

## دور الثقة التنظيمية في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي

### دراسة تحليلية لرأء عينة من التدريسين والفنين في المعهد التقني السليمانية

نيان كمال رشيد<sup>1</sup>، جلال محمد عبدالله<sup>2</sup>، نيكار علي محمد<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> المعهد التقني السليمانية، السليمانية، العراق

E-mail: niankamal@yahoo.com<sup>1</sup>, Jalal.muhamed@sru.edu.iq<sup>2</sup>, nigar.muhamme@sru.edu.iq<sup>3</sup>

#### الملخص:

يهدف البحث الى الكشف عن دور الثقة التنظيمية بأبعادها وهي (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة برؤساء الأقسام، الثقة بزملاء العمل) في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي بأبعادها(صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) وقد حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن فرضيتين رئيسيتين، ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم اختيار التدريسين والفنين العاملين بالأقسام العلمية في المعهد التقني السليمانية بطريقة العينة العشوائية لتقييم الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وبلغ عددهم 276 فرداً وتم توزيع (140) استماراة عليهم واسترجعت (120) استماراة صالحة للتحليل وهم يمثلون نسبة 44% من مجتمع البحث. و تم اختيار علاقات الارتباط والتأثير من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS . حيث توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مما تدل على اهتمام المعهد التقني بالثقة التنظيمية فضلاً عن تقليل مظاهر الصمت التنظيمي.

وفي ضوء الإستنتاجات قدمت مجموعة من التوصيات ومن اهمها:

- تقوية العلاقة ما بين زملاء العمل وتنمية روح التعاون ما بين افراد العاملين وتكوين علاقات علمية داخل الأقسام العلمية وتشجيع المنافسات العلمية ما بين زملاء العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي.

#### پوخته :

ئامانچ لەم تویزینەوەیە نیشاندانی رۆلی رەھەندەکانی متمانەی ریکخراوەبیه کەبىتىن لە (متمانە بە کارگىرىي بالاكانى ریکخرا، متمانە بە سەرۆك بەشەكان، متمانە بە ھاوپىشەكانى كار) لە كەم كردىنەوەي رەھەندەکانى بىيەنەنگى ریکخراوەبىي كەبىتىن لە (بىيەنەنگى خوبە دەستتۇوه دان، بىيەنەنگى بەرگىر، بىيەنەنگى كۆمەلەيەتى، بىيەنەنگى دەرفت) كىشەي تویزینەوەكە دىيارىكراوه لە كۆمەلەن پەرسىاردا كە دەسۈرۈتىمە لەسەرئەمەرە سەروشى پەيەندىيەكان و كارىگەرە نىوان گۆراوەكەن تویزینەوەكە .

وە بۇ ئەم مەبىستە ھەللىكىرىيەكى گەرمىانەي كىشراوه كە گۆز ارشت دەكەت لە دوو گەرمىانە سەرەكى، لە پىيالى دەلىيَا بۇون لە دروستى گەرمىانەكان كە ھەممۇيان خراونەتەبەر پېشكىنى جۇراوجۇر بۇ دەلىيابۇن لەممەدەيى دروستىيان.

وە ئەم تویزینەوەيە بىشىتى بەستۇوه بە مېتىدى وە ئىفي شىرقە ئى، وە بۇ ئەم مەبىستە فۇرمى راپىرسى وەك ئامرازىيىك بۇ بە دەست خىستى دازاكان بەكارهاتۇوه، وە مامۆستىيان و كارمەندانى تەكىنېكى بەشە زانستىيەكان لە پە يمانگاى تەكىنېكى سايمانى وەك سامىپ دەست نىشان كراون بەشىۋىيەكى ھەرمەمەكى بۇ ھەلسەنگاندى متمانەي ریکخراوەي و بىيەنەنگى ریکخراوەبىي كە ژمارەيان گەيشتۇتە 276 كارمەند و 140 فۇرم دابەشكراوه بەسەرئەيەندا وە لەوانە 120 فۇرمى گەراوه گۈنچاوبۇوه بۇ شىكارى ئامارى كە رىزەتى لە 44% كۆمەلگەتى تویزینەوەكە پېك دەھىنن .

وە پەيەندىيەكان و كارىگەرەكان ھەلسەنگىزراوه لە رىيگاى جىئەجىكىنى شىوازە ئامارىيەكان لە رىيگەتى بەرنامەي SPSS وە.

ئەم تویزینەوەيە گەيشتۇ به كۆمەلەن دەرەنچام لە گەنگەرەننیان ئەمانە ن :

بیوئیک جوزیک له پیووندی و پیوست بون و کاریگری به رجاو له نیوان متمانه‌ی ریکخراوهی و بیندهنگی ریکخراوهی که نیشانی دهدات پیمانگی تهکنیکی گرنگی دهدات به متمانه‌ی ریکخراوهی به راورد به کم کردنوهی دیاریدهی بیندهنگی ریکخراوهی.

ووه له ژیر رۆشنایی ده رنjamهکان کومەنی راسپارده ده خریتە ڕوو له گرنگترینیان :  
بەھیزکردنی پەیوندی نیوان ھاوپیشەکان و پەر میدانی گیانی ھاری کاری نیوان کارمەندان وه دروست کردنی پەیوھ ندی زانستی  
له نیوان بەمەشە زانستیه کاندا وه ھاندانی کیبرکی ی زانستی له نیوان کارمەندانی کاردا .  
**کلیلە، ووشە کان :** متمانه ی ریکخراوە ی، بیندە نگی ریکخراوە بی .

### *Abstract:*

The research aims to reveal the role of organizational trust with its dimensions (trust to the top management of the organization, trust to the heads of departments, and trust to the co-workers) in reducing the manifestations of organizational silence by its dimensions (silence surrender, defensive silence, social silence, silence of opportunity) .The problem of the study has been identified in several questions centered on the nature of the correlation and influence between the study variables, in order to develop ,this a framework of research has been presented that reflects two main hypotheses, and in order to ensure the validity of the hypotheses , all of the have undergone into multiple tests to ensure the validity. The research was based on the descriptive analytical method, and the research was used the questionnaire as a means of collecting data.

The teaching staff and technicians working in the scientific departments of Sulaimaniyah Technical Institute were selected as a random sample to assess the organizational trust and organizational silence. The population include 276 individuals and 140 questionnaires were distributed to them and 120 questionnaires were returned for analysis, a valid form for analysis, representing 44% of the research populate. The correlation and influence relationships were tested through the application of statistical methods by a SPSS. The study reached a number of conclusions and recommendations including:

- A significant correlation has been achieved between organizational trust and organizational silence, which indicates the interest of the technical Institute in organizational trust, and the reducing of organization silence. However, the recommendation is:

-Strengthen the relationship between co-workers and develop the spirit of cooperation more among the personnel and the formation of scientific relations within the scientific departments and encourage scientific competitions among co-workers.

**Key words:** organizational trust, organizational silence.

## المبحث الاول: منهجية البحث

## مشكلة البحث: 1-1

تعد الثقة التنظيمية من الموضوعات الرئيسية والمهتمة بها من قبل المنظمات في الوقت الحاضر لكون تلك المنظمات في حاجة ماسة إلى مورد بشري فعال وعلى درجة عالية من الثقة المتباينة بين العاملين بعضهم البعض وبين الادارة وبين المستويات الادارية المختلفة فيها. ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حال القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكى يؤثر على أداء المنظمات بهدف التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي والحد من حجب الموظفون لأفكار ومعلومات الرأي حول التحسين المرتبط بالعمل (Morrison & Milliken, 2000, 725-706) وهذا تؤدي الثقة التنظيمية دوراً كبيراً في عمليات التطوير والتحديث في المنظمات وبالتالي جعلها أكثر كفاءة وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي:

(ما هو دور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي لدى التدريسين والفنين في المعهد التقني في السليمانية؟ وتنشق من هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الأخرى :

- هل تمتلك عينة البحث تصوراً واضحاً عن ماهية الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في المعهد التقني في السليمانية؟  
ما مستوى أهمية متغيرات الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

## ■ ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

## 2-1 أهمية البحث :

تمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- 1 محاولة الربط الفكري بين موضوع الثقة التنظيمية التي تتمثل بـ(الثقة بزملاء العمل ،الثقة برؤساء الأقسام ،الثقة بالإدارة العليا)) مع مظاهر الصمت التنظيمي من خلال ابعاده (صمت الاستسلام ،الصمت الدافعي ،الصمت الاجتماعي ،صمت الفرصة) وصياغة هذا الربط على شكل (أنموذج افتراضي)للعلاقة بين تلك المتغيرات.
  - 2 لفت نظر الإدارة العليا في المعهد التقني السليمانية الى اهمية تحقيق الثقة التنظيمية من خلال تقليل مظاهر الصمت التنظيمي بين العاملين والتدريسين والفنين في المعهد .
  - 3 أهمية المتغيرات المبحوثة ،اذ يركز هذا البحث في تحليل العلاقة بين متغيرين هما (الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي) الذي لهما دور كبير في تحسين اداء و كفاءة المنظمة .
  - 4 أهمية الميدانية واجري البحث الحالى في احدى القطاعات المهمة وهو القطاع التعليمي (المعهد التقني السليمانية) .

### 3-1 أهداف البحث:

يسعى البحث إلى رصد دور الثقة التنظيمية في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:-

- 1- وصف متغيرات الثقة التنظيمية وتشخيصها ومتغيرات الصمت التنظيمي المعتمدة في المنظمة المبحوثة .
  - 2- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
  - 3- تحديد أكثر بعدها علاقة وتأثيراً ببعده الصمت التنظيمي للمنظمة المبحوثة .

#### ٤- مجتمع و عينة البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب في هذه الأنواع من البحوث إذ يصف الظاهرة كما هي من خلال جمع البيانات عن طريق المصادر العلمية المتوفرة والإداة الرئيسية للبحث وتم الاستعانة باستماراة الاستبانة . وتم استخدام مقياس ليكرت الخصاسي (موافق موافق الى حدمامحابد -غير موافق- موافق بشدة). وشملت استئلة الاستبانة ثلاثة محاور يتعلّق المحور الاول منها بالمعلومات الشخصية للمبحوثين ، المحور الثاني : بعد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل ،الثقة برؤساء الاقسام ،الثقة بالإدارة العليا ) والمحور الثالث : بعد الصمت التنظيمي ( الصمت الاسلام ،الصمت الدفاعي ،الصمت الاجتماعي ،الصمت الفرصة ).

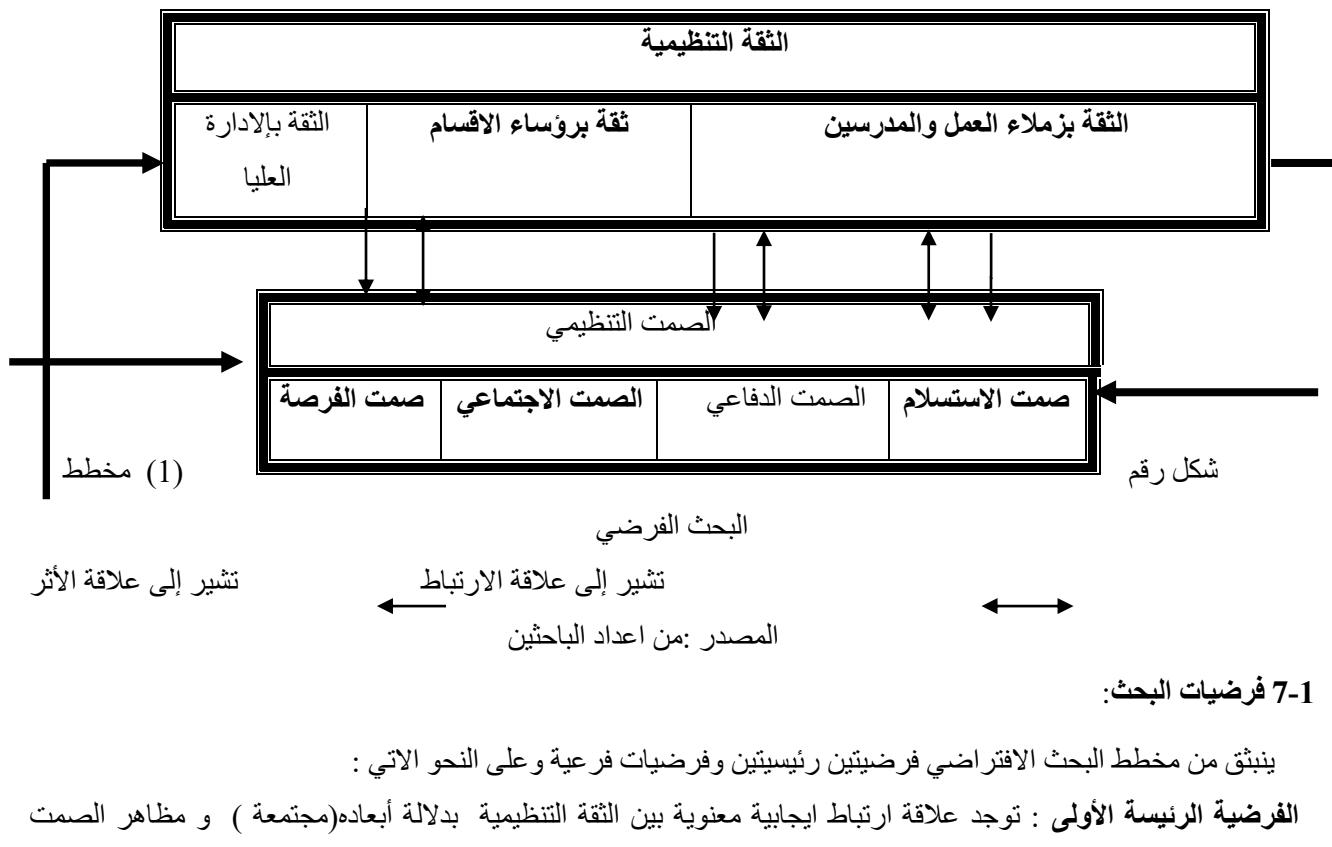
انسجاماً مع توجهات البحث تم توزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين ،اذ تم اختيار الكوادر التدريسية والفنية كمجمعاً للبحث والبالغة اعدادهم(276) فرداً وتم اخذ عينة من التدريسين والفنين الموجودين داخل الاقسام العلمية وقد تم توزيع (140) استمارة استبيان وتم استرداد (120) استمارة صالحة للتحليل اي ان نسبة استجابة الى (44 %).

## 5-1 حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال مدة امتدت حدود البحث فيها زمنياً من 1-6-2019 ولغاية 11-11-2019.  
الحدود المكانية: اجري البحث في المعهد التقني في السليمانية .

**الحدود البشرية:** يختبر البحث الحالي فرضياتها على عينة من التدريسين والفنين في المعهد التقني في السليمانية.  
**الحدود البحثية:** اقتصر هذا البحث على موضوعين اساسيين وهما (الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي) والذان يعودان الى حل السلوكي التنظيمي.

## 6-1 المخطط الفرضي البحث:



## 7-1 فرضيات البحث:

ينتقل من مخطط البحث الافتراضي فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية وعلى النحو الاتي :  
**الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقة التنظيمية بدلالة أبعاد(مجتمعه ) و مظاهر الصمت التنظيمي ، بدلالة أبعاد (مجتمعه ).

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية ( منفردة) و مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعةً.
- وتقترن عنها الفرضية الفرعية الآتية :
- يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية( منفردة) في، مظاهر الصمت التنظيمي.

## 8-1 الأسلوب الاحصائي:

تم تطبيق عدداً من الأساليب الإحصائية للحصول على نتائج علمية دقيقة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتمثل بالاتي:

- أ. المقاييس الوصفية كالتكرارات ،النسبة المئوية ،الوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- ب. اختبار الارتباط بين متغيرات البحث بمعامل الارتباط البسيط وبطريقة بيرسون.
- ج. اختبار التأثير باعتماد معامل الانحدار البسيط وبطريقة(Enter) .

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

### اولاً: الثقة التنظيمية : Organizational Trust

#### 1-1-2 مفهوم وتطور الثقة التنظيمية:

تعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الادارة والتخطيط وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد (Chair& Ebrahim,2004:16; Bagraim& Hime,2007:43) وتطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقنية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف ) والتي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة ،في حين المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة واهتم بالعنصر البشري .

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد أزداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت نظرية (اليابانية على ثلاث مركبات أساسية والمتمثلة في ( الثقة ، المهارة ، الكفاءة) كانت الثقة هي احدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.

تبليغ مفهوم ودور الثقة في مرحلة السبعينيات من هذا العصر ضمن سياقات تنظيمية طرح لأول مرة من قبل (luhman) اذ أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية التي تساعد على تحقيق تنسيق اداري اكبر و انجاز فرق عمل اكثراً كفاءة. و خلال السبعينيات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الادارة نتيجة للتغيرات والتطورات التي شهدتها المنظمات فقد ازدادت الحاجة الى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية (الدوري وصالح, 2009:322).

على الرغم من اهتمام الباحثين حديثاً بدراسة الثقة التنظيمية الا أنهم اختلفوا في وضع التعريف المعيّن لمحواها فمثلاً اوضح (الصياغ) أنها "توقعات مشتركة بين طرفين ينظر اليها بعد الاتفاق عليها، عقد نفس غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً ( الصياغ، 1986: 11).

ووصفه (Nielse) : بأنها "اعتقاد وتوقع شخص ما حول أمكانيّة الحصول على التصرف المرغوب به الذي يؤدى من قبل الحائز على الثقة" Nielse. 2004:240) ( وعرفها(الطائي) " بامان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة ذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة" (الطائي، 2007: 8-232).

وفقاً لرأي (Miles Greed) يمكن ايجاز الثقة التنظيمية بانها استعداد ضمني لدى الافراد العاملين يعكس الفلسفة الادارية للمنظمة ومضامينها ،وانها تشابهات واضحة في سلوك هؤلاء الافراد تتأثر بالاعمال والاجراءات التنظيمية والهيكل التنظيمي ، وكذلك خبرات من العلاقات المتبادلة تتأثر بالسياق التنظيمي (Blomqvist& Stahle, 2000:4) او عبارة عن (عامل نفسي داخل الفرد يؤثر على تعاملاته مع الآخرين فإذا كانت هناك مصداقية في التعاملات يتولد عنها درجة عالية من الثقة بين الطرفين والتي ينتج عنها تلك التوقعات الايجابية في سلوكيات الافراد وان عدم المصداقية او الشعور بعد المصداقية يتولد عنه درجة منخفضة من الثقة والتي ينتج عنها توقعات سلبية والتي تحد من التعامل بين الطرفين)(الكتبي،2005: 154).

اما التعريف الاجرائي للباحثين للثقة التنظيمية ( توقع ايجابي الذي يحمله المرؤوس تجاه رئيسه والعكس صحيح، من حيث ثقته لقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها).

#### 2-1-2 مستويات الثقة التنظيمية :

تصف منظمات اليوم بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات . الامر الذي اضحت معه وجود حد معين من درجة الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية أو الجماعية داخل التنظيم وبالتالي تحقيق الاهداف بكفاءة. ويمكن النظر الى الثقة من المستويات التالية :-

1- **الثقة على المستوى الفردي :** تعد إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمراً ضرورياً كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسه. الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من قدرة الفرد في استيعاب المحادثات الاستثنائية النفسي ضد الآخرين. إذ إن تصوّرهاته لذوّافعه وقيمته، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدّي لحل المشكلات، إن عدم الثقة تؤدي إلى التضيّع بالأفكار الجيدة (الكتابي، 1996: 62).

2- **الثقة على مستوى المجموعات :** منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي تعتبر الثقة عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير ، وقد أظهرت التجارب ان العمل بشكل مجموعات من شأنها احداث عملية التغيير في انمط السلوك وزيادة الثقة ، فمن الممكن ان تعتمد عملية التغيير على ثلاثة عناصر هي: (الكتبي، 2005: 164)

- مشاركة الاشخاص المشاركين في التغيير.
- الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير .
- وضوح الرؤية عن التغيير .

3- الثقة على مستوى التنظيم: بعد النقاوة بين الأفراد ظاهرة منتشرة في مجتمع المنظمات فهي تمكن الأفراد من تحمل المخاطر كما أنها تقوم على التوقع بأن الإنسان سوف يحصل على ما يتوقعه وليس ما يخشى منه وفي كثير من الأحيان نجد أن الثقة الشخصية في الآخرين تتركز في كيفية اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفرد نفسه أكثر من تأثيرها على كيفية تصرف هذا الفرد . (الكتبي، 2005: 165).

### 2-3-1 أبعاد الثقة التنظيمية: مفهوم الثقة التنظيمية يتكون من ثلاثة أبعاد للثقة :

#### 1- الثقة الشخصية بين الأفراد (ثقة ما بين الزملاء):

ذلك العلاقات التعاونية التبادلية والميول وال موقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف للمساهمة في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيره، إمكانية التفاهم والاعتماد على الزملاء في العمل عند مواجهة المشاكل والابتعاد عن الغموض والانانية في العمل وربط علاقات صداقة مع أغلب الزملاء (اسماء، 2017: 5).

#### 2- الثقة بال管理人员 أو (المدراء) :

الثقة والأمانة والاستقامة هي سمة رئيسة وأساسية وتحمية القيادة فعندما يثق الإفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، ومن غير المحتمل إن يتبع الإفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins, 2003: 337).

#### 3- الثقة في المنظمة أو الثقة بـ(الادارة العليا) :

تكون الادارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم و توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة العاملين في الأقسام والفروع ( صديق ، 2005 : 43). إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات تكون تكاليفها باهظة والتي ربما قد تؤدي إلى فشلها أو انهيارها بالكامل هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ، فاللتنة بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة ويبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار . وإذا ما أريد النجاح للمنظمات في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنى عالي لابد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا دور، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة. ومن ثم انخفاض ولائهم (العنزي والساعدي، 2004: 68-92).

#### ثانياً: الصمت التنظيمي :

##### 2-2-1- مفهوم الصمت التنظيمي وتطوره :

يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الغير مألوفة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم دقيق له، اذ مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية، الحقبة الأولى من(1970 حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت، الفترة الثانية من ( منتصف 1980 حتى عام 2000 ) حيث كان التركيز الرئيسي للبحوث حول (الكلام)، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى لأن) هي التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت. ان الصمت التنظيمي يمثل اهم العوائق امام ادارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغيير والتطوير الاداري الامر الذي دفع بالمنظمات ضرورة معرفة اسبابه واثاره السلبية وسبل معالجتها ليمكنه التطور والتقدم نحو الافضل ، فمثلاً في قطاع الامن وخاصة الشرطة يتمثل الصمت لدى الاشخاص المترددين في الكشف عن مخالفات زملائهم والمشكلات الاخرى التي تظهر بالمؤسسة العسكرية وهذا التردد ينبع في الواقع من ثقافة الشرطة التي تعكس رؤية المؤسسة العسكرية (Kararca, 2013: 42).

تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي الى الباحث هيرشمان Hirschman عام 1970 اذ حاول ربط مفهوم الصمت التنظيمي مع حالة التراضي لدى الموظفين وفي حالة تعرضهم للمعاملة السيئة من قبل الرؤساء و عدم تقديمهم الشكاوى الرسمية مما يدخل ذلك في باب الصمت بالتراضي و دليل على الولاء (الرباعية، 2018: 1).

الصمت التنظيمي يعني ان الموظفين والعاملين لا يشاركون عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل ولا يقدمون المعلومات والآراء والافكار والمقترحات عن هذه القضايا والاهتمامات مع الادارة من اجل الحفاظ على انفسهم (Gulluce, 2016: 10). يشمل الصمت التنظيمي الاعتقاد الجماعي بان الموظفين الذين يتحدثون بصراحة هي عبارة عن حماقة أو عمل غير حكيم . (Fapohunad, 2016: 85). ويشير (Van dyne et al, 2003: 32) إلى ان الصمت التنظيمي هو المنع المتعذر للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة تجاه رؤسائهم، وإنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية.

اما تعریفنا الاجرائي للصمت التنظيمي هو (إخفاء عمدي للأراء والافكار والمعلومات حول المشاكل التي تحدث بالعمل خوفاً لتفسيرها بشكل خاطئ من قبل الادارة العليا ورؤساء العمل).

## 2-2 أبعاد الصمت التنظيمي:

حدد كل من: (pinder&Harlos,2001;Van Dyne ,etal, 2003;Briensfild, 2009 ;perlow & Repenning 2009;Cakici 2010;Alparslan,2010;Bogosian,2012)؛أبعاد الصمت التنظيمي باربعة انواع:- صمت الاستسلام (Acquiescent silence: ، الصمت الدفاعي : Defensive Silence ، الصمت الاجتماعي : Prosocial silence: protective silence) عندما يصف معظم الناس سلوك شخص آخر بأنه "صامت". وينتفق الباحثون مع الدراسات اعلاه من حيث تحديد أبعاد الصمت التنظيمي :

أ- صمت الاستسلام (الاذعان): Acquiescent silence: أول شكل من اشكال الصمت هو صمت الاذعان او الاستسلام. التي تحجب الأفكار او المعلومات او الآراء ذات الصلة بالقضايا التنظيمية نتيجة استسلام العاملين (kahn,1990: )، كما انه مرافق للموظفين الذين هم في الأساس غير مرتبطين وغير راغبين في اتخاذ خطوات لا جراء التغيير. (pinder&Harlos.2001: ) لا يهتم او يرتبط هؤلاء الافراد بالمنظمة ، ثم يتقبلون الظروف السائدة كما هي (yildiz,2013: ) وتتخفض لديهم لرغبة في بذل الجهد للتغييرها مقارنة بزملائهم (zehir&erdogan,2011: ) و غالباً ما يؤدي هذا النوع من الصمت الى عدم التعاون بين العاملين.

ب- الصمت الدفاعي:- Defensive Silence: يعرف بأنه قيام العاملين باخفاء الافكار،المعلومات والاراء المتعلقة بالعمل كشكل من الاشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التحدث بصراحة. ووصف بأنه السلوك المعتمد والاستباقي الذي يهدف الى الحماية الذات من الاخطر الخارجية (Schlenker,. and Weigold , 1989:21-43) .

الصمت الدفاعي هو سلوك مقصود واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، على عكس صمت الاستسلام، فإن الصمت الدفاعي أكثر استباقياً ، حيث تتضمن الوعي والنظر في البدائل ، يليها قرار واع لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الحالي (Van Dyne et al. 2003: 114).

ت- الصمت الاجتماعي: Prosocial Silence: هو سلوك اختياري مقصود و هادف ترکز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدعاوة تعاونية (Van Dyne, et al,2003: 40) ، تحدث الصمت الاجتماعي الإيجابي ايضاً في حالة حماية زميل في العمل او حماية المنظمة (Brinsfieldet al., 2012: 3-33).

الصمت الاجتماعي الإيجابي هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة. حيث أن السلوك غير العادي والاستباقي يركز بشكل أساسى على الآخرين و ينشأ ايضاً من الاهتمام بالآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية(Korsgaard etal,1997:160-177) ويعتبر (Johnson et al , 2002 : 1143) عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الاطراف الثالثة غير المرغوب فيها الوصول اليها صمتا اجتماعياً وهناك سبب آخر لإخفاء المعلومات عندما يكون الموظف في وضع غير مناسب لمناقشة تلك المعلومات .

ث- الصمت الواقي او محمي (الفرصة ) protective silence (opportunity): السكون الوقائي هو المكان الذي يمكن للموظفين الصمت وقبول قرارات الإدارة العليا فيها وأحد أهم أسباب الصمت هو العلاقة الجيدة بين المنظمة والموظفين لذلك يفضل الموظفون الصمت بدلاً من إخبار ما هو الخطأ في مؤسستهم و لهذا السبب لا يشارك الموظفون الصامتون رأيهم في حل النزاع في المؤسسة.

(Morrison&Milliken, 2003, perlow&repennning, 2009, alparslan,2010)

## المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

### 1- اختبارات صدق الاستبانة:

تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) لغرض التأكيد من ثبات المقياس المستخدم، للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث. واعتماداً على نتائج التحليل من الكمبيوتر اتضح أن قيمة معامل الفا كرونباخ تساوي (0.895) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية) ومن خلال الجدول (5) تبين أن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد الابعاد هو (7) عنصراً وهي موجبة الإشارة.

**الجدول (5)" قيمة معامل الفا كرونباخ " معامل ثبات الاسواق الداخلي لأبعاد الاستبانة ( مقاييس كرونباخ الفا )**

قيمة (a) ألفا	عدد الفترات	البعد	ت
<b>المتغير التابع (الصمت التنظيمي)</b>			
0.949	5	صمت الاستسلام	1
0.862	5	الصمت الدفاعي	2
0.956	5	الصمت الاجتماعي	3
0.854	5	صمت الفرصة	4
<b>المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)</b>			
0.844	6	الثقة بزملاء العمل	5
0.952	6	الثقة برؤساء الأقسام	6
0.848	6	الثقة بالإدارة العليا	7

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح بيانات جدول (5) قيم الثبات للمتغير المستقل وهو (الثقة التنظيمية) و التي تراوحت بين (0.952) لبعد (الثقة برؤساء الأقسام) كحد اعلى البالغ عددها (6) فقرة , و (0.844) لبعد (الثقة بزملاء العمل) كعد ادنى و البالغ عددها (6) فقرة . أما فيما يخص قيم الثبات للمتغير التابع (الصمت التنظيمي) تراوحت بين (0.956) لبعد (الصمت الاجتماعي) كحد اعلى البالغ عددها (5) فقرة , و (0.854) لبعد (صمت الفرصة) كحد ادنى و البالغ عددها (5) فقرة . وتدل مؤشرات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) اعلاه على تمنع أداة البحث بصورة عامة بمعامل ثبات عال و بقدرتها على تحقيق اغراض البحث وفقاً (Sekaran,2016)

**ثالثاً: اختبار بيانات البحث**

من الضروري التأكد من استيفاء بيانات البحث عدداً من شروط التحليل الإحصائي لتحديد صلاحية البيانات لإجراء التحليل الإحصائي على وفق الاختبارات المعلمبة أم الاختبارات اللامعلمبة (Reinhart, 2015:11)، وللحluck من ذلك تم اجراء الاختبارات الآتية:

- التوزيع الطبيعي: تم تطبيق اختبار شابيرو- ويلك (Shapiro – Wilk)، للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي (Normality Test) في بيانات الدراسة ومن خلال متغيراتها، حيث بينت نتائج التحليل المثبتة في الجدول (6) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) من هذا الاختبار وكل من (الثقة التنظيمية ، الصمت التنظيمي).

**الجدول (6) شرط التوزيع الطبيعي**

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			المتغيرات وأبعادها
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.355	120	0.909	0.200*	120	0.186	الثقة التنظيمية
0.631	120	0.947	0.200*	120	0.134	الصمت التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يمكن أن نرى في الجدول (6) أن قيمة كل من تقييمات الإحصاء الثقة التنظيمية (Shapiro- - Kolmogorov-Smirnov) على التوالي هي (0.909) و (0.186) على التوالي عند مستوى الأهمية (0.05) (Sig) منه تساوي (0.200) و (0.272) على التوالي. أما قيمة من تقييمات الإحصاء الصمت التنظيمي (Shapiro-Wilk - Kolmogorov-Smirnov) هي (0.186) و (0.134) على التوالي عند مستوى الأهمية (0.05) (Sig) منه تساوي (0.947) و (0.909) على التوالي، كانت هناك دلالة إحصائية لأن قيمة Sig (الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي) من تقييمات التوزيع الطبيعي كانت أكثر من (0.05)

#### رابعاً: تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث

##### الفقرة الاولى: تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري البحث والمتمثلة (الثقة التنظيمية) بوصفها متغيراً (مستقلاً)، و(الصمت التنظيمي) بابعاده الثلاثة بوصفها متغيراً (تابع)، باستخدام برنامج (SPSS22).

##### اولاً: متغير الثقة التنظيمية

###### 1- بعد الثقة بزماء العمل

يتضح من الجدول(7) ان الوسط الحسابي الكلي بعد (الثقة بزماء العمل)بلغ 3.75 و نسبة (71.94%) من افراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول الثقة بزماء العمل بانحراف معياري 0.93 و معامل اختلاف (25.22%) و اهمية النسبية البالغة 74.97 % ونسبة 12.22% يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد والباقي غير متأكدين. ومن اكثربالقرارات التي اغنت هذا البعد هي فقرة X1 حصلت على نسبة اتفاق (95%) ووسط الحسابي (4.17) و انحراف معياري (0.62) ، اذ تشير العبارة الى القيام بتقييم الاتصالات بين زماء العمل سعيا للتفاهم المشترك بينهم. أما اقل قيمة لعبارات هذا البعد فقد تتجه نحو عبارة X6 اذ بلغ نسبة الاتفاق (60%) بوسطها الحسابي ( 3.46 ) وانحرافها المعياري (1.28) والتي تظهر لنا ان هناك اتفاقاً اقل على اجابات المستجيبين في المنظمة المبحوثة لشعورهم بحرج عندما يطلبون المساعدة في العمل من أحد زملائهم.

جدول رقم (7) وصف متغير (الثقة بزماء العمل)

النتيجة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	المتوسط	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
		C.V	S.D								
اتفاق	83.4	14.868	0.62	4.17	30	84	3	2	1	النكرار	X1
					25%	70%	2.5%	1.7%	0.8%	%	
اتفاق	78.6	19.338	0.76	3.93	23	74	15	8	0	النكرار	X2
					19.2%	61.7%	12.5%	6.7%	0.0%	%	
اتفاق	72.4	25.414	0.92	3.62	14	64	28	10	4	النكرار	X3
					11.7%	53.3%	23.3%	8.3%	3.3%	%	
اتفاق	73.6	26.359	0.97	3.68	20	61	22	14	3	النكرار	X4
					16.7%	50.8%	18.3%	11.7%	2.5%	%	
اتفاق	72.6	28.375	1.03	3.63	21	55	30	7	7	النكرار	X5
					17.5%	45.8%	25%	5.8%	5.8%	%	
اتفاق	69.2	36.994	1.28	3.46	27	45	16	20	12	النكرار	X6
					22.5%	37.5%	13.3%	16.7%	10%	%	
اتفاق	74.97	25.22	0.93	3.75	135	383	114	61	27	النكرار الكلي	X7
					18.75	53.19	15.83	8.47	3.75	معدل النسبة المئوية	

\* توضيح مقاييس ليكارت الخامس: (من 1-1 لا اتفاق بشدة)، (من 1.80-2 لا اتفاق)، (من 2.60-3 لا اتفاق)، (من 3.40-3.9 اتفاق)، (من 4.20-4.5 اتفاق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## 2- بعد الثقة برؤساء الأقسام:

تشير النتائج الواردة في الجدول(8) إلى اجابة المستجيبين عن العبارات (X12-X7) التي تمثل بعد الثقة برؤساء الأقسام ، اذ تشير نسبة الالتفاق وعلى المستوى الكلي للعينة إلى (70.42%) بوسط حسابي الكلي (3.80) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على وجود مستوى عالي للثقة برؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة. وعلى مستوى الجزوئي فقد حصل عبارة (x7) على أعلى نسبة الالتفاق (79.6%) بوسطها الحسابي (3.98) ، وانحرافها المعياري (0.77) والمتعلقة بإمكانية الاعتماد على رئيسي في تنفيذ المهام والمسؤوليات اما اقل قيمة لعبارات هذا البعد فقد توجه نحو عبارة (X9) اذ بلغ نسبة الالتفاق الى (69.4%) بوسطها الحسابي (3.47) وانحرافها المعياري (1.05).

جدول رقم (8) وصف متغير(الثقة برؤساء الأقسام)

النتيجة	أهمية النسبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التفق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
		C.V	S.D	Mean	5	4	3	2	1		
اتفاق	79.6	19.347	0.77	3.98	25	76	13	4	2	التكرار	X7
					20.8%	63.3%	10.8%	3.3%	1.7%	%	
اتفاق	77	24.675	0.95	3.85	27	64	17	8	4	التكرار	X8
					22.5%	53.3%	14.2%	6.7%	3.3%	%	
اتفاق	69.4	30.259	1.05	3.47	15	54	31	12	8	التكرار	X9
					12.5%	45%	25.8%	10%	6.7%	%	
اتفاق	74.2	25.067	0.93	3.71	25	47	39	6	3	التكرار	X10
					20.8%	39.2%	32.5%	5%	2.5%	%	
اتفاق	78	24.615	0.96	3.90	34	54	20	10	2	التكرار	X11
					28.3%	45%	16.7%	8.3%	1.7%	%	
اتفاق	77.6	26.289	1.02	3.88	36	50	22	8	4	التكرار	X12
					30%	41.7%	18.3%	6.7%	3.3%	%	
التفكر الكلي	75.97	25.04	0.95	3.80	162	345	142	48	23	معدل النسبة المئوية	
					22.50	47.92	19.72	6.67	3.19		

\* توضيح مقاييس ليكارت الخامس: (من 1-7 لا اتفق بشدة)،(من 5-1 لا اتفق)،(من 2-6 لا اتفق)،(من 3-9 محايد)،(من 19-40 اتفق)،(من 40-52 اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## 3- بعد الثقة بالإدارة العليا:

يشير الجدول(9) للعبارات (X18-X13) المتمثلة بالثقة بالإدارة العليا حيث يشير الى اتفاق اجابات العينة بنسبة(4.74%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.98) على التوالي . وهذا يدل على ان عينة البحث لديهم ثقة بالإدارة العليا الى حد ما بمستوى فوق متوسط .

ولكن على المستوى الجزوئي للعبارة فقد توجهت الاجابات باتجاه العبارة(X15) حيث تشير الى اعتماد العينة على الادارة العليا لحل المشاكل التي تواجههم ب مجال العمل ويفك ذلك وسط حسابي البالغ (3.93) و الانحراف معياري (0.91) ونسبة الالتفاق (78.6%)،اما عبارة (X13) فقد حصلت على نسبة اتفاق(72.6%) والتي تنص على ان العينة يمكنهم الاعتماد على الادارة العليا لإظهار الحكم الجديد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.63) و انحراف معياري (0.89) و على التوالي.

## جدول رقم (9) وصف المتغيرات (الثقة بالإدارة العليا)

النتيجة	أهمية النسبي	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	المتوسط	الثقة بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
		C.V	S.D	Mean	5	4	3	2	1		
اتفاق	72.6	24.52	0.89	3.63	14	64	30	8	4	النكرار	X13
					11.7%	53.3%	25%	6.7%	3.3%	%	
اتفاق	74.2	28.84	1.07	3.71	34	37	34	11	4	النكرار	X14
					28.3%	30.8%	28.3%	9.2%	3.3%	%	
اتفاق	78.6	23.16	0.91	3.93	34	52	27	5	2	النكرار	X15
					28.3%	43.3%	22.5%	4.2%	1.7%	%	
اتفاق	72.8	26.92	0.98	3.64	24	46	36	11	3	النكرار	X16
					20%	38.3%	30%	9.2%	2.5%	%	
اتفاق	75	28.80	1.08	3.75	35	40	28	14	3	النكرار	X17
					29.2%	33.3%	23.3%	11.7%	2.5%	%	
اتفاق	72.8	26.65	0.97	3.64	18	61	26	10	5	النكرار	X18
					15%	50.8%	21.7%	8.3%	4.2%	%	
النكرار الكلي	74.33	26.48	0.98	3.72	159	300	181	59	21	معدل النسبة المئوية	
					22.08	41.67	25.14	8.19	2.92		

\* توضيح مقاييس ليكارت الخامس: (من 1-79 لا اتفاق بشدة)، (من 1.80-59.2 لا اتفاق)، (من 2.60-39.3 محابيد)، (من 3.40-4.19 اتفاق)، (من 4.20-5 اتفاق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانياً: متغير الصمت التنظيمي

#### 1- بعد صمت الاستسلام:

يظهر الجدول (10) إجابة المستجيبين على العبارات (Y1-Y5) التي تمثل بعد صمت الاستسلام، اذ تشير نسبة الاتفاق وعلى المستوى الكلي للمجتمع الى (73%) بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.24) وعلى المستوى الجزئي فقد تتجه النتيجة ذات القيمة الاعلى باتجاه العبارة (Y3) حيث تشير الى موافقة المبحوثين على تجاهل الحقائق المتعلقة بالمشاكل الموجودة داخل العمل لحماية نفسم وتمثلت نسبة الاتفاق فيها (77.1 %) بوسط حسابي (3.85) و انحرافها المعياري (1.27) اما النتيجة ذات القيمة الاقل فقد تمثلها العبارة (Y5) حيث ان نسبة الاتفاق فيها (64.6 %) بوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.31) وهذا يدل على ان النتيجة تظهر اتفاقاً امل على ان الادارة العليا ورؤساء العمل لا يؤمنون بأفكار ومقترنات العينة .

## جدول رقم (10) وصف بعد (صمت الاستسلام)

أهمية النسبي	أهمية النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
اتفاق	74	31.35	1.16	3.70	34	42	26	10	8	التكرار	Y1
					28.3%	35%	21.7%	8.3%	6.7%	%	
اتفاق	73.4	34.33	1.26	3.67	43	28	20	24	5	التكرار	Y2
					35.8%	23.3%	16.7%	20%	4.2%	%	
اتفاق	77	32.99	1.27	3.85	52	28	16	18	6	التكرار	Y3
					35.8%	23.3%	13.3%	15%	5%	%	
اتفاق	75.6	32.28	1.22	3.78	48	24	27	16	5	التكرار	Y4
					40%	20%	22.5%	13.3%	4.2%	%	
محايد	64.6	40.56	1.31	3.23	24	32	26	23	15	التكرار	Y5
					20%	26.7%	21.7%	19.2%	12.5%	%	
اتفاق	72.92	34.30	1.24	3.65	201	154	115	91	39	التكرار الكلي	M1
					33.5	25.67	19.17	15.17	6.5	معدل النسبة المئوية	

\* توضيح مقاييس ليكارت الخامس: (من 1-79.1 لا اتفق بشدة)، (من 2-59.2 لا اتفق)، (من 3-39.2 محايد)، (من 4-34.0 اتفق)، (من 5-42.0 اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## 2- بعد الصمت الدافعي:

تشير نتائج الجدول (11) على مستوى الكلي المتمثلة بالعبارات (Y6-Y10) الى توفر بعد الصمت الدافعي الى حد ما ويؤكد ذلك نسبة اتفاق (72.34%) بوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (1.22)، وعلى المستوى الجزئي فقد كانت القيمة الاعلى للعبارات تمثل الى عبارة (Y8) نسبة الاتفاق (79%) بوسط حسابي (1.02) اذ تشير العبارة الى ان العينة يوافقون على تجنب اعطاء اية اقتراحات حول العمل لكي لا يدخلون في اشتباكات مع الاخرين :-

و أقل قيمة تمثلها العبارة (Y7) و الاتفاق فيها (66.8%) و وسط حسابي (3.34) و انحراف المعياري (1.31) والتي تنص على ان العينة يوافقون على حجب معلومات تهم عملهم بسبب خوفهم من فقدان مكانتهم ومناصبهم .

## جدول (11) وصف بعد(الصمت الدفاعي)

أهمية النسبي	أهمية النسبي	معامل الاختلاف	الاتحراف المعياري	المتوسط	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
		C.V	S.D	Mean	5	4	3	2	1		
محايد	67.4	35.31	1.19	3.37	15	16	56	30	3	التكرار	Y6
					12.5%	13.3%	46.7%	25%	2.5%	%	
محايد	66.8	39.22	1.31	3.34	36	18	21	41	4	التكرار	Y7
					30%	15%	17.5%	34.2%	3.3%	%	
اتفاق	79	25.82	1.02	3.95	44	40	23	12	1	التكرار	Y8
					36.7%	33.3%	19.2%	10%	0.8%	%	
اتفاق	75.6	31.48	1.19	3.78	44	33	19	21	3	التكرار	Y9
					36.7%	27.5%	15.8%	17.5%	2.5%	%	
اتفاق	71.6	39.11	1.40	3.58	45	23	21	18	13	التكرار	Y10
					37.5%	19.2%	17.5%	15%	10.8%	%	
اتفاق	72.08	34.19	1.22	3.60	184	130	140	122	24	التكرار الكلي	معدل النسبة المئوية
					30.67	21.67	23.33	20.33	4.00		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### 3- بعد الصمت الاجتماعي

يشير الجدول(12) الى توفر بعد الصمت الاجتماعي ويفيد ذلك نسبة الالتفاق (73.92%) بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.10) . ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (Y11) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.91) و انحراف معياري (0.93) حيث ان (74.2 %) من المشاركين يوافقون ارفض الافصاح عن اية معلومات وظيفية قد تخص عمل الآخرين ، فيما يخص الفقرة (Y15) ذو الوسط الحسابي البالغ (3.11) هي الاقل من بين المجموعة، وأن نسبة (35.9 %) يوافقون على عدم تقديم اية مقتراحات حول الاصلاح والتغيير حتى أحافظ على مشاعر رؤسائهم وزملاهم بانحراف معياري (1.21) .

## جدول (12) وصف بعد (الصمت الاجتماعي)

أهمية النسبة ي	أهمية النسبة النسبة	معامل الاختلا ف	الاتحر اف المعياري	المتوس ط	اتفاق بشدة	اتفاق	محайд	لا اتفق	لا اتفق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراس ة	المحو ر
اتفاق	78.2	23.79	0.93	3.91	33	56	18	13	0	التكرار	Y11
					27.5%	46.7%	15%	10.8 %	0.0%	%	
اتفاق	75	29.87	1.12	3.75	33	49	18	15	5	التكرار	Y12
					27.5%	40.8%	15%	12.5 %	4.2%	%	
اتفاق	77.4	28.68	1.11	3.87	37	52	16	8	7	التكرار	Y13
					30.8%	43.3%	13.3 %	6.7%	5.8%	%	
اتفاق	76.8	29.17	1.12	3.84	36	52	17	7	8	التكرار	Y14
					30%	43.3%	14.2 %	5.8%	6.7%	%	
محайд	62.2	38.91	1.21	3.11	20	23	38	28	11	التكرار	Y15
					16.7%	19.2%	31.7 %	23.3 %	9.2%	%	
اتفاق	73.9 2	30.08	1.10	3.70	159	232	107	71	31	التكرار الكلي	Y16
					26.5	38.67	17.83	11.83	5.17	معدل النسبة المئوية	

\* توضيح مقاييس ليكارت الخامسي: (من 1-79.1 لا اتفق بشدة)، (من 1-59.2 لا اتفق)، (من 1-39.3 محايد)، (من 3.40-19.4 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## 4- بعد صمت الفرصة

تشير نتائج الجدول (13) على مستوى الكلي المتمثلة بالعبارات (y16 - y20) الى توفر بعد صمت الفرصة الى حد ما ويفيد ذلك نسبة اتفاق (71.4%) بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.313)، ومن اكثرب الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (Y19) بنسبة اتفاق (67.7%) بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.21)، اذ تشير العبارة الى ان العينة يوافقون على الاحتفاظ بالمعلومات لرفع شأنهم عند رؤسائهم، فيما تنص على ميل العينة لحجب المعلومات والاحتفاظ بها للاستفادة منها للترفية او اشغال منصب اداري اعلى .

## جدول (13) وصف بعد (صمت الفرصة)

أهمية النسبي	أهمية النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
C.V	S.D	Mean	5	4	3	2	1				
اتفاق	69.6	41.67	1.45	3.48	42	27	11	26	14	التكرار	Y16
					35%	22.5%	9.2%	21.7%	11.7%	%	
اتفاق	75.4	32.36	1.22	3.77	45	34	10	30	1	التكرار	Y17
					37.5%	28.3%	8.3%	25%	0.8%	%	
اتفاق	76	32.37	1.23	3.80	46	34	14	22	4	التكرار	Y18
					38.3%	28.3%	11.7%	18.3%	3.3%	%	
اتفاق	77	31.43	1.21	3.85	48	32	19	16	5	التكرار	Y19
					40%	26.7%	15.8%	13.3%	4.2%	%	
محايد	58.6	49.15	1.44	2.93	23	27	14	31	25	التكرار	Y20
					19.2%	22.5%	11.7%	25.8%	20.8%	%	
اتفاق	71.32	37.39	1.31	3.57	204	154	68	125	49	التكرار الكلي	Y20
					34	25.67	11.33	20.83	8.17	معدل النسبة المئوية	

\* توضيح مقاييس ليكرت الخامس: (من 1-79.1 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-59.2 لا اتفق)، (من 2.60-39.4 اتفق)، (من 3.40-19.3 محايد)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

#### خامساً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

تم قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى، وما ينبع عنها الفرضيات الفرعية، و استخدم لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

- **الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقة التنظيمية بدلالة أبعاده(مجتمعه ) و مظاهر الصمت التنظيمي بدلالة أبعاده (مجتمعه ).

تشير الفرضية الرئيسية الاولى إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين (الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي). ومن خلال الجدول (14) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الكلي بين (الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي) يساوي (0.856) عند مستوى معنوي (0.05) وبقيمة احتمالية (0.00) وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد هناك ارتباط معنوي موجب بين الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي" عند مستوى معنوي (0.05) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة . ولغرض الوصول الى مؤشرات نقصالية حول اتجاه وطبيعة العلاقة بين كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وفي ضوء الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط على النحو الاتي:

يوضح الجدول(14) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل بعد من ابعاد المتغير المستقل منفردة :-

1- وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتمثلة في (الثقة بزملاء العمل ، الثقة برؤساء الأقسام ، الثقة بالإدارة العليا ) :

**أ- العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بزماء العمل**

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (منفردة) و مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح نتائج الجدول (14) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية موجبة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بزماء العمل ويدعم ذلك قيمة الارتباط البالغة (0.787) وبقيمة احتمالية(0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وعليه ترفض فرضية عدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بزماء العمل وتدل هذه النتائج الى وجود الثقة بزماء العمل تسهم في زيادة مستوى الصمت التنظيمي.

**ب- العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة برؤساء الاقسام**

- توجد علاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة برؤساء الاقسام عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة برؤساء الاقسام، ويوضح الجدول (14) بأن قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة برؤساء الاقسام تساوي (0.805) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط قوي نسبياً بين المتغير التابع للبحث و البعد الحالي للمتغير المستقل الثقة برؤساء الاقسام، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى. اي قبول الفرضية البديلة و رفض فرضية عدم.

**ت-العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بالإدارة العليا**

- يوجد علاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بالإدارة العليا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بالإدارة العليا، ويوضح الجدول (14) بأن قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بالإدارة العليا تساوي (0.741) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط قوي نسبياً بين المتغير التابع للبحث و البعد الحالي للمتغير المستقل الثقة بالإدارة العليا، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى. اي قبول الفرضية البديلة و رفض فرضية عدم.

**جدول (14) العلاقة بين الصمت التنظيمي و ابعاد الثقة التنظيمية**

الصمت التنظيمي		البعد	ت
الدالة الاحصائية.	الارتباط		
0.000	0.856	الثقة التنظيمية	1
0.000	0.787	الثقة بزماء العمل	2
0.000	0.805	الثقة برؤساء الاقسام	3
0.000	0.741	الثقة بالإدارة العليا	4

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

**سادساً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث واختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :**

يوضح الجدول (15) علاقات الانحدار وقيم معامل بینا و تربیع قيمة الارتباط و قيم توزيعي F و T من المتغير المستقل والتابع من ناحية، ويمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي مجتمعة" عند مستوى دلالة احصائية (0.05) اذ تشير معطيات الجدول (15) الى وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي ،حيث كانت قيمة معامل التغير(R2) قدره (0.733) وهي قيمة فوق المتوسط وهذا يعني قدره الثقة التنظيمية في تفسير التغيرات الحاصلة في الصمت التنظيمي بمقدار (0.733) وان (26.7%) تعود الى متغيرات عشوائية لم تدخل في المخطط البحثي الحالي، اما قيمة (F) البالغة (323.961) عند درجتي حرية (1 و 118) وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة (13.889) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية عدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) في المنظمة المبحوثة .

**جدول رقم (15) تحليل الانحدار البسيط للمتغير التابع (الصمت التنظيمي)**

قيمة F	درجة الحرية	معامل تحديد $R^2$	الدلالة	اختبار T	قيم معاملات غير قياسية		نموذج Model
					الخطأ المعياري S.E	المعلمات B	
323.961	1	0.733	0.000	4.189	0.163	0.648	ثابت
Sig	0.00		118	0.000	17.999	0.043	الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

- الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

- يوجد تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (منفردة) في مظاهر الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (16) وجود تأثير معنوي لعلاقة الثقة بزملاء العمل و رؤساء الاقسام و الإدارة العليا كأبعاد الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي ، اذا كانت قيمة معامل التفسير ( $R^2 = 0.778$ ) أي ان ما قيمته من التغيرات في الصمت التنظيمي ناتج عن التغير في الثقة بزملاء العمل و رؤساء الاقسام والادارة العليا ، وأن

اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية ( الثقة بزملاء العمل و الثقة برؤساء الاقسام و الثقة بالإدارة العليا على الصمت التنظيمي).

اذ بلغ معامل الارتباط (0.882) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.882) اي ان ما قيمته من التغيرات في الصمت التنظيمي ناتج عن التغير في الثقة بزملاء العمل و الثقة برؤساء الاقسام الثقة بالإدارة العليا ، وان (22.2%) تعود الى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط البحث، وان قيمة (F) بلغت (135.639) عند درجتي الحرية (116.3) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي معنوية مستوى (0.005) قيمة (B1) البالغة (0.019) للثقة بزملاء العمل و (0.081) للثقة برؤساء العمل و (0.705) الثقة بالإدارة العليا هذا يعني بأن التغير في هذه المتغيرات بوحدة واحدة سوف تؤدي الى التغير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.019)، (0.081)، (0.705) على التوالي .

التحقق من وجود اثر الثقة بزملاء العمل و الثقة برؤساء الاقسام و الثقة بالإدارة العليا في الصمت التنظيمي تم تجزئة الفرضية الرئيسة الاولى الى فرضيتين فرعيتين و كما يلي

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقة (بزملاء العمل ، برؤساء الاقسام و بالإدارة العليا) في الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر الثقة بزملاء العمل و الثقة برؤساء الاقسام و الثقة بالإدارة العليا في الصمت التنظيمي

### جدول رقم (16) تحليل انحدار المتعدد للمتغير تابع (الصمت التنظيمي)

اثر الثقة بزمالة العمل و الثقة برؤساء الاقسام و الثقة بالإدارة العليا في الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية D.f	مستوى الدلالة Sig.F	F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.00	4.938	0.151	0.743	ثابت	3 116 119	0.000	135.639	0.778	0.882	الصمت التنظيمي
0.03	3.195	0.096	0.019	الثقة بزمالة العمل						
0.04	3.826	0.097	0.081	الثقة برؤساء الاقسام						
0.00	7.51	0.094	0.705	الثقة بالإدارة العليا						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

##### 4-1-الاستنتاجات:

برزت مجموعة من الاستنتاجات الاساسية التي توصل له البحث، والتي يمكن عرضها كما يأتي:  
**1.** أظهر النتائج البحث وجود نظرة إيجابية حول الثقة بين العاملين الناتجة عن العلاقات الجيدة بينهم ، وجود تفاهم مشترك فيما يتعلق بأداء الاعمال سعياً لنجاح المعهد في اداء مهامها كمؤسسة تعليمية .

**2.** ان العاملين من اعضاء الهيئة التدريسية والفنين اشاروا الى اعتمادهم على رؤساء الاقسام والوحدات الادارية في تنفيذ المهام والمسؤوليات اذ ان العاملين يسعون دائماً إلى تعزيز نقاط الاتفاق بينهم وبين الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف .

**3.** يعتمد العاملين على الادارات العليا في حل المشاكل التي قد تواجههم اثناء اداءهم للمهنة الملقاة على عاتقهم نظراً لوجود الثقة بينهم واعتمادهم على الادارة العليا في إظهار الحكم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

**4.** بناء على ما جاءت به نتائج التحليل الاحصائي يتضح ميل المبحوثين الى الصمت الاجتماعي ولهم نظرة إيجابية حول هذا الصمت بدليل انهم يرفضون الافصاح عن اية معلومات وظيفية قد تخص عمل الآخرين .

**5.** وجود نوع من التردد لدى المبحوثين فيما يتعلق بالصمت الدافعى من خلال التجنب عن اعطاء اية اقتراحات حول العمل لكي لا يدخلون في اشتباكات مع الآخرين او ان نتيجة متغير الصمت الدافعى يشير الى سلوك مقصود ويهدف الى حماية النفس من التهديدات الخارجية ،حيث تتضمن الوعي والنظر في البدائل لدى المبحوثين ، ويليها قرار واع لحب الافكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية نحو فهם فقدان المكانة والمنصب .

**6.** وافق غالبية المبحوثين في المعهد التقني السليمانية على بعد الصمت التنظيمي ولهم نظرة إيجابية حول صمت الاسلام ،خصوصاً في فقرة المشاركين يوافقون على تجاهل الحقائق المتعلقة بالمشاكل الموجودة داخل العمل لحماية انفسهم ونتيجة متغير صمت استسلام يشير الى السلوك غير المستقر لدى المبحوثين حيث لا يهتم او يرتبط هؤلاء المبحوثين بالمنظمة يؤدي هذا النوع من الصمت الى عدم التعاون فيما بين العاملين .

**7.** اظهر نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مما يدل على اهتمام المعهد التقني بالثقة التنظيمية وخاصة العلاقة قوية نسبياً بين المتغير التابع للبحث وبعد الثقة برؤساء الاقسام.

**8.** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و مظاهر الصمت التنظيمي والذي يفسر اهمية دور الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة في تقليل الصمت التنظيمي.

#### 2-4 التوصيات:

بناءً على النتائج والتحليلات، وصل البحث إلى مجموعة توصيات أهمها:-

- 1- ضرورة اجراء البحوث الميدانية و عقد المؤتمرات والحلقات الدراسية من موضوع الثقة و عقد الدورات التعليمية للمديرين مع موضوع الجدارة في المنظمة من قبل مجلس الإدارة والعاملين في المنظمة.
- 2- تشجيع رؤساء الاقسام لتعزيز نقاط الاتفاق مع جميع العاملين و كسب ثقة الفنين والتدريسين في الاقسام العلمية والتعامل بطريقة عادلة مع الجميع.
- 3- تقوية العلاقة ما بين زملاء العمل وتنمية روح التعاون اكثر ما بين افراد العاملين وتكوين علاقات علمية داخل الاقسام العلمية وتشجيع المنافسات العلمية ما بين زملاء العمل .
- 4- استثمار جهود الادارة العليا داخل المنظمة لتنفيذ الأفكار الجديدة والتطبيقية لموظفي المنظمة والأخذ برأي العاملين والخبراء في حل المشاكل ذات صلة بالمعهد التقني.
- 5- تقليل الصمت الاستسلام داخل المؤسسة بأنها تحجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بالقضايا التنظيمية نتيجة لاستسلام هؤلاء العاملين مما يشير إلى السلوك غير المستقر اذ لا يرغب الموظفين في هذه الحالة بعملية التغيير والتجديد داخل المنظمة .
- 6- تشجيع العاملين لأبداء ارائهم وعدم الخوف لقول الحقيقة مهما كانت النتيجة ، وعدم الخوف من قرارات الادارة العليا حتى لو يتسبب في فقدان المراكز ومناصبهم الادارية او من اجل حماية النفس من المسائلة .
- 7- تشجيع نوع الصمت الاجتماعي من ناحية الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم اعطاء المعلومات التي تؤدي سمعة المنظمة وحماية المؤسسة من خلال تنمية روح التعاون والحرص على مصالح المنظمة.
- 8- عدم تشجيع الصمت الاجتماعي لصنع مجموعات غير الرسمية داخل المؤسسة لمنع التطوير والتغيير والتقدم.

#### قائمة المصادر :

##### رسائل و أطارات :

- 1- اسماء، خولي ،(2017 )، "اثر الثقة التنظيمية على التمكين الاداري ادراة ميدانية بادارية املاك الدولة لولاية بسكرة، جامعة محمد خضراء - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 2- الكساسبة، محمد مفضي،(1996 )، "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية" ، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان.
- 3- محمد صديق ، (2005) ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين الادارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

##### الدوريات والمجلات :

- 1- العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة،(2004 ) ،"الثقة ببني الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد 5.
- 2- الصباغ، زهير، (1986)، "من الادارة بالتخويف الى الادارة بالثقة" ، مجلة الادارة العامة ، العدد 51.

##### الكتب :

- 1- الرابعة، خالد ،(2018)،الصمت التنظيمي ،اردن www.facebook.com/593218401020991
- 2- زكريا - مطلق الدوري .أحمد علي صالح،2009،"ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة". عمان.
- 3- الكتبى. محسن علي عبده، (2005 )،"السلوك التنظيمي -بين النظرية والتطبيق" ، أستاذ السلوك التنظيمي -كلية التجارة بالإسماعالية جامعة قناة السويس.

#### -Dissertation and Theses:

1. Alparslan,A.,( 2010),Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Daveranıları Arasındaki Etkileşim:Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma ,Master Thesis,Universtiy of Suleyman Demirel.
2. Chair,Max Stephenson, and Ebrahim ,Alnoor,(2004), "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness "ajor paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Public and International Affairs, <http://www.ipg.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf>

3. Perlow, L., Repenning N, (2009), "The Dynamics of Silencing Conflict" Research In Organizational Behaviour, Issues:20, pp1-29.

**Journals: -**

1. Bagraim, Jeffrey J, Hime , Patrica ,(2007), "The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment" ,Journal of Industrial Psychology, 33(3),<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/394>
2. Fapohunda, Tinuke M ,(2016), "organizational silence: predictor and consequence among university academic staff" , International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, VOL 2 ISSUE 1
3. Gulluce Ali Caglar, Eren Erkilic ,(2016), " analysis of organizational attitudes of hotel operation employees by structure equation model: exemplary of rize province , "12, No 19.
4. J. P. Johnson, M. A. Korsgaard, and H. J. Sapienza,2002, "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams, "Strategic Management Journal, vol. 23,NO. 12.
5. Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. , 1997,"Beyond helping: do other oriented values have broader implications in organization" Journal of AppliedPsychology,Vol.82 NO.1.
6. Milliken,FJ, Morrison,EW,Hewlin PF," ,2003, An exploratory study of Employee silence :issues that employees Joint communicate upward and why" , Journal of Management studies ,40 (6).
7. Morrison E, and Milliken F ,(2003). Speakingup,remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations,J.Manage.Stud.40(6):1353-1358.
8. Nielsen, Bo Bernhard, 2004,"The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach", Management, 2004,Vol. 7, No. 3.
9. Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). „Self-identification and accountability“. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), Impression Management in the Organization .Hillsdale, NJ: Erlbaum21–43.
10. Van Dyne, L., Ang, S. and Botero I.C,(2003): Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40,(6).
11. Yildiz ,E.,(2013),Enigma of Silence in organizations :What Happens To Whom and Why?Beykent University Journal of Social Sciences,6(2).
12. Zehir, C, and Erdogan,E .(2011).The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, Procedia Social and Behavioral Sciences ,24,pp1389-1404.
13. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). „Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice“. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.



**-Books:**

1. Blomqvist ,Kirsimajra & Stahle, Pirjo,(2000),"Building Organizational Trust.(www.impgroup.org\uploads\papers\37.pdf)
2. Brinsfield C.,Edwards MS,Greenberg J,(2009). Voice and Silencein Organizations:Historiecal Review and Current Conceptualizations. In J,Greenberg, M,S.Edwards (Eds.),Voice and Silence in Organizations (pp,3-33).UK:Emreald Group Publishing LTD.
3. Brinsfield, C., Edwards, M.& Greenberg, J.(2012).Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited,p:147-226.
4. Çakici , A. ,(2010), "Orgütlerade İç goren sessizligi " ,neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?. Detay Yayınlari ,Ankara .
- 5.Kahn,W.,(1990)"Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work; Administration science quarterly,692-724.
6. Robbins Stephen P., (2003), "Organizational behavior", 10th ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey. B. Thesis's & Studies.