العاملين مثل الإهمال، التقاعس عن العمل، نقص الخبرة، انخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا عن الإنجازات الشخصية المقدمة من طرفهم، وبالتالي قد يؤدي إلى نقص الثقة التنظيمية لديهم، أما فيما يخص البعد الآخر والمتمثل في الصمت الاجتماعي أو ما يعرف بالصمت الهادف وهنا العاملون يقومون بحجب المعلومات المتعلقة بالعمل لدوافع تعاونية إما من أجل حماية زملاء العمل، أو من أجل حماية المنظمة ككل، فهو سلوك مقصود وهادف ويركز على الآخرين، وبالرغم من أن هذا الصمت يعتبر إيجابياً إلى أنه يعرض صاحبه إلى العديد من الضغوط التي تمارس عليه من أجل الكشف على هذه المعلومات سواء من قبل الزملاء في العمل أو من قبل الإدارة، مما ينتج عنه استنزاف جسدي أو انفعالي بسبب الضغط الزائد، فيحدث نوع من عدم التوازن بين المتطلبات والقدرات فيشعر الفرد بعدم قدرته على التعايش والتعامل مع هذا الضغط أو مع أي ضغط إضافي مما قد يؤدي كل هذا إلى نقص الثقة التنظيمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة أزهار مراد عوجه، في سنة 2018، بعنوان، "أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي، ومعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في المعهد التقني وتحديد العلاقة التأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي(صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

2-دراسة هوسرفاهي (Hosrevsahi) في سنة 2015، بعنوان، "العلاقة بين تعرض المعلمين للتسلط في عملهم و إظهارهم سلوك الصمت التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تعرض المعلمين للتسلط في مكان عملهم و إظهارهم لسلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الصمت التنظيمي، وقد توصلت للنتائج التالية:

- المعلمين في المدارس يتعرضون للتسلط التنظيمي، ويظهرون سلوك الصمت بناء على سلوك لخوف.

- وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات التسلط التنظيمي، والصمت التنظيمي.

3- دراسة ألمجالي أمال ياسين خليل، في سنة (2007) بعنوان، "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن عينة تكونت من (2743) موظف وموظفة ، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى :

- أن التصورات العاملين في المؤسسة العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

- أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لأبعاد عملية صنع القرارات جاءت بدرجة مرتفعة.

- هناك أثر لعوامل الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي تعنى ب (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) .

4- دراسة نوجابي و أوزبوي (Osboei & Nojabae) في سنة 2014 ، بعنوان، "العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين غرب مقاطعة ماز يندران في إيران "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات، ومن عينة تكونت من (121) معلما تم اختيارها بالطريقة عشوائية ، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمهايلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العوامل الإدارية، والعوامل الشخصية) لصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

5- دراسة صالح، الحياي، في سنة (2012)، بعنوان، "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة الموصل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومن عينة دراسة تكونت من (80) موظف، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- مستوى الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة لدى موظفي جامعة الموصل مرتفع .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي .

ثانيا:الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (Ugur akin & tarik ulusay) سنة(2016)، بعنوان:"The relationship between "organizational silence and burnout among academicians research on universities in turkey

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق النفسي، لدى

الأكاديميين

تمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات، وتكونت من مجتمع قدره (190)مفردة، يعملون في 17 جامعة حكومية، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين متوسطة.

- مستويات الاحتراق الوظيفي منخفضة.

- وجود علاقة ايجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات لاحتراق النفسي.

2- دراسة (Yongil .beydilli.e) سنة (2016)، بعنوان: The relation between Organizational silence " and personality chacrtristies

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية وأبعاد الصمت التنظيمي لأفراد في قطاع الفنادق السياحية ، تمثلت أداة الدراسة في استبانته لجمع المعلومات، بعينة قدرها (126) موظفا، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستويات الصمت التنظيمي جاءت متوسطة، وأن السمة الانطوائية أهم سمة للشخصية ومرتبطة بسلوك الصمت التنظيمي.

- هناك علاقة سلبية بين بعد الصمت الاجتماعي والاستقرار العاطفي والانفتاح على التجربة .

3- دراسة شريعتي رضا أفخمي مهدي (Shariati reza &afkhani ardakani mehdi) في سنة (2018)، بعنوان "Relationship between organizational silence leadership style regarding the moderating of "personality

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي وأسلوب القيادة ، فيما يتعلق بالدور الوسيط للشخصية ، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانته لجمع المعلومات، ومن عينة تكونت من (350) موظفا، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- الشخصية الانطوائية لها علاقة مباشرة مع الصمت التنظيمي .

- توجد علاقة عكسية بين أسلوب القيادة التحويلية والمعاملية والصمت التنظيمي.

4- دراسة (Reza jalilian & fardin batmoni) سنة (2015)، بعنوان: " The relationship between "organizational silence and the employees performance.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في كارما نشا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت أداة الدراسة في استبانته لجمع المعلومات، وبعينة قدرها (271)، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وأداء الموظفين.

- توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، أي عندما يصمت الموظفون كأصل استراتيجي يجب أن تشعر الإدارة بمخاطر كبيرة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية

أولاً: الدراسات بالغة العربية:

1- دراسة أبو عيده في سنة (2017) ، بعنوان: " الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي ".
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي السائدة لديهم من وجهة نظر معلمي المدارس حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانتي كأداة لجمع المعلومات، من عينة الدراسة تكونت من (348) معلماً وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاءت بدرجة كبيرة .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال الثقة بين المدير والعاملين.
 - وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مدارسهم وبين متوسطات تقديراتهم للنظم ديناميكية التغيير المؤسسي لديهم .

2- دراسة نهى صالح الكريم سنة (2017)، بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي ، وعلى أي من عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزميلات العمل ، الثقة بإدارة الجامعة) والأكثر تأثيراً على التطوير التنظيمي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لجمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفات الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز من مختلف الإداريات البالغ عددهن (1738) موظفة إدارية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها (377) مفردة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلبية عينة الدراسة من الموظفات موافقات على أهمية وجود الثقة بإدارة الجامعة .
 - وجود علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية وبين التطوير التنظيمي لدى موظفات الجامعة .
 - عناصر الثقة التنظيمية تؤثر بنسب متفاوتة في التطوير التنظيمي فعنصر الثقة بآراء إدارة الجامعة جاء في المقدمة يليه عنصر الثقة بالمشرفين ، ثم عنصر الثقة بزملاء العمل .

3 - دراسة كلاوي، سنة (2013)، بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية في مدينة دمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة دراسة تكونت من (438) معلماً ومعلمة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.
- لانتجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة المعلمين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4 - دراسة الحوا مدة نضال صالح، والكساسبة سنة (2000)، بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحثان استبانته تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (314) عضواً من أعضاء التدريس، ومن عينة تكونت من (140) عضواً، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة وأزمان (Ozmen)، في سنة 2007، بعنوان: "How employees define organizational trust : analyzing employees trust in organization "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحليل الثقة التنظيمية، وتحديد كيفية تعريف الموظفين للثقة التنظيمية، واتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة المكونة من (104) موظف من مكان عملهم بتركيا، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

- تختلف تصورات الموظفين نحو الثقة التنظيمية اعتمادا على خصائصهم الفردية والتنظيمية
- تكشف الدراسة عن السياق الذي يعتمد على طبيعة الثقة التنظيمية ، أي يمكن أن يؤدي تطور أوسع وكامل للمعنى من خلال التعرف على معناه الكامل وعكس التوقعات المختلفة للموظفين التي بإمكانها أن تنمي الثقة في المنظمات.

2- دراسة جوردون بروكس (Gordon brooks) سنة 2015، The relationship between organizational trust ,organizational justice and organizational commitment

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة مكونة من (72) مديرا ومعلما، واستخدمت الإستبانة كأداة لقياس كل من الثقة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد كانت نتائج هذه الدراسة كالتالي :

- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية .
- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- العدالة التنظيمية وسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة بارستو وفاريبا (Parastoo & Fariba) سنة (2015)، بعنوان: "علاقة الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لموظفي الجامعة "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النموذج البنوي بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة أزد الإسلامية بأصفهان ، اعتمدت الدراسة على الارتباط في إيجاد النتائج ، وتم تصميم الاستبانة كأداة بما يناسب البحث اعتمادا على الدراسات السابقة ، وتكونت من عينة (180) موظف ، وقد كانت نتائج هذه الدراسة كالتالي :

- للثقة التنظيمية علاقة تأثير مع الصمت التنظيمي .

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والصمت التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الصمت التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 2- دراسة الختاتنة رامي محمد عبد الله ، سنة (2009)، بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، تم تطوير استبانة لجمع البيانات ، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة حيث تم توزيع (682) استبانة استرجعت منها (582) مفردة وكانت نتائج الدراسة كالتالي :
- أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.
- إن أبعاد الثقة التنظيمية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.
- وتوصي الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها ، لما لهذه القيمة من أثر إيجابي في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم .

ثانيا: الدراسات باللغات الأجنبية:

- 1- دراسة (Arzu karaca cakinberk) في سنة (2014)، بعنوان: "Relationship between organizational "silence and organizational trust"
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، وتقييم تأثيرها على الجامعة العامة، تم تصميم استبانة كإداة لجمع المعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة من (156) موظفا، وقد كانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:
- توجد علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وتصور الثقة التنظيمية للعاملين.
- 2- دراسة عليشر وطوهيروفيش (Alisher tohirovich) في سنة (2015)، بعنوان: "The relationship among trust organizational trust and organizational silence and organizational commitment"
- هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، استخدمت الدراسة نمذجة معادلة منظمة لتحليل البيانات، وبعينة قدرها 753 موظفا، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى:
- إن الثقة في المنظمة مرتبطة بالصمت المطبق.
- ترتبط الثقة في المشرف بالصمت الدفاعي.

3- دراسة (karimi) سنة (2015)، بعنوان " The relationship between organizational trust and organizational silence with Job satisfaction and organizational commitment of the employees of "university

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النموذج الهيكلي بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ، مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة أزد الإسلامية، حيث أستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبعينة تكونت من (180)موظفا بطريقة عشوائية، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة عكسية ومعنوية للثقة التنظيمية مع الصمت التنظيمي.

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسين عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها بشيء من التفصيل، حيث تناول المبحث الأول الصمت التنظيمي مفهومه، أبعاده، أنواعه، مراحلها، وكذا الثقة التنظيمية تعريفها، أبعاده، مصادرها، أنواعها، وسبل تعزيزها وتحسينها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا العلاقة النظرية، الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت المتغير المستقل، المتغير التابع والدراسات التي عالجت المتغيرين معاً، حيث سنحاول إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على العاملين بمؤسسة الكاتمة للفلين_جيجل_.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

تمهيد

بعدها تم التطرق إلى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تربطهما، هذا الفصل هو محاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة من العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين من جهة، ومن جهة أخرى التأكد من وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية .

وعليه سنتناول في هذا الفصل إجراءات وأدوات الدراسة، والتي يندرج فيها مجتمع وعينة الدراسة وكذا اختيار أداة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وكذا اختبار أداة الدراسة، وفي الأخير يتم عرض وتحليل النتائج التي تتضمن خصائص عينة الدراسة و متغيرات الدراسة لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة، والتي يتم فيها التوصل لنتائج الفرضيات، ثم تفسيرها و مقرنتها بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية لا بد من التقيد بها، إنطلاقاً من مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعريف بأداة الدراسة و اختبارها والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1967/09/09 م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقاً للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/02 تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) بموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين و المواد العازلة المشتقة منه، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل .

1-مجتمع الدراسة:

هو كل ما يمكن تعميم عليه نتائج الدراسة ويعرف على أنه "مجموع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة و جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث (القاضي ، 2008، ص.148). حيث يضم مجتمع الدراسة جميع عمال المؤسسة الكاتمية للفلين و البالغ عددهم 86 عامل.

2- عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع (صبري ، 2006، ص.17). وعلى ضوء ذلك تم توزيع (50) استبانة على مختلف العمال في المؤسسة، وتم استرجاع (36) استبانة قابلة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (72) أما (14) استبانة غير مسترجعة بنسبة (28).

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

إن أداة الدراسة المختارة تمثلت في الإستبانة والتي تعرف بأنها: "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات تم وضعها مسبقاً حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير الإستبانة، أو للإجابة على أسئلة البحث، وعند تصميم الإستبانة يجب مراعاة بعض الشروط حتى تضمن دقة النتائج وصحتها" (البحر والتجوي، 2014، ص. 4).

وتتكون إستبانة الدراسة والتي تم الإعتماد في تصميمها على مختلف الأدبيات التي لها صلة بالموضوع من جزأين يتم توضيحها على النحو التالي:

1- الجزء الأول: بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية و الدخل الشهري.

2- الجزء الثاني: وهو يتضمن كل من المتغير المستقل(الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) وقد قسم كالتالي:

أ- المحور الأول الخاص بالصمت التنظيمي: يشمل هذا المحور (18) عبارة موزعة على أبعاد الصمت التنظيمي وقد كانت وفق التقسيم التالي:

- صمت الاذعان: ويشمل العبارات التي أرقامها (1، 2، 3، 4، 5)؛

- الصمت الدفاعي: ويشمل العبارات التي أرقامها (6، 7، 8، 9، 10، 11، 12)؛

- الصمت الاجتماعي: ويشمل العبارات التي أرقامها (13، 14، 15، 16، 17، 18)؛

ب- المحور الثاني الخاص بالثقة التنظيمية: حيث يشمل هذا المحور 13 عبارة لقياس مستوى الثقة التنظيمية، وهو يشمل العبارات التي أرقامها (19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31)؛

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات وذلك وفق المقياس السداسي والذي تتراوح درجاته بين: غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة. وتأخذ القيم والأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة و الشكل الموالي يوضح ترتيب عناصر هذا المقياس والأوزان المرتبطة بها

(Rungson,2010,pp. 99-403)

الجدول رقم(01): المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

Source: Rungson, 2010, pp. 99-403.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس السداسي وهذا بحساب المدى، الذي يعرف بأنه: "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة" (النقيب، 2011، ص.101)، وبحسب وفق العلاقة التالية: $R=MAX - MIN$

المدى هو: $5=1-6$

طول المدى: يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد الفئات والذي يمثل المدى/ عدد الفئات وتحسب وفق العلاقة التالية (بري، 1997، ص. 23):

$$L=R/C \quad \text{ومنه: } L=5/6$$

حيث C تمثل عدد الفئات.

كما يتم إضافة تلك القيمة (0.83) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (1.83=1+0.83)؛ وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول(02): فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[1.83-1]	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[2.67-1.84]	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[3.51-2.68]	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[4.35-3.52]	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة
05	[5.19-4.36]	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[6-5.20]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المقياس السداسي

المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها لدراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة: أن يقيس هذا الإختبار حقيقة الظاهرة التي وضع لقياسها (الذنيات، 2011، ص. 72). أي شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها و ناحية ثانية وضوح مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي. وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للإستبانة

يشير الصدق الظاهري (صدق المحتوى) إلى: ذلك الاختبار الذي يقيسه ، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار (الذنيات، 2011، ص. 73).

وللتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، والجدول التالي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

الجدول رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الكلية و الجامعة
عمارة شريف	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير_ جامعة جيجل_
نجيمي عيسى	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير _ جامعة جيجل_
كعواش جمال الدين	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير _ جامعة جيجل_
شاطر شفيق	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير _ جامعة جيجل_

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم توزيع نسخ من الإستبانة لإبداء الرأي حول مدى وضوح ومناسبة الفقرات لمحتوى أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفقا لما يراه المحكم لازما، وعلى ضوء ذلك تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات بالاعتماد على توصياتهم وآرائهم المتعلقة بالتعديل وتصحيح المحتوى لبعض الفقرات ودمج أخرى لتصبح ملائمة واعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت صالحة لقياس ما وضعت لأجله وبالتالي أصبحت الإستبانة جاهزة .

ثانيا: الصدق الداخلي للإستبانة

نظرا لأن الصدق الظاهري غير كافي للتأكد من صدق الإستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط.

1- الصدق الداخلي لفقرات للمحور الأول: الصمت التنظيمي

أ- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: صمت الإذعان

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لفقرات لبعد صمت الإذعان

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.793**	يحتفظ العامل لنفسه و بصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل.	01
0.681**	يحتفظ العامل بالآراء لنفسه لأن لديه إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير.	02
0.858**	يجب العامل الآراء المتعلقة بتحسين العمل لأنه غير متحمس للعمل.	03
0.837**	يغفل العامل عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسه.	04
0.766**	موقف العامل سلبي مع الآخرين عند محاولة إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	05

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(04) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (صمت الإذعان) وبين الدرجة الكلية له.

ب- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الصمت الدفاعي

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لفقرات لبعد الصمت الدفاعي

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
06	يحبب العامل المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه.	0.812**
07	يحبب العامل معلومات تهم عمله من أجل ان يحمي نفسه من العقاب.	0.895**
08	يتجنب العامل التعبير عن آراءه المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاته من المسؤولية .	0.810**
09	تجنب العامل تقديم أي مقترحات لكي لا يدخل في إشتباكات مع الآخرين.	0.539**
10	تجنب العامل الحديث و إقتراح أفكار للتغيير خوفا من تحمل مسؤولية الفكرة .	0.846**
11	يحبب العامل حلولة للمشاكل لأن مديره مسيطر عليه.	0.758**
12	يحبب العامل النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من المساءلة.	0.529**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(05) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد(الصمت الدفاعي) وبين الدرجة الكلية له.

ج- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الصمت الإجتماعي

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الاجتماعي:

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
13	يجب العامل معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل.	0.514**
14	يتحمل العامل الضغط عن الآخرين نتيجة إحتفاظه بالأسرار التي تخص العمل.	0.620**
15	يرفض العامل الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنظمة	0.485**
16	يحمي العامل منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه.	0.531**
17	يتجنب العامل تقديم اي إقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	0.536**
18	يقاوم العامل الضغط من الآخرين بحفاظه على أسرار المنظمة .	0.610**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(06) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (الصمت الإجتماعي) وبين الدرجة الكلية له.

د- الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي):

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط
صمت الإذعان	0.848**
الصمت الدفاعي	0.883**
الصمت الإجتماعي	0.861**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(07) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد الصمت التنظيمي) وبين الدرجة الكلية لها.

2-الصدق الداخلي لفقرات للمحور الثاني: الثقة التنظيمية

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الثقة التنظيمية

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.72**	العامل على إستعداد لجعل المنظمة تتخذ قرارات نيابة عنه.	19
0.466**	يعتقد العامل أنه من المهم مراقبة المنظمة بشكل فعال كي لا يتم استغلال اشخاص مثله.	20
0.590**	العامل يثق بأن المنظمة ستعتني بأشخاص مثله.	21
0.737**	العامل على ثقة بما تملكه المنظمة من مهارات.	22
0.777**	هذه المنظمة لديها القدرة على إنجاز ما تقول أنها ستحققه.	23
0.892**	هذه المنظمة معروف عنها أنها ناجحة عند محاولتها تحقيق ما ترمي إليه.	24
0.864**	تعامل المنظمة أشخاص مثلي بشكل عادل و منصف.	25
0.853**	يمكن الوثوق بوفاء المنظمة بوعودها.	26
0.868**	يبدو أن المبادئ السليمة و الصحيحة توجه سلوك هذه المنظمة.	27
0.835**	هذه المنظمة لا تظلم منتسبيها.	28
0.804**	عند إصدار قرار من قبل المنظمة فأنا على يقين انها ستراعي منسوبيها.	29
0.847**	العامل على يقين أن هذه المنظمة سوف تأخذ بعين الإعتبار آراء أشخاص مثلي، وليس نفسها فقط.	30
0.659**	تهتم المنظمة بمصلحة أشخاص مثلي، و ليس نفسها فقط.	31

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(08) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: وجود اتساق و دقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى (النجار، 2010، ص. 28). حيث يعد اختبار ثبات الإستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي.

ويمكن الحكم على معدل ثبات محاور الإستبيان وفق مايلي (البياني، 2005، ص. 50):

- يكون ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60%
- يكون مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60% و 70%
- يكون جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70% و 80%
- يكون ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من 80%

الجدول رقم(09): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور الصمت التنظيمي	18_01	0.869	ممتاز
محور الثقة التنظيمية	31_19	0.925	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبانة مناسبة لقياس المحاور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الصمت التنظيمي (0.869) إستنادا إلى قاعدة القرار السابقة يمكن القول أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة لأن معامل ألفا أكبر من 80% أي مانسبته (86.9)%, بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقة التنظيمية ما قيمته (0.925) أي ما نسبته (92.5)% وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبانات المسترجعة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، ولقد تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير للبيانات (الزغبي والطلافة، 2004، ص.12). وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط... الخ وسيتم عرضها كما يلي بنوع من التفصيل:

❖ **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الإستبيان (المغربي، 2007، ص. 259).

❖ **المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات (الرفاعي، 2005، ص 248). ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية (المغربي، 2005، ص. 260):

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

N_i : عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 6 في دراستنا.

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا 36 فرد عامل.

❖ **الانحراف المعياري:** يعرف "بأنه الجذر التربيعي لمعدل مربعات الانحرافات على الوسط الحسابي" (رشيد،

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

2011، ص. 154). ويحسب وفق الصيغة التالية (عطوي، 2007، ص. 293):

❖ **معامل ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات الأداة (البدراي، 2010، ص. 115).

❖ **معامل الارتباط بيرسون (P):** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين $[-1, +1]$ فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من $(+1)$ كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح (ربحي وغنيم، 2000، ص. 162).

❖ **الانحدار الخطي المتعدد:** هو عبارة عن "أسلوب إحصائي تدرس فيه العلاقة السببية الخطية بين المتغير المعتمد وبين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة" (محمود، 2011، ص. 344). ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية.

ويتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغييره يعتمد على عاملين:

- الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة؛

- الثاني يكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة) والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (Résiduel) أو معامل الخطأ (e_i)، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر وواحد أي $0 \leq R^2 \leq 1$ وعليه كلما زادت R^2 زادت قوة تفسير معادلة الانحدار (الرفاعي، 2005، ص. 280، 279).

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة وعرض نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، إضافة إلى الدخل الشهري.

الفرع الأول: الجنس

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
77.8	28	ذكر
22.2	8	أنثى
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

إعتماداً على معطيات الجدول رقم (10) نجد أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ عدد العمال الذكور 28 وهم يمثلون ما نسبته 77.8%، أما عدد العمال الإناث فقد بلغ 8 أي ما نسبته 22.2% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تفسير كبر عدد الذكور مقارنة بالإناث في مؤسسة الكاتمية للفلين يعود إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة كونها مؤسسة تعتمد على الجهد العضلي بدرجة كبيرة أكثر من اعتمادها على الجهد الفكري.

الفرع الثاني: السن

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
25	9	أقل من 30 سنة
47.2	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
19.4	7	من 41 إلى أقل من 50 سنة
8.3	3	أكثر من 50 سنة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

انطلاقاً من معطيات الجدول يتضح لنا أن 47.2% هي أعلى نسبة من مفردات العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي تعكس 17 عاملاً، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتميز بعمال في مقتبل العمر، حيث بلغ عدد العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 9 عمال وهذا ما يعادل 25%، أما الفئة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة فقد قدرت ب 19.4% أي ما يعادل 7 عمال، أما العمال الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فقد بلغ 3 افراد عاملين، وهو عدد قليل جداً نجده يعادل 8.3%، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن مؤسسة الكاتمية للفلين، قد عززت فئة العمال لديها بفئات عمرية شابة يمكن الإعتماد عليها لتطوير أداء المؤسسة.

الفرع الثالث: الحالة العائلية:

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية :

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
38.9	14	أعزب(عزباء)
61.1	22	متزوج
00	00	مطلق(ة)
00	00	أرمل(ة)
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من معطيات الجدول رقم (12) يتضح لنا أن 61.1% من مفردات العينة متزوجين بعدد قدره 22 عاملاً، يليه فئة العازبين بنسبة 38.9% بعدد قدره 14 عاملاً، أما فئة الارامل والمطلقين فهي معدومة، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان اغلبية العاملين مستقرين نفسياً وإجتماعياً.

الفرع الرابع: المستوى التعليمي:

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الرتبة
36.1	13	ثانوي أو أقل
8.3	3	بكالوريا
55.6	20	جامعي
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من معطيات الجدول رقم (13) يتضح لنا أن 55.6% أغلبية العمال بمؤسسة الكاتمية للفلين، ذو مستوى جامعي، يليها العمال الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 36.1%، أما العمال الذين لديهم مستوى باكوريا فقد بلغت نسبتهم 8.3%، وعليه يمكننا الخروج بمحصلة مفادها أن العينة المبحوثة تتمتع بمؤهلات و معارف جيدة ، وبالتالي إمكانية إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية.

الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبر

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
27.8	10	أقل من 5 سنوات
55.6	20	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
8.3	3	من 11 سنة الى 15 سنة
8.3	3	من 16 سنة فما فوق
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

حسب البيانات الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن 20 عامل وهم يمثلون ما نسبته 55.6% من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات ثم تليها فئة 10 عمال الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أي ما نسبته 27.8% من إجمالي عدد أفراد العينة، أما عدد العمال الذين تتراوح نسبتهم من 11 سنة إلى 15 سنة و من 16 سنة فما فوق على التوالي فقد بلغ عددهم 3 عمال من كل فئة بنسبة قدرها 8.3 %، وهذا مايدل على أن مؤسسة الكاتمية للفلين لديها الكفاءة اللازمة للتعامل مع متطلبات العمل سواء الفنية أو الاجتماعية.

الفرع السادس: متغير الدخل الشهري:

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
25	9	من 15.000 دج إلى 30.000 دج
58.3	21	من 31.000 دج إلى 45.000 دج
11.1	4	من 46.000 دج إلى 60.000 دج
5.6	2	أكثر من 60.000 دج
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

من معطيات الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أغلبية عمال بالمؤسسة يتراوح دخلهم من 31.000 الى 45.000 دج بنسبة 58.3 % ثم تليها اصحاب الدخول المتوسطة من 15.000 دج الى 30.000 دج بنسبة 25 % و أقلهم فئة اصحاب الدخول من 46.000 دج الى 60.000 دج بنسبة 11.1% ثم تليها فئة اصحاب الدخول التي تفوق 60.000 دج بنسبة 5.6% و هي مقبولة مقارنة مع المؤسسات الاخرى، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي لها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محوري الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية

سيتم فيما يلي تحليل نتائج المتغير المستقل والمتمثل في الصمت التنظيمي، ويكون ذلك بالاعتماد على: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الإنحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الصمت التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة الكاتمية للفلين، تم تخصيص 18 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي وهي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي وكذا الإنحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد صمت الإذعان

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسطة من عدم الموافقة	1.34	2.03	يحتفظ العامل لنفسه و بصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل.	01
4	متوسطة من عدم الموافقة	1.54	2.31	يحتفظ العامل بالآراء لنفسه لأن لديه إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير.	02
3	متوسطة من عدم الموافقة	1.68	2.42	يجب العامل الآراء المتعلقة بتحسين العمل لأنه غير متحمس للعمل.	03
1	متوسطة من عدم الموافقة	1.34	2.56	يغفل العامل عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسه.	04
2	متوسطة من عدم الموافقة	1.64	2.53	موقف العامل سلبي مع الآخرين عند محاولة إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	05
-	متوسطة من عدم الموافقة	1.18	2.36	المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعد صمت الإذعان	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده صمت الازعان محل الدراسة و قدرت متوسطات العبارات (2.03)، (2.31)، (2.42)، (2.56)، (2.53) على التوالي.

لقد جاءت العبارة رقم (4) بأعلى وسط حسابي (2.56) وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.67_1.84)، وانحراف معياري قدره (1.34)، هذا ما يدل أن العمال بالمؤسسة غير موافقين بدرجة متوسطة على أن العامل يغفل عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسه ، في حين العبارة رقم (5) فقد قدر متوسط حسابها (2.53) وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.56_1.84) و تدل على درجة متوسطة من عدم الموافقة، اي أن موقف العامل سلبي مع الآخرين عند محاولة ايجاد حلول لمشاكل المؤسسة، والعبارة رقم (3) فقد قدر متوسط حسابها (2.42) وتقع كذلك ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.67_1.84)، وهي تدل على درجة متوسطة من عدم الموافقة، اي أن العامل يحجب الافكار المتعلقة بتحسين العمل لانه غير متحمس للعمل، أما العبارة رقم (2) فقد قدر متوسط حسابها (2.31) تقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.67_1.84)، وهذا ما يدل على أن العمال غير موافقين بدرجة متوسطة على أنهم يحتفظون بالاراء لانفسهم لاحساسهم بالكفاءة المنخفضة في إحداث التغيير، أما العبارة رقم (1) فقد جاءت بأقل وسط حسابي قدر ب (2.03) وتقع كذلك ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.67_1.84)، هذا ما يدل على أن العمال غير موافقين بدرجة متوسطة أن العامل يحتفظ لنفسه و بصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل.

قد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (2.36) وذلك لإعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من الصمت التنظيمي بدرجة تقدير متوسطة من عدم القبول، و هذا يدل على أن العمال بالمؤسسة الكاتمية للفلين يرفضون و بدرجة متوسطة من عدم الموافقة علممارستهم لصمت الازعان .

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الدفاعي:

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الدفاعي:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
7	متوسطة من عدم الموافقة	1.75	2.67	يجب العامل المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه.	6
3	ضئيلة من عدم الموافقة	1.85	3.22	يجب العامل معلومات تهم عمله من أجل ان يحمي نفسه من العقاب.	7
5	ضئيلة من عدم الموافقة	1.59	2.72	يتجنب العامل التعبير عن آراءه المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاته من المسؤولية .	8
2	ضئيلة من الموافقة	1.64	3.72	يتجنب العامل تقديم أي مقترحات لكي لا يدخل في إشتباكات مع الآخرين.	9
6	ضئيلة من عدم الموافقة	1.85	2.97	يتجنب العامل الحديث و إقتراح أفكار للتغيير خوفا من تحمل مسؤولية الفكرة .	10
4	ضئيلة من عدم الموافقة	1.52	2.97	يجب العامل حوله للمشاكل لأن مديره مسيطر عليه.	11
1	ضئيلة من الموافقة	1.85	4.03	يجب العامل النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من المساءلة.	12
-	ضئيلة من عدم الموافقة	1.27	3.18	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعد الصمت الدفاعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضمن بعد الصمت الدفاعي (07) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (17).

لقد جاءت العبارة رقم (12) بأعلى وسط حسابي (4.03) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (4.35_3.52)، وانحراف معياري قدره (1.85)، حيث تدل هذه العبارة أن العمال بالمؤسسة موافقين بدرجة ضئيلة على أن العامل يتجنب المناقشة مع الآخرين لحماية نفسه من المساءلة، في حين العبارة رقم (9) فقد قدر متوسط حسابها (3.72) تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (4.35_3.52)، هذا ما يدل على أن العمال موافقين بدرجة ضئيلة، حيث تدل هذه العبارة أن العمال بالمؤسسة موافقين بدرجة ضئيلة على أن العامل يتجنب تقديم أي مقترحات لكي لا يدخل في اشتبكات مع الآخرين، أما العبارة رقم (7) فتقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف (3.51_2.68)، فقد قدر المتوسط الحسابي لها ما قيمته (3.22)، وهي تدل على درجة ضئيلة من عدم موافقة العمال على أن العامل يحجب معلومات تهم عمله من أجل أن يحمي نفسه من العقاب، في حين العبارة رقم (10 و 11) كلاهما يقعان ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف، حيث قدر متوسطهما الحسابي ما يعادل (2.97)، هذا ما يدل على أن العمال غير موافقين بدرجة ضئيلة على أن العامل يتجنب الحديث و اقتراح الأفكار للتغيير خوفا من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة، كذلك غير موافقين بنفس الدرجة على أن العامل يحجب حلوله للمشاكل لأن رئيسته مسيطر عليه، أما العبارة رقم (6) فجاءت بأقل متوسط حسابي والذي قدر ب (2.67)، و تقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (2.67_1.84)، و هذا ما يدل على أن العمال غير موافقين بدرجة متوسطة على أن العامل يحجب المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (3.18)، مما يدل أن أفراد العينة غير موافقون بدرجة ضئيلة عن بعد الصمت الدفاعي في المؤسسة محل الدراسة، و بالتالي يمكن القول أن مستوى الصمت الدفاعي لدى أفراد العينة منخفض، فهم لا يصمتون غالبا دفاعا عن أنفسهم أو خوفا للتعرض للمساءلة أو تجنباً لأضرار محتملة .

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الإجتماعي:

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الاجتماعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
6	ضئيلة من عدم الموافقة	1.67	3.19	يجب العامل معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل.	13
5	ضئيلة من عدم الموافقة	1.88	3.31	يتحمل العامل الضغط عن الآخرين نتيجة إحتقائه بالأسرار التي تخص العمل.	14
2	متوسطة من الموافقة	1.54	4.53	يرفض العامل لكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنظمة	15
3	ضئيلة من الموافقة	1.75	4.31	يحمي العامل منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه.	16
4	ضئيلة من الموافقة	1.71	3.58	يتجنب العامل تقديم اي إقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	17
1	متوسطة من الموافقة	5.24	5.11	يقاوم العامل الضغط من الآخرين بحفاظه على أسرار المنظمة .	18
-	ضئيلة من الموافقة	1.30	4.00	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعد الصمت الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة لبعد الصمت الاجتماعي بالمؤسسة وقدرت متوسطات العبارات (3.19)، (3.31)، (4.53)، (4.31)، (3.58)، (5.11)، أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (1.67)، (1.88)، (1.54)، (1.75)، (1.71)، (5.24) على التوالي.

لقد جاءت العبارة رقم (18) بأعلى وسط حسابي (5.11) وهي تقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (5.19_4.36) بانحراف معياري (1.67)، هذا ما يدل على درجة متوسطة من موافقة العمال على أن العامل يقاوم الضغط من الآخرين بحفاظه على اسرار المؤسسة، في حين العبارة (15) فقد قدر متوسطها الحسابي (4.53) وهي تقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (5.19_4.36)، وهي تدل على درجة متوسطة من موافقة العمال أن العامل يرفض كشف المعلومات التي من الممكن ان تؤدي سمعة المؤسسة، أما العبارة رقم (16) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (4.31) حيث تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف (4.35_3.32)، هذا ما يدل على أن العمال موافقون بدرجة ضئيلة على أن العامل يحمي مؤسسته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه ، في حين جاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره (3.58) وهو يقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (4.35_3.32)، هذا يدل على موافقة العمال بدرجة ضئيلة أن العامل يتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة، في حين جاءت العبارة رقم (14)، بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وهي تقع ضمن لفئة غير موافق بشكل طفيف (3.51_2.68)، و هذا يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة للعمال بالمؤسسة على ان العامل يتحمل الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظه بالاسرار التي تخص العمل، أما العبارة رقم (13) جاءت بأدنى متوسط حسابي قدره (3.19) والتي تقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف (3.51_2.68) أي درجة ضئيلة من عدم الموافقة العمال على أن العامل يحجب معلومات على اساس المحافظة على سرية العمل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (4.00)، هذا يدل على أن العمال بالمؤسسة موافقون بدرجة ضئيلة، ويمكننا القول أن مفهوم الصمت الاجتماعي متواجد بمستوى ضئيل ما يعني عدم رغبة العمال بمشاركة اسرارهم و اسرار العمل مع الآخرين فهم يعملون لانجاح فريق العمل بعدم الكشف عن ما يضرهم و الحفاظ على سرية العمل.

رابعاً: عرض و تحليل محور الصمت التنظيمي:

الجدول رقم (19) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقة التنظيمية
3	متوسطة من عدم الموافقة	1.18	2.36	صمت الإذعان
2	ضئيلة من عدم الموافقة	1.27	3.18	الصمت الدفاعي
1	ضئيلة من الموافقة	1.30	4.00	الصمت الإجتماعي
-	ضئيلة من عدم الموافقة	1.08	3.18	الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الكلي لمحور الصمت التنظيمي قدره (3.18) يقع ضمن الفئة ضئيلة من عدم الموافقة (2.68_3.51) وبانحراف معياري (1.08).

يمكننا القول كنتيجة لمؤسسة الكاتمية للفيلين أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض فهم لا يصمتون غالباً دفاعاً عن أنفسهم أو خوفاً للتعرض للمساءلة، بل حفاظاً على سرية العمل داخل المؤسسة . ويمكن أن يرجع ذلك بالإيجاب في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الثقة التنظيمية

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول محور الثقة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
13	متوسطة من عدم الموافقة	1.56	2.56	العامل على إستعداد لجعل المنظمة تتخذ قرارات نيابة عنه.	19
1	ضئيلة من الموافقة	1.54	4.28	يعتقد العامل أنه من المهم مراقبة المنظمة بشكل فعال كي لا يتم استغلال اشخاص مثله.	20
3	ضئيلة من الموافقة	1.55	4.17	العامل يثق بأن المنظمة ستعتني بأشخاص مثله.	21
2	ضئيلة من الموافقة	1.70	4.28	العامل على ثقة بما تملكه المنظمة من مهارات.	22
6	ضئيلة من الموافقة	1.44	3.97	هذه المنظمة لديها القدرة على إنجاز ما تقول أنها ستحققه.	23
4	ضئيلة من الموافقة	1.39	4.09	هذه المنظمة معروف عنها أنها ناجحة عند محاولتها تحقيق ما ترمي إليه.	24
7	ضئيلة من الموافقة	1.44	3.97	تعامل المنظمة أشخاص مثلي بشكل عادل و منصف.	25
8	ضئيلة من الموافقة	1.54	3.97	يمكن الوثوق بوفاء المنظمة بوعودها.	26
11	ضئيلة من الموافقة	1.63	3.72	يبدو أن المبادئ السليمة و الصحيحة توجه سلوك هذه المنظمة.	27
10	ضئيلة من الموافقة	1.62	3.94	هذه المنظمة لا تظلل منتسبيها.	28

29	عند إصدار قرار من قبل المنظمة فأنا على يقين انها ستراعي منسوبيها.	4.06	1.41	ضئيلة من الموافقة	5
30	العامل على يقين أن هذه المنظمة سوف تأخذ بعين الإعتبار آراء أشخاص مثلي، وليس نفسها فقط.	3.94	1.41	ضئيلة من الموافقة	9
31	تهتم المنظمة بمصلحة أشخاص مثلي، و ليس نفسها فقط.	3.31	1.52	ضئيلة من الموافقة	12
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لمحور الثقة التنظيمية	3.86	1.06	ضئيلة من الموافقة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة الكاتمية للفيلين، وقد قدرت متوسطات العبارات ب (2.56)، (4.28)، (4.17)، (4.28)، (3.97)، (4.06)، (3.97)، (3.97)، (3.72)، (3.94)، (3.94)، (4.06)، (3.31)، على التوالي. حيث جاء أعلى وسط حسابي للعبارة رقم (20) بمقدار (4.28) وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف (3.52_4.35) وتدل على درجة ضئيلة من الموافقة، أي أن العمال يحرصون على أداء عملهم بإتقان و ذلك بانحراف معياري قدره (1.54). كذلك العبارة رقم (22) تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف (3.52_4.35) و تدل على درجة ضئيلة من الموافقة أي أن العمال على ثقة بما تمتلكه المؤسسة من مهارات، أما العبارات رقم (21،24،29) والتي قدرت أوساطها الحسابية (4.06،4.06،4.17) على التوالي وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف (3.52_4.35) وتدل على درجة ضئيلة من موافقة العمال أنهم يتقنون بان المؤسسة ستعتني بأشخاص مثلهم، وان هذه المؤسسة معروف عنها أنها ناجحة عند محاولتها تحقيق ماترمي اليه، وانه عند اصدار أي قرار من قبل المؤسسة فهم على يقين انها ستراعي منتسبيها، في حين قدر وسط العبارات رقم (23،25،26) ب (3.97) حيث تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف وهذا ما يدل على ان المنظمة لديها القدرة على انجاز ماتقول انها ستحققه، كذلك تعامل العمال بشكل عادل ومنصف، وبالتالي يمكن الوثوق بوفاء المؤسسة بوعودها، في حين قدر متوسط العبارات رقم (28.30) ب (3.94)، وهو ضمن الفئة موافق بشكل طفيف، وهذا يدل على أن المؤسسة لاتهمل منتسبيها، وان العامل على يقين ان هذه المؤسسة سوف تأخذ بعين الاعتبار اراءه عند اتخاذ أي قرار، أما العبارة رقم (27) فجاءت بمتوسط حسابي

قدره (3.72)، والتي تقع ضمن الفئة (4.35_3.52) وتدل على درجة ضئيلة من الموافقة بان المبادئ السليمة والصحيحة توجه سلوك هذه المؤسسة، أما العبارة رقم (31) فجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وهي تقع ضمن الفئة (3.51_2.68)، وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة على ان المؤسسة تهتم بمصلحة عمالها وليس نفسها فقط، اما العبارة(19) فجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.56) والتي تقع ضمن الفئة (2.67_1.84)، وتدل على درجة متوسطة من عدم الموافقة أي ان العامل على استعداد لجعل المؤسسة تتخذ قرارات نيابة عنه.

وكنتيجة يمكن القول بأن الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة ضئيلة من الموافقة لدى العمال بمؤسسة الكاتمية للفلين، وهذا يعني أن العاملين يؤكدون وجود الثقة التنظيمية في المؤسسة إلا أنه ليس بشكل عالي أو متوسط.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة أثرالمت التنظيمي على الثقة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم معالجتها و تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .Spss

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الثقة التنظيمية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية sig	D	DLL		R ²	الفرضية الرئيسية
			Regression	Résidual		
تقبل	0.002	6.181	3	32	0.308	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.002) و $R^2 = 0.308$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وهذا يعني أن أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي) مسؤولة عن 30.8% وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في الثقة التنظيمية، أي أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا:

$$F(3,32)=6.181 \quad ; \quad P<0.01 \quad ; \quad R^2= 0.308$$

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي (صمت الاذعان ،الصمت الدفاعي،الصمت الاجتماعي) على الثقة التنظيمية مقبولة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن العديد من الباحثين أمثال فاريبا و ساغلام عليشر طوهروفيش (Alisher tohirovich ،saglam ،fariba)، توصلوا إلى وجود أثر للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى ان الصمت فعلا يلعب دورا في التأثير على السلوكيات و اتجاهات الافراد الإيجابية كالثقة التنظيمية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد صمت الاذعان على الثقة التنظيمية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (22):نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
تقبل	0.001	-0.706	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد صمت الإذعان على الثقة التنظيمية
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن قيمة ($Beta=-0.706$)، وبما أن قيمة الدلالة الاحصائية تقدر بـ ($sig = 0.001$) وهي أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في الثقة التنظيمية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وجدنا أن دراسة ساغلام و عيشر طوهروفيش (Alisher tohirovich ،saglam) جاءت بنتيجة مطابقة لنتيجتنا فيما يتعلق ببعد صمت الاذعان، حيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة تأثير لمتغيرات الصمت التنظيمي والتي من بينها بعد "صمت الاذعان" على متغيرات الثقة التنظيمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن العمال بمؤسسة الكاتمية للفلين يحتفظون بأرائهم لانفسهم و يفضلون عدم إقتراح اي حلول للمشاكل التي تواجه مؤسساتهم وذلك لحماية أنفسهم مما قد يؤثر في خفض الثقة التنظيمية لديهم.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لبعد الصمت الدفاعي على الثقة التنظيمية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
لا تقبل	0.715	-0.75	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصمت الدفاعي على الثقة التنظيمية
مستوى المعنوية المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة $(Beta = -0.75)$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ $(sig = 0.715)$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$ هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية ، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في الثقة التنظيمية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وجدنا أنه ولا دراسة جاءت بنتيجة مطابقة للنتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا، في حين دراسة ساغلام عيشر طوهروفيش (Alisher و saglam) جاءت بعكس النتيجة التي توصلنا إليها، بحيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة تأثير لمتغيرات الصمت التنظيمي والتي من بينها متغير "صمت الاذعان" على متغيرات الثقة التنظيمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة ترى أن وجود هذا العنصر الصمت الدفاعي لا يؤثر على الثقة

التنظيمية لديها، هذا دليل على أن العلاقات السائدة بين الافراد و الرؤساء يسودها التفاهم و غير مبنية على التلويح بالخوف والعقبات، لهذا فالخوف الممثل بالصمت الدفاعي لا يلعب دورا في تكوين الثقة التنظيمية لهم أو حتى التأثير فيها.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار الفرضية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
نقبل	0.025	0.448	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية.
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن قيمة ($Beta=0.448$) لكنها دالة إحصائيا، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ ($sig=0.025$) وهي أصغر من (0.05) هذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية، أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في الثقة التنظيمية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة .

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وجدنا أن دراسة ساغلام وعليشير طوهيروفيش (saglam ،Alisher tohirovich) جاءت بنتيجة مطابقة لنتيجتنا في ما يتعلق ببعده الصمت الاجتماعي، حيث توصل الباحثان إلى وجود أثر للصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية.

ويمكن تفسير وجود أثر للصمت الاجتماعي على الثقة التنظيمية ، أي أن العمال بمؤسسة الكاتمية للفلين يتجنبون تقديم أي إقتراحات او الكشف عن أي معلومات تخص مؤسستهم وذلك حفاظا على سمعة وأسرار المنظمة ،وهذا ما قد يؤدي إلى دعم الثقة التنظيمية لدى العاملين .

خلاصة:

خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إسقاط الجانب النظري على العملي لعلاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، حيث تم دراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية وذلك على عينة العمال بمؤسسة الكاتمية للفلين، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع التي أمكن الإطلاع عليها، كما تم الإعتماد أيضا على الإستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات الدراسة.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج وإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى أن هناك فرضيات مقبولة و أخرى مرفوضة ، أما بالنسبة لأثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية فقد توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية وقبول الفرضية الرئيسية، أما فيما يخص الأبعاد فقد وجدنا أن بعد صمت الاذعان و بعد الصمت الاجتماعي هما البعدين الوحيدين المسؤولين عن هذا الأثر في حين البعد الآخر ليس له أثر.



هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، و بهدف الخروج بدراستنا هذه من الاطار النظري إلى الواقع العملي، تم إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة الكاتمية للفلين، وقد خلصت الدراسة لنتائج ، يمكن تقديمها فيما يلي مع أهم الاقتراحات التي نوصي بها.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- النتيجة الكلية لمستوى الصمت التنظيمي تعبر عن مستوى ضئيل من عدم الموافقة بمتوسط حسابي (3.18).

- مستوى صمت الإذعان بالمؤسسة الكاتمية للفلين، جاء بمتوسط حسابي (2.36) وهو بدرجة متوسطة من عدم الموافقة.

- مستوى صمت الدفاعي لدى المؤسسة الكاتمية للفلين ، جاء بمتوسط حسابي (3.18) وهو بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.

- مستوى الصمت الإجتماعي لدى مؤسسة الكاتمية للفلين، جاء بمتوسط حسابي (4.00) وهو بدرجة ضئيلة من الموافقة.

- النتيجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية يقع ضمن فئة ضئيلة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.86).
أما فيما يخص فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

- الفرضية الرئيسية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى مؤسسة الكاتمية للفلين " مقبولة.

- الفرضية الفرعية الاولى القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإذعان على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين " مقبولة.

-الفرضية الفرعية الثانية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين " مرفوضة.

- الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإجتماعي على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين " مقبولة.

ثانياً: الإقتراحات

إنطلاقاً من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى مؤسسة الكاتمية للفلين ، وبما أن هناك أثر لبعدي صمت الإذعان والصمت الاجتماعي، على الثقة التنظيمية فيجب استغلال هذه النقطة لصالح المؤسسة من خلال قيام المؤسسة بتدعيمهم على حد سواء ليكون لهما

دور في تعزيز الثقة التنظيمية.

وعلى ضوء ذلك تم تقديم بعض الاقتراحات نذكر أهمها:

- ضرورة قيام المؤسسة بفسح مجال أمام العمال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم و أفكارهم في اتخاذ القرارات .
- محاولة تعزيز مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في رسم الخطط و الاهداف ، و تذليل الصعوبات لهم من أجل كسر الحواجز التي تعترضهم في سبيل ثقة عالية و أداء جيد.
- تشجيع الانفتاح في العلاقات التنظيمية بين العاملين و المرؤوسين من خلال العمل الجماعي و ذلك لمنع العاملين من حجب المعلومات و إقتراح أفكار للتغيير .
- محاولة التخلص من تواجد صمت الإذعان في المؤسسة كي تبقى الرغبة لدى العمال في التحدث عن إقتراحات التغيير ومشاركة الافكار وإيجاد الحلول للمشاكل بدلا من الإستسلام للوضع القائم و تقبل الظروف السائدة.
- محاولة تعميق فكرة أن صمت الإذعان مستند للوعي لدى العمال وتبني المبادئ التي يؤمنون بها أكثر من كونه نابع من الوعي وتحقيق المصالح الشخصية.
- التشجيع على ممارسة الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي) من طرف العمال كونه نشاط واعي وهادف للتحقيق دوافع تعاونية تنفعهم وتنفع مؤسستهم.
- تشجيع العمال وزرع بعض القيم لديهم تجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد.

ثالثا: أفاق الدراسة

- يقترح اعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، وأيضا حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة، وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديدا وشخصية لاسيما التي يمكن أن تفسر ليس فقط العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، بل يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين.
- ومن بين المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا:
- أثر الصمت التنظيمي على العلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية.
 - أثر الصمت التنظيمي على علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.
 - علاقة الصمت التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال سلوك المواطنة.
 - الدور الوسيط للصمت التنظيمي على السلوك الابداعي من خلال الالتزام التنظيمي.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

❖ الكتب

1. البحر، غيث، والتتجي، معن. (2014). *التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج statistics IBM spss (دون طبعة)*. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
2. بري، عدنان بن ماجد عبد الرحمان، هندي، محمود محمد إبراهيم، وعبد الله، أنور أحمد محمد. (1997). *مبادئ الإحصاء والإحتمالات (ط.3)*. السعودية: عمادة شؤون المكتبات.
3. البياني، مهدي محمود. (2005). *تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss (ط.1)*. الأردن: دار الحامد.
4. دلال القاضي. (2008). *منهجية أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss (ط.1)*. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
5. الذنبيات، محمود محمد، وبوحوش، عمار. (2011). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (ط.6)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. رامي، محمد عبدربه الختاتنة. (2009). *أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية*. الأردن، قسم الإدارة العامة، عمادات الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
7. ربحي، مصطفى عليان، وغنيم، عثمان محمد. (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي (ط.1)*. الأردن: دار صفاء للنشر.
8. الرفاعي، حسين أحمد. (2005). *مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية) (ط.4)*. الأردن: دار وائل للنشر.
9. الطلافحة، عباس، والزغبى، بلال محمد. (2004). *النظام الإحصائي spss (ط.2)*. الأردن: دار وائل للنشر.
10. عزام صبري. (2006). *الإحصاء الوصفي و نظام spss*. الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي.
11. عطوي، عزت جودت. (2007). *أساليب البحث العلمي (ط.1)*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. محمد، حسين محمد رشيد، محمد، حسين محمد، والسويلات، منى عطاء الله. (2011). *مبادئ الإحصاء والإحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss (ط.1)*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. محمود، إيهاب عبد السلام. (2011). *تحليل البرنامج الإحصائي spss (ط.1)*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

14. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط.1)*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
15. النجار، نبيل جمعة صالح. (2010). *الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برنامج spss (ط.1)*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. النقيب، عبد الخالق عبد الجبار. (2011). *الإحصاء الحيائي (الطبعة العربية)*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

❖ المجالات

17. بومنقار مراد، وادي أمين. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11(6)، العدد (10). العدد (47). ص 221-235.
18. حميد سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (23). ص 141-161.
19. حوالة، سهير محمد والبكر، لمياء ناصر. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. بحث منشور. مجلة العلوم التربوية، المجلد (01)، العدد (01).
20. الحوامدة، نضال صالح إبراهيم والكساسبة. (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس-دراسة ميدانية للبحوث والدراسات. مجلة مؤتم للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتم. المجلد (15)، العدد (06).
21. الحوامدة، نضال صالح والكساسبة. (2001). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتم-دراسة ميدانية. جامعة مؤتم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (15)، العدد (6). ص 141-196.
22. زينب عبود، عبد الرزاق وحسين ظفر ناصر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. بحث منشور. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتنظيمية، المجلد (24)، العدد (1). ص 237.
23. الطائي علي حسون فندي وآخرون، (2007). تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة وسفية تحليلية لأداء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية. جامعة بغداد- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (67). ص 15.

24. عودة، أزهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية في المعهد التقني (الكوفة). مجلة مركز الدراسات الكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية : العراق. المجلد (01) العدد(53) .
25. فليح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في محافظة تكريت. الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83، ص199.
26. مناع، يوسف حامد يوسف. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الشركات القابضة للأدوية والكيمياويات.المجلة العلمية لطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر-، (12).
27. موفق، سهام وضيف، أحمد. (2015). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي بسكرة). مجلة البديل الاقتصادي، (6)، 36_35.
28. النجار، حميدة محمد. (218). تأثير الإشراف السيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق العاملين لدوان العام محافظة الدقهية. كلية التجارة.جامعة الإسكندرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (55)، العدد(01).ص1-34.
29. نوجابي وأزبوي. (2014). واقع سلوكالصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العريضيات من وجهة نظرهم .جامعة الأزهر - مجلة كلية التربية، العدد(127)، ص.763.
30. نوجابي، صالح الحياي، (2017) واقع الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العريضيات من وجهة نظرهم . مجلة كلية التربية،جامعة الأزهر. العدد(127) .
31. هواري، معروف. (2016). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاءهيئة التدريس - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه غليزان. مجلة دراسات نفسية وتربوية. المجلد(12)، العدد(03).ص ص 150-166.
32. ياسين، سرمد غانم، صالح الحياي. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي - دراسة تحليلية لآء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة جامعة الموصل، المجلد(34)، العدد(109) .

33. يوسف مهيفان شريف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. بحث منشور. مجلة جامعة زاخو، المجلد (04)، العدد(01). إقليم كردستان :العراق. ص174-293.

❖ المذكرات والأطروحات

34. أسماء زهري ، عبد الله الزايد. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. القدس: فلسطين.ص 11،12.

35. إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2012). محددات الصمت التنظيمي وأثره على الإحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات -دراسة تطبيقية- رسالة ماجستير. تخصص العلوم التجارية، ، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.ص6 .

36. باريستو، فاريبا.(2015).أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي.رسالة ماجستير.جامعة محمد خيضر. تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية ، بسكرة .

37. بثينة مستورة. (2019).أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي.رسالة ماجستير.جامعة محمد خيضر.تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

38. البدراني، حمد بن سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين بالمنظمات الأمنية-دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية-. أطروحة دكتوراه. تخصص فلسفة في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: الرياض.

39. زينب، نمر فضل أبو عيدة. (2017).الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر:فلسطين.ص 186

40. شاهين ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية-دراسة مقارنة الجامعة الإسلامية والأزهر،رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية .كلية التجارة، غزة:فلسطين.ص10.

41. كلاوي، عبد الغني محمد.(2013) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة-دراسة ميدانية في مدينة دمشق. أطروحة دكتوراه. تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق :سوريا.
42. لعون عطية. (2016).الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة. رسالة ماجستير. قسم علم النفس والأرطوفونيا ، جامعة وهران.ص14.
43. المجالي،أمال ياسين خليل. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات-دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الاردنية. أطروحة دكتوراه. تخصص قسم الإدارة وإدارة الاعمال الأمنية، جامعة عمان العربية:الأردن.
44. محمد، أحمد أمين أحمد. (2018). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة-دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين للتعليم- أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة أعمال، جامعة الإيمان عبد الرحمان بن فيصل: علم الاجتماع: الكادر. ص 10.
45. نهى صالح الكريم. (2017). أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي . رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز بجدة .تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة، غزة: فلسطين.

ثانيا: باللغة الأجنبية

❖ Les Articles:

1. Alisher tohirovich dedahanov. (2015). Examining the relationship among trust silence and organizational commitment. *Journal management decision*, 53(8), 1843-1857.
2. Arzu karaca. (2014).relationship between organizational trust and organizational silence . *Journal of economics finance and accounting* ,1 (2), 91-105
3. Gordon brooks,. (2015). Relationship between organizational justice and organizational trust and organiwational commitment.the international *Journal of human resource business managment*. 28(7), 1004-973.
4. Karimi. (2015).the relationship between Organizational trust and organizational silence zith job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *Journal international education studies* . 8(11), 40-51.

5. Ozmen,y,s. (2007). How employees define organizational trust analyzing employees trust in organization. *Journal of global responsibility*, 9(1), 21-40.
6. Reza jalilian,fardin batmoni . (2015). The relationship between organizational silence and the employees performance :semantic schola, corpus id.
7. Rungson, Shomaya. (2010). Quality of psychology Test between likert scale 5 and 6 points, Mahasarakham University. Faculty of Education. Department of Educational Psychology and Guidance. *Journal of social sciences*. 6(3), 399-403.
8. Shariati reza ,afkhami ardakani mehdi (2007). Relationship between organizational silence leadership style regarding the moderating rol of personality. *Journal human resource management in the oil industry*, 10(37), 157-182
9. Ugur akin, Tarik ulusoy (2012). The relationship between organizational silence and burnout among academicians:A research on universities in turkey.*international Journal of higher education*,5 (2), 47-53.
10. Yangil,elif tuba beydilli (2016).The relation between Organizational silence and personality characteristics .*international journal of business and Management invention*, 5(11), 31-36



الملاحق

الملحق رقم (01): الإمتبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الإمتبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان " أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية" - دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة عبارات الإمتبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

تحت إشراف:

د. عمارة شريف

إعداد الطالبة:

بودويورة مريم.

دراجي حكيمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الحالة العائلية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل بكالوريا جامعي

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

الدخل الشهري:

من 15.000 إلى 30.000 من 31.000 إلى 45.000

من 46.000 إلى 60.000 أكثر من 60.000

المحور الثاني: المتغير المستقل: الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي: يشير الصمت التنظيمي ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإبصار عن المشكلات تخوفا من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك، لذا يرجى التكرم ببيان مدى إتفاكك على الفقرات التالية من خلال وضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل ضعيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
صمت الإذعان (الاستسلام): هو قبول سلبي للوضع الراهن ويتمثل بالأشخاص المنعزلين أساسا وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما.						
1	يحتفظ العامل لنفسه وبصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل					
2	يحتفظ العامل بالآراء لنفسه لأن لديه إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير.					
3	يحبب العامل الآراء المتعلقة بتحسين العمل لأنه غير متحمس للعمل					
4	يفغل العامل عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسه					
5	موقف العامل سلبي مع الآخرين عند محاولة إيجاد الحلول لمشاكل العمل					
الصمت الدفاعي: يعني تفضيل الفرد للبقاء صامتا بسبب التخوف من النتائج السلبية المترتبة على التعبير عن آراءه وأفكاره						
6	يحبب العامل المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه					
7	يحبب العامل معلومات تهم عمله من أجل أن يحمي نفسه من العقاب					
8	يتجنب العامل التعبير عن آراءه المتعلقة بتحسين العمل لحماية لذاته من المسؤولية					
9	يتجنب العامل تقديم أي مقترحات لكي لا يدخل في اشتباكات مع الآخرين					

						يتجنب العامل الحديث واقتراح أفكار للتغيير خوفا من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة	10
						يحجب العامل حلوله للمشاكل لأن مديره مسيطر عليه	11
						يتجنب العامل النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من المساءلة	12
<p>الصمت الاجتماعي: حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف ركز على الآخرين</p>							
						يحجب العامل معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل	13
						يتحمل العامل الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظه بالأسرار التي تخص العمل.	14
						يرفض العامل كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنظمة	15
						يحمي العامل منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه	16
						يتجنب العامل تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة	17
						يقاوم العامل الضغط من الآخرين بحفاظه على أسرار المنظمة.	18

المحور الثالث: الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل ضعيف	موافق بشكل ضعيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	العامل على استعداد لجعل المنظمة تتخذ قرارات نيابة عنه						
2	يعتقد العامل أنه من المهم مراقبة المنظمة بشكل فعال كي لا يتم استغلال أشخاص مثله						
3	العامل يثق بأن المنظمة ستعتني بأشخاص مثله						
4	العامل على ثقة بما تملكه المنظمة من مهارات						
5	هذه المنظمة لديها القدرة على إنجاز ما تقول أنها ستحققه						
6	هذه المنظمة معروف عنها أنها ناجحة عند محاولتها تحقيق ما ترمي إليه						
7	تعامل المنظمة أشخاص مثلي بشكل عادل ومنصف						
8	يمكن الوثوق بوفاء المنظمة بوعودها						
9	يبدو أن المبادئ السليمة والصحيحة توجه سلوك هذه المنظمة						
10	هذه المنظمة لا تظلم منتسبيها						
11	عند إصدار قرار من قبل المنظمة فأنا على يقين أنها ستراعي منسوبيها						
12	العامل على يقين أن هذه المنظمة سوف تأخذ بعين الاعتبار آراء أشخاص مثلي عند اتخاذ أي قرار						
13	تهتم هذه المنظمة بمصلحة أشخاص مثلي، وليس نفسها فقط						

وفي الأخير نشكركم على أرائكم

Correlations

		Correlations					acquiecent_
		statment1	statment2	statment3	statment4	statment5	silence
statment1	Pearson Correlation	1	,740**	,616**	,500**	,316	,793**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,060	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment2	Pearson Correlation	,740**	1	,313	,371*	,294	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000		,063	,026	,082	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment3	Pearson Correlation	,616**	,313	1	,757**	,662**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,063		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment4	Pearson Correlation	,500**	,371*	,757**	1	,679**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,002	,026	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment5	Pearson Correlation	,316	,294	,662**	,679**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,060	,082	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
acquiecent_silence	Pearson Correlation	,793**	,681**	,858**	,837**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

الملحق رقم (3): الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي

Correlations

		Correlations					
		statment6	statment7	statment8	statment9	statment10	statment11
statment6	Pearson Correlation	1	,813**	,812**	,154	,688**	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,368	,000	,001
	N	36	36	36	36	36	36
statment7	Pearson Correlation	,813**	1	,755**	,254	,715**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,134	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment8	Pearson Correlation	,812**	,755**	1	,219	,661**	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,199	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment9	Pearson Correlation	,154	,254	,219	1	,268	,202
	Sig. (2-tailed)	,368	,134	,199		,115	,238
	N	36	36	36	36	36	36
statment10	Pearson Correlation	,688**	,715**	,661**	,268	1	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,115		,000
	N	36	36	36	36	36	36
statment11	Pearson Correlation	,531**	,732**	,561**	,202	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,238	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
statment12	Pearson Correlation	,178	,164	,186	,673**	,290	,192
	Sig. (2-tailed)	,299	,339	,279	,000	,087	,261
	N	36	36	36	36	36	36
defensive_silence	Pearson Correlation	,812**	,859**	,810**	,539**	,846**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

Correlations

		Correlations					
		statment13	statment14	statment15	statment16	statment17	statment18
statment13	Pearson Correlation	1	,681**	,214	,106	,628**	-,100
	Sig. (2-tailed)		,000	,209	,539	,000	,560
	N	36	36	36	36	36	36
statment14	Pearson Correlation	,681**	1	,318	,318	,608**	-,050
	Sig. (2-tailed)	,000		,059	,059	,000	,772
	N	36	36	36	36	36	36
statment15	Pearson Correlation	,214	,318	1	,690**	,356*	-,100
	Sig. (2-tailed)	,209	,059		,000	,033	,564
	N	36	36	36	36	36	36
statment16	Pearson Correlation	,106	,318	,690**	1	,139	,061
	Sig. (2-tailed)	,539	,059	,000		,420	,722
	N	36	36	36	36	36	36
statment17	Pearson Correlation	,628**	,608**	,356*	,139	1	-,097
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,033	,420		,576
	N	36	36	36	36	36	36
statment18	Pearson Correlation	-,100	-,050	-,100	,061	-,097	1
	Sig. (2-tailed)	,560	,772	,564	,722	,576	
	N	36	36	36	36	36	36
pro_social_silence	Pearson Correlation	,514**	,620**	,485**	,531**	,536**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,003	,001	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

Correlations

		Correlations			
		acquiecent_sil ence	defensive_sile nce	pro_social_sile nce	organizational _silence
acquiecent_silence	Pearson Correlation	1	,645**	,575**	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
defensive_silence	Pearson Correlation	,645**	1	,639**	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
pro_social_silence	Pearson Correlation	,575**	,639**	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
organizational_silence	Pearson Correlation	,848**	,883**	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

statment29	Pearson Correlation	-,080	,229	,294	,457**	,533**	,739**	,785**	,802**	,763**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,642	,180	,082	,005	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
statment30	Pearson Correlation	,015	,414*	,394*	,672**	,601**	,684**	,699**	,708**	,662**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,933	,012	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
statment31	Pearson Correlation	,072	,060	,170	,395*	,535**	,583**	,548**	,575**	,574**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,678	,728	,321	,017	,001	,000	,001	,000	,000	,004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
organization_c onfionce	Pearson Correlation	-,072	,466**	,590**	,737**	,777**	,892**	,864**	,853**	,868**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,677	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	36	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	19

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	36	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	14

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

الملحق رقم (8): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية

Frequencies

		Statistics					
		gends	age	family situation	educational level	professional experience	monthly income
N	Valid	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

		gends			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	28	77,8	77,8	77,8
	famel	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mois de 30 ans	9	25,0	25,0	25,0
	de 30 à 40 ans	17	47,2	47,2	72,2
	de 41 à 50 ans	7	19,4	19,4	91,7
	plus de 50 ans	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		family situation			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	célibataire	14	38,9	38,9	38,9
	marié	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

educational level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondaire ou moins	13	36,1	36,1	36,1
	bachelier	3	8,3	8,3	44,4
	universitaire	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

professional experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5 ans	10	27,8	27,8	27,8
	de 5 ans à 10 ans	20	55,6	55,6	83,3
	de 11 à 15 ans	3	8,3	8,3	91,7
	plus de 16 ans	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

monthly income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	de 15000 à 30000	9	25,0	25,0	25,0
	de 31000 à 45000	21	58,3	58,3	83,3
	de 46000 à 60000	4	11,1	11,1	94,4
	plus de 60000	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

الملحق رقم (9): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد صمت الإذعان

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
statment1	36	2,03	1,341
statment2	36	2,31	1,546
statment3	36	2,42	1,680
statment4	36	2,56	1,340
statment5	36	2,53	1,647
acquiecent_silence	36	2,3667	1,18804
Valid N (listwise)	36		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

الملحق رقم(10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الدفاعي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
statment6	36	2,67	1,757
statment7	36	3,22	1,853
statment8	36	2,72	1,597
statment9	36	3,72	1,649
statment10	36	2,97	1,859
statment11	36	2,97	1,521
statment12	36	4,03	1,859
defensive_silence	36	3,1865	1,27264
Valid N (listwise)	36		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

الملحق رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول بعد الصمت الاجتماعي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
statment13	36	3,19	1,670
statment14	36	3,31	1,880
statment15	36	4,53	1,540
statment16	36	4,31	1,754
statment17	36	3,58	1,713
statment18	36	5,11	5,241
pro_social_silence	36	4,0046	1,30292
Valid N (listwise)	36		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

الملحق رقم(12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
acquiecent_silence	36	2,3667	1,18804
defensive_silence	36	3,1865	1,27264
pro_social_silence	36	4,0046	1,30292
organizational_silence	36	3,1859	1,08405
Valid N (listwise)	36		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

الملحق رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول محور الثقة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
statment19	36	2,56	1,539
statment20	36	4,28	1,542
statment21	36	4,17	1,558
statment22	36	4,28	1,701
statment23	36	3,97	1,444
statment24	36	4,06	1,393
statment25	36	3,97	1,444
statment26	36	3,97	1,540
statment27	36	3,72	1,632
statment28	36	3,94	1,620
statment29	36	4,06	1,413
statment30	36	3,94	1,413
statment31	36	3,31	1,527
organization_confionce	36	3,8632	1,06272
Valid N (listwise)	36		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,606	,367	,308	,88434

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,502	3	4,834	6,181	,002
	Residual	25,026	32	,782		
	Total	39,528	35			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,094	,494		8,291	,000
	acquiescent_silence	-,632	,171	-,706	-3,689	,001
	defensive_silence	-,063	,170	-,075	-,369	,715
	pro_social_silence	,366	,155	,448	2,356	,025

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss