

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي
دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري

-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

مستورة بثينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شيشون بوعزيز	أ.محاضر(ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي
دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري

- بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

مستورة بثينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شيشون بوعزيز	أ.محاضر (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتي حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، إلى التي إن قصرت عاتبت وان فترة شجعت، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى من شاركني لحظات التعب وكان دعما لي بكلامه دائما، إلى من سكن الروح والفؤاد بحبه وطيبة روحه إلى من يعرفني كما أعرف نفسي إلى صاحب القلب الأبيض

إلى الأرواح الطيبة التي فقدناها ولن تعود لكنها تسكن داخلنا رحمك الله يا حبيبة قلبي

إليهم أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلوبهم شيئا من السعادة

إلى إخوتي وأخواتي يا من شددتم عضدي وتقاسمتم معي عبء الحياة؛ إلى أصدقائي المخلصين في كل مكان كل باسمه، وإلى كل من ساعدني في عملي ولو بكلمة طيبة من عمال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: "فائلة اليمين" الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناهاها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة.

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم...."

[سورة الرعد: 11]

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- بالإضافة إلى تقصي واقع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بالوكالة والوقوف على أهم الأسباب والمظاهر التي قد تؤدي إلى تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي، بالاعتماد على الاستقراء تارة والاستنباط تارة أخرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، لكي يشمل جميع عمال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- كمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم 85 عامل، ونظراً للظروف الصحية التي فرضتها جائحة كورونا، لم يتم استرداد إلا 54 استبانة كانت كلها صالحة للدراسة. واستغرقت الدراسة الميدانية أكثر من شهر ونصف وعلى فترات متقطعة حيث بدأت من 8 مارس 2020 ودامت لمدة أسبوع وتوقفت، ثم استأنفت من جديد في 10 ماي 2020 إلى غاية 24 جوان من نفس السنة. وبعد جمع البيانات وتجميعها تم تحليل النتائج المتوصل إليها ومن أبرزها:

- 1- جاءت الثقة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة بدرجة متوسطة ذلك أن كل من الثقة في زملاء العمل وفي المشرفين المباشرين وفي الإدارة العليا كلها جاءت بدرجة متوسطة.
- 2- أما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية فقد كان بدرجة متوسطة رغم أن الصمت الاجتماعي باعتباره أحد أهم أبعاده كان مرتفعاً. بسبب خوف العاملين من النقد والحديث عن مشاكلهم في العمل وردود الفعل السلبية نتيجة لما قد يتعرضون له من مسائل من طرف المشرفين المباشرين والإدارة العليا .
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-. ذلك أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية أدى إلى التخفيف من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي. وفي المقابل، يؤدي تفشي ظاهرة الصمت إلى فقدان الثقة التنظيمية، خاصة الثقة بين الموظفين.
- 4- وبعد التأكد من هذا التلازم السببي بين متغيرات هذه الدراسة، كان لا بد من تقدير مختلف خوارزميات النماذج الرياضية الممكنة، وقد اتضح أن أفضل نموذج تفسيري لظاهرة الصمت التنظيمي من منطلق الثقة التنظيمية كمتغير مفسر هو النموذج التكعيبي (Cubique) الذي يفسر ما نسبته 64% من الحالات وهي نسبة مقبولة جداً.

وعليه، توصي الدراسة بتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين العاملين مع بعضهم البعض وبين مشرفيهم، والتوجه نحو تعزيز مستوى الثقة من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف، وتذليل الصعوبات وكسر الحواجز التي تواجههم بالإضافة لتعزيز الشفافية في تدفق معلومات العمل للعاملين لتقليل من مستوى الصمت التنظيمي.

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

Abstract:

We are seeking through this study, to identify the impact of organizational confidence on employees of the State Agency for Management and Real Estate Regulation, Al-Mahri Biskra, in addition to investigating the reality of organizational trust and organizational silence in the agency, and identifying the most important reasons And the manifestations that may lead to the spread of the phenomenon of organizational silence, depending on induction at times and deduction at other times., In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool that collects data and uses appropriate tests and statistical tools within the program of the statistical package (SPSS. v20), and has been relying on the comprehensive survey method was relied upon, to include all workers of the State Agency for Management and Urban Real Estate Regulation in Sukra - the study community and the adult There are 85 workers, and due to the health conditions imposed by the Corona pandemic, only 54 questionnaires were recovered, all of which were valid for study. The field study lasted more than a month and a half and intermittently, as it started from March 8, 2020, lasted for a week, and stopped, and then resumed again on May 10, 2020 until 24 hours of the same year. The data was collected and all the findings were analyzed, the most prominent of which are:

- 1- The organizational confidence of the employees of the State Agency for Reconstruction and Vegetable Real Estate Regulation came in Sukra with a medium degree, since all of the trust in coworkers, in the immediate supervisors, and in senior management all came with a medium degree.
- 2- As for the level of organizational silence among the agency workers, it was of a moderate degree, although social silence, as one of its most important

dimensions, was high due to workers' fear of criticism and talk about their problems at work and negative reactions

- 3- As a result of their accountability from the direct supervisors and senior management, The presence of a statistically significant effect of organizational confidence on the organizational silence of the State Agency for Management and Urban Real Estate Regulation, This is because the higher the level of organizational confidence, the more silence has been reduced,
- 4- After making sure of this correlation between the variables of this study And it turns out that the best explanatory model for the phenomenon of organizational silence as an interpreted variable is the cubic model, And its percentages 64% of the cases, which is a very acceptable percentage.

Accordingly, the study recommends to encourage openness and flexibility in organizational and human relations between workers with each other and between their supervisors, and to move towards enhancing the level of trust by involving workers in developing plans and goals, overcoming difficulties, breaking down barriers facing them, and enhancing transparency in the flow of work information to workers.

Key words: organizational silence, organizational trust, submission silence, social silence, defensive silence.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
25	الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي	01-01
29-28	الأبعاد المختلفة للصمت التنظيمي	02-01
46-45	الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية	01-02
46	مجموعة من الدراسات تبنت أبعاد الثقة التنظيمية محل الدراسة	02-02
55	الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها	01-03
56	توزيع العينة حسب الجنس	02-03
57	توزيع العينة حسب العمر	03-03
58	توزيع العينة حسب عقد العمل	04-03
59	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	05-03
60	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	06-03
61	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	07-03
62	توزيع العينة حسب متغيري الجنس والحالة الاجتماعية	08-03
64	الاتجاه العام حسب مجالات المتوسط الحسابي	09-03
64	ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها	10-03
65	معامل الصدق والثبات	11-03
67	معاملات الالتواء والتفرطح	12-03
69	قياس درجة الثقة في زملاء العمل	13-03
70	قياس درجة الثقة في المشرفين المباشرين	14-03
71	قياس درجة الثقة في الإدارة العليا	15-03
72	قياس درجة الثقة التنظيمية	16-03
73	قياس مستوى صمت الإذعان	17-03
74	قياس مستوى الصمت الدفاعي	18-03
75	قياس مستوى الصمت الاجتماعي	19-03
76	قياس مستوى الصمت التنظيمي	20-03
77	مصفوفة الارتباط بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بأبعادهما	21-03
79	تمثيل مختلف النماذج الرياضية الممكنة	22-03
80	تحليل التباين ^a	23-03
80	معنوية المعاملات الجزئية للنموذج ^a	24-03
81	معاملات الانحدار الخطي المتعدد	25-03
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي الخاصة بالدراسة ودراسة الختاتنة (2009)	26-03
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بالدراسة ودراسة الختاتنة (2009)	27-03

قائمة الأشكال

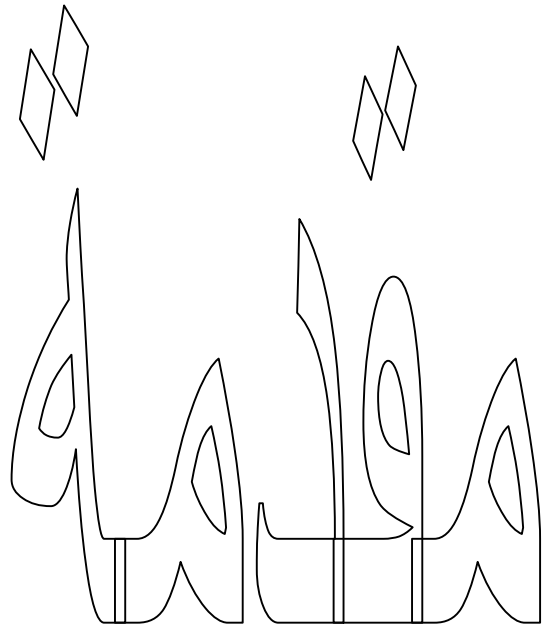
رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموذج الدراسة	01-أ
26	أسباب الصمت التنظيمي	01-01
32	الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي	02-01
49	آثار وجود الثقة التنظيمية	01-02

قائمة الرسوم البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
57	توزيع العينة حسب الجنس	01-03
58	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	02-03
59	توزيع العينة حسب نوع عقد العمل	03-03
60	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	04-03
61	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	05-03
62	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	06-03
68	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	07-03

قائمة الملاحق

العنوان	رقم
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
الاستبيان الخاص بالدراسة	02



تمهيد

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة، مما أدى إلى إحداث تغير في سلوك الأفراد وفي مهامهم، وفي مستقبل المؤسسة وفي نشاطاتها، وما قد يتبعها من رهانات وما تخلفه من تحديات عديدة أهمها صعوبة إدارة مواردها البشرية لاسيما تلك الفئة المؤهلة والقادرة على استيعاب ومواكبة الأحداث والتغيرات.

حيث ترتبط اليوم فعالية المؤسسة بناء على مدى فعالية الأفراد الموظفين فيها وتميزهم ومشاركتهم في إحداث التغيير فيها، ذلك أن عدم إسهام هؤلاء في فعالية المنظمة باقتراحاتهم وأرائهم، قد يعكس إلى حد بعيد مستوى من الصمت باعتباره سلوك تنظيمي منسق يرفض من خلاله الأفراد تقديم أي شكل من أشكال الدعم والمساندة للإدارة وإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول قضايا أو مشكلات في العمل، وحتى الامتناع المعلن والصريح عن تقديم المعلومات وأفكار للتطوير وإحداث التغيير، كنتيجة حتمية لمجموعة من العوامل المتفاعلة في المؤسسة والتي تؤثر سلباً على فعاليتها.

ولعل سر نجاح بعض المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها، يتمثل في أسمى معاني الثقة المتبادلة بين المرؤوسين ورؤسائهم، وكذا ثقة الأفراد ببعضهم البعض وبالإدارة العليا للمؤسسة بشكل عام، في الوقت الذي تنعدم فيه ثقة الأفراد فيما بينهم وفي إدارتهم ورؤسائهم سيؤثر ذلك حتماً تأثيراً سلبياً على أدائهم وإنتاجيتهم كأفراد وعلى فعالية المؤسسة وأدائها، ويخلق في المقابل العديد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد مما يؤثر على فعالية المؤسسة.

إشكالية البحث:

نظراً لأهمية عامل الثقة التنظيمية من جهة، والصمت التنظيمي من جهة أخرى، سواء بالنسبة لمصير المؤسسات ومستقبلها، وتأثير كل منهما على أدائها ورسم معالم مستقبلها. أو بالنسبة للأفراد والتأثير على سلوكياتهم. ولأن مثل هذه الظواهر تلازم المورد البشري حيثما كان ولا تقتصر على مؤسسة دون غيرها سيكون اهتمامنا في هذه الدراسة منصبا على الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- ونظراً لندرة الدراسات التي حاولت الجمع بينهما وبالأخص تلك الدراسات التي اهتمت بتبيان أثر عامل الثقة التنظيمية في التخفيف أو الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، لذلك نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

ما أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم

العقاري الحضري بسكرة ؟

ويندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ؟
- ما مستوى الصمت التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ؟
- هل الثقة في زملاء العمل تؤدي إلى التخفيف من الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ؟
- هل الثقة في المشرف المباشر تؤدي إلى التخفيف من الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ؟
- هل الثقة في الإدارة العليا تؤدي إلى التخفيف من الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ؟

الدراسات السابقة:

حظي موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سنقوم بعرض دراستين لكل متغير، وذلك كما يلي:

الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

- دراسة (إنشاصي، 2019): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، فلسطين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) حيث بلغ عددها (59) جمعية بعدد موظفين (257) موظفاً، وقد اختار الباحث المجتمع كله ليكون هو العينة، حيث تم توزيع (212) استبانته، وتم استرداد (178) استبانته بنسبة (83.9%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وامتدت مدة الدراسة من أغسطس 2018 إلى يوليو 2019.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي كانت بدرجة مرتفعة جدا وبوزن نسبي (87.8%).
 - بينت نتائج الدراسة أن مستوى إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة جدا وبوزن نسبي (87%).
 - أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وجميع أبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والثقة التنظيمية في الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية.
 - كشفت النتائج عن وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية (قيم الجمعية، رؤية الجمعية، أهداف الجمعية) حسب الترتيب على الثقة التنظيمية حيث أن هذه المحاور فسرت 68% من التباين الكلي في الثقة التنظيمية.
- وقد ذكر الباحث الصعوبة التي واجهته أثناء الدراسة وهي كالأتي: أزمة الكهرباء وانقطاعها المستمر لفترات طويلة في قطاع غزة، أزمة الرواتب وتأثيرها المباشر على الباحث والدراسة.

- دراسة (فارس، 2014): بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، تحديد مستوى الثقة التنظيمية للعاملين في جامعة الأزهر-غزة، التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومعرفة أهميتها في الالتزام التنظيمي بجامعة الأزهر -غزة، معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) الالتزام التنظيمي، تقديم توصيات تهدف إلى تقوية الثقة التنظيمية في جامعة الأزهر - غزة لتحسين الالتزام التنظيمي.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانته اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانته بنسبة استرداد (37.5%).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

- دراسة (الطائي وصكر، 2017): تحت عنوان أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كبرياء المقدسة من رتبة رائد فما دون للحصول على معلومات اللازمة من خلال استمارة استبانته أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (120) فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الأقسام. واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة، التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لقياس وتحليل أراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومعامل الانحدار (β).

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي واتضح أن متغير ضعف دعم الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا عكسيا بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

كما أوصت الدراسة على ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحيثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل والاهتمام بها، وتوصيات أخرى تتعلق بدراسات المستقبلية.

- دراسة (عوجه، 2019). بعنوان الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث، معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث،، تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني/كوفة عينة البحث.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) أما فيما يخص مجتمع الدراسة فتمثل المعهد التقني/ كوفة إما عينة البحث فقد تمثلت بفئة الفنيين. وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الأحيان في إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الأصيل فقد لجأ الباحث الى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بفئة الفنيين، إذ تم توزيع (101) استمارة استبانة من الذكور والإناث، وقد تم استردادها بالكامل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها جود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني/ كوفة عينة البحث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.

الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والصمت التنظيمي معا:

- دراسة (الختاتنة، 2009): بعنوان أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لجمع البيانات، وقد استخدمت عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وتم توزيع (682) استبانته استرجع منها (582) مفردة، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.15) لتحليل بيانات الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.
- أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع .
- وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56.9%) من التباين في بعد (الثقة التنظيمية).

وتوصي الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة 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.

- دراسة (Parastoo & Fariba, 2015): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان علاقة الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة، وقد كان الهدف منها التعرف على النموذج البنوي بين الثقة والصمت التنظيمي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة أزد الإسلامية بأصفهان، فرع (خراسجان).

اعتمدت الدراسة على الارتباط الوصفي في إيجاد النتائج، وتمثل مجتمع الدراسة في ممثلو جامعة أزد الإسلامية فرع أصفهان (خراسجان)، حيث بلغ عددهم 340 موظفاً، وتم اختيار 180 منهم فقط بطريقة عشوائية بسيطة وجدول أخذ العينات، وقد تم تصميم الإستبانة بما يناسب البحث اعتماداً على دراسات سابقة وتحليل نتائج الدراسة تم تطبيق معامل بيرسون ونمذجة المعادلات الهيكلية.

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- للثقة التنظيمية علاقة عكسية ومعنوية مع الصمت التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الصمت التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أنه:

- للثقة التنظيمية أثر مباشر على الصمت التنظيمي (-64) والالتزام التنظيمي (0.45) والرضا الوظيفي (0.39) ولها تأثير غير مباشر من خلال الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي (0.29) والرضا الوظيفي (0.29).
- كما كان للصمت التنظيمي تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا (-45).
- تمتع النموذج بظروف جيدة من حيث مؤشرات وبيانات اللياقة.

نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة:

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

● **الثقة التنظيمية**: وتعرف على أنها ذلك الشعور الناتج عن علاقات التعاون والتبادل الجيدة بين أفراد

المنظمة بالإضافة إلى ثقة هؤلاء في سياسات المنظمة ورؤسائها.

● **الصمت التنظيمي**: يعرف بأنه ظاهرة جماعية ناتجة عن شعور العاملين بالتهميش والخوف من المدراء

يتم من خلالها حجب وإخفاء العمال لأرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة الموجودة

والمحتملة.

المتغير المستقل: وهو الثقة التنظيمية، ويتضمن ثلاث أبعاد وهي: الثقة في الإدارة العليا للمنظمة، الثقة في زملاء

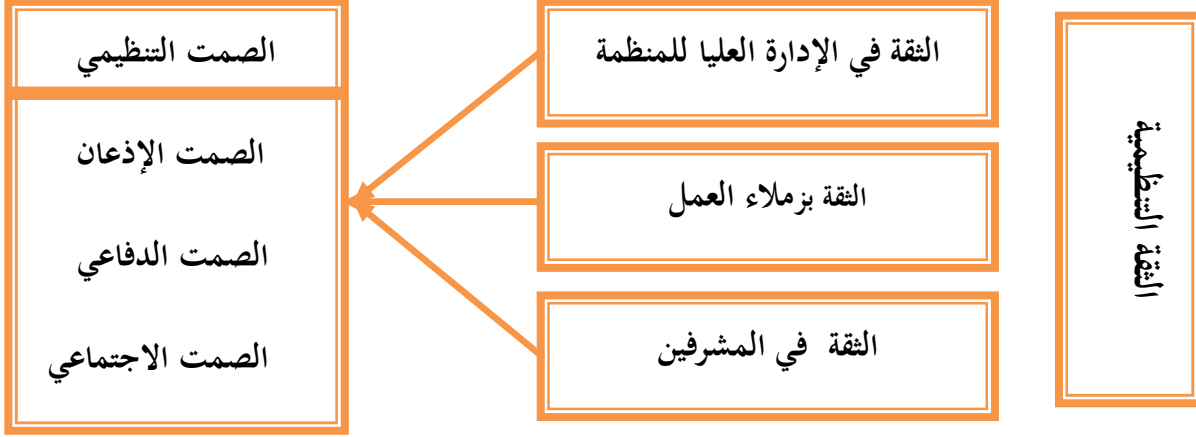
العمل، الثقة في رؤساء العمل (المشرفين المباشرين).

المتغير التابع: وهو الصمت التنظيمي، ويتضمن ثلاث أبعاد أيضاً وهي: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت

الدفاعي (الخامد)، الصمت الاجتماعي.

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (أ-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (Fard & Karimi, 2015) و (الكعبي، 2013) و (خليل، 2019).

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تماشيا مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها وثباتها أو رفضها ونفيها تماما، تتعلق هذه الفكرة من أن انعدام الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة، مما يعني أن وجود ظاهرة الصمت قد يفسر من منطلق غياب كلي أو جزئي لعوامل الثقة التنظيمية، وبناء عليه سوف يتم اختبار صحة هذه الفرضية من نفيها انطلاقا من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار وهذا عند مستوى الدلالة (0,05).

✓ يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. لا تؤثر ثقة العاملين بالإدارة العليا تأثيرا معنويا في تخفيف الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير

والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

2. لا تؤثر الثقة في زملاء العمل تأثيراً معنوياً في تخفيف الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

3. لا تؤثر الثقة في الرؤساء والمشرفين المباشرين تأثيراً معنوياً في تخفيف الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً: التموضع الاستمولوجي:

ولأن الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (الثقة التنظيمية) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة (الصمت التنظيمي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً أن انعدام الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقراء والتقصي الميداني تُفسره الباحثة من منطلق غياب كلي أو جزئي لعوامل الثقة التنظيمية. وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحثة ضمن مقارنة تفسيرية أو ما يطلق

Paradigme Interprétatif عليه الباراديغم التفسيري

يعرف عبد الوهاب المسيري النموذج التفسيري قائلاً: "عندما يتجه الإنسان إلى ظاهرة ما مستهدفاً تفسيرها، فإنه يقوم بعدة خطوات حتى يصل إلى هذا التفسير، وحينما يرى الإنسان ظاهرة ما، فعليه التعامل مع عدد كبير من العلاقات والتفاصيل والحقائق والوقائع، وعندئذ يقوم العقل باستبعاد بعضها لأنه يعتقد أنها لا دلالة لها "من وجهة نظره" ويستبقي البعض الآخر "وهذا هو التجريد" وتأتي بعد ذلك خطوة الربط بين العلاقات والوقائع التي أبقاها فينسقها تنسيقاً خاصاً بحيث تصبح حسب تصوره مماثلة للواقع، أي أن تكون قادرة على تقديم صورة معبرة بشكل صحيح عن الواقع، وما ينتج عن عملية التجريد وتصور العلاقات بين عناصر الظاهرة يسمى "النموذج" فهو بناء يماثل الواقع لكنه افتراضي، أي متخيل ومع هذا تشبه العلاقات بين عناصره العلاقات الموجودة بين عناصر الواقع". (إدالكوس، 2017)

ثانياً: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

- 1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

تصميم الدراسة:

1- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.
- ✓ تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.
- ✓ التعرف على أسباب ومظاهر التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.
- ✓ تحديد أثر وعلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

أما بخصوص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة الارتباط بين متغير الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، فمن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة حاولت الباحثة الإلمام بكافة الوقائع والأحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها أو محاكاتها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار المجتمع من جميع عمال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- حيث بلغ عددهم (85) عامل، حيث تم توزيع (60) استبانة، وتم استرداد (54) استبانة، وكانت كلها صالحة لدراسة، واستغرقت الدراسة أكثر من شهر ونصف على فترات متقطعة بسبب جائحة كورونا حيث بدأت من 8 مارس 2020 ودامت لمدة أسبوع وتوقفت، ثم عادت لدراسة في 10 ماي 2020 إلى 24 جوان من نفس السنة.

2- أهمية الدراسة:

لهذا البحث العديد أهمية كبيرة تعود على الباحث والمبجوثين وكذا باحثين آخرين ونذكر من أهم أهمياته ما يلي:

- ✓ تقدم إطار نظري عن الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.
- ✓ البحث عن أثر الثقة التنظيمية على صمت العاملين وسلوكياتهم بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.
- ✓ التعرف على علاقة العاملين مع بعضهم البعض بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.
- ✓ التعرف على مدى ثقة العاملين في رؤسائهم ومؤسستهم.
- ✓ تقديم بيانات ومقترحات عملية صالحة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق دعم مستويات الثقة وتجنب أسباب ظاهرة الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.

خطة مختصر للدراسة:

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل ظاهرة الصمت التنظيمي، وقد قسم لمبحثين وكل مبحث قسم لثلاث مطالب وكما

قسمت المطالب لفروع وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي

المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي وسبل مواجهته

الفصل الثاني: ويتعلق بمتغير الثقة التنظيمية، حيث قسم لمبحثين وكل مبحث قسم لأربع مطالب وكما قسمت المطالب

لفروع هي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية ومعوقاتها

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة

واختبار فرضياتها، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

المبحث الرابع: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفصل الأول :

الصحة التنظيمية

مقدمة الفصل

برز مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية التي تشكلت في أعقاب الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت، إلا أنه لم يزد الاهتمام به إلا في الآونة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمة وسلوكيات السلبية للأفراد العاملين، حيث يمثل هذا الأخير أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغيير والتطور الإداري، لذا وجب عليها معرفة أسبابه وأثاره السلبية وسبل معالجته حتى تستطيع التطور والتقدم نحو الأفضل، كما يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم له.

وللإحاطة بجوانب الصمت التنظيمي ومفهومه وكيفية تفاديه كظاهرة سلوكية داخل المنظمة، قمنا بتقسيم هذا الفصل لمبحثين:

➤ ماهية الصمت التنظيمي

➤ أبعاد الصمت التنظيمي، أثار المترتبة عنه وسبل مواجهته

المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي وخصائصه

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالصمت أو بالأحرى الصمت التنظيمي، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرض كل من المعنى اللغوي والاصطلاحي للصمت وهو كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الصمت التنظيمي

✓ **الصمت لغة:** عرف على أنه "السكوت، ورماء بصماته أي بما صمت منه، وأصمته وصمته: أسكته".

(العرياني، 2016، صفحة 841)

✓ **الصمت اصطلاحاً:** يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية

الأخرى، نظر لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي، إضافة إلى قلة الدراسات

والبحوث التي تناولت هذا السلوك، وهنا سنستعرض بعض التعاريف لمصطلح الصمت التنظيمي وفق جهات

نظر بعض الباحثين وهي كما يلي:

عرفه كل من Pinder و Harlos على أنه: صمت ينطوي على حجب الآراء والتعبيرات "الحقيقية" عن الظروف

التنظيمية من قبل بعض أعضاء المنظمة من أولئك الذين هم في وضع يمكنهم من تغيير تلك الظروف. (Shojaie,

Hasan, & Ghasem, 2011)

كما عرف على أنه: ذاك التصور الموجود والمشارك بين الموظفين والذي يحد من مشاركتهم في تقديم معارفهم حول

قضايا وسياسات المنظمة. (Nafei, 2016, p. 54)

كما يرى Morrison و Milliken بأنه: هي الحالة أو الظرف الذي يحتفظ فيه الموظفون من أجل الشعور

بالأمان بدلا من ذكر الآراء أو المعلومات التي قد تفيد الآخرين. (SAGLAM, YORULMAZ, ANASIZ,

COLAK, & DURLU, 2018, p. 144)

ويري آخر أن الصمت التنظيمي يعني "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من

تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه". (الطائي و صكر،

2017، صفحة 61)

ويرى آخر بأنه: "سكوت الموظفين وميلهم لتجنب إخبار مديريهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مديريهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي". (شاوش و الأشول، 2018، صفحة 29)

كما عرفه Al Wahibi بأنه توجه بعض المرؤوسين في بعض المؤسسات حيث من خلال هذا التوجه يتجنب هؤلاء تقديم المعلومات أو المقترحات أو الأخبار حول المشكلات إلى رؤسائهم لأنهم يخشون أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مقبولة قد تظهر عند بدء آرائهم. (Al-Rousan & Omoush, 2018, p. 116)

كما تعرف Van Dyne et al "الصمت التنظيمي بأنه عبارة عن المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة اتجاه رؤسائهم، إن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات ما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية".

وترى Nénette "بأنه مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية". (هوارى و بن أحمد، 2019، الصفحات 153-154)

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نستنتج أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية ناتجة عن شعور العاملين بالتهميش والخوف من المدراء يتم من خلالها حجب وإخفاء العمال لأرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة الموجودة والمحتملة.

بناءً على التعاريف أعلاه نستنتج الخصائص التالية للصمت التنظيمي: (بركنو، 2018، صفحة 267)

- الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية.
- الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل.
- الصمت التنظيمي متعمد وهادف.
- يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي.
- يرتبط الصمت بعملية الاتصال.

الفرع الثاني: الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي

ونقيض الصمت التنظيمي الصوت التنظيمي (organizational voice) ويعرف الأخير بأنه التغيير الطوعي لأراء الناس في التأثير على الإجراءات التنظيمية. والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدرا قويا للتغيير التنظيمي. والجدول التالي يوضح الفرق بينهما: (بركنو، 2018، الصفحات 267-268)

جدول رقم (01-01): الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
المدراء ذوو خلفية اقتصادية أو مالية في المنظمة.	المدراء ذو خلفيات مختلفة.
يؤكد المدراء على الاتساق والتسلسل الهرمي.	تحترم الإدارة صنع القرار الحر والديمقراطي.
هناك فرق كبير بين المديرين والعاملين فيما يتعلق العمر ونوع الجنس.	قبول السيطرة منخفض من قبل العاملين، وكذلك انخفاض التركيز على الكفاءة.
الإدارة تركز على السيطرة والكفاءة.	الإدارة تفوض السلطة لاتخاذ القرار.
مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار.	العمل المنجز من قبل العاملين في المؤسسة.
تستجيب الإدارة سلبا للتغذية المرتدة.	تشجع الإدارة التغذية المرتدة من المرؤوسين.
المنظمة تعتمد بشكل كبير على العمالة التعاقدية.	المنظمة غنية من حيث الموارد.

المصدر: (بركنو، 2018، صفحة 268)

المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت، ومن أهم هذه الأسباب الأسباب

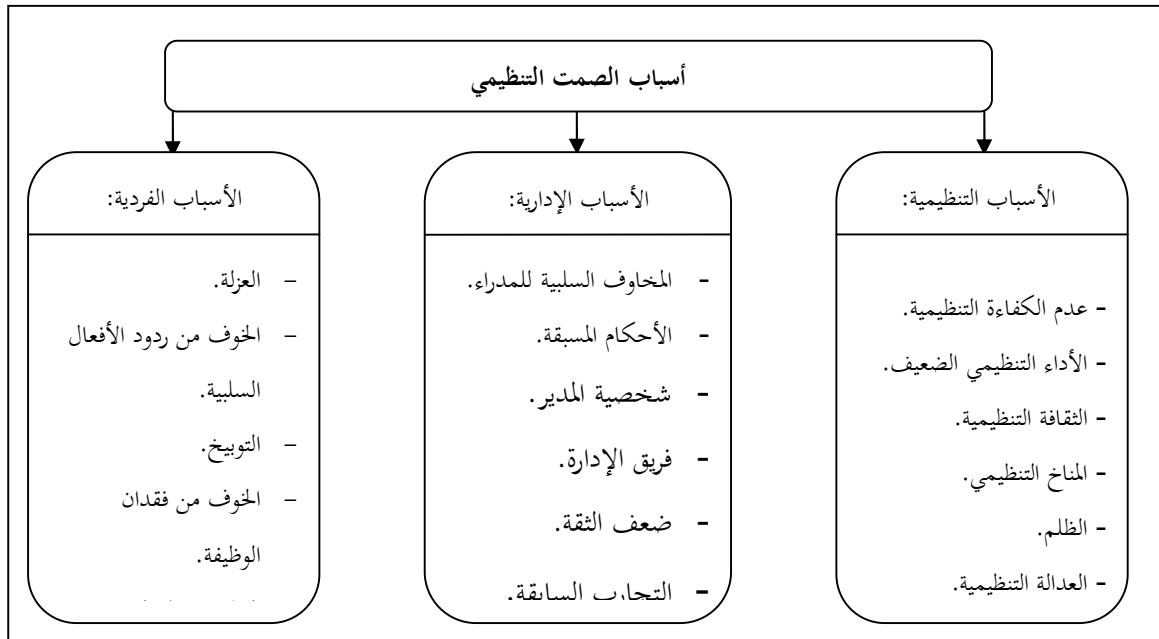
الثلاثة الآتية: (الطائي و صكر، 2017، صفحة 62)

- 1- الأسباب الإدارية: تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن إيجازها كالاتي:
 - التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة، لأن إحساس الموظف بفقدان الدعم أو ضعفه من المشرف سيشعره بالقلق بشأن الحصول على إذن الحصول قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الأخطاء.

- مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين.
 - فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول السريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءا ويؤدي بالموظفين للاعتقاد بان ليس هناك أمل لإيجاد حل.
 - عدم ثقة الموظفين من قادتهم وسخريتهم منهم يؤدي إلى حدوث الصمت.
- 2- الأسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى:
- 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 أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.
- 3- الأسباب التنظيمية: حددوا عددا من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف.

ويمكن تلخيص أسباب الصمت التنظيمي في الشكل التالي: (الكعي، 2018، صفحة 150)

شكل رقم (01-01): أسباب الصمت التنظيمي



المصدر: (الكعي، 2018، صفحة 150)

هناك من يضيف العوامل الديموغرافية كعامل أو كأحد أسباب إتباع الصمت التنظيمي وتمثل في فارق السن،

الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل. (بركنو، 2018، صفحة 272)

- الجنس: الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.
- السن: يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة.
- مستوى التعليم: فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة.
- الخبرة: الفرد ذو 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 مر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة.

المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على مراحل، وهي تضم أربع مراحل الآتية: (خليل، 2019، صفحة 13)

- 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 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 عنده.
- 4- مرحلة الاتصال: يصل الفرد هنا إلى ترك العمل نهائياً نتيجة ارتياب وشكوك الذات.

ويعتقد دين وآخرون إن 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. (الختاتنة، 2009، صفحة 14)

المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي، أثار المترتبة عنه وسبل مواجهته.

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي:

تختلف أبعاد الصمت التنظيمي من باحث لأخر، وسنورد فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولتها بعض الدراسات كأبعاد للصمت التنظيمي وكانت كما يلي:

جدول رقم (01-02): الأبعاد المختلفة للصمت

الأبعاد	الباحث
الصمت المكتسب، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie 2012
صمت الإذعان، صمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي.	موسى مساعد محمد العرياني 2016
الصمت المكتسب، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المؤيد، الصمت الوقائي.	Wageeh A. Nafei 2016
صمت الإذعان، صمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	فيصل علوان الطائي و عبد الله علي صكر 2017
صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	إيمان محمد جواد الغانمي 2018
الصمت الخاضع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	حميدة محمد النجار 2018
- الصمت الهادئ، السلطة، الحافز، الإجماع، الولاء.	سهير محمد حوالة وملياء ناصر البكر 2018

- تخوف المديرين من التغذية العكسية، تخوف المرؤوسين من ردود فعل السلبية، فرص الاتصال، إساءة استخدام السلطة الرسمية.	
الصمت المطلق، الصمت التصحيحي، الصمت الانتقائي.	Mohammad Hozouri, Mohsen Yaghmaei, Hamed Bordbar 2018
صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	أريج سعيد خليل 2019
الصمت المكتسب، الصمت الهادئ، الصمت الاجتماعي.	Ayhan Karakas 2019
صمت الإذعان، صمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.	أزهار مراد عوجه 2019
الصمت الإذعائي، الصمت النفعي، الصمت المرتكز على المبادئ.	معروف هوارى و محمد بن أحمد 2019

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المصادر

أما الأبعاد التي تناولناها كأبعاد أساسية لموضوع دراستنا كانت كما يلي:

✓ **صمت الإذعان:** يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه. ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين. حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع. (الغانمي، 2018، صفحة 106)

كما سمي الصمت الخاضع وهو ذاك السلوك السلبي الذي من خلاله يحجب الموظف المعلومات والآراء المتعلقة بأمور العمل اعتقاداً منه أنه غير قادر على التأثير أو السيطرة على الأحداث، أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة وهو غالباً ما يعوق التغيير التنظيمي. (النجار، 2018، صفحة 04)

ومنه يمكن تعريف صمت الإذعان على أنه امتناع الأفراد على طرح الأفكار والمعلومات والآراء لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء، وخوفهم من خسارة علاقاتهم مع زملاء العمل، بالإضافة إلى كون هؤلاء لا يقدمون المساعدة في تطبيق الأفكار الجديدة.

✓ **الصمت الدفاعي: (الخامد)** الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له. (خليل، 2019، صفحة 13)

كما يسمى الصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين الصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم، لأنهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عندما يعبرون عن آرائهم بشأن أي موقف داخل المنظمة. يُظهر الأفراد هذا النوع من السلوك بوعي واستباق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجية. (Mahallesi & Yolu, 2019, p. 03)

ومنه يمكن تعريف الصمت الدفاعي أو الهادئ على أنه إخفاء العاملين لآرائهم وبقائهم ساكتون ورفضهم للتحدث عن ظروف العمل، نتيجة خوفهم من التعرض للمسألة وفقدان وظائفهم وتجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.

✓ **الصمت الاجتماعي:** هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة. وهو سلوك مقصود ويتركز السلوك الاستباقي بشكل أساسي على الآخرين. وينطوي على اتخاذ قرار واعي من قبل موظف، وينشأ أيضاً من الاهتمام بالآخرين بدلاً من التخلص من العواقب السلبية الشخصية. (Nafei, 2016, p. 53)

كما يمكن تعريفه على أنه سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين. الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم. والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين. (عوجه، 2019، صفحة 571)

ومنه يمكن تعريف الصمت الاجتماعي 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.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

تتمثل الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي فيما يلي: (حوالة و البكر،

2018، صفحة 491)

✓ **على المستوى التنظيمي:** انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المداخلات

المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، تعدد

مانعا خطيرا للتطوير والتغيير التنظيمي.

✓ **على المستوى الفردي:** النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفية بصورة جيدة، ومن ثم ضعف

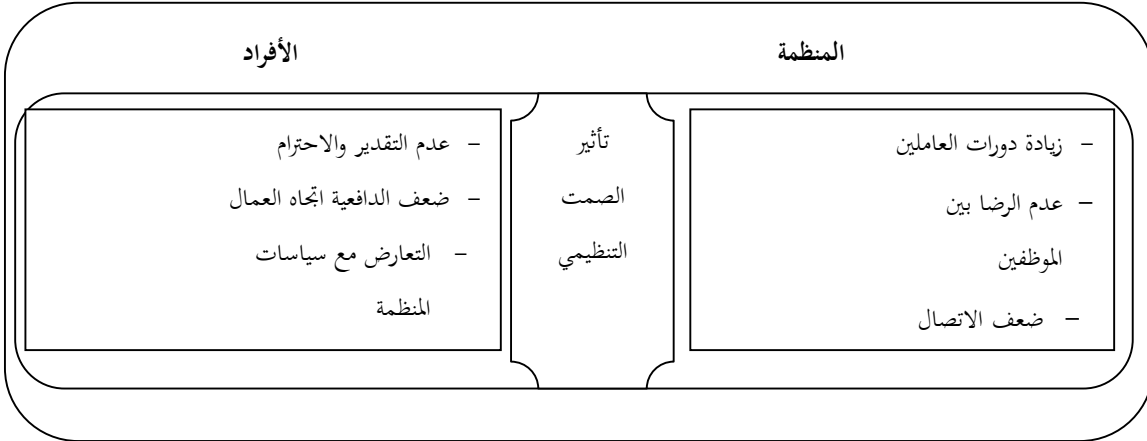
احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية أخرى.

كما تظهر آثاره في: (بومنقار و وادي، 2016، الصفحات 227-228)

- قرارات إدارية غير فاعلة.
- عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة على تصحيحها.
- عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة.
- عدم التعاون والضغط.
- انعدام الدوافع الداخلية للعاملين.

ويمكن تلخيص الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي في الشكل التالي: (الكعي، 2018، صفحة 150)

شكل رقم (01-02): الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي



المصدر: (الكعبي، 2018، صفحة 150)

المطلب الثالث: سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي:

حسب دراسة (Shojaie, Hasan, & Ghasem, 2011, p. 1734) يعتبر كسر ثقافة الصمت وإنشاء جو من الحرية لتشجيع الموظف للتحدث من التحديات التي تواجه المدراء، وذلك لأن تأثير صمت الموظفين مدمر لأي منظمة. لكن تغيير منظمة مميزة بجو الصمت التنظيمي فيها إلى منظمة تشجع على التكلم قد يتطلب تغيير ثوري في النظام. فرضياً، ينبغي على كبار المديرين بمختلف الافتراضات أن يكونوا قادرين على تصميم أنظمة تنظيمية مختلفة، والتي ستنتج في استنباط تواصل صريح وتصاعدي مع مرور الوقت.

لكن السؤال الأساسي هو ما الذي بإمكان المنظمات فعله حول هذا الصمت التنظيمي؟ فرص الكلام علانية تأتي

كما يلي:

- امتلاك الصوت (هل بإمكانني التحدث؟)
- التمرن على الكلام (هل أتحدث؟)
- محتوى الكلام (ماذا أقول؟)
- ردود الفعل المفترضة حول الكلام (كيف سيرد الآخرون على ما أقول؟)

وفيما يلي بعض الطرق للتقليل من الصمت التنظيمي:

- ✓ يجب على المشرفين وكبار المدراء خلق مكان عمل آمن ومشجع للموظفين للتعبير عن وجهات نظرهم وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم. فإذا تصور الموظفون أن مدراءهم أو مشرفيهم غير مهتمين بسماع الحقيقة أو أنهم سيعززون سبب تحديثهم إلى مصدرهم الخاطيء فهم على الأغلب سيختارون اللجوء إلى الصمت.
- ✓ إحدى الطرق للقضاء على الصمت التنظيمي هي توفير مناخ العدالة الإجرائية، والتي تتواجد عندما يحس أغلب الموظفين في فريق العمل بأن مدراءهم يتخذون قرارات أخلاقية وتشمل إدخال الموظف، وتكون متسقة مع مرور الوقت ومستندة على معلومات دقيقة، كما يطمعون أي تحيز ويوفرون الظروف الملائمة للموظفين للتحدث بما لديهم.
- ✓ كما أن هناك وسائل أخرى لتشجيع الموظفين على التحدث، ومنها التأكيد على خلق فرص للتواصل وكذا نظام رسمي لتبادل المعلومات والاهتمامات والأفكار. يقول Milliken و al (2003) "... بإمكان الموظفين الذين يملكون أي أفكار أو اقتراحات للتطور لكن يعجزون عن تقديمها لرؤسائهم أن يرسلوها إلى أشخاص محددين واللائي يقومون بعد ذلك بطرحها من أجل النظر فيها. وهذا بإمكانه خلق نتائج إيجابية محتملة مرتبطة بتمرير وتناقل الأفكار وهذا بإمكانه خلق نتائج إيجابية محتملة مرتبطة بتمرير وتناقل الأفكار لتحسين العملية أعلى التسلسل الهرمي لتعويض ما ينظر إليه الآن على أنه نتائج سلبية محتملة بسبب إزعاج الموظف لرئيسه أو أن يتم اعتباره شخصا نقديا.

كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال: (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 228)

- ✓ تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- ✓ رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- ✓ فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.

- ✓ التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة الإبداعية.
- ✓ خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- ✓ الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- ✓ تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- ✓ تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الصمت التنظيمي، وحول ما ينطوي عليه من أسبابه، مراحل، أبعاده، آثار المترتبة عنه وسبل مواجهته، يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن، بل إن له جذور على امتداد الفكر التنظيمي، ورغم ذلك بقي مضمونه جوهريا إلا أنه موجود بشكل كامل وشائع الوجود في مؤسساتنا وإدارتنا كسلوك متداول أو كفلسفة أو نظام يتبعها الأفراد لحماية أنفسهم وفي بعض الأوقات زملائهم ومؤسستهم، ويمكن أن نستدل عليه من خلال بعض الممارسات اليومية في العمل كامتناع الأفراد عن طرح أفكارهم وأرائهم لتجنب صراع مع رؤسائهم، وخوفهم من خسارة علاقتهم مع زملائهم وفقدانهم لمنصب عملهم، بالإضافة إلى تجنب تصريح العمال ببعض المشاكل الموجودة في المؤسسة لبعض الجهات خارج المنظمة من أجل حمايتها. وعموما الصمت التنظيمي يمثل حاجز للمؤسسة ويقل من تطورها الإداري، وعلى المؤسسات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا له والتفصيل فيه من أجل تفاديه وتعرف على كافة مشاكل في المؤسسة وكسب ثقة العاملين لجعلهم يبدون آرائهم ومقترحاتهم بكل أريحية.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل

تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات وتميزها على المستويين الداخلي والخارجي، حيث أن الاهتمام العلمي بها يرجع إلى العقد الخامس من القرن الماضي في علم النفس، وفي القرن الذي يليه أصبح الاهتمام بها في علم الاجتماع، إلا أن مفهوم ودور الثقة تبلور ضمن السياق التنظيمي في مرحلة السبعينيات حيث أكد LUHMAN أهمية الثقة التنظيمية في بناء العلاقات التنظيمية التي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري والعمل بكفاءة أكبر، ورغم ذلك لم تكن موضوع اهتمام كبير إلا عند تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات نتيجة التغيرات المستمرة والتطورات التي شهدتها العالم زاد اهتمام العلماء بالثقة التنظيمية وكيفية تفعيلها داخل المؤسسات، ليصبح بعد ذلك متغير الثقة التنظيمية في ظل تطور الفكر الإداري يندرج ضمن المتغيرات التنظيمية المهمة، والتي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة وأدائهم والتزامهم بعملهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وللإحاطة بجوانب الثقة التنظيمية ومفهومه وأهميتها وأهم أبعادها وأسس بناءها داخل المنظمة، قمنا بتقسيم هذا

الفصل لمبحثين:

➤ ماهية الثقة التنظيمية

➤ أبعاد الثقة التنظيمية، ومعوقاتها

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية :

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية خصائصها وأهميتها

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم المتداولة بكثرة، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بها، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرض كل من المعنى اللغوي والاصطلاحي لثقة وهي كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الثقة التنظيمية :

✓ **الثقة لغة:** "للإسم المفرد المؤنث، (وثق): ثقات، والثقة الإئتمان واليقين، الرجل الثقة: من يُعتمد عليه ويؤمن، ويستعمل بلفظ واحد للمذكر والمؤنث والمفرد والجمع".

"و ثق: الثقة: مصدر قولك وثق به يثق وثاقاً و ثقة: أي ائتمنه، وأنا واثق به، وهو موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم، فرجل ثقة، وكذلك الإئنان والجمع، وقد يُجمع على ثقات، ويقال: فلان ثقة، وهي ثقة، وهم ثقة، ويجمع على ثقات في جماعة الرجال والنساء، ووُثِّقت فلاناً إذا قلت إنه ثقة، وأرض وثيقة: كثيرة العشب، والوثاقة: مصدر الشيء الوثيق المُحكّم". (زايد، 2018، صفحة 10)

فالثقة "معناها إحكام الأمر بحيث يعتمد عليه ويمكن الاستفادة منه، والبناء عليه، ولهذا فإنها: الوثيقة بالأمر هي إحكامه، والأخذ بالثقة في ما جاء في دعاء الرسول عليه الصلاة والسلام: ((واخلع وثائق أفئدتهم)) أي العقود والعهود التي داخل النفوس، وقال الله عز وجل في محكم تنزيله: (وَمِيثَاقَهُ الَّذِي وَاْتَقَمُّكُمْ بِهِ) المائدة 7. " (المعري، 2017، صفحة 13)

✓ **الثقة اصطلاحاً:** "هناك نوع من الجدل بين الكتاب حول مفهوم الثقة التنظيمية، ما بين كونه اتجاه نفسي يتحدد في أنه توقع وإرادة، أو انه اختيار سلوكي كونه قرار. ومن خلال التنوع في ذلك المفهوم" (غنيم، 2018، صفحة 234)، يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم لثقة التنظيمية شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، نظر لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستواها، وهنا سنستعرض بعض التعاريف وفق وجهات نظر بعض الباحثين وهي كما يلي:

لكن قبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، والتي تعرف على "أنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، إستناداً لإعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الإعتماد عليه، ومن جهة أخرى فإنهم يرون أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين إستناداً إلى التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الثقة بالنسبة لهم تعتمد على عنصرين هامين هما التوقعات الإيجابية، وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر، وهذه التعاريف تركز على اتجاه واحد وهو سلوك الوثائق اتجاه الموثوق، وهذا ما أكدته حيث تعتبرها من العناصر العامة لأي تعريف للثقة." (بن برطال، 2018، صفحة 184)

أما بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فتعرف على أنها "التوقعات الإيجابية للناس وتوقعات أعضاء المنظمة حول الكفاءة والموثوقية والإحسان بما في ذلك الثقة بين الأشخاص والثقة المؤسسية". (Fard & Karimi, 2015, p. 219)

كما أنها تعتبر "التقييم العالمي لمصدقية المنظمة كما يراها الموظف. تعرف الثقة التنظيمية بأنها شعور الموظف الثقة بأن المنظمة ستقوم بأعمال مفيدة، أو على الأقل ليست كذلك ضار له أو لها." (James, 2010, p. 4)

كما عرفت الثقة التنظيمية على أنها هي "حالة الثقة في المنظمة وتستند إلى الأدوار والعلاقات والخبرات التنظيمية، وتتكون من التوقعات الإيجابية لأعضاء المنظمة من نوايا ومواقف الأعضاء الآخرين." (Çağlar, 2011, p. 1842)

كما عرفها Rotter على أنها: "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة أن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الإعتماد عليها." (الكساسبة و الفاعوري، 2010، صفحة 65)

أما الشكرجي فيعرف الثقة التنظيمية بأنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة." (نجم و كريم، 2018، صفحة 312)

وعرفها أرسلان بأنها: "عملية يشعر من خلالها العاملين في المؤسسة ببعضهم بعضاً في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات." (الرشيدي و سلامة، 2015، صفحة 139)

كما عرفت من قبل الطائي على أنها: " إيمان الفرد أهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة." (العربي، 2018، صفحة 88)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة نعرف الثقة التنظيمية على أنها: ذلك الشعور الذي يتبعه ثقة زملاء العمل، المرؤوسين والإدارة العليا، والنتائج عن سببين وهما العلاقات التعاونية والتبادلية الجيدة بين أفراد المنظمة، وإيمان الفرد بأن سياسات المنظمة عادلة.

الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

- تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي أوجزها على النحو التالي: (طه، 2019، صفحة 43)
- متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.
 - ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط (بشكل وثيق) بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
 - تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.
 - ديناميكية: فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
 - متعددة الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

تستمد الثقة التنظيمية أهميتها من الدور الذي تضطلع به نذكرها في العناصر التالية: (سعيد و عبد الستار، 2014،

صفحة 129)

- تحفز الثقة الأعضاء لقبول المسؤوليات في حالة كون المعلومات غير مؤكدة وغير كاملة.
 - تساعد الثقة في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة.
 - تعمل الثقة على تشجيع أعضاء المنظمة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم.
 - تساعد الثقة في تفعيل الإتصال المفتوح بين أعضاء المنظمة والحد من الصراعات داخلها.
 - تؤدي الثقة الى الإبتحاح والإستعداد للإستماع وقبول النقد.
 - تؤدي الثقة الى زيادة القدرة على التنبؤ والإعتمادية.
 - تعمل الثقة على تسهيل عمل الإدارة.
 - تسهل الثقة فرص مواجهة المخاطر والأزمات مع تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف.
- ولثقة التنظيمية العديد من الفوائد على المنظمة، نذكر منها ما يلي: (نجم و كريم، 2018، صفحة 313)
- الثقة التنظيمية عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
 - الثقة التنظيمية تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
 - الثقة التنظيمية تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا.
 - الثقة التنظيمية وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.
 - تلعب الثقة التنظيمية دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وابتحاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف.

المطلب الثاني: مداخل الثقة التنظيمية وعناصرها**الفرع الأول: مداخل الثقة التنظيمية**

- بالنظر في الدراسات التي تناولت مصطلح الثقة التنظيمية، يمكن ملاحظة أن هناك مدخلين تندرج تحتهم هذه الدراسات والبحوث، يقوم كل منهما على أساس منظور معين. وهذان المدخلان هما: (بوبكر، 2016، صفحة 66)
- المدخل الأول: مدخل أساس الثقة (Trust Base): يقوم هذا المدخل على توقعات الأفراد تجاه الآخرين. حيث يعتمد هذا التوقع على مجموعة من الاعتبارات النفعية والتي تتجسد في مكاسب من تكلفة وريح واعتبارات علاقته، بالإضافة إلى خصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الأفراد (الواثق والموثوق به)، وقد تكون إدراكية أو عاطفية، أو من خلال الاهتمام بالعاملين، والاشتراك بالأهداف، القيم والمعتقدات.
 - المدخل الثاني: مدخل مصدر الثقة أو البؤرة (Trust Foci): ويقوم على مصدر أو مرجعية الثقة داخل المنظمة، والتي تعني علاقة الثقة بين الفرد وزملائه (مستوى أفقي)، أو علاقة الفرد برئيسه المباشر أو الإدارة العليا (مستوى عمودي).

الفرع الثاني: عناصر الثقة التنظيمية

- حدد معظم الباحثين خمسة عناصر أساسية للثقة التنظيمية مرتبطة بوضع ومكانة العامل في المؤسسة وتمثل هذه العناصر فيما يلي: (خيري، 2020، صفحة 143)
- النزاهة: هي السمة المعبرة عن الشرف والأمانة والصدق من جانب العامل الموثوق به.
 - المقدرة الشخصية: هي المعرفة التقنية والمهارة بين العمال، وهي ضرورية لأداء الوظيفة في العمل.
 - الإتساق: هو الإعتماد والرأي الجيد أو الحكم الجيد في المواقف المرتبطة بالعمل.
 - الولاء: هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين.
 - الصراحة: هي الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.
- فالثقة التنظيمية تبنى على أساس النزاهة والإتساق بين الأعضاء والصراحة المتبادلة بينهم ونقل المعلومات بمصادقية وحرية ورغبتهم في التعاون فيما بينهم وتشجيع ودعم وحماية بعضهم البعض، مما يخلق بيئة عمل مناسبة مبنية على الإحترام والمصادقية تعمل على تحقيق مصالح مشتركة بشكل منسجم.

تعتبر هذه العناصر أساس بناء الثقة التنظيمية بين الفاعلين داخل التنظيم، فتحقيق ثقة العامل بزملائه أو بمسؤوله أو بإدارة المؤسسة التي يعمل بها مرتبط بشكل مباشر بالطرف الآخر، وذلك من إدراكه لسلوكه التنظيمي وأنه محل ثقة، مما تحقق مستوى معين من الثقة التنظيمية بالتنظيم.

المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

تنوعت وتعددت أنواع الثقة التنظيمية حسب أهميتها وسنذكر منها ما يلي: (زايد، 2018، صفحة 16)

- الثقة التعاقدية: يقصد بها أن الاتفاق بين الأطراف يكون عبارة عن تعهد من أحد الأطراف، وتوقع بالوفاء من عدمه من الطرف الآخر، سواء كان هذا الاتفاق حقيقياً أم ضمناً، ويطلق عليه من المسؤولين اسم الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.
- الثقة المكشوفة: هي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة، في أن إظهارهم لمشاعرهم وقيمهم وأرائهم لا تضرهم بل تزيد من نسبة احترام وتقدير الغير لهم.

وصنف (Stephenson) الثقة إلى ثلاثة أنواع، وفقاً لمستوى تبني الثقة وهي: (إنشاصي، 2019، صفحة 36)

- الثقة على المستوى الفردي: وهي سمة مرتبطة بالفرد بحد ذاته، وتتعلق بالمتغيرات الشخصية والنفسية للفرد.
- الثقة على المستوى الجماعي: وتركز على العلاقات الاجتماعية من معتقدات، وأعراف وتقاليد مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة.
- الثقة على المستوى التنظيمي: هذا النوع من الثقة يركز على أن المنظمة هي التي تخلق جو من القواعد والحوافز للأفراد، والذي يعزز خلق وتنمية الثقة بين الأفراد.

أما Gunpath و Vanhala صنفا الثقة التنظيمية إلى ثلاث أنواع وهي: (فيصل أحمد، 2015، صفحة 682)

- الثقة الصاعدة: وتشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه أو مشرفه المباشر، وهذا النوع من الثقة يساعد في إحداث التغيير في مجال العمل بكل سهولة، لأن المشرف المباشر يعكس قيم مرؤوسيه وطموحاتهم بدرجة كبيرة.

- الثقة النازلة: وتشير إلى ثقة الرئيس أو المشرف بالمرؤوس، وتعني أن الرئيس يثق بقدرة موظفيه في تحقيق الأهداف المرجوة، ويعد هذا النوع حجر الأساس لنجاح العمل.
- الثقة الأفقية: وهي الثقة بين الزملاء في العمل نظرا لعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المؤسسات، حيث يولد هذا النوع بين العمال جراء اعتمادهم على بعضهم في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

المطلب الرابع: أسس بناء الثقة التنظيمية

لبناء ثقة تنظيمية داخل المنظمة يجب توفر مجموعة من الأسس نذكر منها ما يلي: (بوبكر، 2016، الصفحات

(76-75)

- تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة: بمعنى وضع مجموعة من القيم متفق عليها من جميع أفراد التنظيم. لتسيير العملية التفكيرية والسلوكية على مستوى الفرد والجماعة، بشرط أن تلتزم بها السلطات العليا في التنظيم، وتعمل على ترسيخها وتثبيتها في شخصية الفرد، فهدفها ليس إيجاد ثقافة منظمة، بل هي تسعى إلى تطوير هوية تنظيمية مشتركة تميز المورد البشري وتستوعب التنوع.
- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة: الرؤية هي المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها، وأهدافها داخليا وخارجيا، سواء على المدى القريب، والبعيد في ضوء البيئة العامة. لذلك يشترط على السلطات العليا توضيح وجهة نظرها وتصورتها المستقبلية وأهدافها التي تخص المستوى التنفيذي والاستراتيجي للمرؤوسين، لتعزيز ثقة في قرارات وسلوكيات التي تصدر عن القيادة لاختيار البديل الأنسب في معالجة وضعية معينة، حتى في حالة اختلافهم في الرأي.
- تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي: إن وضع الأهداف وصياغتها بصفة مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين لديها، يشجع العمل في فرق ذو مهارات وكفاءات مختلفة، ما يرفع من مستوى الانسجام والثقة. فمبدأ وحدة الهدف الذي يعكس خلفية ودوافع متفق عليها ومقبولة جماعيا، يزيل حواجز الاتصال، ويشجع على الإصغاء، والاهتمام بالأخر، ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة المشاكل التي قد تواجهها المنظمة، وبالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب إلى الواقع العملي.

- تسهيل تداول المعارف: إن عملية نقل المعرفة، والخبرات، والممارسات بين الأفراد في المنظمة، تتم في إطار جماعي. تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيماً إلى القيم المشتركة (المعرفة الضمنية). فعمليات التعلم تنتج بتحديد، و فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاق حول القيم، والقواعد المتعارف عليها، وهذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية لإرساء الثقة في المنظمة.

المبحث الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية، ومعوقاتها

المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

تختلف أبعاد الثقة التنظيمية من باحث لآخر، وسنورد فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولها بعض المفكرين كأبعاد للثقة وكانت كما يلي: (فيصل أحمد، 2015، صفحة 681)

جدول رقم (02-01): الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية

الأبعاد	اسم الباحث والسنة
التعاون، والاتصال	Loomis : 1957
النية الحسنة ، والجدارة	Deutsch :1960
الكفاءة ، والدوافع	Kee & Knox :1970
الثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة	Scott,1980
الثقة، والاعتماد المتبادل ، والاتساق ، والصدق	Tyler & Bies :1990
الولاء، والاتساق، والجدارة، والعدالة، والاستقامة، والانفتاح، والوفاء بالوعد، والحكمة، والاعتمادية، والاهتمام بالعاملين	Butler :1991
الادراكي ، والعاطفي	McAllister :1995
تنفيذ الوعد ، والنزاهة ، وعدم استغلال الفرص المتاحة للآخرين	Cumming & Bromily :1996
الاتساق بالسلوك ، والاستقامة السلوكية ، والمشاركة ، وتفويض السلطة ، والاتصالات ن و اظهار الاهتمام	Whitener : 1998
القدرة ، والاتصال المفتوح ، والصدق ، والعناية بالعاملين ، وتقاسم الاهداف المشتركة ، والايمن	Shockley-Zalabak,Associates :2000
النزعة للثقة ، وادراك الجدارة بالثقة ، والسلوك التعاوني ، والسيطرة على السلوك	Costa,et,el :2001
الصدق ، والنزاهة ، والالتزام بالكلمة	Peterson&Behfar:200 3

الكفاءة ، والنزعة الخيرية	Levin & Cross :2004
القدرة ، ونوايا المدراء الايجابية	Strainer :2005

المصدر: (فيصل أحمد، 2015، صفحة 681)

إلى أن معظم الباحثين تنو في دراستهم ثلاث أبعاد أساسية جرى اعتمادها في كثير من الدراسات والبحوث،

وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي أجمعت وتبنت هذه الأبعاد: (إنشاصي، 2019، صفحة 39)

الجدول رقم (02-02): مجموعة من الدراسات تبنت أبعاد الثقة التنظيمية محل الدراسة

م.	المصدر	الأبعاد
1	(عتودي، 2017:31)	1. الثقة بزملاء العمل 2. الثقة بالرئيس المباشر 3. الثقة بالإدارة العليا
2	(كرتم ومحمد، 2016:173)	
3	(الرشيدي وسلامة 2015:145)	
4	(خوين 2015:121)	
5	(كاظم، 2014:229)	
6	(فارس، 2014:167)	
7	(الكعي، 2013:267)	
8	(ابوشاويش، 2013:5)	
9	(هاشم والعايدي، 2010:43)	
10	(فليح، 2010:170)	
11	(DIRKS & FERRIN, 2002 :615)	

المصدر: (إنشاصي، 2019، صفحة 39)

وهذه الأخيرة هي نفسها أبعاد موضوع دراستنا ، والتي تعرف كما يلي:

✓ **الثقة في زملاء العمل:** المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين

من حيث الاعتماد على بعضهم البعض، وتشارك الأفكار والمعلومات المفيدة فيما بينهم، بالإضافة إلى شبكة

الاتصالات بين جميع الأطراف والتي تساهم بدور كبير في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. حيث أصبحت

الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم خاصة تلك التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل ذو

مهارات تكاملية من أجل تحقيق أهدافها، فالثقة بين أفراد الفريق الواحد تؤثر في أداءه نحو الوصول الى الأهداف المطلوبة. (الكعي، 2013، الصفحات 271-272)

✓ **الثقة في المشرف المباشر:** تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين نحو مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي صفة مركزية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي أن يكونوا مطيعين لأوامره لأنهم على ثقة بأنه أن يسيء إلى حقوقهم ومصالحهم، ومن غير المتوقع أن يتبع الأفراد من يظنونه غير أمين أو يمكن على يستغلهم. فقد حددت الثقة بالمشرفين على أنها تمثل التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر(المشرفين) والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم. (زايد، 2018، الصفحات 25-26)

✓ **الثقة بإدارة المنظمة (في الإدارة العليا):** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي. (فارس، 2014، صفحة 170)

المطلب الثاني : قواعد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة، إلى الاعتماد على المعلومات المعرفة، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطمه أو زعزحته، ومن هذه القواعد نذكر ما يلي: (برهوم، 2017)

- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم تُم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
- حدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.
- الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد في إنجاز المطلوب.
- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.
- الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجية التنظيمية.
- تعدد القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.
- تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

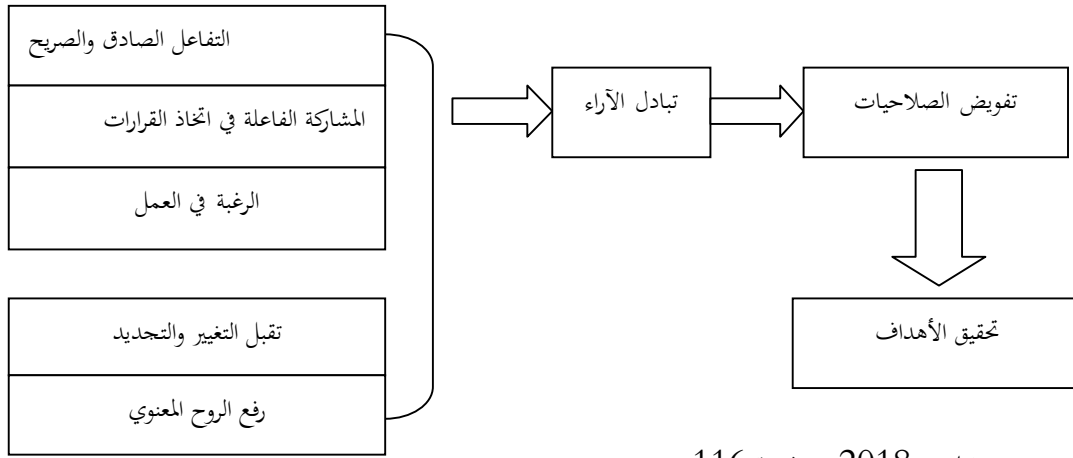
المطلب الثالث: أثار وجود الثقة وأثار عدم وجودها

الفرع الأول: أثار وجود الثقة في المنظمة:

إن توفر الثقة التنظيمية في المنظمة يزيد من التفاعل الصادق والصريح بين العاملين، ورغبتهم في العمل، ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات كما يغير من شخصية العامل من عامل رافض للتغيير إلى عامل قابل للتغيير والتجديد، بالإضافة إلى أنها ترفع روحهم المعنوية في العمل، وتجعلهم قابلين لتبادل الآراء فيما بينهم، الأمر الذي يزيد من نسبة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من طرف الإدارة العليا والمشرفين المباشرين، مما يزيد من تحقيق الأهداف المرجوة.

والشكل التالي يوضح أثار وجود الثقة التنظيمية في المنظمة: (تيشات، 2018، صفحة 116)

الشكل رقم (02-01): آثار وجود الثقة التنظيمية



المصدر: (تيشات، 2018، صفحة 116)

الفرع الثاني: آثار عدم وجود الثقة التنظيمية:

توجد العديد من الآثار السلبية المترتبة على انخفاض الثقة وهي: (عطية، 2016، صفحة 22)

- اختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين.
- يصبح الاتصال أقل دقة، كما أنه يكون هناك سوء استقبال.
- تضائل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجديدة. (أي عدم تقبل الأفكار الجديدة).
- زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية.
- تأخير تنفيذ الإجراءات والمشاريع. (أي التأخر في إنجاز الأعمال).
- تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي.

أما في دراسة أخرى فقد أشارت إلى وجود مؤشرات بفقدان الموظفين الثقة في الرؤساء، ومنها الآتي: (زايد،

2018، صفحة 22)

- فقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان كبار الرؤساء لاتخاذ مبادرات جديدة في العمل.
- زيادة شكاوي وتساؤلات الموظفين عن السياسات والممارسات التي يتحكم فيها كبار رؤساء المنظمة
- يشكك الموظفون في قرارات وتصرفات كبار الرؤساء في المنظمة.

- تدمير متزايد من قبل الموظفين.
- معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها الموظفين، وقد ظهرت في الدراسات والإستقصاءات السابقة.
- الإشارة إلى كبار الرؤساء في المقابلات والاستقصاءات التي تجري مع الموظفين بعد تركهم للعمل.
- رفض ومقاومة لمبادرات كبار رؤساء العمل ومحاولاتهم للتغيير داخل المنظمة.

المطلب الرابع: معوقات الثقة التنظيمية:

- يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، وقد حددت، ابرز تلك المعوقات كما يلي: (طه، 2019، الصفحات 49-50)
- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم : ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفها، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة، والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار.
 - استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة العاملين فيها نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
 - الاخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة في ما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.
 - الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وأنها داخل المنظمات .ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين، ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

- تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الانانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، والمنظمات التي يعملون بها.

المطلب الخامس: العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة قلة وجود دراسات على حد علم الباحثة تبحث بشكل مباشر في أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي، لذلك حاولت هذه الدراسة الاستفادة مما جاء في الدراسات التي تربط بين المتغيرين ومنه توصلنا إلى:

حسب دراسة (Fard & Karimi, 2015) هناك علاقة عكسية ومعنوية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث كان للثقة التنظيمية تأثير مباشر على الصمت التنظيمي، كما نصت الدراسة على أنه كلما ضعفت الثقة بين الموظفين وكبار المديرين في المنظمة، أدى ذلك إلى الخوف من التعبير عن الآراء وعدم تقبل توصيات لتعزيز أهداف المنظمة ما يؤدي إلى تفشي ظاهرة صمت العاملين، فالثقة تعزز وتحسن من رضا الموظفين عن وظائفهم والمؤسسة التي يعملون بها على حد سواء الأمر الذي يزيد من نسبة التزامهم وهذا ما يدل على وجود أثر أو علاقة غير مباشر بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى دراسة (الختاتنة، 2009) والتي نصت على وجود علاقة عكسية وطيدة بين كل من الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث كان للصمت التنظيمي أثر هام على الثقة التنظيمية، كما نصت الدراسة على أنه كلما قل دعم الإدارة العليا لمروسيها زاد خوف المرؤوسين والرؤساء على حد سواء من ردود الفعل السلبية، ما يؤدي إلى قلة الثقة التنظيمية وبالتالي زيادة صمت العاملين وامتناعهم عن طرح أفكارهم وإبداء آرائهم فيما يخص مشاكل العمل، كما أشارت إلى أن هذا التأثير يتغير حدته بتغير المتغيرات الديموغرافية من فرد لآخر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الثقة التنظيمية، وحول ما تنطوي عليه من أهمية، وخصائص ،
مداخل وأسس بناءها، أبعاد، قواعد، آثار وجودها وعدم وجودها، ومعوقات بنائها، يتجلى لنا أن هذا المصطلح
ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ثم سرعان ما غاب، بل إن له جذور على
امتداد الفكر التنظيمي والسلوك الفردي، وسيظل مضمونه جوهريا رغم عدم توفرها بشكل كبير داخل
منظماتنا، إلا أنه يمكن أن يصبح شعار للعمل اليوم داخل المنظمات لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تغيير
المؤسسات لوجهات نظرها للعاملين بها وتوفير مختلف الأسس والقواعد التي تساعد في زيادة نسبة الثقة بين
المرؤوسين في حد ذاتهم وبين هؤلاء والإدارة العليا والمشرفين المباشرين، وعموما وجود الثقة التنظيمية داخل
المنظمات يدل على قوة المنظمة وقدرتها التنظيمية ومهاراتها في التطوير والتحسين الإداري المستمر.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واقتراح التوصيات

مقدمة الفصل

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقة التنظيمية في تخفيف ظاهرة الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الرتب، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتناول في هذا الفصل المحاور الرئيسية التالية:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
- 2- مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
- 4- تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.
- 5- : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث تاريخ نشأتها.

المطلب الأول: تاريخ إنشاء الوكالة:

أنشئت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/07/24 ، و هذا استنادا لأحكام المرسوم التنفيذي 405/90، المؤرخ في 1990/12/22 ، و المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 408/03 المؤرخ في 2003/11/05، حيث أدمجت 14 وكالة محلية في وكالة واحدة تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي .

المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة:

في هذا المطلب سيتم توضيح كافة فروع الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة والبلديات التي يغطيها كل فرع، حيث أن كل فرع يغطي مجموعة من البلديات المجاورة له وهي كالتالي:

الجدول رقم (03-01): الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها

البلديات التي يغطيها		الفرع	
03	بسكرة - الحاجب - شتمة.	بسكرة	01
11	طولقة - فوغالة - الغروس - ليشانة - بوشقرون - أورلال - أمليبي - المخادمة - أوماش - برج بن عزوز - ليوة .	طولقة	02
04	سيدي عقبة - عين الناقة - الحوش - مشونش .	سيدي عقبة	03
05	الوطاية - برانيس - جمورة - عين زعطوط - القنطرة .	الوطاية	04
04	زريبة الوادي - الفيض - حنقة سيدي ناجي - مزيرعة .	زريبة الوادي	05
06	أولاد جلال - سيدي خالد - الدوسن - الشعبية - البساس - رأس المعاد.	أولاد جلال	06

المصدر: مصلحة الإعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (60) مفردة، استبعدت منها عشرون (06) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. ولقد تضمنت الدراسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعليه فقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي 54 مفردة وفيما يلي الخصائص عينة الدراسة والمبينة على النحو التالي:

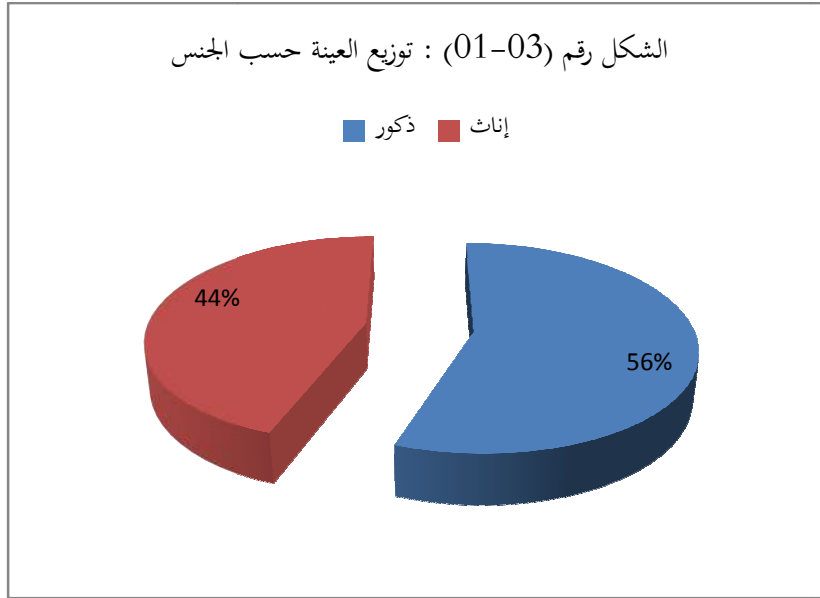
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03-02): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكور	30	6,55
إناث	24	4,44
المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع تقريبا بالتساوي بين الذكور والإناث مع فارق طفيف بزيادة في عدد الذكور؛ حيث يمثل الذكور ما نسبته 55.6% من أفراد العينة إناث والباقي إناث وهو ما يمثل نسبة 44.4%، والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (03-03) : توزيع العينة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	%
30 سنة وأقل	15	27,8
31-40	29	53,7
41-50	10	18,5
أكبر من 50	00	00,0
المجموع	54	100.0

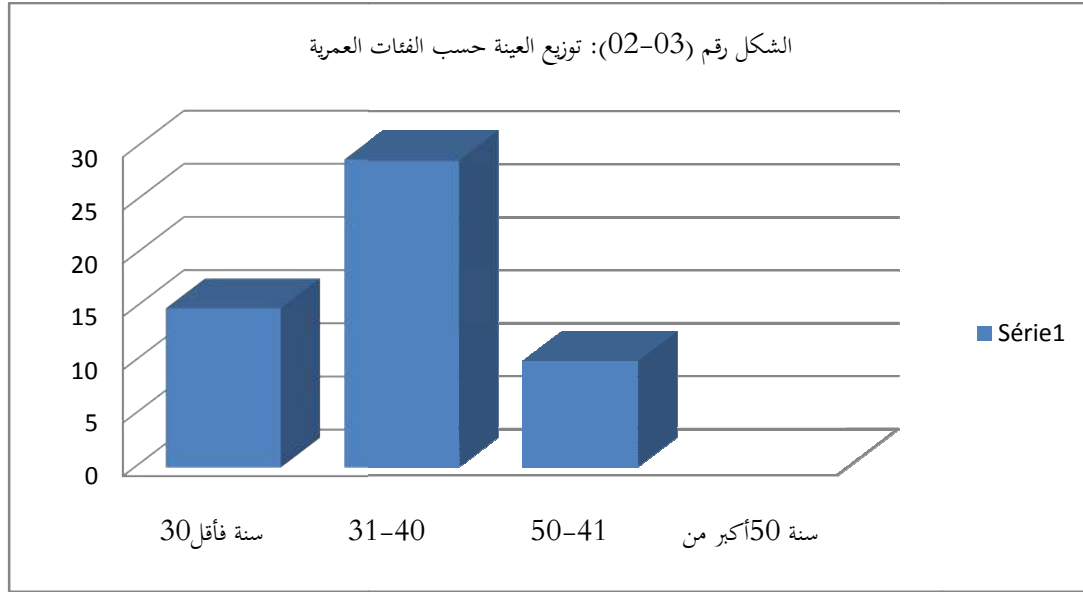
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية مفردات عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 41 سنة، أي أن حوالي 82%

تقريبا من أفراد الدراسة هم من فئة الشباب، مع العلم أن معدل عمر مفردات العينة حوالي 34 سنة، حيث توزع مفردات

العينة بين الفئة الأقل من (31 سنة) بنسبة 27,8% وبنسبة 53,7% للفئة (31-40 سنة)، أما باقي أفراد العينة

تتوزع على الفئة (41-50 سنة) بنسبة 18,5% والشكل التالي يبين توزيع مفردات العينة بحسب هذه الفئات:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

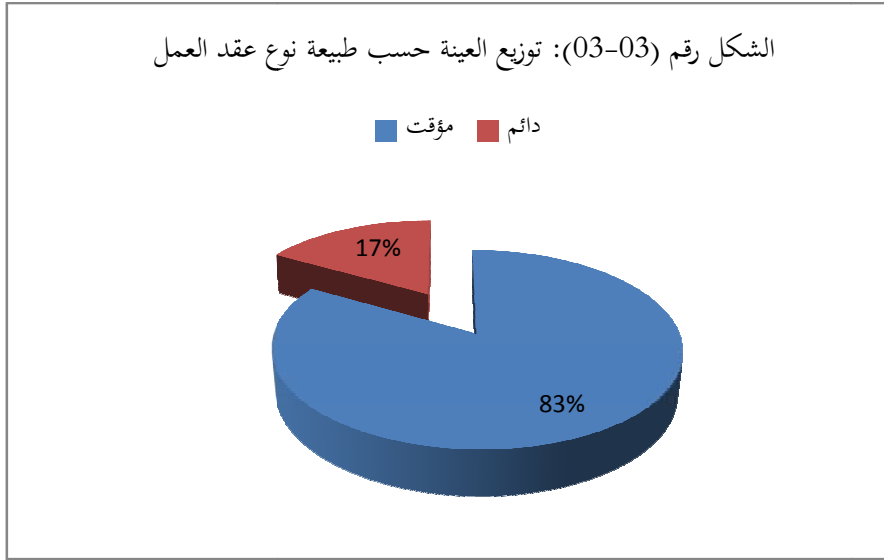
المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل

الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب نوع عقد العمل

طبيعة العقد	التكرار	%
دائم	09	16,7
مؤقت	45	83,3
المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات الدراسة هم من فئة الأفراد الذين يشتغلون بعقود مؤقتة بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، حيث نسبتهم في تركيبة العينة تتجاوز 83% وهذا ما يعكس أهمية هذه الفئة بالنسبة لمتغيرات الدراسة سواء من حيث الثقة التنظيمية أو الصمت التنظيمي. أما باقي مفردات الدراسة هم موظفين بعقود عمل دائمة. والتمثيل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

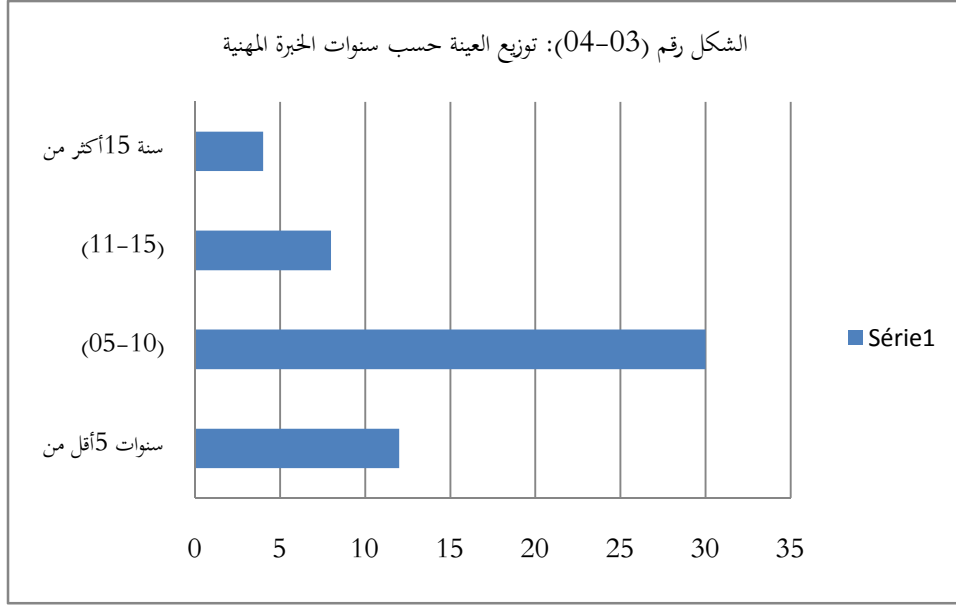
المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	12	22,2
5 - 10	30	55,6
11 - 15	8	14,8
أكثر من 15	4	7,4
المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب 78% من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية عن 11 سنة عمل، منهم 55.6% بين 5 إلى 10 سنوات عمل ونسبة 22.2% أقل من 5 سنوات. أما ما نسبته 15% تقريبا من عينة الدراسة تراوحت سنوات عملهم بين 11-15 سنة، أما باقي مفردات العينة 7.4% فإنهم من ذوي الخبرات التي تزيد عن 15 سنة. كل ذلك يعكس التنوع في تركيبة اليد العاملة من ذوي الخبرات المتنوعة، حيث يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي:

الجدول رقم (03-06): توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

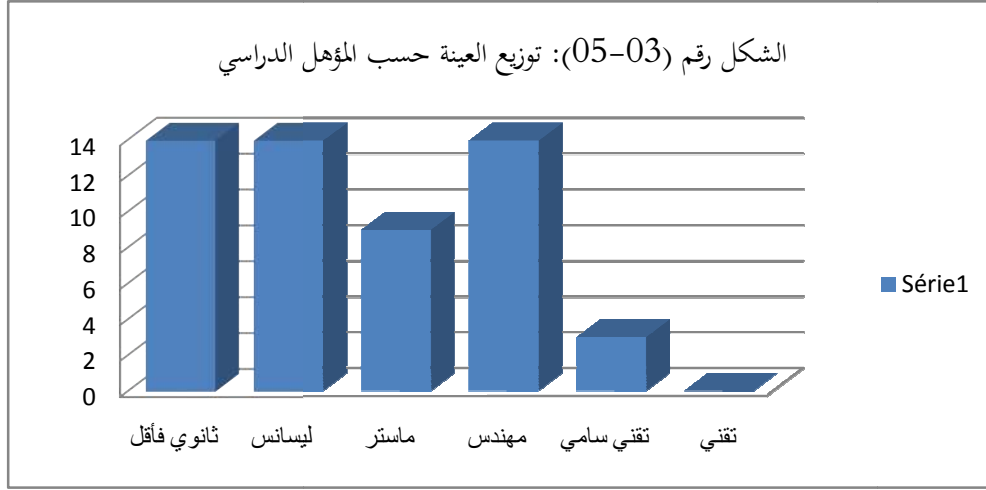
المؤهل العلمي	التكرارات	%
ثانوي فأقل	14	25,9
ليسانس	14	25,9
ماستر	9	16,7
مهندس	14	25,9
تقني سامي	3	5,6
تقني	0	0
المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من الجدول وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث يهمن المستوى الجامعي بمختلف

فئاته على مفردات عينة الدراسة بين حملة شهادة الليسانس بنسبة 25.9% وشهادة الماستر بنسبة 16.7% وأخيرا فئة

المهندسين بنسبة 25.9%. أما الفئات المتبقية 31.5% فهي من بين التقنيين الساميين ومستوى التعليم الثانوي، والشكل يبين ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المطلب السادس: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (03-07): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

عدد الدورات	التكرار	%
متزوج (ة)	38	70,4
مطلق (ة)	1	1,9
أرمل (ة)	1	1,9
عازب (ة)	14	25,9
المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

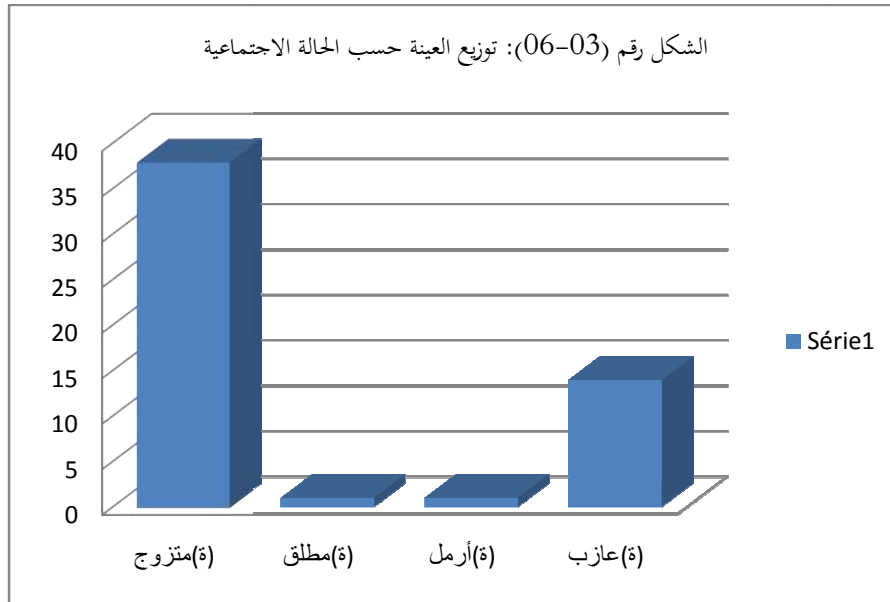
يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات عينة الدراسة متزوجين بنسبة تتجاوز 70% منهم 25 مفردة من الذكور، كما أن أكثر من ربع مفردات الدراسة من العزاب سواء بين الذكور وعددهم 5 أفراد أو الإناث عددهن 09 مفردات. كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): توزيع العينة حسب متغيري الجنس والحالة الاجتماعية

المجموع	الحالة الاجتماعية				
	عازب(ة)	أرمل(ة)	مطلق(ة)	متزوج(ة)	
30	5	0	0	25	ذكور
24	9	1	1	13	إناث
54	14	1	1	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

والتمثيل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المبحث الثالث: أدوات الدراسة :

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسة للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، والمؤهل الدراسي، الحالة الاجتماعية، وطبيعة عقد العمل. وقد خصص الجزء الثاني لمحور الثقة التنظيمية ويتكون من سبعة عشر (17) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لقياس مستوى الثقة التنظيمية في الوكالة وهي:

✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الثقة في زملاء العمل في الوكالة محل الدراسة، ويشتمل على خمس (5) عبارات.

✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الثقة في المشرفين ورؤساء العمل في الوكالة، ويتكون من ستة (6) عبارات.

✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الثقة في المسؤولين بالإدارة العليا في الوكالة، ويتكون من ستة (6) عبارات.

أما الجزء الأخير من الاستبيان يتعلق بالصمت التنظيمي ويتكون من خمسة عشر (15) عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد لقياس مستوى الصمت التنظيمي في الوكالة وهي:

✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود صمت الإذعان في الوكالة محل الدراسة، ويشتمل على خمس (5) عبارات .

✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود الصمت الدفاعي في الوكالة، ويتكون من خمس (5) عبارات.

✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود صمت اجتماعي في الوكالة، ويتكون من خمس (5) عبارات.

تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "دائماً"، "غالباً"، "أحياناً"، "نادراً"، "مطلقاً" وخيارات أخرى تتسق مع طبيعة الفقرات غير المتجانسة تشمل: "موافق تماماً"، "موافق"، "لا أدري أو متردد"، "غير موافق"، "غير موافق تماماً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزاناً نسبية، لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (03-09): الاتجاه العام حسب مجالات المتوسط الحسابي

العبارات السلبية		العبارات الايجابية		مجالات المتوسط الحسابي
موافق تماما	دائما	غير موافق تماما	إطلاقا	(01 إلى 1.79)
موافق	غالبا	غير موافق	نادرا	(1.8 إلى 2.59)
متردد	أحيانا	متردد	أحيانا	(2.6 إلى 3.39)
غير موافق	نادرا	موافق	غالبا	(3.4 إلى 4.19)
غير موافق تماما	إطلاقا	موافق تماما	دائما	(4.2 إلى 05.0)

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

الفرع الأول: الاتساق الداخلي للأداة :

يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة أو الخاصية التي نهدف لقياسها. فهو اقرب ما يكون للصدق الصدق البنائي أو صدق محتوى عبارات القياس. ومن أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، يتم قياس مدى الاتساق والترابط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (03-10): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد العبارات	محاور الدراسة
-	0.000	17	المحور الأول: الثقة التنظيمية
0.637**	0.000	5	البعد الأول: ثقة في زملاء العمل
0.594**	0.000	6	البعد الثاني: ثقة في المشرفين
0.509**	0.000	6	البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا

-	0.000	15	المحور الثاني: الصمت التنظيمي
0.683**	0.000	5	البعد الأول: صمت الإذعان
0.638**	0.000	5	البعد الثاني: صمت الدفاعي
0.569**	0.000	5	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

(** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد متغير الثقة التنظيمية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل، مما يدل على قوة ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط أبعاد متغير الصمت التنظيمي أيضاً موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد واتساقها الجيد مع متغير الدراسة الصمت التنظيمي. وبالتالي، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach ومنه نستنتج صدق المحك، والجدول التالي يوضح كل ذلك.

الجدول رقم (03-11): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: الثقة التنظيمية	17	0.634	0.796
محور الثاني: الصمت التنظيمي	15	0.755	0.869
الصدق والثبات العام للاستبيان	32	0.658	0.811

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام مقبول إلى حد ما إذ بلغ 0.658، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مقبولة، وقد تجاوزت جميعها 60% باعتباره الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية، وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات. لذلك نقول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية، وهو ما يؤكد أيضاً صدق المحك الذي بلغ معامل العام الذي تجاوز نسبة 80%.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- لمعرفة الاتجاه العام على لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة يتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة.
- كما يتم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة.
- ولقياس مدى ثبات الاستبيان نستخدم معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- واختبار فرضيات الدراسة جرت المقارنة بين العديد من الدوال الخطية linear واللاخطية Nonlinear لتفسير مدى تأثير متغير الثقة التنظيمية في ظاهرة الصمت التنظيمي، ودراسة معنوية الفروق في متغيرات الدراسة باختلاف خصائص عينة الدراسة فقد جرت المقارنة بين العديد من الدوال الخطية واللاخطية أشهر هذه الدوال: الدالة التكميية، الآسية، العكسية، الوغاريتمية

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة:

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل تحقق من فرضيات الدراسة في المجتمع الذي تسحب منه العينة بالاعتماد على أساليب الإحصاء المعلمي لأن القيم الإحصائية المحسوبة من خلال العينة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من القيم) هي قيم تقديرية لمعلم مجتمع الدراسة ولكي نتمكن من معرفة مدى دقة القيمة الإحصائية في عملية التقدير لأبد أن يكون توزيع البيانات

المأخوذة من العينة المدروسة تتوزع توزيعاً طبيعياً هو أشهر التوزيعات الاحتمالية لأن الكثير من الظواهر تتبع منحنى التوزيع الطبيعي، فأغلب المتغيرات والظواهر إذا ما تم قياسها بعدد كبير من المشاهدات فإنها تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث يتميز بوجود تماثل بين جانبيه الأيمن والأيسر حول المتوسط الحسابي والذي بدوره يقترب أو يساوي المنوال. لذلك عادة ما يتم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) كما هو مبين في الجدول التالي:

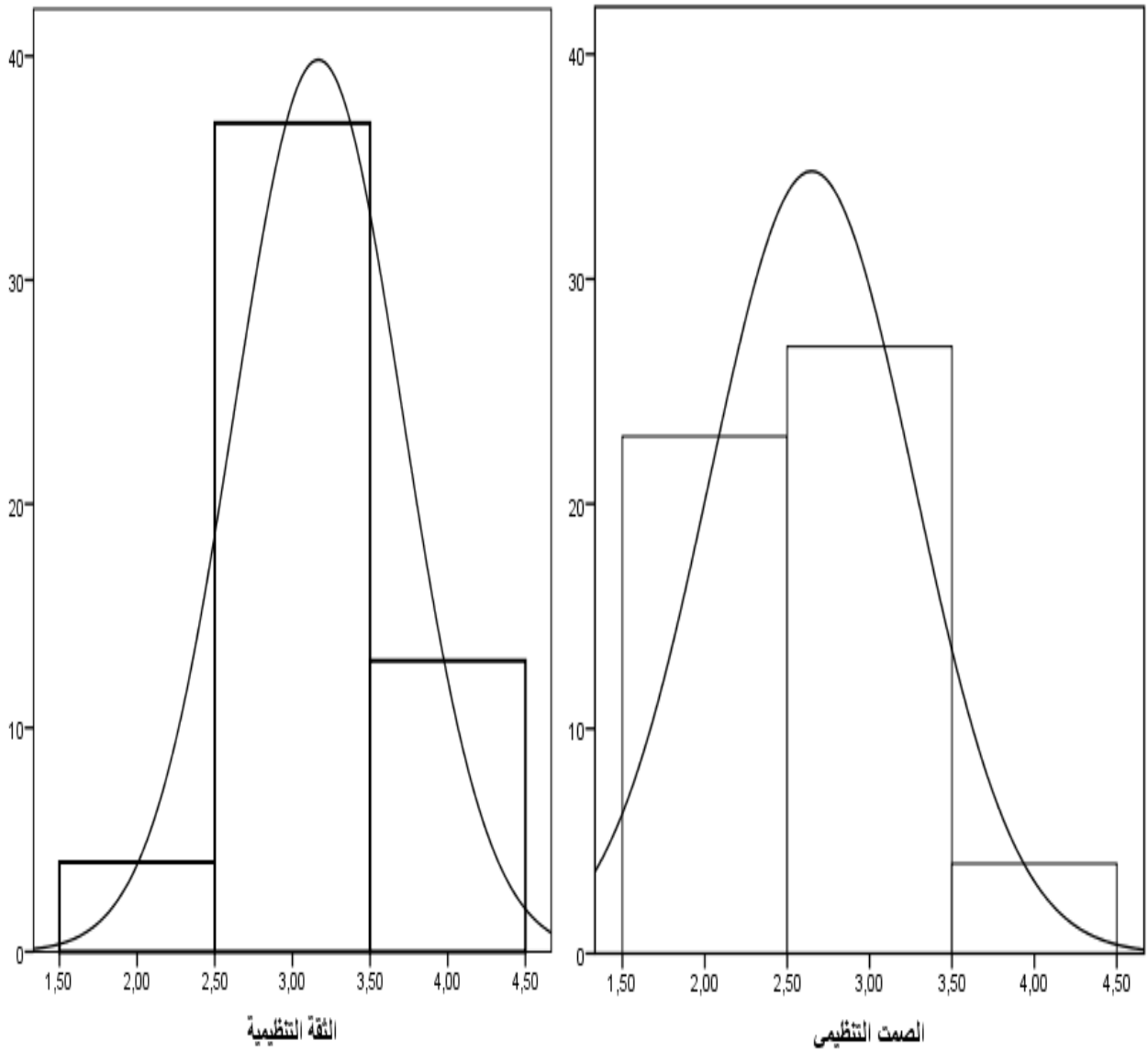
الجدول رقم (03-12): معاملات الالتواء والتفرطح

المتغيرات	المتوسط الحسابي	المنوال	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الثقة التنظيمية	3,17	3.00	0.124	0.209
الصمت التنظيمي	3,57	3.00	0.396	-0.613

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يشير الجدول رقم السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية) و (الصمت التنظيمي) أقل من القيمة (2) مما يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع، مع ملاحظة أن الصمت يلتوي يساراً وهو ما يعكسه معامل التفرطح حيث يأخذ القيمة السالبة وهذا لأن المتوسط الحسابي أقل من المنوال على عكس متغير الثقة التنظيمية حيث قيمة المتوسط الحسابي يتجاوز المنوال، وأن جميع هذه القيم (المنوال والمتوسط الحسابي) تقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، والشكل التالي يبين التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (03-07): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS.V20)

المطلب الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

الفرع الأول: تحليل المحور الأول والإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الثقة التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

أولا: قياس مستوى الثقة في زملاء العمل

جدول رقم (03-13): قياس درجة الثقة في زملاء العمل

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقة في الزملاء					التكرار	
				إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً		
أحيانا	3	1,150	2,87	9	8	22	11	4	التكرار	أعتمد كثيراً على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في العمل
				16,7	14,8	40,7	20,4	7,4	%	
غالباً	1	1,057	3,70	1	6	16	16	15	التكرار	أنفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس القسم أو زملاء في أقسام أخرى
				1,9	11,1	29,6	29,6	27,8	%	
أحيانا	2	1,250	3,06	8	11	19	8	8	التكرار	أنا أتق كثيراً في الآخرين رغم أن البعض منهم يجيد حقاً نصب المكائد
				14,8	20,4	35,2	14,8	14,8	%	
أحيانا	4	1,167	2,82	7	5	19	17	6	التكرار	في العمل يبدو أنه من الأفضل لي أن أكون شخصاً غامضاً للآخرين
				13,0	9,3	35,2	31,5	11,1	%	
غالباً	5	1,092	2,57	3	6	20	15	10	التكرار	اعتقد أن بعض ممن أتعامل معهم في العمل هم أكثر أمانة
				5,6	11,1	37,0	27,8	18,5	%	
أحيانا	-	0,830	3,09	-	19	23	10	2	التكرار	أولا: الثقة في زملاء العمل
				-	35,2	42,6	18,5	3,7	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أنه أحيانا ما يثق مفردات الدراسة في زملاء العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.09) والانحراف المعياري (0.830) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن الثقة في زملاء العمل جاءت بدرجة متوسطة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة. حيث يشير ما نسبته (57.4%) من مفردات الدراسة إلى انه دائما أو غالباً ما يسود كثيرا من التفاهم بين جميع الأفراد سواء في نفس القسم أو زملاء في أقسام أخرى، على الرغم من أن أحيانا ما يثق البعض (35.2%) في الآخرين من زملاء العمل رغم المكائد وهذا ما يقلل من درجة أو مستوى الثقة في زملاء العمل، وهذا ما يعكس النسبة الضئيلة (07.4%) ممن يعتمد على زملائه في العمل عندما مواجهته لمشكلة ما، لذلك يرى أغلبية الأفراد (77.8%) أنه من الأفضل أن يكون شخصاً غامضاً بالنسبة للآخرين فالبعض هم أكثر أنانية من غيرهم نتيجة لانعدام الثقة في زملاء العمل.

ثانيا: قياس مستوى الثقة في المشرفين المباشرين:

جدول رقم (03-14): قياس درجة الثقة في المشرفين المباشرين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	إطلاقا	نادر	بالتواتر	شبه	كثير	التكرار	الثقة في المشرفين المباشرين
أحيانا	1.386	5	2.75	13	13	9	12	7	التكرار	أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل
				24.1	24.1	16.7	22.2	13	%	
أحيانا	1.271	3	3.31	6	8	14	15	11	التكرار	يعتمد رئيس القسم على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض مشاكل العمل
				11.1	14.8	25.8	27.8	20.4	%	
إطلاقا	1.298	1	3.55	5	6	14	12	17	التكرار	لا يهتم رئيسي في العمل بظروفي الاجتماعية ولا بحالتي النفسية
				9.3	11.1	25.9	22.2	31.5	%	
أحيانا	1.405	4	3.20	10	6	13	13	12	التكرار	يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي
				18.5	11.1	24.1	24.1	22.2	%	
أحيانا	1.406	2	3.38	6	11	10	10	17	التكرار	لا يبالي رئيس العمل بأن تسود علاقات حسنة بين العمال بقدر اهتمامه بالعمل
				11.1	20.4	18.5	18.5	31.5	%	
نادرا	1.501	6	2.53	18	14	7	5	10	التكرار	تربطني علاقة صداقة مع رئيس القسم أكثر من كونها مجرد علاقة عمل
				33.3	25.9	13.0	9.3	18.5	%	
أحيانا	0,979	-	3,15	-	18	14	18	4	التكرار	ثانيا: الثقة في المشرفين المباشرين
				-	33.3	25.9	33.3	7.4	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أنه أحيانا ما يثق مفردات الدراسة في المشرفين المباشرين، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.15) والانحراف المعياري (0.979) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن الثقة في المشرفين المباشرين جاءت بدرجة متوسطة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت أغلبها بدرجة متوسطة، حيث يشير ما نسبته (53.7%) من مفردات الدراسة إلى انه دائما

أو غالباً ما لا يهتم رئيسهم في العمل بظروفهم الاجتماعية ولا بحالتهم النفسية، كما يتفق ما نسبته (50%) منهم أن المشرفين المباشرين لا يبالي بأن تسود علاقات حسنة بين العمال بقدر اهتمامه بالعمل، على الرغم من أن أحيانا أو غالباً ما يعتمد (53.7%) رئيس القسم على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض مشاكل العمل، كما توضح نسبة (48.2%) أنه أحيانا ما يشرح المشرف المباشر للعمال الإجراءات التي يتخذها وتعلق بوظيفتهم، إلا أنه نادراً ما يتلقون هؤلاء التشجيع والمساندة من طرف رئيس العمل، وهذا ما يعكس أن نسبة (59.2%) من العمال نادراً ما تربطهم علاقة صداقة مع رئيس القسم أكثر من كونها مجرد علاقة عمل.

ثالثاً: قياس مستوى الثقة في الإدارة العليا:

جدول رقم (03-15): قياس درجة الثقة في الإدارة العليا

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المؤوسط الحسابي	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	التكرار	الثقة في الإدارة العليا
أحيانا	3	1.219	3.20	7	7	15	18	7	التكرار	يتم تقدير جهودهم في العمل من طرف المسؤولين في المديرية العامة للوكالة
				13	13	27.8	33.3	13	%	
أحيانا	4	1.127	2.77	8	12	23	6	5	التكرار	أرى أن معظم قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالمكافآت، الترقيّة... غير عادلة
				14.8	22.2	42.6	11.1	9.3	%	
أحيانا	2	1.109	3.29	4	7	20	15	8	التكرار	أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي
				7.4	13	37	27.8	14.8	%	
غالباً	6	0.944	2.29	11	22	16	4	1	التكرار	أعتقد أن هناك بعض التحيز من طرف الإدارة العامة اتجاه بعض الموظفين
				20.4	40.7	29.6	7.4	1.9	%	
دائماً	1	0.948	4.31	2	0	6	17	29	التكرار	تهتم الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جماعياً
				3.7	0	11.1	31.5	53.5	%	
أحيانا	5	1.217	2.62	13	12	13	14	2	التكرار	تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون إستثناء
				24.1	22.2	24.1	25.9	3.7	%	
أحيانا	-	0.674	3.13	-	9	29	16	-	التكرار	ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا
				-	16.7	53.7	29.6	-	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أنه أحيانا ما يثق مفردات الدراسة في الإدارة العليا، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.13) والانحراف المعياري (0.674) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن الثقة في الإدارة العليا جاءت بدرجة متوسطة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت أغلبها بدرجة متوسطة. حيث يشير ما نسبته (53.5%) من مفردات الدراسة إلى انه دائما ما تهتم الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جماعيا، على الرغم من أن أحيانا ما يثقون (37%) تماما فيما تصدره الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملهم، إلا أن نسبة (33.3%) من الموظفين يرون أنه غالبا ما يتم تقدير جهودهم في العمل من طرف المسؤولين في المديرية العامة للوكالة، وهذا ما يعكس النسبة المرتفعة نسبيا (42.6%) ممن يرون أحيانا أن معظم قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالمكافآت والترقية ... غير عادلة، إلا أنه (50%) من مفردات دراسة يرون أحيانا أو غالبا ما تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء، لذلك يرى الأغلبية الأفراد (40.7%) أنه نادرا ما يكون هناك بعض التحيز من طرف الإدارة اتجاه بعض الموظفين.

رابعا: قياس مستوى الثقة التنظيمية

جدول رقم (11-04): قياس درجة الثقة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
الثقة في زملاء العمل	3.09	0.830	3	أحيانا
الثقة في المشرفين المباشرين	3.15	0.979	1	أحيانا
الثقة في الإدارة العليا	3.13	0.674	2	أحيانا
الثقة التنظيمية	3.17	0.540	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال نتائج الجدول التالي تبين أن مستوى الثقة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة جاء بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (0.540)، حيث نلاحظ أن أبعاد الثقة التنظيمية كلها جاءت بدرجة متوسطة، فبعد الثقة في المشرفين جاء في المرتبة الأولى وهذا ما يفسر غياب الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة فعدم اهتمام المشرفين المباشرين بظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين والعلاقات الحسنة التي تسود بين العمال تؤثر سلبا على الثقة، ويليه بعدا الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل على التوالي حيث أثر كل

منهما إيجاباً على درجة الثقة داخل الوكالة، فاهتمام الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات الجماعية واعتمادها على خبرات ومؤهلات بعض العاملين في مواجهة بعض مشاكل العمل وتقديرها لجهودهم الوكالة زاد من درجة التفاهم بين العمال واعتمادهم على بعضهم البعض رغم أنانية البعض منهم.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني والإجابة على السؤال التالي

ما مستوى الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد الثقة

التنظيمية.

أولاً: قياس مستوى صمت الإذعان:

جدول رقم (03-17): قياس مستوى صمت الإذعان

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	التكرار	في الحقيقة عندي الكثير من الأفكار الجادة لإحداث التغيير والتطوير في أساليب العمل، ولكنني بصراحة أفضل الامتناع عن طرحها، للأسباب التالية:
دائماً	1	1.018	4.01	2	3	6	24	19	التكرار	لتجنب أي صراع أو خلاف مع المسؤولين في العمل
				3.7	5.6	11.1	44.4	35.2	%	
غالباً	2	1.224	3.48	4	10	7	22	11	التكرار	لتجنب خسارة وانتقادات بعض زملائي في العمل
				7.4	18.5	13	40.7	20.4	%	
أحياناً	5	1.075	2.88	6	12	22	10	4	التكرار	لأن الوضع الحالي في العمل بالنسبة لي ميؤس منه
				11.1	22.2	40.7	18.5	7.4	%	
أحياناً	4	1.028	3.12	2	13	21	12	6	التكرار	لأنني أعتقد بأن الإدارة غير جادة في تقبل ومناقشة الأفكار والآراء
				3.7	24.1	38.9	22.2	11.1	%	
أحياناً	3	1.088	3.20	4	8	22	13	7	التكرار	أعتقد أنني غير قادر على التأثير في الوضع الحالي
				7.4	14.8	40.7	24.1	13	%	
غالباً	-	0.839	3.56	-	5	21	21	7	التكرار	أولاً : صمت الإذعان
				-	9.3	38.9	38.9	13	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أنه غالباً ما يلتزمون مفردات الدراسة بصمت الإذعان، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.839) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن صمت الإذعان جاء بدرجة متوسطة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت أغلبها بدرجة متوسطة. حيث يشير ما نسبته (44.4%) من مفردات الدراسة إلى أنه غالباً ما يمتنعون عن طرح أفكارهم لإحداث التغيير من أجل تجنب الصراعات مع المسؤولين في العمل، وهذا ما يزيد من أن أغلبية العمال والذين بلغت نسبتهم (40.7%) يتحلون بالصمت لتجنب خسارة وانتقادات بعض زملائهم في العمل، على الرغم من أن أحياناً ما يعتقد البعض (40.7%) أنهم غير قادرين على التأثير في الوضع الحالي، لأن نسبة ما يعادل (38.9%) من هذه الفئة يرون أحياناً أن الإدارة غير جادة في تقبل ومناقشة الأفكار والآراء، لذلك يرى أغلبية الأفراد (40.7%) أن الوضع الحالي في العمل ميثوس منه فيمتنعون عن طرح أفكارهم لأنهم يعتبرونها إهدار للجهد والوقت.

ثانياً: قياس مستوى الصمت الدفاعي:

جدول رقم (03-18): قياس مستوى الصمت الدفاعي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	التكرار	شخصياً، أعترض التحدث عن ظروف العمل السيئة ولا أبلغ عن بعض المشكلات التي أواجهها أثناء تأدية مهامي، حتى أتجنب:
غالباً	1	1.144	3.48	3	10	8	24	9	التكرار	النقد وردود الأفعال السلبية
				5.6	18.5	14.8	44.4	16.7	%	
غالباً	2	1.111	3.46	4	7	10	26	7	التكرار	الإضرار بمصالح بعض الأطراف
				7.4	13	18.5	48.1	13	%	
غالباً	3	1.090	3.40	2	10	15	18	9	التكرار	التعرض للمسائلة وتحمل مسؤولية الحديث
				3.7	18.5	27.8	33.3	16.7	%	
أحياناً	4	1.133	2.87	6	15	18	10	5	التكرار	فقدان بعض الامتيازات الشخصية
				11.1	27.8	33.3	18.5	9.3	%	
أحياناً	5	1.242	2.75	9	15	17	6	7	التكرار	فقدان بعض الامتيازات الوظيفية
				16.7	27.8	31.5	11.1	13	%	
أحياناً	-	0.983	3.23	2	8	22	16	6	التكرار	ثانياً: الصمت الدفاعي
				3.7	14.8	40.7	29.6	11.1	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أن مفردات الدراسة أحيانا ما يلتزمون بالصمت الدفاعي، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (0.983) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن الصمت الدفاعي جاء بدرجة متوسطة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت أغلبها بدرجة متوسطة. حيث يشير ما نسبته (59.3%) أن أغلبية مفردات الدراسة يعترضون التحدث عن ظروف العمل السيئة والإبلاغ عن المشاكل التي تواجههم تجنباً لنقد وردود الأفعال السلبية من طرف زملاء العمل أو المشرفين، وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال والتي بلغت نسبتهم (48.1%) يرفضون التحدث خوفاً من الإضرار بمصالح بعض الأطراف، كما أن نسبة (33.3%) من هؤلاء أحيانا ما يرفضون التعرض للمسائل وتحمل مسؤولية الحديث عن ظروف السيئة للعمل، من أجل الحفاظ على بعض الامتيازات الشخصية والوظيفية حيث بلغت نسبة خوف مفردات الدراسة من فقدان الامتيازات الشخصية أحيانا ما يقارب (33.3%) ما يقابلها خوفهم من فقدان امتيازات الوظيفة بنسبة (40.7%) وهي نسبة جد معتبرة لجعلهم يرفضون التكلم والإبلاغ عن مشاكل العمل.

ثالثا: قياس مستوى الصمت الاجتماعي

جدول رقم (03-19): قياس مستوى الصمت الاجتماعي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقاً	نادراً	أحيانا	غالباً	دائماً	التكرار	أفضل عدم الحديث مع أطراف من خارج الوكالة عن الظروف والمشكلات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف:
دائماً	1	0.571	4.55	0	0	2	20	32	التكرار	الحفاظ على سمعة وصورة الوكالة لدى الغير
				0	0	3.7	37	59.3	%	
غالباً	4	1.098	4.03	2	5	4	21	22	التكرار	خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ ممن هم خارج الوكالة
				3.7	9.3	7.4	38.9	40.7	%	
دائماً	2	0.937	4.37	1	1	8	11	33	التكرار	عدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالوكالة والعاملين فيها
				1.9	1.9	14.8	20.4	61.1	%	
دائماً	3	0.987	4.31	2	1	5	16	30	التكرار	لأنها تعتبر من أسرار العمل وليست مطروحة للنقاش العام
				3.7	1.9	9.3	29.6	55.6	%	
غالباً	5	1.343	3.92	6	3	5	15	25	التكرار	لأن الحديث عن الوكالة مع أشخاص من خارجها لا يجدي نفعاً
				11.1	5.6	9.3	27.8	46.3	%	
دائماً	-	0.770	4.46	-	2	3	17	32	التكرار	ثالثا: الصمت الاجتماعي
				-	3.7	5.6	31.5	59.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين نتائج الجدول السابق أنه دائما ما يتحلون مفردات الدراسة بالصمت الاجتماعي، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.46) والانحراف المعياري (0.770) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن الصمت الاجتماعي جاء بدرجة مرتفعة. ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد والتي جاءت أغلبها بدرجات مرتفعة. حيث يشير ما نسبته (59.3%) من مفردات الدراسة إلى أنه دائما ما يعترضون التحدث عن الظروف والمشاكل داخل الوكالة للحفاظ على سمعتها وصورتها لدى الغير، وهذا ما يفسر أن أغلب (61.1%) من العمال يرفضون الكشف عن المعلومات التي قد تضر الوكالة والعاملين بها، وهذا ما يزيد أن ما نسبته (85.2%) من العمال دائما أو غالبا ما يعتبرون أن هذه المعلومات أسرار عمل وغير قابلة لنقاش العام، حيث يرى (40.7%) من مفردات الدراسة أنهم يرفضون التحدث خوفا من تفسير كلامهم بشكل خاطئ ممن هم خارج الوكالة، وهذا ما يعكس النسبة الضئيلة (5.6%) للأفراد الذين يعتبرون أن الحديث عن الوكالة مع أشخاص آخرين يجدي نفعاً.

رابعا: مستوى الصمت التنظيمي:

جدول رقم (03-20): قياس مستوى الصمت التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
صمت الإذعان	3.56	0.839	2	غالبا
الصمت الدفاعي	3.23	0.983	3	أحيانا
الصمت الاجتماعي	4.46	0.770	1	دائما
الصمت التنظيمي	3.57	0.716	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال نتائج الجدول التالي يتبين أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.716) رغم أن بعد الصمت الاجتماعي جاء مرتفعا حيث احتل المرتبة الأولى بسبب رغبة العاملين في الحفاظ على سمعة وصورة الوكالة لدى الغير وعدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بها. ويليه بعدا صمت الإذعان والصمت الدفاعي على التوالي بدرجات متوسطة، حيث يؤثر كل منهما على أداء الوكالة سلبا وذلك بسبب خوف العاملين من النقد والحديث عن مشاكلهم في العمل وردود الفعل السلبية نتيجة لما قد يتعرضون له من مسائل من طرف المشرفين المباشرين والإدارة العليا، وخوفهم من فقدان وظيفتهم أو بعض زملائهم.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فأقل حيث يتم قبول أو رفض الفرضيات من أجل معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية باعتبارها المتغير المفسر للصمت التنظيمي كونه المتغير التابع؛ وهذا من خلال التحقق الميداني من وجود أو عدم وجود التلازم بين متغيرات الدراسة لأن الأثر لا يتحدد إلا بوجود هذه التلازم. لذلك، لابد من:

(H0₁) الفرضية الأساسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بالوكالة محل الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، لابد من معرفة مدى ارتباط أبعاد متغيرات الدراسة فيما بينها ولهذا لابد من حساب معامل بيرسون (Correlation de Pearson) كما في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم (03-21) : مصفوفة الارتباط بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بأبعادها

الثقة التنظيمية	الثقة في المسؤولين بالإدارة العامة	الثقة في المشرفين ورؤساء العمل	الثقة في زملاء العمل		
-0,780**	-0,476**	-0,442**	-0,633**	معامل ارتباط بيرسون	الصمت التنظيمي
0,000	0,000	0,001	0,000	مستوى الدلالة	
54	54	54	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

كما سبق، يتضح أن ثمة علاقة ارتباط عكسية وقوية وفي الاتجاهين بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بالوكالة محل الدراسة، بمعامل الارتباط قدره (78%) عند مستوى من الدلالة أقل من (1%)، فكلما زادت الثقة التنظيمية أدى ذلك إلى التخفيف من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي، والعكس صحيح حيث يؤدي تفشي ظاهرة الصمت بين الموظفين في الوكالة إلى فقدان الثقة بمختلف أبعادها، خاصة بُعد الثقة بين الموظفين في بيئة العمل باعتباره يسجل أعلى معامل ارتباط بلغ (0,633) عند مستوى من الدلالة (0,000) وبدرجة أقل نوعاً ما الثقة في المسؤولين بالمديرية العامة والثقة

في الرؤساء والمشرفين على الترتيب، حيث ترتبط ثقة الأفراد في الإدارة العامة بالصمت التنظيمي وفي الاتجاهين ارتباطاً معنوياً بمعامل بلغ 0.476 عند مستوى من الدلالة (0,000)، مما يعني أنه كلما كانت ثقة الموظفين بمسؤولي الإدارة العامة كبيرة أدى ذلك إلى تخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي، والعكس أيضاً صحيح إذ يؤدي تفشي الصمت بين الموظفين إلى عدم ثقتهم بمسؤولي الإدارة. كما ترتبط في نفس الوقت ثقة الأفراد في المشرفين ورؤساء العمل بالصمت التنظيمي وفي الاتجاهين معاً ارتباطاً معنوياً بمعامل (0.442) عند مستوى (0,000) وبالتالي يؤدي زرع ثقة الموظفين بالمشرفين المباشرين ورؤساء العمل إلى التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي، والعكس أيضاً صحيح إذ يؤدي تفشي الصمت بين الموظفين إلى عدم ثقتهم لا في المشرفين ولا في رؤساء العمل. وحسب قوة علاقة الارتباط نلاحظ أن ظاهرة الصمت التنظيمي ترتبط بثقة الفرد في زملائه في العمل أكثر من ارتباطها بثقته في المسؤول سواء المباشر أو بالإدارة العاملة.

النتيجة الأولى: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية"

فإذا كان وجود العلاقة بين المتغيرين لا يعني بالضرورة وجود الأثر، كان لابد من التحقق من مدى تأثير الثقة التنظيمية باعتبارها المتغير المفسر في الصمت التنظيمي لكونها المتغير التابع على أن يكون اتجاه هذا التأثير إيجابياً؛ مما يعني أن العمل على نشر ثقافة الثقة في المنظمة بين العمال الموظفين من شأنه أن يؤدي حتماً إلى التخفيف من انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي. لذلك جاءت الفرضية الأساسية الثانية كالتالي:

(H0₂) الفرضية الأساسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية

للتسيير والتنظيم العقاري بسكرة.

نسعى لاختبار مدى تأثير الثقة التنظيمية كمتغير مفسر لظاهرة الصمت التنظيمي، لأنه عن طريق التحكم في هذا المتغير يمكن التخفيف أو الحد من الصمت التنظيمي، وحتى إمكانية توقع حدة وسلوك هذه الظاهرة التنظيمية مستقبلاً. وهذا تبعاً لمقدار التباين والاختلاف في سلوكها انطلاقاً من نموذج الدراسة المفسر بالمتغير المستقل.

وبعد التأكد من وجود التلازم بين متغيرات هذه الدراسة، كان لا بد من معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة خطية أو غير خطية، ومن ثم تحديد أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة في تفسير ظاهرة الصمت التنظيمي من منطلق الثقة التنظيمية، وهذا من خلال تقدير مختلف خوارزميات النماذج الرياضية الممكنة باستعمال برنامج (SPSS) يتم البحث عن الشكل الدالي لنموذج العلاقات الخطية وغير الخطية¹ (Nonlinear) كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-22): تمثيل مختلف النماذج الرياضية الممكنة

النموذج الممكنة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير Erreur std. de l'estimation	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	رقم
النموذج الأسّي	0,763	0,582	0,574	0,152	72,530	0,000	4
النموذج اللوغريتمي	0,797	0,636	0,629	0,377	90,719	0,000	3
النموذج المعكوس	0,799	0,639	0,632	0,376	91,880	0,000	2
النموذج التكعيبي	0,800	0,641	0,627	0,378	45,489	0,000	1
نموذج الانحدار الخطي	0,758	0,575	0,549	0,174	22,533	0,000	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بمقارنة أفضل النماذج الرياضية الممكنة وترتيبها وفقا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعامل التحديد الذي يوضح ويفسر نسبة التباين في المتغير التابع، يتضح وأن أفضل نموذج تفسيري لظاهرة الصمت التنظيمي من منطلق الثقة التنظيمية كمتغير مفسر هو النموذج التكعيبي (Cubique) الذي احتل المرتبة الأولى لأن قوة علاقة الارتباط هي $R=0.800$ بينما بلغ معامل التحديد يفسر ما نسبته (64%) من حالات الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة والباقي (36%) من حالات الصمت قد تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي بما فيها الخطأ العشوائي. وفي المقابل يحتل نموذج الانحدار الخطي المرتبة الأخيرة بأقل معامل ارتباط $R=0.758$ مقارنة بغيره من النماذج الأخرى وبمعامل تحديد يفسر ما نسبته (55%) فقط من الصمت التنظيمي. لذلك سيتم اعتماد النموذج التكعيبي باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة في تفسير ظاهرة الصمت التنظيمي.

¹ - جرت المقارنة بين العديد من الدوال اللاخطية أشهر هذه الدوال: الدالة التكعيبية، الأسية، العكسية، الوغاريتمية... الخ.

✓ المعنوية الكلية للنموذج التكعيبي

لاختبار معنوية الشكل الدالي لنموذج العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي كونه المتغير التابع، هو نموذج مقبول لتمثيل هذه العلاقة كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (03-23): تحليل التباين^a

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0,000 ^b	45,489	6,509	2	13,018	الانحدار	النموذج
		0,143	51	7,297	الخطأ	
			53	20,315	المجموع	

a. المتغير التابع: الصمت التنظيمي

b. المتغيرات المفسرة: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

بناء على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول السابق فإن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%) لذلك يمكن القول إن النموذج التكعيبي معنوي وصالح للتفسير. وأن واحد على الأقل من معاملات هذا النموذج له دلالة معنوية في حدود الثقة تصل إلى (99%) ولتحديد هذه المعاملات نقوم بإجراء المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج الموضحة في الجدول التالي:

✓ المعنوية الجزئية للنموذج

الجدول رقم (03-24): معنوية المعاملات الجزئية للنموذج^a

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة Bêta المفسرة		
الأول	(الثابت)	7,441	0,959	7,760	0,000
	الثقة التنظيمية	-1,841	0,448	-1,608	0,000
	الثقة لتنظيمية*3	0,030	0,014	0,848	2,167

a. المتغير التابع: الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال مستوى المعنوية في الجدول السابق الذي يقابل مختلف العوامل المفسرة لظاهرة الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، ولأغراض تفسيرية يتضح أن الثقة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مختلف الدرجات الأسية؛ فهي أقل من مستوى الدلالة (1%) بحيث كانت قيمة معامل $B\hat{e}t\alpha$ المفسرة للثقة التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة عند الدرجة الأولى القيمة (-1,608) وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من (1%). كما أن قيمة معامل $B\hat{e}t\alpha$ المفسرة للثقة التنظيمية عند الدرجة الثالثة يساوي (0,848) وهو دال أيضاً عند مستوى (0.035) وهو أقل من (5%) وبالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) تم استبعاد معامل $B\hat{e}t\alpha$ المفسرة للثقة التنظيمية عند الدرجة الثانية من طرف خوارزمية النموذج لأنها غير معنوية وقد تجاوزت في نفس الوقت قيم اختبار معامل التباين المسموح به. بعيداً عن تفسير الصمت التنظيمي من منطلق الثقة التنظيمية ولأغراض التنبؤ بهذه الظاهرة وتقدير معالمها، انطلاقاً من معادلة نموذج الدالة التكعيبية في شكلها العام كما يلي:

$$E(Y_t) = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 + \beta_3 t$$

حيث يكون الصمت التنظيمي $E(Y_t)$ دالة تكعيبية بدلالة الثقة التنظيمية (t) عند مختلف الدرجات الأسية، مع استبعاد معاملات الدرجة الثانية $\beta_2 t^2$ من النموذج. وعليه، لا بد من إيجاد مختلف معاملات الدالة التالية: $(\beta_0, \beta_1, \beta_3)$ باعتبارها معاملات تقدير مثالية لهذا النموذج وهذا انطلاقاً من المعاملات اللامعيارية المقابلة لهذه المعاملات في عمود (B) كقيم أولية تقريبية لإجراء اختبارات التحليل غير الخطي Nonlinear وبعد إجراء ثلاث اختبارات متتالية تم التوصل إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): معاملات الانحدار الخطي المتعدد

مجالات الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري	التقدير	المعاملات
الحدود العليا	الحدود الدنيا			
9,367	5,516	0,959	7,441	β_0
-0,941	-2,741	0,448	-1,841	β_1
0,058	0,002	0,014	0,030	β_3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

الواضح من خلال نتائج الجدول السابق أن تقدير معاملات النموذج هي نفسها قيمتها التقريبية المتوصل إليها سابقاً، وعليه فإن معادلة نموذج الدالة التكعيبية تأخذ الشكل التالي:

$$E(Y_t) = 7,441 - 1,841t + 0,030t^3$$

وبتعويض المتغيرات بما يقابلها في نموذج الدراسة يكون:

$$\text{الصمت التنظيمي} = 7.441 - 1.841(\text{الثقة التنظيمية}) + 0.030(\text{الثقة التنظيمية})^3$$

النتيجة الثانية: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية

على الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة".

1- مناقشة النتائج

في مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (الختاتنة، 2009) والمتعلقة بأثر الصمت التنظيمي على الثقة

التنظيمية بالمؤسسات العامة الأردنية: نلاحظ ما يلي:

• مناقشة نتائج الصمت التنظيمي:

الجدول رقم (03-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي الخاصة بالدراسة ودراسة الختاتنة (2009)

الدراسة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه العام
أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية	خوف المديرين من التغذية العكسية	3.43	0.66	2	متوسط
	مهارات الاتصال	3.52	0.58	1	مرتفع
	دعم الإدارة العليا	3.37	0.63	5	متوسطة
	العزلة	3.39	0.59	4	متوسطة
	خوف المرؤوسين من ردود فعل السلبية	3.41	0.61	3	متوسطة
	الصمت التنظيمي	3.42	0.56	-	متوسطة
أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	3.56	0.839	2	غالبًا
	الصمت الدفاعي	3.23	0.983	3	أحيانًا
	الصمت الاجتماعي	4.46	0.770	1	دائمًا
	الصمت التنظيمي	3.57	0.716	-	غالبًا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 ودراسة (الختاتنة، 2009)

يبين الجدول التالي أن مستوى الصمت التنظيمي في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.716)، كما جاء بدرجة متوسطة أيضا في المؤسسات

العامة الأردنية حيث بلغ (3.42) بانحراف معياري (0.56)، حيث احتل بعد الصمت الاجتماعي المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.46) وهذا يعود لخوف العاملين على صورة الوكالة وسمعتها وعدم رغبتهم في الكشف عن المعلومات التي قد

تضرر بها أو بالعاملين فيها، ويعود ذلك لدعم الإدارة العليا لمجهودات عامليها وثقة العاملين التامة بما تقدمه الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملهم وهذا يزيد من نسبة هذا النوع من الصمت داخل المنظمة فيجعل العاملين يشعرون بانتمائهم لها ويرفضون التكلم عن أسرار العمل أو الإساءة لسمعتها أو الإضرار بمصالح بعض الأطراف، وهذا ما جاء معاكس في دراسة (الختاتنة، 2009) حيث أن بعد دعم الإدارة العليا لعامليها جاء في الرتبة الخامسة بمتوسط (3.37) وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية بالإضافة على أنها أحيانا ما تنفي الإدارة على أداء عمالها، ويلي الصمت الاجتماعي صمت الإذعان بمتوسط (3.56) وذلك بسبب أن العاملين بالوكالة يتجنبون طرح أفكارهم أو التكلم عن مشاكل العمل خوفا من الصراعات مع المسؤولين أو خسارة بعض زملاء العمل، كما أن البعض منهم يرى أنهم غير قادرين على التأثير في الوضع الحالي وان الوضع ميؤس منه وذلك بسبب ضعف مهارات الإتصال داخل المنظمة لذلك أصبح الأفراد يجذبون العزلة، وهذا ما أيدته دراسة الختاتنة حيث احتل بعد مهارات الإتصال داخل المؤسسة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.52) حيث أن ضعف نظم الاتصالات الرسمية داخل المنظمة زاد من خوف المرؤوسين في التكلم وإيصال المشاكل لإدارة العليا ما أدى إلى زيادة رغبتهم في العمل بمفردهم حيث احتل بعد العزلة المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.39)، أما بعد الصمت الدفاعي فقد احتل المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا بمتوسط (3.23) وذلك بسبب خوف العمال من ردود الأفعال السلبية أو التعرض للمسائلة وتحمل مسؤولية الحديث عن مشاكل كما أن البعض منهم يخافون فقدان بعض امتيازات الشخصية والوظيفية، وهذا ما أثبتته دراسة الختاتنة أيضا حيث جاء بعد خوف المديرين من التغذية العكسية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.43) وبعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.42) حيث نجد أن المشرفين المباشرين لا يهتمون بالمعلومات المقدمة لهم من مرؤوسيهم لكنهم يهتمون بكل شيء صادر من الإدارة العليا بالإضافة أنهم يعتبرون أن أي رأي سلبي مقدم لهم بخصوص أسلوب عملهم تحديا لهم، لذلك نجد أن المرؤوسين يرفضون التكلم خوفا من ردود الفعل السلبية لمشرفيهم أو يتعرضون للمسائلة فيفقدون امتيازاتهم داخل العمل.

• مناقشة نتائج الثقة التنظيمية:

الجدول رقم (03-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بالدراسة

ودراسة الختاتنة (2009)

الدراسة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه العام
أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية	الثقة في المعلومات	3.71	0.52	2	مرتفع
	الثقة في أسلوب المديرين	3.63	0.55	3	مرتفع
	الثقة في القيم التنظيمية	3.74	0.51	1	مرتفع
	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	3.60	0.57	5	مرتفع
	الثقة في السياسات الإدارية	3.62	0.56	4	مرتفع
	الثقة التنظيمية	3.66	0.50	-	مرتفع
أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي	الثقة في زملاء العمل	3.09	0.830	3	أحيانا
	الثقة في المشرفين المباشرين	3.15	0.979	1	أحيانا
	الثقة في الإدارة العليا	3.13	0.674	2	أحيانا
	الثقة التنظيمية	3.17	0.540	-	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 ودراسة (الختاتنة، 2009)

يبين الجدول التالي أن مستوى الثقة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.17) بانحراف معياري (0.540)، كما جاء بدرجة متوسطة أيضا في المؤسسات العامة الأردنية حيث بلغ (3.66) بانحراف معياري (0.50)، حيث احتل بعد الثقة في المشرفين المباشرين المرتبة الأولى بمتوسط (3.15) وهذا يعود لشرح المشرف الواضح لكافة الإجراءات المتعلقة بالوظيفة لمؤوسيه بالإضافة لاعتماده بعض على خبرات ومؤهلات هؤلاء في مواجهة بعض مشاكل العمل رغم ذلك يرى البعض أن المشرفين المباشرين لا يهتمون بظروف الاجتماعية والنفسية للعمال بقدر اهتمامهم بالعمل وهذا ما يقلق من نسبة الثقة فيهم، وهذا ما أيدته دراسة (الختاتنة، 2009) حيث احتل بعد الثقة في أسلوب المديرين المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.63) حيث أن توافر الخبرة والكفاءة لدى المسؤولين المباشرين وموضوعيتهم في التعامل مع مؤوسيهم يزيد من نسبة ثقة فيهم، ويولي الثقة بالمشرفين المباشرين الثقة في الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.13) وهذا يعود لثقة الأفراد في تعليمات الصادرة من طرف الإدارة

فيما يخص أسلوب عملهم بالإضافة إلى تقدير هذه الأخيرة لمجهودات رؤوسهم، إلا أن البعض منهم يرى أن هناك بعض القرارات غير عادلة خاصة فيما يخص بعض المكافآت والترقيات والعقوبات اتجاه المقصرين والمستهزئين، وهذا ما جاء في دراسة الحتاتنة حيث أن بعد الثقة في القيم التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.74)، ويليه الثقة في المعلومات بمتوسط (3.71)، أما بعد الثقة في السياسات الإدارية جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط (3.62) حيث يرى الأفراد داخل المؤسسات العامة الأردنية أنهم يتلقون كافة الاحترام من طرف المؤسسة وأنها عادلة في الحكم فيما بينهم رغم عدم احترام البعض منهم لمواقيت العمل، كما أنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق داخل المؤسسة وأن كافة المعلومات المتعلقة بوظائفهم واضحة وهذا بسبب أن معظم سياسات إدارية للمؤسسة ملائمة لتحقيق أهدافها وواضحة وهذا ما زاد من ثقة الأفراد رغم أن بعض الأفراد يرون أن بعض من المعلومات لا تتسم بالمصداقية. أما بعد الثقة في زملاء العمل فقد احتل المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا بمتوسط (3.09) حيث أن الكثير من الأفراد يرون أن نسبة تفاهم بينهم وبين الآخرين كبيرة وأنهم يعتمدون على بعضهم في مواجهة المشاكل رغم أنهم يعلمون أن البعض منهم أناني في التعامل ويجيد نصب المكائد .

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تاريخ إنشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- وفروعها وأهم مصالحها، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما " الثقة التنظيمية " و "الصمت التنظيمي" على العاملين بالوكالة، حيث بعد استرجعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: مستوى الثقة التنظيمية بالوكالة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الصمت التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك الى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين المباشرين، الثقة في إدارة العليا) على الصمت التنظيمي.

خالد

خاتمة:

في ختام هذا البحث أصبحنا ندرك أن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات واعتقادات الأفراد ولثقتهم بها، حيث يُعد عامل الثقة مكانة خاصة ودورا هاما في تحقيق التوازن التنظيمي بالاتساق والتنسيق بين جهود الفرد وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها، كما أنها تعتبر عنصرا ضروريا لإحداث التغيير الفعال. ولعل سر نجاح بعض المنظمات يتمثل في عامل الثقة المتبادلة بين الأفراد ورؤسائهم، وكذا ثقتهم ببعضهم وبالإدارة العليا للمنظمة، لذلك وجب على المديرين والإدارة العليا للمنظمات العمل على زرع الثقة للتخلص من السلوكيات السلبية كالصمت التنظيمي الذي أصبح يعتبر تحديا كبيرا للمنظمات في ظل اعتبار المورد البشري ميزة تنافسية، فسكوت الفرد عن مشاكل العمل ورفضه إبداء الرأي فيما يخص قضايا العمل، يقلل من نسبة رضاهم على المنظمة وولائهم لها ما يؤثر على أداء المنظمات ونجاحها. ذلك أنه في الوقت الذي تنعدم فيه الثقة سيؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الأفراد وعلى إنتاجيتهم من جهة، وعلى فعالية المؤسسة وأدائها، ويخلق في المقابل العديد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد مما يؤثر على فعالية المؤسسة.

وقد أُجريت الدراسة الميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، كنموذج عن بقية المؤسسات العاملة في مختلف النشاطات الإنسانية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها) لأن مثل هذه الظواهر تلازم تواجد المورد البشري حيثما كان ولا تقتصر على هذه الوكالة دون غيرها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تنساق مع ما تم طرحه من قضايا في الأدب النظري وتتكامل معه، لتثبت في الأخير نتائج التفصي الميداني أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية أدى إلى التخفيف من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي. وفي المقابل، يؤدي تفشي ظاهرة الصمت إلى فقدان الثقة التنظيمية، خاصة الثقة بين الموظفين فقد دلت نتائج التفصي الميداني على أن الأفراد يثقون إلى حد ما وبدرجة معينة في كل من زملاء العمل وفي المشرفين المباشرين وكذا بالإدارة العليا، مما يعنى الدرجة المتوسطة للثقة التنظيمية. وفي المقابل تنتشر ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث ينتشر بشكل أو بآخر كل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي بدرجة معينة، مع أن مستوى الصمت الاجتماعي كان مرتفعا، وهذا ما يعكس وجود مستوى من التلازم والترابط السببي بين الصمت التنظيمي كظاهرة إنسانية والثقة في الزملاء والمشرفين وفي الإدارة كعوامل تنظيمية. وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة بعض التوصيات كضرورة تعزيز مستويات الثقة من خلال إشراك الأفراد العاملين في وضع الخطط والأهداف، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير قنوات الاتصال لتعبير عن أفكارهم وآرائهم وتعزيز سياسة الباب المفتوح. فضلا على

حماية الأفراد وضمان حقوقهم للتعبير عن مشاكلهم في العمل. كما توصي بتكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى لم تناوّلها الدراسة، مثل أثر الصمت التنظيمي على المناخ التنظيمي، أثر الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي وغيرها من المواضيع المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المؤسسة. وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق. ومن خلاله سنتطرق في الخاتمة إلى أهم النتائج والتوصيات.

1- النتائج:

- أن مستوى ثقة الأفراد في زملاء العمل بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى ثقة الأفراد في المشرفين المباشرين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى ثقة الأفراد بالإدارة العليا بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى صمت الإذعان لدى الأفراد بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى الصمت الدفاعي لدى الأفراد بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى الصمت الاجتماعي لدى الأفراد بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أن مستوى الثقة التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.

- أن مستوى الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- جاء بدرجة متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية.
- اعتبار النموذج التكعيبي أفضل نموذج مفسر لظاهرة الصمت التنظيمي من منطلق الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.800).
- صلاحية تفسير معنوية النموذج التكعيبي الكلية والجزئية للدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

2- التوصيات:

- تشجيع الإبتعاث والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين العاملين مع بعضهم البعض وبين مشرفيهم من خلال عقد اجتماعات ودورات للاحتكاك.
- ضرورة اهتمام المشرفين المباشرين بظروف الاجتماعية والنفسية للعمال.
- تعزيز مستوى الثقة من طرف الإدارة العليا وذلك بوضع نظام متعلقة بتوزيع المكافآت والترقيات لإلغاء فكرة التحيز لبعض الموظفين.
- فتح باب النقاشات من طرف الإدارة العليا والمشرفين المباشرين مع مرؤوسيهم لطرح الآراء والأفكار الجديدة.
- وضع سياسات تحمي الأفراد داخل العمل وتضمن لهم حقوقهم لجعلهم أكثر أريحية عند التكلم عن مشاكل العمل أي بناء مناخ عمل داعم لتحديث.
- بناء نظام حوافز ومكافآت جيد لتشجيع أصحاب الأفكار الريادية في حل المشاكل التنظيمية.
- تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد من أجل تعزيز الثقة فيما بينهم.
- على الرؤساء المباشرين تشجيع مرؤوسيهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وفسح المجال لهم لتعبير عن أفكارهم وإقناعهم أنهم قادرين على التغيير.

- تكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر الصمت التنظيمي على المناخ التنظيمي، أثر الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي وغيرها من المواضيع المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

فهرس المحتويات:

الصفحات	الموضوع
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسوم البيانية
	قائمة الملاحق
	مقدمة عامة
أ	المقدمة
أ-ب	الإشكالية
ب-ز	الدراسات السابقة
ح-ي	نموذج وفرضيات الدراسة
ي-ك	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
ك-ل	تصميم البحث
ل-م	أهمية الدراسة
م-ن	خطة مختصرة للدراسة
الفصل النظري الأول: الصمت التنظيمي	
22	مقدمة الفصل
28-23	المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي
25-23	المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي وخصائصه
24-23	الفرع الأول: تعريف الصمت التنظيمي
25-24	الفرع الثاني: خصائص الصمت التنظيمي
25	الفرع الثالث: الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي
28-25	المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي
28	المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي
35-29	المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي، آثار المترتبة عنه وسبل مواجهته
32-29	المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي
33-32	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي
35-33	المطلب الثالث: سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي
36	خلاصة الفصل

الفصل النظري الثاني: الثقة التنظيمية	
37	مقدمة الفصل
45-38	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
41-38	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية خصائصها وأهميتها
40-38	الفرع الأول: تعريف الثقة التنظيمية
40	الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية
41	الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية
43-42	المطلب الثاني: مداخل الثقة التنظيمية وعناصرها
42	الفرع الأول: مداخل الثقة التنظيمية
43-42	الفرع الثاني: عناصر الثقة التنظيمية
44-43	المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية
45-44	المطلب الرابع: أسس بناء الثقة التنظيمية
51-45	المبحث الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية ومعوقتها
47-45	المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
48-47	المطلب الثاني: قواعد الثقة التنظيمية
50-48	المطلب الثالث: آثار وجود الثقة وأثار عدم وجودها
49-48	الفرع الأول: آثار وجود الثقة في المنظمة
50-49	الفرع الثاني: آثار عدم وجود الثقة التنظيمية
51-50	المطلب الرابع: معوقات الثقة التنظيمية
51	المطلب الخامس: العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: تاريخ إنشاء الوكالة
55	المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة
62-56	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
57-56	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس
58-57	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر
59-58	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل
60-59	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

61-60	المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي	
62-61	المطلب السادس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	
66-62	المبحث الثالث: أدوات الدراسة	
63-62	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة	
65-64	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة	
65-64	الفرع الأول: الإتساق الداخلي للأداة	
65	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة	
66	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية	
76-66	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة	
68-66	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	
76-69	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة	
73-69	الفرع الأول: تحليل المحور الأول من الاستبانة	
76-73	الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني من الاستبانة	
85-77	المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
82-77	المطلب الأول: اختبار الفرضيات	
85-82	المطلب الثاني: ومناقشة النتائج	
86	خلاصة الفصل	
خاتمة عامة		
89-88	خاتمة	
91-89	نتائج وتوصيات	
فهرس المحتويات		
قائمة المراجع		
الملاحق		
	الهيكمل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-	01
	استبيان الدراسة	02

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- بالنسبة للمقالات:

- أحمد حمدان برهوم. (جويلية، 2017). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، 07 (02).
- أحمد عبيد الرشيد، و كايد سلامة. (تشرين الأول، 2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 03 (12).
- أريج سعيد خليل. (07 04، 2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، 11 (1)، الصفحات 9-25.
- أزهار مراد عوجه. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة مركز دراسات الكوفة، (53)، الصفحات 561-598.
- إيمان محمد جواد الغانمي. (2018). الصمت التنظيمي وإنعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كربلاء، 16 (03)، الصفحات 101-123.
- حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (32)، الصفحات 264-290.
- حميد سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 10 (23)، الصفحات 141-161.
- حميدة محمد النجار. (يناير، 2018). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، 55 (01)، الصفحات 01-34.
- زايد ناجي شاوش، و محمد عبد الله الأشول. (سبتمبر، 2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، 02 (12)، الصفحات 26-41.

- سلوى تيشات. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (13)، الصفحات 112-128.
- سهير محمد حوالة، و لمياء ناصر البكر. (يناير، 2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. العلوم التربوية ، 01 (01)، الصفحات 480-511.
- عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم. (ديسمبر، 2018). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، 05 (02)، الصفحات 228-254.
- عبد القادر بن برطال. (جوان، 2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية. دراسات العدد الاقتصادي ، 15 (02)، الصفحات 181-204.
- فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. مجلة الإدارة والاقتصاد ، 06 (21)، الصفحات 53-93.
- محمد جودت محمد فارس. (جويلية، 2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 22 (02)، الصفحات 165-195.
- مراد بومنقار، و أمين وادي. (30 جوان، 2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة رؤى الاقتصادية (10)، الصفحات 221-235.
- معروف هوارى، و محمد بن أحمد. (31 أكتوبر، 2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات نفسية وتربوية ، 12 (03)، الصفحات 150-166.
- موسى مساعد محمد العرياني. (أفريل، 2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية البنات ، 3 (168)، الصفحات 833-888.
- مي فيصل أحمد. (2015). الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية / جامعة بغداد. مجلة كلية التربية الأساسية ، 61 (89)، الصفحات 677-700.
- نجيب عبد المجيد نجم، و حوله صدر الدين كريم. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 08 (02)، الصفحات 307-330.
- نصيرة بركنو. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (08)، الصفحات 263-290.

- هديل كاظم سعيد، و حلا صاحب عبد الستار. (2014). دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 20 (78)، الصفحات 112-149.

-2 بالنسبة للكتب:

- محمد مفضي الكساسبة، و عبيد حمود الفاعوري. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

-3 بالنسبة للمذكرات:

- أسماء خيري. (2020). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة. الجزائر، تخصص علم إجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف مسيلة.

- أسماء زهري عبد الله زايد. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. القدس فلسطين، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

- رامي إبراهيم محمود إنشاصي. (20 أوت، 2019). التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية. فلسطين، ماجستير القيادة والإدارة، شؤون الدراسات العليا، جامعة الأقصى.

- رامي محمد عبدربه الختاتنة. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الأردن، قسم الإدارة العامة؛ عمادة الدراسات العليا؛ جامعة مؤتة.

- ساخي بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. وهران، الجزائر، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

- ظافر بن محمد بن حبيب المعمرى. (2017). الثقة التنظيمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين فيها. سلطنة عمان، الإدارة التعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى.

- فراح العربي. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. الجزائر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد.

- لعون عطية. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة. وهران، الجزائر، علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران -02-.

- نور يسرى محمود طه. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.

4- الملتقيات:

- عبد الله إدالكوس. (14 10، 2017). النماذج التفسيرية: دراسة في الأدوات التحليلية لعبد الوهاب المسيري. تاريخ الاسترداد 03 09، 2020، من الملتقى الفكري للابداع: <http://almultaka.org/site.php?id=661>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- بالنسبة للمقالات:

- Al-Rousan, M. A., & Omoush, M. M. (2018, July 29). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy* , 09 (03), pp. 114-122.
- Çağlar, Ç. (2011). An Examination of Teacher's Occupational Burnout Levels in terms of Organizational Confidence and Some Other Variables. *Educational Sciences: Theory & Practice* , 11 (04), pp. 1841-1847.
- Mahallesi, A., & Yolu, A. K. (2019). The Relationship between Perceived Supervisor Support. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* , 08 (03), pp. 01-19.
- Nafei, W. A. (2016, Sep). Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning. *Case Studies Journal ISSN* , 05 (09), pp. 52-71.
- Parastoo, F. G., & Fariba, K. (2015, October 28). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies* , 08 (11).
- SAGLAM, A. C., YORULMAZ, Y. I., ANASIZ, B. T., COLAK, I., & DURLU, N. N. (2018). Prediction of Academic Staffs' Organizational Silence through their Power Distance Perceptions. *semantic scholar* , 07 (02), pp. 143-166.

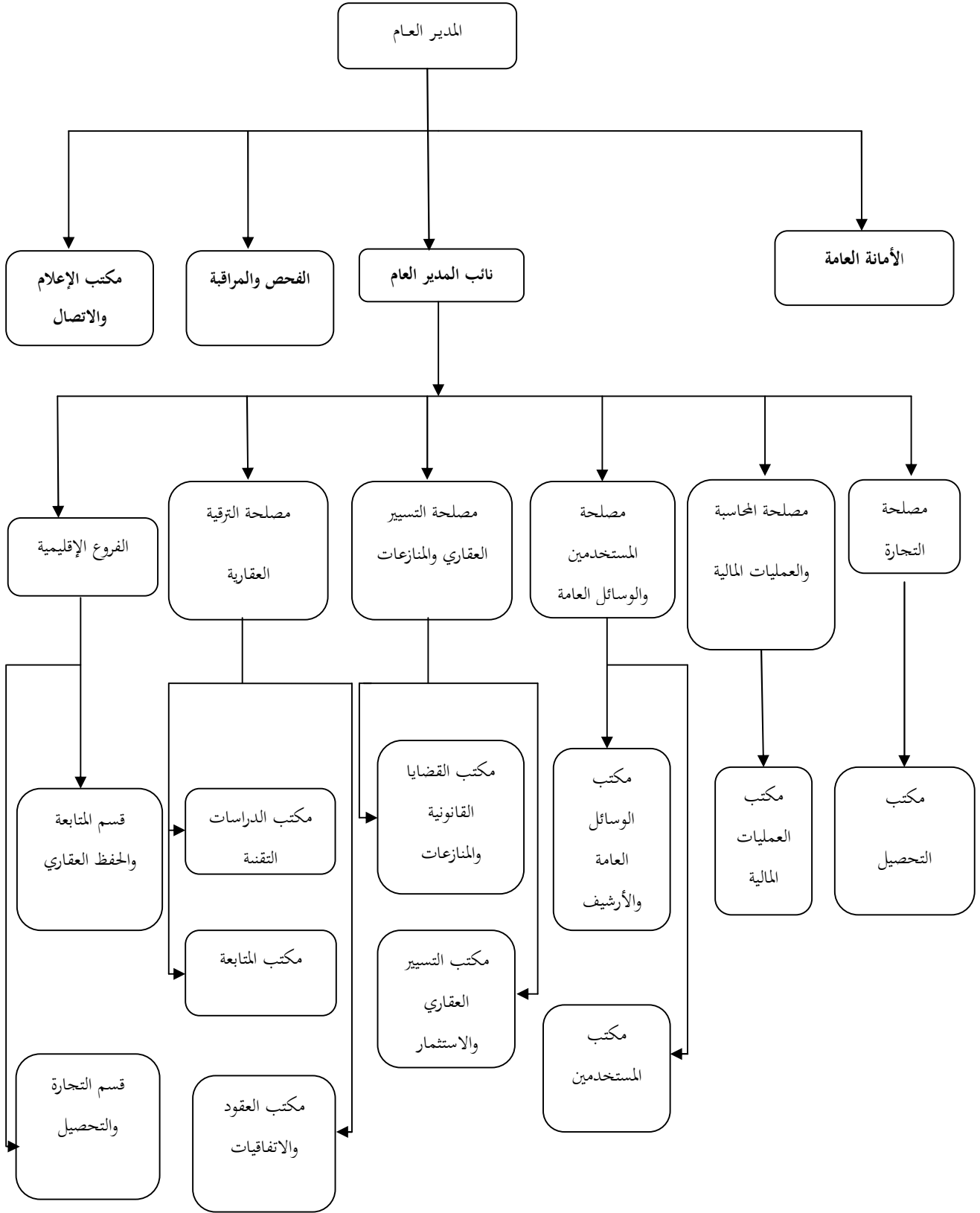
- Shojaie, S., Hasan, Z. M., & Ghasem, B. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. (30), pp. 1731-1735.

-2 بالنسبة للمذكرات:

- James, H. V. (2010, May). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs. The University of Iowa, USA, Educational Policy and Leadership Studies (Higher Education) in the Graduate College.

الملاحق

1- الهيكل التنظيمي:





جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



(استبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد؟؟؟

ضمن إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة موارد بشرية نود منكم مساعدتنا لدراسة موضوع " أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي " وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتمكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيكم سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.
وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف
د. فالتة اليمين

من إعداد الطالبة
مستورة بثينة

بيانات شخصية

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
الجنس:		<input type="checkbox"/> من 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة
العمر:		<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> تقني	<input type="checkbox"/>
المؤهل الدراسي:		<input type="checkbox"/> مهندس	<input type="checkbox"/> تقني سامي
عدد سنوات العمل :		<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
<input type="checkbox"/> متزوج(ة)	<input type="checkbox"/> مطلق(ة)	<input type="checkbox"/> أرمل(ة)	<input type="checkbox"/> عازب(ة)
الحالة الاجتماعية:		<input type="checkbox"/> مؤقت	<input type="checkbox"/> دائم
طبيعة عقد العمل:			

خاص بالتحليل الإحصائي للبيانات

.....

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		أولاً: الثقة في زملاء العمل	X ₁
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					أعتمد كثيراً على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في العمل	01
					أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس القسم أو زملاء في أقسام أخرى	02
					أنا أثق كثيراً في الآخرين رغم أن البعض منهم يجيد حقاً نصب المكائد	03
					في العمل يبدو أنه من الأفضل لي أن أكون شخصاً غامضاً للآخرين	04
					اعتقد أن بعض ممن أتعامل معهم في العمل هم أكثر أنانية	05

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		ثانياً: الثقة في المشرفين ورؤساء العمل	X ₂
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل	06
					يعتمد رئيس القسم على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض مشاكل العمل	07
					لا يهتم رئيسي في العمل بظروفي الاجتماعية ولا بحالتي النفسية	08
					يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي	09
					لا يبالي رئيس العمل بأن تسود علاقات حسنة بين العمال بقدر اهتمامه بالعمل	10
					تربطني علاقة صداقة مع رئيس القسم أكثر من كونها مجرد علاقة عمل	11

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		ثالثاً: الثقة في المسؤولين بالإدارة العامة	X ₃
غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً		
					يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في المديرية العامة للوكالة	12
					أرى أن معظم قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالمكافآت، الترقية... غير عادلة	13
					أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي	14
					أعتقد إن هناك بعض التحيز من طرف الإدارة العامة اتجاه بعض الموظفين	15
					تحتم الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جمعياً	16
					تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء	17

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		Y ₁
غير موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
تماما	تماما				في الحقيقة عندي الكثير من الأفكار الجادة لإحداث التغيير والتطوير في أساليب العمل، ولكنني بصراحة أفضل الامتناع عن طرحها، للأسباب التالية:
					✓ لتجنب أي صراع أو خلاف مع المسؤولين في العمل
					✓ لتجنب حسارة وانتقادات بعض زملائي في العمل
					✓ لأن الوضع الحالي في العمل بالنسبة لي ميؤوس منه
					✓ لأني أعتقد بان الإدارة غير جادة في تقبل ومناقشة الأفكار والآراء
					✓ اعتقد أنني غير قادرين على التأثير في الوضع الحالي

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		Y ₂
غير موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
تماما	تماما				شخصيا، أعتز بالتحدث عن ظروف العمل السيئة ولا أُبلِّغ عن بعض المشكلات التي أواجهها أثناء تأدية مهامتي، حتى أجنب:
					✓ النقد وردود الأفعال السلبية
					✓ الإضرار بمصالح بعض الأطراف
					✓ التعرض للمسائلة وتحمل مسؤولية الحديث
					✓ فقدان بعض الامتيازات الشخصية
					✓ فقدان بعض الامتيازات الوظيفية

درجة عدم الموافقة		الحياد	درجة الموافقة		Y ₃
غير موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
تماما	تماما				أفضل عدم الحديث مع أطراف من خارج الوكالة عن الظروف والمشكلات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف:
					✓ الحفاظ على سمعة وصورة الوكالة لدى الغير
					✓ خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ ممن هم خارج الوكالة
					✓ عدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالوكالة والعاملين فيها
					✓ لأنها تعتبر من أسرار العمل وليست مطروحة للنقاش العام
					✓ لأن الحديث عن الوكالة مع أشخاص من خارجها لا يجدي نفعاً

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم