

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
الاختصاص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد:

خياط أميرة

بعنوان

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الحروش

بتاريخ: 02 جويلية 2024

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
السيدة بن صويلح ليليا	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 08 ماي 1945 - قالمة	رئيسا
السيد بوشارب بولوداني خالد	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 08 ماي 1945 - قالمة	مشرفا
السيد حملاوي حميد	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 08 ماي 1945 - قالمة	ممتحنا
السيد جاهمي عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 08 ماي 1945 - قالمة	ممتحنا
السيد سلاطينة رضا	أستاذ التعليم العالي	بجامعة عُجْد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	ممتحنا
السيد ليتيم ناجي	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرّفان

أقدم بجزيل الشكر لكل من دعمني وسانديني لإتمام هذا العمل.

وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور بوشارب بولوداني خالد الذي قبل الإشراف على

هذه الأطروحة وقدم لي النصائح المفيدة لإتمامها، وكذا أعضاء فريق التكوين

وعلى رأسه الأستاذة الدكتورة بن صويلح ليليا التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها.

كما أشكر الأستاذ سليمان تيش تيش مُجدِّ لمن الذي قدم لي كل الدعم والتوجيه

طيلة سنوات انجاز هذه الأطروحة .

وفي الأخير، أقدم بخالص الشكر لأعضاء اللجنة المحترمين على قبولهم مناقشة

هذا العمل.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	04
تمهيد	06
أولاً: مبررات اختيار موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي	07
ثانياً: أهداف الدراسة	08
ثالثاً: الاشكالية البحثية وتساؤلاتها	09
رابعاً: الجهاز المفاهيمي للدراسة	11
1- الثقة التنظيمية	11
2- الصمت التنظيمي	14
خامساً: فرضيات الدراسة	17
سادساً: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي	20
سابعاً: الدراسات السابقة	40
خلاصة	60
الفصل الثاني : أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها	61
تمهيد	63
أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية	64
1- الثقة في الزملاء	64
2- الثقة في المشرف	67

70	3- الثقة في الإدارة
73	ثانيا: العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية
73	1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية
78	2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية
80	ثالثا: محددات الثقة التنظيمية
80	1- محددات فردية
84	2- محددات تنظيمية
87	رابعا: نتائج الثقة التنظيمية
91	خامسا: أهمية الثقة التنظيمية
93	خلاصة
94	الفصل الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي ونتائجه
96	تمهيد
97	أولا: أبعاد الصمت التنظيمي
97	1- الصمت الدفاعي
99	2- صمت الإذعان
100	3- الصمت الاجتماعي
102	ثانيا: العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي
102	1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي
108	2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي
110	ثالثا: مراحل تطور الصمت التنظيمي
112	رابعا: محددات الصمت التنظيمي
112	1- محددات فردية
115	2- محددات تنظيمية
119	خامسا: نتائج الصمت التنظيمي
124	خلاصة

125	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة
128	تمهيد
128	أولاً: مجالات الدراسة
129	1- المجال الجغرافي
129	2- المجال البشري
131	3- المجال الزمني
131	ثانياً: منهج وأدوات الدراسة
131	1- منهج الدراسة
132	2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة
139	ثالثاً: عينة الدراسة
140	1- طريقة اختيار العينة
142	2- خصائص العينة
148	خلاصة
149	الفصل الخامس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي
150	تمهيد
151	أولاً: تحليل نتائج متغير الثقة التنظيمية
151	1- تحليل نتائج بعد الثقة في الزملاء
153	2- تحليل نتائج بعد الثقة في المشرف
155	3- تحليل نتائج بعد الثقة في الإدارة
158	4- تحليل نتائج الفروق الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية
162	ثانياً: تحليل نتائج متغير الصمت التنظيمي
162	1- تحليل نتائج بعد الصمت الدفاعي
163	2- تحليل نتائج بعد صمت الإذعان
164	3- تحليل نتائج بعد الصمت الاجتماعي
166	4- تحليل نتائج الفروق الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية
169	خلاصة

170	الفصل السادس: العلاقات الارتباطية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي
172	تمهيد
173	أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى
173	1- العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي
175	2- الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي
178	ثانياً: تحليل نتائج الفرضية الثانية
178	1- العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان
180	2- الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان
182	ثالثاً: تحليل نتائج الفرضية الثالثة
182	1- العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي
184	2- الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي
187	خلاصة
189	الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة
191	تمهيد
191	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
191	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
192	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
193	3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
195	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
195	1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالثقة في الزملاء والصمت الدفاعي
195	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالثقة في المشرف وصمت الإذعان
196	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي
197	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

197	1- مناقشة النتائج في ضوء نظرية مدرسة العلاقات الانسانية
198	2- مناقشة النتائج في ضوء نظرية التفاعل الاجتماعي
199	3 - مناقشة النتائج في ضوء النظرية اليابانية
199	4- مناقشة النتائج في ضوء النظرية التبادلية
200	رابعا: الاستنتاج العام للدراسة
200	1- نتائج متغير الثقة التنظيمية
202	2- نتائج متغير الصمت التنظيمي
203	3- نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي
205	خلاصة
206	الخاتمة
211	قائمة المراجع
231	ملخص
234	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يلخص نتائج دراسة (حليمياتي و آخرون)	41
02	جدول يلخص دراسة (كون هيبك جي)	43
03	جدول يلخص نتائج دراسة (ايكان سينك ساغلام)	44
04	جدول يلخص دراسة (ديميت يانجين وسفات ألما)	46
05	جدول يلخص (دراسة مرفت مُجّد السعيد مرسي)	47
06	جدول يلخص دراسة (كيو طونغ دونغ و يانغ وون شانغ)	48
07	جدول يلخص دراسة (مُجّد كورساد تيمور أوغلوو اسنير علي اوغيلاري)	50
08	جدول يلخص دراسة (مليسا كاراباي وآخرون)	51
09	جدول يلخص دراسة(حسين أكار)	53
10	جدول يقدم مقارنة بين الدراسات السابقة	54
11	جدول يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية	78
12	جدول يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية	108
13	جدول يوضح توزيع عبارات الثقة التنظيمية على أبعادها الثلاثة	134
14	جدول يوضح توزيع عبارات الصمت التنظيمي على أبعاده الثلاثة	134
15	جدول يوضح العبارات المقبولة و المعاد صياغتها	136
16	جدول يوضح قيمة الثبات	138
17	جدول يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الوظيفة	140
18	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب الفئات الوظيفية -	141
19	جدول يوضح توزيع الاستمارات المحصلة على المستويات التنظيمية	142
20	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس	142
21	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب العمر	143
22	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب الأقدمية	144
23	جدول يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث العمر في المؤسسة	144
24	جدول يوضح الفروق بين الذكور و الإناث من حيث الوظيفة	145
25	جدول يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث الأقدمية في المؤسسة :	146
26	جدول يوضح الفروق بين الفئات الوظيفية والأقدمية في المؤسسة :	147
27	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في الزملاء	151
28	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في المشرف	153
29	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في الإدارة	155
30	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للجنس	158

159	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للأقدمية	31
160	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعمر	32
161	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للوظيفة	33
162	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد الصمت الدفاعي	34
163	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد صمت الإذعان	35
164	جدول يوضح إجابات المبحوثين على بعد الصمت الاجتماعي	36
166	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للجنس.	37
167	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر.	38
167	جدول يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية	39
168	جدول يوضح الفروق الإحصائية بين يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة	40
173	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي	41
175	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي من حيث متغير الجنس	42
176	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي من حيث متغير العمر	43
176	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي من حيث متغير الوظيفة	44
177	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي من حيث متغير الأقدمية	45
178	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان	46
180	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير الجنس	47
180	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير الوظيفة	48
181	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير العمر	49
181	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير الأقدمية	50
182	جدول يوضح العلاقة لارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي	51
184	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي من حيث متغير الجنس	52
185	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي من حيث متغير الوظيفة	53
185	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي من حيث متغير العمر	54
186	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي من حيث متغير الأقدمية	55

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	18
02	شكل يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	19
03	شكل يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	19
04	شكل يوضح النموذج لافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	20
05	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (حليمياتي وآخرون)	73
06	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (أرزو كاراكا كابينبيرغ وآخرون)	74
07	شكل يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (ديرسان أغريبوين)	75
08	شكل يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (ثوف بو)	75
09	شكل يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (فاطمة يلماز)	76
10	شكل يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية من خلال دراسة (سليمان شاهين وآخرون)	77
11	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (كيما جونغ سانغ وكوب سانغ هون)	103
12	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (أريف ستين)	104
13	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (ايمان مُجد جواد الغانمي)	105
14	شكل يوضح العلاقة بين بعدي الصمت التنظيمي من خلال دراسة (كوون هييك جي)	105
15	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (أرزو كاراكا كابينبيرغ وآخرون)	106
16	شكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (مليسا كاراباي وآخرون)	107

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
235	شبكة الملاحظة	01
236	الاستمارة	02
239	الترخيص بإجراء الدراسة	03

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تحولات جذرية في طبيعة الأعمال والتنظيمات، حيث زاد الاهتمام بالموارد البشري كركيز أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، وعنصرا حيويا يضمن التفوق التنافسي والابتكار. ولهذا فإن كسب ثقته وتعزيز علاقته بزملائه والإدارة ككل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

فالثقة التنظيمية تعتبر عنصرا مهما في بناء بيئة عمل صحية وفعالة، عن طريق تعزيز الشفافية وتبادل المعلومات، وزيادة الرضا والالتزام الوظيفي، كما أنها تمكن المنظمة من ادارة التغيير بنجاح وسلاسة لأنها تتلقى الدعم الكافي من قبل أفرادها.

في خضم كل هذه التطورات، برزت نظريات اهتمت بدراسة الثقة التنظيمية في المؤسسات، حيث ركزت على الثقة بين الزملاء في العمل وكذا الثقة بين الموظف ورئيسه في العمل وصولا إلى الثقة في الادارة ككل.

رغم كل تلك الدراسات والنظريات حول تعزيز ثقة الموظف بزملائه ومشرفه وكذا ادارته، انتبه الباحثون إلى أن علاقات العمل يحيطها نوع من الصمت التنظيمي، هذا الأخير قد يكون على شكل صمت دفاعي يلجأ اليه الموظف في حال الخوف من التعبير عن الرأي أو التبليغ عن الأوضاع السيئة في المنظمة، أو على شكل صمت اذعائي يعبر فيه الموظف بصمته بأنه مستسلم ومدعن للأمر الواقع وأنه غير مستعد للتغيير، وفي الأخير نوع آخر من الصمت الذي يعتبر ايجابيا، حيث يحمي فيه الموظف معلومات وأسرار منظمته.

ومن خلال هذه الدراسة تم البحث في العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية الحروش سكيكدة، عن طريق تفكيك أبعاد المتغيرين وقياس العلاقات الارتباطية بين المؤشرات، وكذا رصد الفروق الاحصائية بين مختلف الفئات العمالية عن طريق استغلال البيانات الشخصية .

ولهذا فقد انقسمت الدراسة الراهنة على جانبين، الأول نظري والثاني ميداني يضمن سبعة فصول

متكاملة فيما بينها كما يلي:

* الفصل الأول تضمن أسباب ومبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى المشكلة البحثية وتساؤلاتها وفرضياتها، وكذا مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الاجرائية والنظريات المفسرة للعلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والدراسات السابقة.

* الفصل الثاني تضمن متغير الثقة التنظيمية ومحدداتها، من حيث أبعادها والعلاقة بينها، بالإضافة إلى محددها والنتائج المترتبة عنها وفي الأخير أهمية الثقة التنظيمية .

* الفصل الثالث تضمن متغير الصمت التنظيمي، من حيث أبعاد الصمت التنظيمي والعلاقة بينها، بالإضافة إلى مراحل تطوره ومحدداته سواء الفردية أو التنظيمية، وأخيرا النتائج المترتبة عن الصمت التنظيمي.

* الفصل الرابع تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الثلاثة الجغرافي والبشري والزمني، بالإضافة إلى المنهج المتبع والأدوات المنهجية المستخدمة في جميع البيانات وصولا إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها ثم خصائصها.

مقدمة

* الفصل الخامس خصص لتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية وكذا متغير الصمت التنظيمي، حيث تم حساب اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ثم مقاطعتها مع المتغيرات الشخصية للتعرف على الفروق بين اجابات المبحوثين من مختلف الفئات الوظيفية.

*الفصل السادس خصص للعلاقة بين المتغيرين، وحساب الارتباطات الاحصائية بين أبعادهما، ثم ايجاد الفروق بينها وبين مختلف الفئات الوظيفية من حيث اتجاه وشدة هذه العلاقة .

* الفصل السابع تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات، وكذا نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء النظريات وفي الأخير تم عرض النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

محتويات الفصل الأول

تمهيد.

أولاً: مبررات اختيار موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: الاشكالية البحثية وتساؤلاتها.

رابعاً: الجهاز المفاهيمي للدراسة .

1-الثقة التنظيمية.

2- الصمت التنظيمي.

خامساً: فرضيات الدراسة .

سادساً: النظريات المفسرة للعلاقة بين الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي .

سابعاً: الدراسات السابقة .

خلاصة .

تمهيد:

تسهم الثقة التنظيمية في التقليل من مستوى الصمت التنظيمي، وهذا ما أكدته العديد من الأدبيات العلمية. فالاعتماد على الزملاء في العمل والحصول على الدعم الكافي من قبلهم في حال حدوث مشكلات تنظيمية، وكذا الاهتمام بالأفكار المطروحة ومناقشتها، وتقدير المشرف لمجهودات مرؤوسيه واحاطتهم بالدعم الكافي والتعامل معهم على أنهم أشخاص مسؤولين، يعمل على التقليل من مستوى الصمت وعدم التصريح عن الخطط الخاصة بالتغيير استسلاما للأمر الواقع.

في المقابل يتعزز ما يسمى بالصمت الايجابي نتيجة توفير مناخ عمل مناسب ووضع الموظفين على مستوى رؤية واستراتيجية المنظمة. إلا أن هناك بعضا من الأدبيات العلمية وكذا الدراسات التي لم تقدم مقارنة نظرية تجمع بين كل أبعاد متغيري الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

في هذا الاطار، تأتي الدراسة الراهنة كمحاولة لتقديم تصور نظري حول الثقة التنظيمية في علاقتها بالصمت التنظيمي، انطلاقا من التعاريف الاجرائية وصياغة فرضيات بحثية، وانعكاسات الخصائص الشخصية والتنظيمية على هذه العلاقة، وصولا إلى النظريات والدراسات السابقة التي تناولتهما.

أولاً: مبررات اختيار موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي

لقد أصبح نجاح المنظمات على اختلافها ليس نتاج حجمها وما تقدمه من خدمات، ولا نتيجة جهود مديريها فقط بل أصبح للمؤوسين دور بارز في هذا النجاح من خلال رسم الخطط وتقديم الآراء وتسهيل عملية تدفق المعلومات، فعملية صنع القرار تمر بعدة مراحل أولها مرحلة تحديد المشكلة وصولاً إلى مرحلة تقديم الحلول، فالصمت واحجام العمال عن المشاركة الفعالة والحوار والابلاغ عن أية مشكلات يؤدي إلى اخفاق المنظمة بسبب عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

حيث تؤكد الدراسات كدراسة (MORRISON & MILLIKEN, 2000, p. 718) أن الصمت التنظيمي يعيق عملية التغيير والتطوير في المنظمة بسبب نقص حجم المعلومات اللازمة، كما يعتبر عاملاً رئيسياً لغياب أنظمة الانذار المبكر للمشكلات وبالتالي تراكمها.

فسيادة جو من الثقة داخل المنظمة ، يسمح للمؤوسين بالتعبير عن آرائهم وتقديم حلول للمشكلات تنظيمية دون الخوف من تجاهلها أو اتخاذ تدابير ضدهم ، ويمكنهم من الحوار والاتصال مع زملائهم دون تردد أو خوف من ردود فعل عكسية تسيء لهم ولعملهم. وهو ما أقرته مختلف النظريات التنظيمية من بينها نظرية التفاعل لجورج زيمل، الذي أكد على أن العلاقات هي عبارة عن تفاعلات تكون في شكل صورة لمضمون معين يحمله الفرد داخل المنظمة، فطرح أفكاره و تبادلها وعرضها للنقاش ما هو إلا صورة لمضمون يتمثل في ثقته بمحيطة التنظيمي.

وكذا النظرية التبادلية لهومانز التي صورت الفرد المتبادل ككائن له انعكاسات لا ارادية يعززها أو يضعفها التكرار الايجابي أو السلبي لعملية التبادل، فالتجارب التي مر بها العامل سواء كانت سلبية أو ايجابية تحدد مواقفه تجاه الزملاء والمشرفين والادارة في المستقبل.

لهذا سعت العديد من الدراسات لإبراز آثار ونتائج الصمت التنظيمي، وفي المقابل تسعى المؤسسات إلى تفاديه لتوفير المناخ المناسب تحقق من خلاله أهدافها.

ويعتبر هذا الموضوع في صلب تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ومن المواضيع القابلة للدراسة لتحديد طبيعة الارتباطات بين الثقة في المشرف والزملاء والادارة كأبعاد للثقة التنظيمية، والصمت الدفاعي والإذعان والتنظيمي كأبعاد للصمت التنظيمي .

ثانيا : أهداف الدراسة :

توزعت الأهداف التي تسعى اليها الدراسة الراهنة بين أهداف نظرية وأخرى ميدانية .

1-الأهداف النظرية :

- تصنيف التراث النظري في ضوء النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- بناء تصور نظري خاص في خضم التكاثر والتباين النظري حول موضوع الدراسة.
- إبراز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت الموضوع، مع توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها.

2-الأهداف الميدانية:

- التعرف على واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص الواقع الفعلي للثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- اكتشاف الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المبحوثة حول متغيري الدراسة (الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي) تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية، الوظيفة) لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا : الاشكالية البحثية وتساؤلاتها:

يعتبر الصمت التنظيمي من أبرز المتغيرات التنظيمية التي أولتها العلوم الاجتماعية والادارية اهتمامها في السنوات الاخيرة، لما له من أثر على أداء المنظمات وجودة مخرجاتها. حيث أن الصمت الاجتماعي يساهم في تحسين صورة المنظمة لدى جمهورها الخارجي، مما يرفع من رضا العملاء، وسمعة المنظمة. أما زيادة معدلات الصمت الدفاعي أو صمت الاذعان فإنه يؤدي ضعف التواصل بين مكونات المنظمة، ويقف عائقا أمام الابداع التنظيمي وحل المشكلات، مما يتسبب في تراكم شكاوى العملاء وسوء سمعة المنظمة.

فالصمت التنظيمي يرتبط عكسيا مع سلوكيات المواطنة التنظيمية فالعمال يتخوفون من مناقشة المشرف أو طرح أفكار مفيدة لتحسين العمل، كما أن وضع خطط للتطوير والتغيير في المنظمة يتطلب التعرف على السلبيات وتوضيح الأخطاء، ودون مشاركة عمالية فاعلة يصعب تكوين صورة واضحة عن الوضع. كما أن غياب التنسيق بين الإدارة والعمال يعرقل الانذار المبكر عن المشكلات والازمات، كل هذا يخلق مناخ تنظيمي يسوده التذمر وعدم الرضا وبالتالي عدم الدفع بعجلة التطوير والتحسين في المؤسسة .

فعملية اتخاذ القرار في المنظمة تتطلب قدرا كافيا من المعلومات بدء من تحديد المشكلة وصولا الى طرح الأفكار ومناقشتها لاتخاذ القرار المناسب، كما أن عملية التطوير والتغيير تتطلب قاعدة معلومات كافية تخول المنظمة القيام بهذه الخطوة المهمة.

ونظرا لهذه الآثار السلبية، فقد تعدد الدراسات التي حاولت تفسير العوامل المؤدية لتزايد معدلات الصمت التنظيمي، والتي تعتبر الثقة التنظيمية من أبرزها. فاعتقاد العامل أن زميله لا يتصرف وفقا للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق يفقده الثقة فيه، ويجعله لا يعتمد عليه ولا يقوم بإشراكه المعلومات والقرارات والآراء حول العمل، فتصبح القناة الاتصالية غير فعالة ومعيقة للعمل.

أما على مستوى المشرف، فعندما تكون قراراته متناقضة وغير منسجمة ولا يقوم بتقديم حلول واقعية للمشاكل التي تواجه العمال أو لا يفي بوعوده يفقد ثقتهم فيه، فيفضلون الصمت اذعانا منهم واستسلاما للوضع الراهن. حينها يصبح الابلاغ عن المشاكل وتقديم الاقتراحات أو الحلول دون فائدة، بل وقد يصل الأمر الى تجنب تقديم الخبرات المفيدة للمؤسسة خضوعا منهم للأمر الواقع .

إضافة إلى الثقة في الزملاء والمشرف، تشكل الثقة في الادارة بعدا ذو تأثير كبير على الصمت التنظيمي، فالمؤسسة التي توفر مناخ عمل مناسب وتكون ذات رؤية واضحة المعالم ويتم فيها تثمين الأفكار المطروحة تشجع على ما يسمى بالصمت الاجتماعي، تخلق موظفا حاميا لمؤسسته، بل ومقاوما لأي ضغوطات لإفشاء اسرارها، ويعمل على الحفاظ على سمعتها لأنه فخور بانتمائه لها.

كما توصلت العديد الدراسات إلى وجود ارتباطات عكسية تراوحت بين متوسطة وضعيفة بين أبعاد كل من الثقة التنظيمية وأبعاد الصمت التنظيمي، وقليلة هي الدراسات التي ربطت بين كل الأبعاد، فنجد مثلا دراسات ربطت بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي، وأخرى بين الثقة في الزملاء وصمت الإذعان، في حين نجد دراسات بحثت عن العلاقة الارتباطية بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الصمت التنظيمي ككل.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تسعى للتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة في الزملاء والمشرف والإدارة، مع متغير الصمت التنظيمي التي حددت أبعاده بالصمت الدفاعي صمت الإذعان والصمت الاجتماعي، ومن ثم تقديم تشخيص وتفسير. وهذا في المؤسسة الاستشفائية الحروش - بسكيكدة - حيث تتمحور الدراسة الراهنة حول السؤال المركزي التالي :

* ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي؟

والذي تفرعت عنه ثلاثة أسئلة هي:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الاذعان؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الادارة والصمت الاجتماعي؟

رابعاً: الجهاز المفاهيمي للدراسة

تضمنت الدراسة الراهنة مفهومين أساسيين هما الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي:

1- الثقة التنظيمية:

الثقة لغة هي كلمة مشتقة من الفعل "يثق" أي ائتمنه، وفي المعجم الصافي للغة العربية نجد "وثاقة وثقة ، وثقت فلانا أي قلت أنه ثقة ، وأرض وثيقة أي كثيرة العشب وموثوق بها، و الموثق والميثاق يقصد به العهد والمواثقة تعني المعاهدة" (صالح العلي و الشيخ سليمان الأحمد، 1980، صفحة 733).

أما اصطلاحياً فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الثقة التنظيمية، وقد اختلفت حسب المقاربة وكذا الأبعاد التي يتبناها أصحابها، فعلم النفس اعتبرها حالة تعتمد على التوقعات الإيجابية لنوايا الطرف المقابل، والاقتصاد اعتبرها توقع إيجابي بأن الشريك التجاري سيتصرف بطريقة عادلة، أما من المنظور الاجتماعي فقد اختلف الباحثون في وضع تعريف اصطلاحى للثقة التنظيمية، منهم من ركز على الأطراف المنتمية لهذه العملية، ومنهم من ركز على وصف البيئة المشجعة عليها ، و منهم من حاول التوفيق

بين وجهتي النظر السابقة النفسية والاقتصادية للخروج بتعريف أكثر شمولاً . وفيما يلي سنتطرق إلى عدد من التعاريف مع الإشارة إلى الجوانب التي ركز عليها والأخرى التي تم إهمالها.

فيعرفها (مُجَّد يوسف مُجَّد ، 2020، صفحة 553) يعرفها على أنها "استعداد أحد الأطراف في المنظمة للتعرض إلى تصرف الطرف الآخر بناء على توقع واثق دون مراقبة أو تحكم في هذا الطرف " هذا التعريف لم يحدد بدقة من هي الأطراف التنظيمية المقصودة، وذكر أن العلاقات التي تكون بينها تحكمها توقعات إيجابية خالية من أي نوع من أنواع الحسابات.

أما (عوض الأشقر ، 2023، صفحة 200) فيعرفها على أنها "شعور العاملين بالاطمئنان والأمان تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لإدراكهم وإيمانهم بأن المؤسسة تلتزم بوعودها، وتتخذ الإجراءات اللازمة التي تراعي مصالحهم ورغباتهم". وقد ركز هذا التعريف على مدى رضا وثقة الموظف في المؤسسة التي يعمل فيها، فعندما يكون هناك شعور بالاطمئنان والأمان يصبح لديه ثقة بأن المؤسسة ستلتزم بوعودها وستقدم الدعم اللازم لموظفيها، وتقوم برعاية مصالحهم ورغباتهم، لكنه ركز على جانب واحد من جوانب الثقة التنظيمية ألا هو الثقة في المؤسسة و أهمل باقي الجوانب.

وهو ما يقترب من تعريف كل من (بورزق و شنوف، 2020، صفحة 100) اللذان وضحا نوع هذه السلوكيات، فحسبهما هي "سلوكيات وتوقعات وعلاقات إيجابية متبادلة بين الأفراد والمنظمة".

أما (جابر محمود ، فؤاد أحمد، و مُجَّد بكري حسن ، 2018، صفحة 194) فركزوا في تعريفهم على بعد آخر، حيث اعتبروا أن الثقة التنظيمية هي "مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي، وينطبق على كافة المنظمات، حيث يتضمن مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الطرف محل الثقة ألا وهو المدير، حتى يتم تصديقه من طرف العاملين، من خلال احترامهم ومعاملتهم بصدق وأمانة وكذا العدل في توزيع المهام والمسؤوليات". وما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الصفات التي يجب توفرها في المدير كي يكسب ثقة موظفيه من صدق وأمانة وعدل الثقة في المدير وأهمل باقي الجوانب الأخرى من الثقة.

بينما نجد كلا من (Ming-Chuan , Qiang , Sang-Bing, & and Yi , 2018, p. 852) قد اعتبروا أن الثقة التنظيمية "هي نوع من أنواع الثقة المؤسسية بما في ذلك الثقة في المشرفين وفي المنظمة". حيث أن هذا التعريف اشتمل على بعدين اثنين للثقة، هما الثقة في المدير أو المشرف والثقة في المنظمة أو الإدارة العليا.

في حين أن كل من (KARS1 & INANDI, 2018, p. 148) يعتبران "أن هناك خصائصا تنظيمية تشكل لنا الثقة التنظيمية وتوجه سلوك أعضائها على نحو هدف معين، كما أنها تخلق جوا آمنا يخلو من الخوف من العقاب وتشكل مصداقية المنظمة التي يراها الأعضاء، وتعتمد على الاعتقاد بأن المنظمة ستعمل لصالحهم. إضافة للتوقعات الإيجابية حول نوايا أعضاء المجموعة الآخرين وموافقهم". حيث يلاحظ أنه في هذا التعريف تم تسليط الضوء على أن هناك بيئة عمل تخلق لنا ثقة تنظيمية تتميز بالمصداقية والتوقعات الإيجابية تجاه زملاء أو المنظمة على حد سواء.

بينما تأتي مجموعة أخرى من التعريفات التي حاول أصحابها الإشارة فيها إلى كل أبعاد الثقة التنظيمية، ومن بينها تعريف (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، صفحة 267) الذي يعتبرها "توقعات الشخص واضع الثقة بأن الشخص الموثوق فيه (الزملاء ، المشرف، الإدارة العليا) سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيه"، ما يلاحظ على هذا التعريف هو أنه وضح أطراف عملية الثقة التنظيمية من زملاء ومشرف وإدارة لكن لم يتم توضيح نوع هذه السلوكيات التي يرغب فيها الجميع.

إضافة إلى تعريف (عبد الناصر طه، 2023، صفحة 859) على أنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد تجاه المشرفين والزملاء والإدارة العليا بمنظمتهم". ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الثقة التنظيمية عبارة عن آراء واعتقادات مسبقة يحملها الشخص بشأن ما سيحدث في المستقبل، إضافة للمشاعر الإيجابية التي تعبر عن السعادة والرضا والامتنان، كما قام بتوضيح أطراف هذه الثقة من ثقة في زملاء وثقة في مشرف وثقة في الإدارة، وهذا ما أكده (Gülden & Duygulu, 2018, p. 164)، حيث وصفها بأنها "بناء ثلاثي الأبعاد، أولا يكون الشخص أعزل ضد تصرفات زملائه الذين لا يمكنه التحكم في سلوكياتهم، وكذا الثقة في أهداف وأفعال المدير، وتبني سلوكيات المنظمة دون نقاش".

أما (فتحي سيد عبده و السيد طه ، 2022، صفحة 700) فيعرفانها على أنها "البيئة النفسية التي يخلقها جميع أعضاء المنظمة من مديرين وموظفين وإدارة عليا"، حيث يوضح هذا التعريف أن الثقة

التنظيمية تشير إلى الحالة العامة للعواطف والمشاعر والعلاقات بين أفراد المنظمة، فإذا كانت هناك ثقة تنظيمية تكون هناك بيئة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي والعكس صحيح، إذا ما غابت الثقة التنظيمية. حيث أن هذا التعريف اختزل الثقة التنظيمية في خلق بيئة وجو عمل مناسبين، دون التطرق إلى الأطراف المعنية بهذه الثقة.

وفي الأخير فإن التعريف الإجرائي المعتمد في هذه الدراسة لمتغير الثقة التنظيمية ينص على أنها:

"التوقعات الإيجابية المتبادلة للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية الحروش بسكيكدة، تجاه نوايا وتصرفات زملائهم في العمل، وكذا كفاءة وعدالة مشرفهم في العمل، ودعم ورعاية مصالحهم من قبل إدارة المؤسسة".

2- الصمت التنظيمي:

الصمت لغة هي كلمة مشتقة من الفعل صمت صمتا وصموتا، و يقصد به أطلال السكوت و"التصميت هو التسكيت و السكوت". (صالح العلي و الشيخ سليمان الأحمد، 1980، صفحة 343).

ويعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة، وكان (Albert Hirschmann) سنة 1970 أول من أشار إليه، وقدم نموذجا لردود فعل العمال تجاه المعاملة السيئة من قبل رؤسائهم في العمل وتوصل إلى ثلاثة أنواع من ردود الفعل وهي الانسحاب، الاحتجاج والشكوى وأخيرا الصمت التنظيمي عن طريق قبول الظلم (بركنو، 2018، صفحة 265).

وقد اختلف الباحثون حول وضع تعريف اصطلاحي للصمت التنظيمي، فمنهم من ركز على وصف الصوت لإبراز معنى الصمت التنظيمي، ومنهم من ركز على الآثار الناجمة عنه.

حيث يعرفه كل من (Olusegun Adeoye, Ugadiya Egbuta, & Ayeni, 2020, p. 40) بأنه "النية المتعمدة للموظفين للبقاء غير مباليين، بسبب مسائل عالقة في مكان العمل، وكذا حجب الأفكار أو المعارف أو الآراء القادرة على تحسين الأداء التنظيمي". هذا التعريف ينطلق من فكرة أن الصمت التنظيمي سلوك مقصود من طرف الموظفين، وأنه ليس فقط صمت عن أمور خاطئة بل يصل للصمت عن أفكار وآراء مفيدة للمنظمة.

في حين يعرفه (بشير على الطويل ، 2022 ، صفحة 251) بأنه " رفض الأفراد تقديم المعلومات والآراء الخاصة بهم أو أنهم يمتنعون عن طرح المقترحات والآراء الخاصة بالواجبات المكلفين بأدائها". من خلال هذا التعريف نفهم أن الموظف يلتزم بنوعين من الصمت، الأول يصمت حول تقديم مقترحاته الشخصية، والثاني يصمت حول تقديم اقتراحات وأفكار تنفيذ وتحسن سير العمل .

ويضيف (Pirie & Joseph, 2016, p. 7) أن الصمت التنظيمي هو " فعل هدفه حجب الآراء الحقيقية والتقييمات السلوكية والمعرفية والعاطفية للظروف التنظيمية من موظفين يعول عليهم في تغيير الوضع في المؤسسة". نفهم من خلال هذا التعريف أن الصمت التنظيمي يعيق تطور المؤسسة من خلال حجب المعلومات والتقييمات التي تساهم في عملية التطوير التنظيمي .

في حين يرى (هوارى و بن أحمد، 2019، صفحة 153) بأن الصمت التنظيمي هو "سلوك متعمد اتجاها قضايا العمل وكل ماله علاقة بالسياسات والمشكلات الوظيفية، من خلال عدم الإفصاح عنها بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية للمسؤولين كالتهديد وفرض العقوبات". هذا التعريف وضح لنا أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي ألا وهو الخوف من العقاب من طرف المسؤولين، سواء عقاب معنوي كالتهديد أو مادي كالخصم من الراتب أو الحرمان من الترقية، فيتخذ

الموظف موقفا دفاعيا من خلال الصمت التنظيمي. وهذا ما أكدته (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 224) الذي اعتبر الصمت التنظيمي على أنه "عزوف الموظفين عن المشاركة وتقديم الآراء والاقتراحات لرؤسائهم والتبليغ عن المشكلات الحالية والمتوقع، خوفا من ردود الفعل السلبية من قبل رؤسائهم على ذلك".

ويضيف (علوان الطائي و علي صكر، 2020، صفحة 61) أنه "حجب متعمد للآراء والاقتراحات سواء مع بعضهم البعض أو مع الإدارة إما لفظيا أو تحريريا". حيث يوضح هذا التعريف أوجه الصمت التنظيمي، فهو يكون إما سلوكيا أو كتابيا ويقصد به عدم كتابة التقارير لمسؤوليه حول المشكلات التنظيمية أو الأخطاء الإدارية الواقعة في المنظمة.

وهذا ما أكدته (مخامرة، 2020، صفحة 88) فقد عرفه على أنه "الابتعاد عن الكلام في الأمور التي تخص العمل خوفا من التفسير السلبي له، ما يؤثر على علاقته مع زملائه و مديره في العمل".

وحسب (غليط، 2020، صفحة 436) فإن الصمت التنظيمي "لم ينشأ من فراغ، بل بسبب التفاعلات التي أسهمت في عملية التحسس، فيبني العاملون تصورات مبالغ فيها من عدم جدوى التكلم فالصوت لم يحصل على حاجته". من خلال هذا التعريف نجد بأن الموظف يستسلم للأمر الواقع بناء على تجارب وأنماط معينة من التفاعلات مر بها، فيرى بأن التعبير عن رايه مثل عدمه، لأنه لم يغير من الوضع القائم فيفضل الصمت التنظيمي اذعانا منه.

في حين أضافت (محسن عبد، 2019، صفحة 278) بأن الصمت التنظيمي "لا يمكن ان يكون سلبيًا في جميع الحالات، فكما أنه يدهور الأداء التنظيمي، فهو يحسنه أيضا"، ويقصد هنا بالصمت التنظيمي الإيجابي فيعمد الموظف من خلال صمته إلى حماية المنظمة وزملائه كذلك في العمل. وهذا ما

أكده (موسى اسماعيل، 2018، صفحة 2) الذي اعتبر أنه " توجد العديد من الحالات يكون فيها الصمت مطلوباً في حالة المعلومات السرية فيجب حجبها عن الآخرين"، فمن خلال تعريفه للصمت التنظيمي وضح نوعاً إيجابياً من الصمت التنظيمي، يكون في صالح المنظمة لأنه يعتمد إلى حماية المعلومات الخاصة بها، وهو ما يعرف بالصمت الاجتماعي.

وفي الأخير فإن التعريف الإجرائي للصمت التنظيمي المعتمد في هذه الدراسة ينص على أنه:

"الحجب المتعمد للآراء والمقترحات الخاصة بالعمل من قبل موظفي مستشفى الحروش، والذي يتخذ فيه الموظف إما موقفاً دفاعياً بسبب الخوف من العقاب، أو استسلامياً فيخضع للأمر الواقع و يذعن له، كما يمكن للصمت أن يكون إيجابياً عن طريق حماية أسرار زملائه و مؤسسته".

خامساً: فرضيات الدراسة

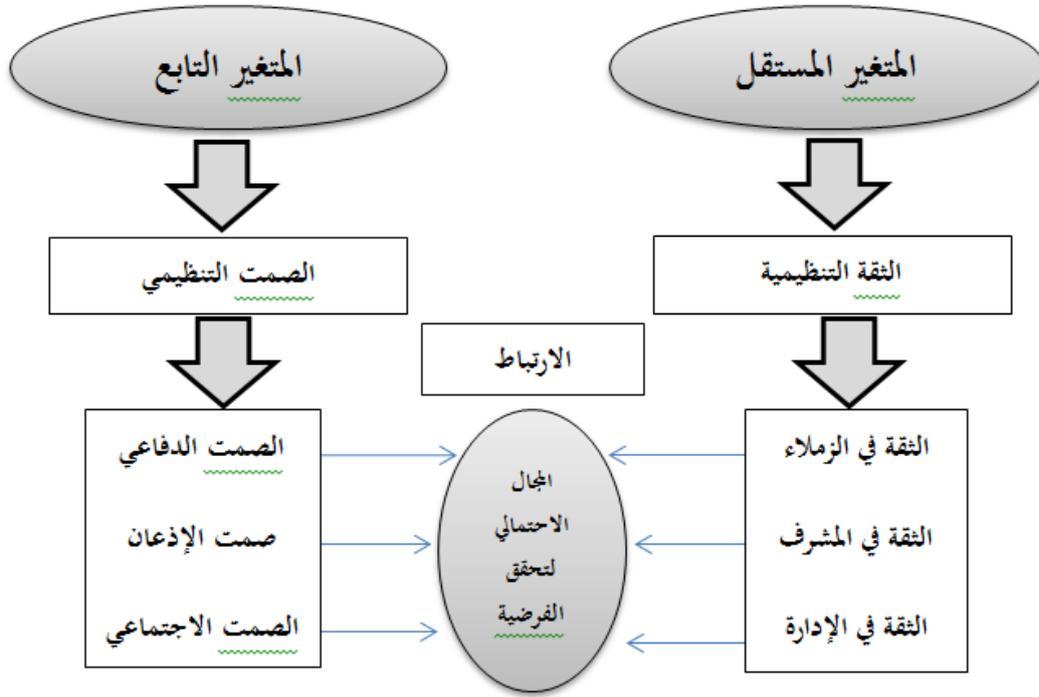
اعتماداً على التراكمات المعرفية سواء الميدانية أو النظرية، وانطلاقاً من التساؤلات الناتجة عن المشكلة البحثية، ولبلوغ أهداف الدراسة الراهنة، ارتكزنا في هذه الدراسة للعلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، جاءت كما يلي:

● الفرضية العامة :

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

وقد تم بناء نموذج افتراضي التالي للبرهنة على الفرضية العامة.

الشكل رقم (1) : النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة



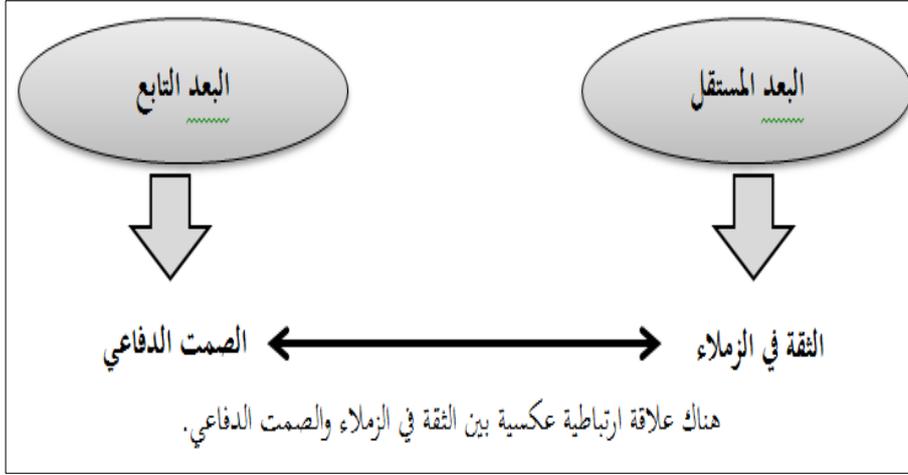
وقد تم تقسيم هذه الفرضية العامة إلى ثلاثة فرضيات جزئية، تم بناؤها من خلال عملية الربط بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الصمت التنظيمي، معتمدين في ذلك على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة كما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية دالة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي.
- هناك علاقة ارتباطية عكسية دالة بين الثقة في المشرف و صمت الإذعان.
- هناك علاقة ارتباطية طردية دالة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي.

1- الفرضية الجزئية الأولى:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة الزملاء والصمت الدفاعي.

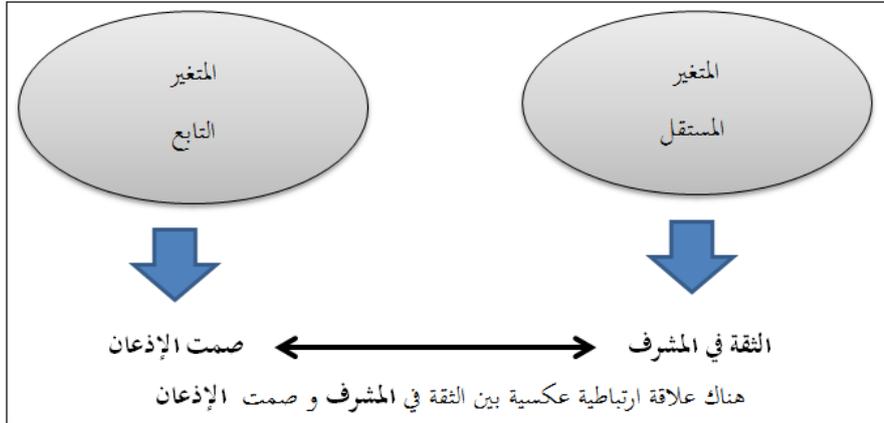
الشكل رقم(2): النموذج لافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى.



2- الفرضية الجزئية الثانية :

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان.

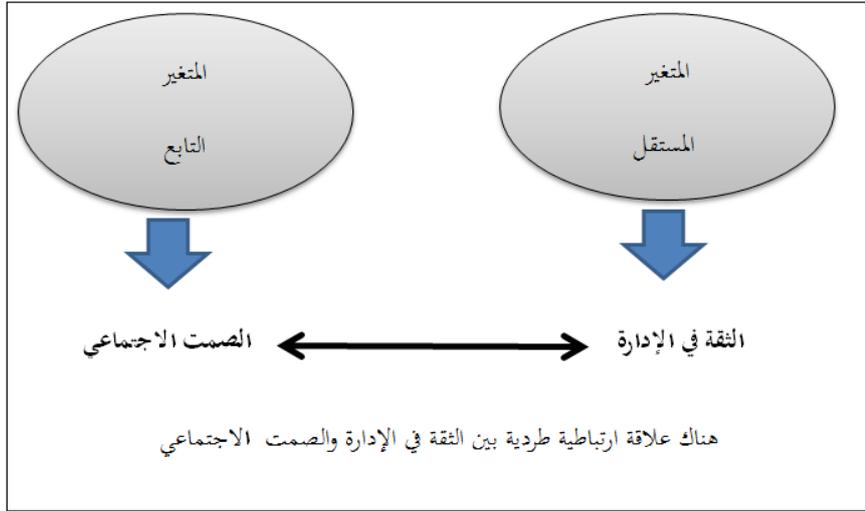
الشكل رقم(3): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية.



3- الفرضية الجزئية الثالثة :

- هناك علاقة ارتباطية طردية بين الثقة في الادارة والصمت الاجتماعي .

الشكل رقم(4): النموذج لافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



سادسا: النظريات المفسرة للعلاقة بين الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي

1- نظرية الإدارة العلمية :

1-1 فريديريك تايلور:

ركزت هذه النظرية على التحديد الدقيق لطريقة العمل بأحسن وجه وأكفأ طريقة، ومن أهم

المنظرين للإدارة العلمية نجد "فريديريك تايلور" Frederick Taylor".

ولد فريديريك تايلور في 20 مارس 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا، التحق بشركة "مدفال" لصناعة

الصلب وتدرج في العمل من عامل بسيط الى مهندس، هذا التدرج ساعده على فهم شؤون العمل جيدا

وأسباب تدمير العمال وانخفاض انتاجيتهم .

بعد العديد من الأبحاث والدراسات والتجارب توصل إلى أن الإدارة العلمية ليست فقط طريقة

تخطيط ورقابة بل هي فلسفة إدارية، من خلال الاهتمام بعنصرين أساسيين هما الحركة والزمن بغية انجاز

العمل بأفضل وأسرع طريقة ، وكذا التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج.

كما أولى أهمية للاختيار العلمي للقوى العاملة، من خلال التعرف على امكانياتهم وقدراتهم وهذا ما سيحدث تنمية في مهارة العمال ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم،" كما أنها تميل أكثر للجوانب الميكانيكية أكثر من السيكولوجية في التنظيم " (عبد الغفور ، 2006 ، صفحة 40) .

فالإدارة العلمية قد وصفت بأنها نظرية الآلة لأنها اغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، "حتى أن تايلور استعان بعلماء النفس الاجتماعيين المتخصصين لتقديم الخدمة في كيفية استغلال الطاقة الفيزيائية المثلى للفرد" (مُجدّ علام ، 1994 ، صفحة 67) ، هذا التركيز المطلق على الطريقة المثلى للعمل عن طريق الأوامر الصارمة يمنع الموظف من تقديم رأيه عن أفضل طريقة العمل من وجهة نظره فيصمت لأن مشرفه يتوقع منه نمط معين من العمل فيستسلم للأمر الواقع ويحدث صمت الإذعان لأنه يعرف أن طريقة العمل واحدة ولن تتغير ، كما أن الطريقة النمطية والروتينية في العمل وتقسيم العمل وتفكيك المهام إلى وحدات صغيرة ومتخصصة تقلل من فرص التواصل بين الزملاء فتقل الثقة في الزملاء والتي أصلا تبني عن طريق الاحتكاك والتوقع الإيجابي بينهم لأن التواصل يقتصر على المسائل المحددة مسبقا في مجال العمل.

كما أن التحكم المركزي والاشراف الصارم من قبل الإدارة العليا يقلل من إمكانية المشاركة والمبادرة الفردية، هذا النوع من التحكم يمكن أن يثبط العمال عن التعبير عن آرائهم أو مشاركة أفكارهم مما يزيد من الصمت التنظيمي، كما أنه يحد من قدرة العمال على التفكير

الإبداعي والابتكار فيجد العامل نفسه ملزم باتباع الإجراءات بدقة دون الحصول على مساحة لتقديم أفكار جديدة .

كما أن شعور العمال أنهم مجرد أدوات لتنفيذ المهام ولا يتم دعمهم للمساهمة بأفكارهم أو اقتراحاتهم ينشأ عنه شعور بعدم الثقة في الزملاء والمشرفين وهذا ما يؤثر سلبا على التواصل والتعاون بين الأفراد في المنظمة ، كل هذا الكبت في مكان العمل يجعل من العامل شخصا متدمرا خارج العمل ما يعرض خصوصيات وأسرار المنظمة للخطر .

و تجدر الإشارة إلى أن الصمت التنظيمي ليس نتيجة مباشرة لنظرية تايلور للإدارة العلمية ، بل هو نتيجة تطبيقات خاطئة أو غير فعالة للنظرية.

1-2- هنري لورانس جانت (Henry Laurence Gantt):

ولد في 20 ماي 1861، كان مهندسا وعالم إدارة أعمال أمريكيا، وهو أحد رواد الإدارة العلمية والتقنية في بداية القرن العشرين، حيث قام بوضع مخطط يعرض فيه المهام المختلفة للمشروع في شكل شريط زمني مع توضيح بداية و نهاية كل مهمة و العلاقات التبعية بينها.

من آراء هنري لورانس جانت التي لاقت رواجا بين المشتغلين بالإدارة الصناعية قوله أن "العمل و المعرفة تقسم إلى نوعين ، عمل ممتاز وعمل نمطي" (عبد الغفور ، 2006، صفحة 269) .

فيقصد بالعمل الممتاز ذلك العمل المبني على الخبرة المتميزة ووسائله معروفة لقلّة من الناس ولا يمكن وصفه، أما العمل النمطي هو ذلك العمل الذي يمكن وصفه بوضوح ويمكن

للفرد فهمه دون صعوبة حيث يؤثر العمل النمطي القائم على الروتين والتكرار على التفاعل بين العمال بعدة طرق، فهو يقلل من حماس العمال والرغبة في التفاعل والتواصل مع الزملاء، ويقلل تبادل المعلومات والأفكار مما يؤدي إلى تقليل الثقة والتعاون والروح الجماعية فيسود نوع من الصمت داخل المنظمة .

2 - البيروقراطية :

البيروقراطية هي نظرية تم تطويرها بشكل رئيسي من قبل المفكر الألماني ماكس فيبر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث يعتبر أحد العلماء الاجتماعيين الكلاسيكيين الذين أسهموا بشكل كبير في فهم تنظيم المؤسسات و الهياكل التنظيمية.

ولد فيبر في ارفورت عام 1864، عمل على تدريس الحقوق والاقتصاد والتاريخ والفلسفة واللاهوت في جامعات ألمانية مختلفة، وكان مهتما بفهم التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد و المجتمعات وتأثير العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية على التنظيم الاجتماعي، وقدم العديد من النظريات والمفاهيم التي تشمل البيروقراطية والسلطة والاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكذا تصنيف السلطة الاجتماعية .

" تمثل الإدارة البيروقراطية عند ماكس فيبر النمط الخالص للهيمنة الشرعية، حيث تتأسس السلطة على أساس الكفاءة وليس الأصل الاجتماعي ضمن معايير موضوعية" (كابان و دورتيه، صفحة 49)، كما أنها تعتمد على مجموعة من المبادئ مثل التخصص والتوحيد والسلطة الرسمية والتعيين الشكلي والأداء الدقيق والتنظيم الهرمي ، كما يعتبر السلطة الرسمية والقانونية واحدة من أهم مكونات البيروقراطية .

هذا التنظيم البيروقراطي يقلل من المرونة في العمل فتحدد القواعد والإجراءات بشكل صارم وثابت يحد من القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وبالتالي قد يشعر الأفراد بعدم القدرة على تقديم مقترحات جديدة أو التعبير عن أفكارهم بحرية مما يؤدي إلى الصمت وقلة التواصل .

كما أن مركزية السلطة والصلاحيات تجعل من السيطرة على العمال تكون بيد المشرفين، فيشعر الأفراد بمحدودية قدراتهم في صنع القرارات أو تقديم الآراء ما يؤدي إلى تراجع الحوار والتواصل، كما أن تمركز السلطة واتخاذ القرارات في أعلى الهرم يشجع المشرفين على اتخاذ قرارات بشكل غير شفاف أو غير عادل مما يقلل من ثقة الموظفين فيهم ويجعلهم يترددون في المشاركة بأفكارهم أو الإبلاغ عن المشاكل التي تواجههم.

في النظم البيروقراطية يكون هناك تحكم وسيطرة من قبل الإدارة العليا فيحدث تباعد بين الموظفين والمشرفين ما يؤثر على الثقة بينهم ويدفعهم للصمت، لأن الثقة في المشرف تبني على أساس تيقن الموظف بعدالة وصحة قرارات مشرفه، ورؤية الموظف لمشرفه أنه مجرد ناقل للقرارات أو منفذ لها يهز من ثقته فيه ما ينجر عن ذلك ضمت إذعاني.

بالإضافة إلى أن التواصل يكون رأسي ما يعني أن التواصل بين الأفراد في المستويات المتشابهة يكون محدودا، هذا الانفصال بين الأفراد يؤدي إلى عدم تبادل المعلومات بشكل فعال.

في بيئة بيروقراطية نجد شقين، الأول حين يتعرض الموظفون للمراقبة والتقييدات الصارمة، نجدهم يخشون العقاب أو الانتقام إذا ما تم كشف أسرار المنظمة أو ابداء آراء مخالفة، فتخلق بذلك صمت اجتماعي إيجابي .

والثاني يعبر عن الآثار السلبية للبيروقراطية، من خلال وجود إجراءات وأعمال يتم تنفيذها دون أن تكون لها قيمة فعلية أو أهمية حقيقية وهو ما أطلق عليه "الحلقة المفرغة للبيروقراطية"، حيث يتم انفاق الوقت والجهد والموارد في تنفيذ إجراءات لا تضيف قيمة حقيقية كالتقارير الزائدة والاجتماعات التي لا تحقق نتائج ملموسة و الإجراءات الإدارية المعقدة، كل هذا يفقد الثقة في التنظيم فيشعر الموظف بقله الحماس و عدم الالتزام لانهم يروا ان جهودهم لن تؤذي إلى تغيير فعلي أو تحسين الوضع، بالإضافة إلى أن الروتين والتكرار الذي بدون معنى يقلل من التواصل والتفاعل، حيث يسعى كل موظف إلى إحاطة نفسه بالقوانين المختلفة دفاعاً عن نفسه أو استسلاماً للأمر الواقع فينشأ بذلك الصمت التنظيمي .

3- نظرية التقسيم الإداري:

- هنري فايول (1841 – 1925):

لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، تميز هنري فايول بمحاولة تطوير نظرية عامة للإدارة تهتم بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وأوضح أن الإداري إذا استطاع القيام بمجموعة من المهام الإدارية كالنشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات التمويلية، النشاطات الأمنية، النشاطات المحاسبية والنشاطات الإدارية، فإن قيادته ستكون ناجحة و فعالة.

كما أشار إلى أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من الصفات كالجسمية والذهنية والأخلاقية إضافة إلى الثقافة العامة، "والوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم، ولهذا اشترط مجموعة من المبادئ والقواعد كي يكون نظام العمل سليماً" (عبد الغفور ، 2006 ، صفحة 265) وكذا أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وهي:

- تقسيم العمل
- السلطة والمسؤولية
- الالتزام بالقواعد
- وحدة الأمر
- خضوع الأفراد للمصلحة العامة
- المكافآت
- المركزية
- تسلسل القيادة
- النظام
- العدالة
- الاستقرار الوظيفي
- المبادأة
- العمل بروح الفريق

يعتبر فايول من أبرز المؤسسين لنظرية البيروقراطية، وهي نظرية تشدد على التنظيم والقواعد والإجراءات الصارمة، هذا التركيز يعتبر بمثابة قيود تعيق المرونة والابتكار في المنظمة،

كما أن التركيز الزائد على القواعد والإجراءات في وضع قيود على عمليات اتخاذ القرار يبطئ الاستجابة للتغيرات في البيئة التنظيمية .

كما أن التركيز على الجوانب التقنية والإدارية وتجاهل العوامل الاجتماعية والبشرية وعدم اعطاء الاهتمام الكافي لعواطف وتفاعلات الافراد داخل المنظمة ، عمل على خلق بيئة تخوف الأفراد من العواقب السلبية عند التعبير عن الرأي مما يدفع الأفراد إلى الصمت تجنباً للمشاكل أو العقاب .

هذه الإجراءات الصارمة تعمل على خلق بيئة عمل مشحونة بالقلق و التوتر عندما يعلم الأفراد أن التعبير عن الرأي أو الخروج عن الإجراءات المحددة يؤدي إلى عقاب يشعرون بعدم الراحة و يقل تفاعلهم مع زملائهم خوفاً من إيصال معلومات تخصهم للمشرفين أو الإدارة ، فتقل بذلك الثقة في الزملاء ما يؤدي إلى الصمت الدفاعي .

كما أن الشعور بالإهمال وعدم العدالة تجاه الإجراءات الصارمة والتي تكون موجهة بشكل غير عادل أو غير متساو يؤثر سلباً على مستوى الثقة ويقلل من رغبتهم في التفاعل والمشاركة فينبج عن ذلك صمت تنظيمي .

4- مدرسة العلاقات الإنسانية :

أحد رواد هذه المدرسة هو النفساني الأمريكي الشهير إلتون مايو (1904-1994) وقد قدم مع زملائه في البحث مجموعة من الأفكار والنظريات التي تركز على أهمية العلاقات الإنسانية في حياة الأفراد و المجتمعات .

بدأت تجارب الهاوثورن التي دامت خمس سنوات بفريق بحثي تحت رئاسة التون مايو، حيث قام الفريق بإجراء خمس تجارب متتالية .

هدفت التجربة الأولى إلى دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال، وقد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أثر للمتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على الإنتاجية ، كما حدث تغير جوهري في توجه العاملات نحو عملهن ونحو المشرف عليهن ، في حين هدفت التجربة الثانية إلى التأكد من نتائج التجربة الأولى فيما يختص بطبيعة الإشراف السائد داخل المصنع، وقد تم الكشف عن تحول واضح في الموقف الاجتماعي في الحجره التجريبية، تمثل في تولد ثقة متبادلة بين العاملات وبين المشرفين، حيث كان الأداء عاليا و المعنويات مرتفعة و بدلت العاملات أقصى ما لديهن لتحسين الإنتاج ، من هنا نستخلص دور الثقة في المشرف ففي زيادة الإنتاجية.

أما التجربة الثالثة والتي هدفت إلى التأكد من نتائج التجريبتين السابقتين حول علاقة زيادة الإنتاجية في ظل نظام مقترح من الحوافز، فقد الغيت وذلك لقصر مدتها وكذا مشاعر الغيرة التي تولدت لدى العاملات لان التجربة اقتصر نظام الحوافز فيها على من شملتهم الغرفة التجريبية فقط .

في حين أن التجربة الرابعة فقد أظهرت أن الأجور التشجيعية والحوافز يؤثران على الإنتاجية بمعدلات متفاوتة .

والتجربة الخامسة التي هدفت لدراسة سلوك العمال داخل الجماعة ، قد توصلت إلى أن قدرة العامل على التكيف في بيئة العمل تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في العمل .

وجدت هذه التجارب أن بناء ثقة تنظيمية يزيد من التواصل والتفاعل بين العاملين في المنظمة ، فعندما يثق العمال في الإدارة و الزملاء و كذا المشرفين يشعرون بالراحة في التعاون وتبادل الأفكار والمشاعر ، بهذا يتعزز التواصل الفعال فينخفض مستوى الصمت التنظيمي فترتفع الإنتاجية .

كما يعتبر المشرف مسؤولاً عن إقامة بيئة عمل داعمة و إيجابية ما ينعكس على الثقة التنظيمية وبالتالي زيادة الإنتاج.

تعتمد نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية على اعتبار الانسان ككيان اجتماعي يتأثر بالعوامل الاجتماعية والنفسية والثقافية ، كما تعتبر العلاقات بين الافراد والمجموعات عنصرا مهما في تحقيق الرفاهية والتطور الشخصي والتنظيمي ، كما تشدد على ضرورة تلبية احتياجات الإنسان النفسية والاجتماعية والجسدية والتفاعل بشكل صحيح وفعال مع الآخرين .

كما ساهمت هذه النظرية في تطوير مفاهيم وتقنيات مثل التواصل والاستماع الفعال، و تطوير المهارات الاجتماعية وتعزيز العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل فعندما يشعر الأفراد بالدعم والتقدير من قبل زملائهم وقادتهم يزداد مستوى الثقة التنظيمية والاشباع الوظيفي ويتحسن أداء الفريق .

كما أنها تعتبر العلاقات البينية بين الزملاء والعلاقات مع المشرفين عنصرا مهما في تحسين مناخ العمل والتقليل من الصمت التنظيمي، من خلال التأكيد على الدعم الاجتماعي والعلاقات الصحية بين الموظفين، هذا ما يخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة في التعبير عن أفكارهم ومشاركة مخاوفهم ما يعمل على زيادة الثقة التنظيمية والتقليل من الصمت التنظيمي.

وبهذا فقد اختلفت عن نظرة الإدارة العلمية للموظف من خلال التركيز أكثر على الجانب الإنساني والاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية وبناء العلاقات التبادلية الإيجابية القائمة على التواصل الفعال الذي يعزز الثقة التنظيمية وبالتالي يقل مستوى الصمت التنظيمي .

في المقابل فإن عدم الامتثال لمعايير الجماعة يخلق نوع من التوتر في العلاقة بين الزملاء وظهور صراعات تؤدي إلى الصمت التنظيمي ما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي.

5- نظرية التفاعل الاجتماعي عند جورج زيمل:

ولد جورج زيمل سنة 1858 بمدينة برلين الألمانية، من أسرة يهودية كانت حريصة على تلقيه الفلسفة والاجتماع والدين والتاريخ بالإضافة لعلم النفس وعلم الاقتصاد على أيدي علماء من أمثال " ميمسون، تروتشكي وسيابل، وأنتروبولوجيين أمثال لازاريوس وعلماء نفس مثل باستيان و غيرهم ". (مُجَّد عبد الرحمن، 2006، صفحة 304).

في عام 1881 حصل زيمل على رسالة الدكتوراه في الفلسفة، وبعدها شغل وظيفة محاضر في جامعة برلين وقد درس لسنوات علم الاجتماع والفلسفة والمنطق والتاريخ وعلم النفس الاجتماعي، ركز بعد ذلك على علم الاجتماع .

استطاع بعدها أن يؤلف مجموعة من المؤلفات ومقالات ترجمت لعديد منها إلى لغات علمية، من بين هذه المؤلفات نجد "التمايز الاجتماعي، مشاكل فلسفة التاريخ، مقدمة في علم الأخلاق، فلسفة النقود، وقبل وفاته بعام واحد نشر أحد اسهاماته السوسولوجية المميزة عن القضايا الرئيسية لعلم الاجتماع". (مُجَّد عبد الرحمن، 2006، صفحة 305).

كان اهتمامه منصباً على دراسة علم الاجتماع، وبالأخص على شكل وصور العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، والعلاقات التي تتكون بين أفراد المجتمع كالطاعة والخضوع والاستلام التنافس السيطرة، الزملاء و جماعات الأصدقاء، حيث أكد على تبني مدخل التفاعل الاجتماعي لدراسة المجتمع .

● أهم أفكار جورج سيمل :

- لا يمكن فهم ودراسة المجتمع كوحدة مستقلة عن عقول الأفراد، هذه الأخيرة يمكن التعرف عليها من خلال الأشكال التي تكتسبها.
- أفكار الأفراد لها أشكال تترجم في أنماط متعددة من العلاقات والتفاعلات .
- العلاقات الاجتماعية تنشأ من الدوافع الانسانية كالحب واللعب والدفاع عن النفس .
- طبيعة التنظيمات الاجتماعية تظهر فيها أشكال متعددة من العلاقات الاجتماعية كالتعاون التنافس التعبير عن الرأي .
- "تحدث عن المضمون كالدوافع والغرائز والحب والثقة والتي لا يمكن أن تكون اجتماعية إلا عن طريق توجيه الأفراد إلى أنماط مختلفة من العلاقات والتفاعلات تقوم بإشباع حاجاتهم". (مُجد عبد الرحمن، 2006، صفحة 311).
- صور وأشكال التفاعلات لا يمكن فهمها بعيداً عن محتواها ومضمونها.
- موضوع علم الاجتماع هو دراسة أنماط التفاعل التي تحدث بين ذرات المجتمع.
- في العالم كل شيء يتفاعل مع بعض، وهناك تأثير متبادل بين الظواهر الاجتماعية.

- "عندما يكون لدينا تفاعل بين مجموعة من الأفراد تحدث وقائع اجتماعية، فعلى التركيز على تشكل المجتمع وليس البنيات الكبرى للتنظيم الاجتماعي كالدولة والأسرة والتنظيمات الاقتصادية و السياسية و غيرها". (زيمل ، 2017، صفحة 26).
- المجتمع يتشكل عن طريق التفاعلات البسيطة التي تحدث بين الأفراد.
- "تتكون وقائع المجتمع من بعدين يجب الفصل بينهما هما الأشكال والمضامين" (زيمل ، 2017، صفحة 27) ، فالمضمون هو كل المصالح والدوافع والميولات النفسية والبيولوجية كالعمل والتدين والزواج والثقة، التي تجعل الأفراد في تفاعل مستمر.
- أما الشكل هو "الصورة التي يكتسبها مضمون معين أو الطريقة التي تتكون بها العلاقة بين الأفراد المتفاعلين". (زيمل ، 2017، صفحة 28) .

من خلال منظور جورج زيمل لعلم الاجتماع كعلم يهتم بدراسة أنماط التفاعل التي تحدث بين أفراد المجتمع، وذلك عن طريق مضامين تترجم في أشكال معينة للتفاعلات يمكن القول أن تفاعل الفرد مع زملائه في المنظمة ودخوله في علاقة تبادلية إيجابية معهم قائمة على أساس الدعم في حال وقوع مشكلات والحصول على التقدير والاهتمام بالأفكار المطروحة، هو مضمون لتفاعل اجتماعي كان شكله التعبير عن الآراء و الاقتراحات دون الخوف من الانتقاد أو حتى تعرض المصالح الشخصية للضرر، بعبارة أوضح كانت زيادة ثقة الموظف بزملائه (المضمون) تترجم في التعبير عن الرأي (الشكل)، نفس الأمر بالنسبة للثقة في المشرف و صمت الادعان، فإذا كان المضمون عبارة عن ثقة قائمة على أساس التقدير والاستماع لانشغالات المرؤوسين والالتزام بالوعود والتصرف معهم على أساس أنهم أشخاص

مسؤولين تترجم في شكل تعبير عن الآراء المتعلقة بالتغيير وتقديم الخبرات اللازمة لأنه مؤمن بأن رئيسه في العمل سيأخذ اقتراحاته بعين الاعتبار.

أما بالنسبة للعلاقة بين الثقة بالإدارة و الصمت الاجتماعي، فشكلها هو الحفاظ على سمعة و أسرار المنظمة و حماية المعلومات الخاصة بالعمل و مضمونها المشاعر الايجابية تجاه المنظمة من دعم و عدالة في التعامل والرؤية الواضحة لكافة العمال حول أهداف ورسالة المنظمة.

6- النظرية التبادلية:

ظهرت كاتجاه نظري في أوائل الستينات ، بعدما نشأ من رأي حول أن البنائية الوظيفية أخفقت في تطوير نظرية تفسر الواقع الإمبريقي، وكذلك السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة، فكانت المحاولات الأولى قد عمدت إلى تفسيره بإرجاعه إلى العوامل النفسية، أما المحاولات اللاحقة فأرادت ربط السلوك بالبناء الاجتماعي و الثقافي فتنتقل بذلك من مستويات التفاعل الأولية إلى المستويات المجتمعية الأكثر تعقيدا .

في هذا العنصر سيتم التطرق لنظريتين، الأولى "هومانز" و الثانية "البيتر بلاو" .

أ- "جورج هومانز"

سعى "جورج هومانز" إلى اظهار أن قضايا علم الاجتماع تنبع من قضايا علم النفس، فهو لم يتعامل مع الأفراد كذوات منعزلة عن بعضها، بل بالتفاعل فيما بينهم، اضافة إلى التعامل

مع السلوك الاجتماعي "كتبادل للنشاط سواء كان هذا النشاط مادي أو غير مادي، مجدي أم مكلف بين فردين على الأقل". (الحواراني، 2007، صفحة 46).

وينطلق هومانز في تحليله لعملية التبادل الاجتماعي على مجموعة من الافتراضات تتمثل

فيما يلي:

- افتراض النجاح: عن طريق تعزيز الفعل، حيث إذا أدى فعل ما إلى مكافأة فأن احتمال تكرير هذا الفعل يزداد.

افتراض المؤثر: أو تعزيز المؤثر، حيث أن المؤثرات في الماضي إذا أدت إلى مكافأة زادت احتمالية أن يكرر الفرد نفس تلك الاستجابة .

افتراض القيمة : إذا ارتفعت القيمة الناتجة عن نشاط معين زاد معها احتمال تكرار الفرد لها.

افتراض الحرمان بتناقص قيمة المكافأة: نتيجة للإشباع من خلال تكرار نفس المكافأة .

افتراض الرضا والعدوانية: إذا كانت المكافأة المتوقعة أقل من النشاط ينجم عنه سلوك عدواني، أما إذا تعدت توقعاته يشعر بالرضا .

افتراض العقلانية : عن طريق احتساب القيمة واحتمالات النجاح يختار الفرد الأفضل بالنسبة له.

النظرية التبادلية تعتبر أن الثقة هي العامل الرئيس في التبادلات الاجتماعية والمشاركة في

العمل التنظيمي، فعملية تبادل المعلومات والتواصل الفعال تحددها عوامل مثل الإدارة الشفافة

والتنمية الوظيفية التي تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية، فيعمد الأفراد إلى عملية موازنة بين التكاليف والفوائد المرتبطة بالتحدث أو المشاركة .

الصمت الدفاعي مثلا ينخفض عندما تكون هناك ثقة في الزملاء من خلال المفهوم الأساسي في النظرية ألا وهو التبادل الاجتماعي، فحسب هذه النظرية الأفراد يعتبرون وحدات اجتماعية تسعى لتحقيق المصالح الشخصية والجماعية ويعمدون إلى تقييم التكاليف والفوائد المترتبة على مشاركتهم في العمل التنظيمي، فالثقة في الزملاء تحقق تبادل اجتماعي إيجابي فينخفض الخوف من العقاب عند تقديم الرأي، فيعبر عن أفكاره بكل حرية لأنه قام بحساب القيمة عن طريق طرح التكاليف من المكافآت .

كما أن الثقة في المشرف يمكن أن تؤدي إلى التقليل من صمت الإذعان وزيادة مشاركة الأفراد وتعبيرهم عن الآراء، فعندما يتم تشجيع الفرد على الاعتماد على قدراته يعني ذلك أنه سيشعر بالأمان والثقة في قرارات المشرف، ويعتقد أنه سيأخذ في الاعتبار مصالحه وسيعامله بشكل عادل فينخفض بذلك صمت الإذعان عن طريق خلق بيئة تشجيعية تحفز على التفاعل، كما أن الثقة في الإدارة تلعب دورا حاسما في بناء علاقة متوازنة ومستدامة بين الإدارة و الموظفين أساسها الشفافية والتواصل الفعال والعدل والمساواة من خلال الفرص المتساوية للجميع، تتعزز هذه الثقة ويزيد الولاء التنظيمي فيسعى الموظف إلى حماية مصالح منظمته و الحفاظ على أسرارها.

ب- بيتر بلاو :

ولد "بيتر بلاو" في فيينا عام 1918، وقام بالهجرة الى الولايات المتحدة الامريكية سنة 1943، ونال شهادة الدكتوراه من جامعة كولومبيا . من أهم اعماله " ديناميكية البيروقراطية" و"التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية" و "بناء المنظمات".

وهناك عدة مبادئ للتبادل عند بلاو هي :

- إذ كان هناك مكافآت متبادلة بين الناس زاد احتمال ظهور مبادلات والتزامات تبادلية لاحقة.

- إذا تم اختراق هذه الالتزامات، يسلط الطرف المحروم جزاءات سلبية ضد المنتهكين .

- كلما توطدت علاقات التبادل زاد احتمال أن تكون هذه العلاقات محكومة بمعايير التبادل العادل .

تركز النظرية لتبادلية عل فهم العلاقات الاجتماعية والتبادلية بين الافراد وكيفية تأثيرها على السلوك الاقتصادي والتنظيم الاجتماعي، حيث تقوم هذه النظرية على فرضية أن الأفراد يتفاعلون في سياقات اجتماعية مختلفة ويتبادلون موارد وخدمات والمعلومات بناء على مبادئ التبادل والتعاون ، ويرى بلاو أن العمليات الاجتماعية البسيطة تتطور من تلك الأكثر تعقيدا.

واحدة من الفروض الرئيسية للنظرية التبادلية هي أن الأفراد يسعون لتحقيق اقصى قدر من المنفعة الشخصية من خلال التفاعلات والتبادلات الاجتماعية ، يعتقد بلاو ان هذا التفاعل والتبادل يؤديان الى تشكيل شبكات اجتماعية ، حيث يتم توجيه تدفق الموارد والمعلومات

والدعم بين الأفراد عبر هذه الشبكات حيث أنها تلعب دورا هاما في تحقيق التوازن و التكامل الاجتماعي، عن طريق توزيع الموارد و الخدمات بشكل مناسب بين الأفراد.

ويعتبر التبادل والتفاعل الاجتماعي عنصرا أساسيا في تشكيل العلاقات بين الأفراد وبناء الثقة وتعزيزها جانب مهم من جوانب عمليات التبادل، فإذا كانت هناك ثقة قوية بين الأفراد فمن المرجح أنهم سيكونون أكثر استعدادا للمشاركة في عمليات التبادل ، في حين أن عدم الثقة في التعامل ينجم عنه صمت كالخوف من العقاب و الردود الفعل السلبية، كما أن تزويد الموظف بجميع المعلومات وعدم اخفائها تضعه في مستوى رؤية و توجه المنظمة ما ينعكس على أدائه و كذا ولاء لها، فيعمد إلى حماية أسرارها و مصالحها وهو الصمت الاجتماعي الإيجابي لأنها علاقة تبادلية إيجابية.

7- النظرية اليابانية Z :

نظرية Z وضعها العالم أوتشي، وهو أستاذ ادارة أعمال جامعة كاليفورنيا، حيث قام بعملية مقارنة للمنظمات الأمريكية واليابانية مع توضيح أسباب نجاح المنظمات اليابانية حيث كانت امتداد لنظرية X و Y ، و تميزت بأنها تهتم بثقافة المنظمة ككل .

من خصائص هذه النظرية نذكر:

- الاعتماد على التوظيف على المدى الطويل فيعطى للموظف احساسا بالأمان وتخفيزا لإبراز قدراته ومهاراته في العمل.

- التفكير الجماعي والتعاون في صنع القرار.

- تتم ترقية الأفراد ببطء وذلك على أساس إنجازاته واسهاماته في العمل وليس عن طريق الأقدمية .

- التركيز على الثقة في علاقة العامل بصاحب العمل وكذا المنظمة "الشركات اليابانية لديها نظام اداري قائم على الثقة المتبادلة بين الادارة وموظفيها، لأنهم مقتنعون أن أهدافهم من أهداف المنظمة وأنها تقدر إنجازاتهم وتثمنها " (اسحاق بخاري و عبد الرحمن الحقباني، 2021، صفحة 640)

- الاعتراف بجهود الموظفين وتثمينها من قبل رؤسائهم في العمل مما يعزز ثقته فيهم.

- على الرئيس أن يكسر الحواجز مع مرؤوسيه ويتصرف معهم بذكاء فهو يثق في قدراتهم وهم يثقون في عدالة قراراته و صحتها .

- العلاقات الانسانية داخل المنظمة تكون كالأسرة الواحدة فيسود جو من الاحترام المتبادل والتقدير سواء بين زملاء أو مع رئيس العمل.

- ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم مما يعزز مبدأ الرقابة الذاتية، حيث يراقب الموظف نفسه بنفسه.

- الحرص خلال الفترة التدريبية و التي تكون طويلة المدة، أن يكون للموظف ولاء تجاه المنظمة التي ينتمي اليها و كذا زملائه في العمل ، و هذا هو سبب تميرير الموظف بمختلف مستويات العمل كي تكون لديه علاقات وطيدة مع كل زملائه في المنظمة.

- اتخاذ القرارات يكون بأسلوب جماعي، حيث تمرر خطة العمل من أسفل الهرم التنظيم إلى أعلاه و يتم الموافقة عليها (اسحاق بخاري و عبد الرحمن الحقباني، صفحة 641)

- الاعتناء بالفرد داخل المنظمة وخارجها والاهتمام بصحة وتعليم أبنائهم، والاهتمام بالأنشطة الاجتماعية، لأن المنظمة اليابانية تؤمن أن ما يؤثر على موظفيها ينعكس بالضرورة عليها سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

فموضوع الثقة التنظيمية يشغل حيزا كبيرا في هذه النظرية، سواء الثقة بين الزملاء أو مع رئيس العمل أو الثقة في المنظمة ككل، فتميرير الموظف بين مختلف المستويات التنظيمية أثناء المرحلة التدريبية يجعله يكون علاقات و صداقات مع كل الموظفين في المنظمة، فيكون رصيده حول طرق التعامل مع زملائه، فيبني توقعات إيجابية تجاه تصرفات زملائه في العمل ما يجعله يتصرف بأريحية ويعبر عن آرائه دون خوف ويمكن أن يبلغ عن أخطائه الشخصية أنه لا يعتبرها مخاطرة فهو ضمن بيئة داعمة بنيت عبر سنوات العمل معا.

كما أن الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس تجعل الموظف يثق في كفاءة رئيسه في العمل و التالي عدالته وعدم تناقض قراراته، والرئيس بدوره يعطي مرؤوسيه صلاحيات وهو متيقن من تنفيذها بالشكل المطلوب، فلا يتأخر الموظف في تقديم اقتراحات تحسن سير العمل لأنه متيقن بأنها ستؤخذ بجدية ويسمح له بتنفيذ الخطط البديلة بناء على ثقتهم فيه، والعكس في حال انخفاض الثقة في المشرف يشعر الموظف بنوع من الاحباط واليأس من احداث أي تغيير في العمل فيذعن ويستسلم للأمر الواقع .

كما أن وضع الموظف على مستوى رؤية وأهداف المنظمة والتعامل معه على أساس الأسرة الواحدة يعزز ثقته في إدارته و يرى أن هناك مصلحة مشتركة يجب الحفاظ عليها، هذا الولاء يدفعه لحماية منظمته والحفاظ على أسرارها و مصالحها لأنه يشعر بالانتماء.

سابعاً : الدراسات السابقة:

1- عرض الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية في علاقتها بالصمت التنظيمي

1- دراسة (حليمياي و آخرون)

كانت الدراسة تحت عنوان الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي: عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي من طرف مُجدِّ رشيد عبد الله و آخرون سنة 2019 في اندونيسيا، على قطاع التعليم العالي التابعة للقطاع الخاص، اختير منهم 309 اكايميا، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان sur-vey في 15 مؤسسة خاصة للتعليم العالي بإندونيسيا . (Helmiati, Abdillah, Anita, Nofianti, & Zakaria, 2018, p. 129)

وتمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها :

-هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ؟

-هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي ؟

-هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، غالبية المستجيبين كانوا من الذكور (51.45%)، و 1.94 % لديهم خلفية تعليمية لدرجة الدكتوراه، كما أن 66.34% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 سنة .

وقد تم تلخيص الجزء المهم من هذه الدراسة في الجدول التالي:

- جدول رقم(1) يلخص نتائج دراسة (حليمياي وآخرون)

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-0.528	-0.641	-0.821	-
صمت الإذعان	-0.423	-0.550	-0.687	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-	-	-	-0.791

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن الدراسة ركزت على العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي ، والثقة في الزملاء وصمت الإذعان، وكذا الثقة في المشرف والصمت الدفاعي ، والثقة في المشرف وصمت الإذعان، وكذا الثقة في الإدارة وعلاقتها بكل من الصمت الدفاعي و صمت الإذعان .

حيث أن العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي قدرت ب(-0.528) وهي علاقة عكسية متوسطة، فالأفراد يعملون على تقييم موثوقية زملائهم في العمل قبل أن يقوموا بكشف أو حجب أفكارهم واقتراحاتهم حول سير العمل، فهنا كلما زادت الثقة في الزملاء وارتفعت التوقعات الإيجابية نحو زملائهم قلت نسبة الصمت الدفاعي . وكذا الحال بالنسبة للثقة في الزملاء وصمت الإذعان حيث كانت العلاقة عكسية قوية قدرت ب(-0.423)، فالتوقعات الإيجابية تجاه زملاء العمل يجعل الموظفين يسعون للتعبير عن آرائهم من أجل تغيير الأوضاع في المؤسسة.

وكذا العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي هي علاقة عكسية قوية قدرت ب (-0.641)، الموظف حين تكون لديه توقعات إيجابية تجاه مشرفه ولديه ثقة أن قراراته صائبة وعادلة يقل عنده الصمت الدفاعي لأنه لا يخاف من التعبير عن آرائه.

والعلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان هي كذلك علاقة عكسية متوسطة قدرت ب (-0.550)، فكلما زادت الثقة في المشرف قل صمت الإذعان وأصبح الموظف يؤمن بأن التعبير عن رأيه سيغير من الأوضاع للأحسن.

وأما بالنسبة للثقة في الإدارة والصمت الدفاعي قدرت ب (-0.821) وهي علاقة عكسية قوية، فاعتماد الإدارة على هيكل تنظيمي مرن يقلل من الصمت الدفاعي لدى الموظفين، والعلاقة بين الثقة في الإدارة وصمت الإذعان قدرت ب (-0.687)، وهي علاقة عكسية قوية، فالأخذ بآراء الموظفين والتعامل معهم بعدالة كذلك يقلل من صمت الإذعان لديهم .

ووجود علاقة عكسية قوية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي قدرت ب (-0.791) فكلما زادت الثقة التنظيمية قل الصمت التنظيمي، فالموظف يعمل على تقييم تفاعلاته مع التنظيم والافراد، ويقرر إن كان سيعطي رأيه أو يلتزم الصمت.

2- دراسة (كوون هيك جي)

كانت الدراسة تحت عنوان تأثير القيادة على نية ترك العمل والسلوكيات غير المنتجة من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ، من طرف **Gi Kwon Hyeok** سنة 2017 في كوريا الجنوبية، على القطاع الصناعي، اختير منهم 305 موظفا في الشركات المصنعة متوسطة الحجم، وقد هدفت إلى دراسة العلاقة الهيكلية بين القيادة الحقيقية و الثقة في الرؤساء و الصمت التنظيمي، ونية ترك العمل والسلوكيات غير المنتجة في العمل (Kwon Hyeok , 2017, p. 141) ، وتمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي؟

- هل هناك علاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان

- هل هناك علاقة بين الثقة في المشرف ودوران العمل؟

جدول رقم(2) يلخص دراسة (كوون هيبك جي)

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة
الصمت الدفاعي	-	-0.308	-
صمت الإذعان	-	-0.321	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن الدراسة ركزت فقط على دراسة العلاقة بين الثقة

في المشرف والصمت الدفاعي ، والثقة في المشرف وصمت الإذعان.

حيث أن العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي هي علاقة عكسية ضعيفة

قدرت ب(-0.308)، فالعمال لا يعتمدون كثيرا على تقييم ثقتهم في مشرفهم في العمل قبل

أن يصرحوا بأفكارهم واقتراحاتهم وانشغالهم، وكذا الحال بالنسبة للثقة في المشرف وصمت

الإذعان، فقد كانت العلاقة عكسية ضعيفة قدرت ب(-0.321) ، فكلما زادت الثقة في

المشرف نقص صمت الإذعان لكن بصورة ضعيفة .

3- دراسة: (ايكان سيزك ساغلام)

كانت بعنوان تأثير الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس المهنية على الصمت التنظيمي

سنة 2016 في تركيا، على قطاع التعليم" ، وقد تم اجراء البحث باتباع نموذج المسح الارتباطي،

حيث تم اختيار 293 معلما من 5 مدارس ثانوية مهنية وفنية تقع في وسط مقاطعة أوشاك بتركيا" (Sağlam, 2016, p. 225) ، وقد تمحورت هذه الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ؟

هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي؟

هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية وصمت الإذعان ؟

هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الاجتماعي؟

اعتمدت الدراسة على نموذج المسح الارتباطي، و وقد تم الحصول على عدد من النتائج ، ويمكن

تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة الراهنة في هذا الجدول التالي:

جدول رقم (3) يلخص نتائج دراسة(ايكان سيزك ساغلام):

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-0.108	-0.048
صمت الإذعان	-	-	-0.107	-0.019
الصمت الاجتماعي	-	-	0.242	0.334
الصمت التنظيمي	-	-	0.075	0.232

من خلال الجدول (3)، نلاحظ أن الدراسة ركزت على دراسة الثقة في الإدارة والثقة التنظيمية ككل

وعلاقتها بالصمت الدفاعي وصمت الإذعان والصمت الاجتماعي ، وكذا الصمت التنظيمي ككل

وعلاقته بالثقة في الإدارة والثقة التنظيمية .

حيث كانت العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الدفاعي عكسية ضعيفة، وكذا الحال بالنسبة للثقة في الإدارة و صمت الإذعان قدرت ب(-0.108) و(-0.107) على التوالي ، فكلما زادت الثقة في الإدارة قل الصمت الدفاعي وصمت الإذعان لكن بصورة ضعيفة.

في حين نجد أن العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي هي علاقة طردية ضعيفة قدرت ب(-0.242)، فكلما زادت الثقة في الإدارة زاد معها الصمت الاجتماعي فالموظف حين يعامل بعدل وتكون طريقة التعامل معه مرنة وإيجابية يعمل على حماية مؤسسته وزملائه بدافع الايثار .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن العلاقة بين الثقة التنظيمية ككل والصمت الدفاعي تقدر ب(-0.048) و هي نتيجة تؤول إلى الصفر، نفس الأمر بالنسبة لصمت الإذعان حيث قدرت ب(-0.019) ، في حين نجد أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الاجتماعي ككل كانت علاقة طردية موجبة ضعيفة .

أما العلاقة بين الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي فقد كانت علاقة طردية ضعيفة قدرت ب(0.232).

4- دراسة : (ديميت يانجين وسفات ألما)

كانت بعنوان العلاقة بين العدالة التفاعلية وثقة المدير وسلوك الصمت التنظيمي، سنة 2017 في تركيا، على قطاع التعليم في المدارس الابتدائية والثانوية، وقد تم الاعتماد على طريقة المسح ، حيث تم اختيار 4761 معلما من 195 مدرسة ثانوية وابتدائية في تركيا (Demet & Cevat, 2017, p. 328) ، وقد تمحورت هذه الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي؟

- هل هناك علاقة بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي؟

وقد تم الحصول على عدد من النتائج ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة الراهنة في هذا الجدول

الجدول رقم (4) يلخص دراسة (ديميت يانجين وسفات ألما):

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-	-
صمت الإذعان	-	-	-	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-	-0.401	-	-

من خلال رقم (4) الجدول نلاحظ أن الدراسة ركزت فقط على العلاقة بين الثقة في

المشرف والصمت التنظيمي ككل، "حيث كانت العلاقة عكسية متوسطة قدرت ب)

(-0.401)" (Demet & Cevat , 2017, p. 328)

فكلما زادت الثقة في المشرف قل الصمت التنظيمي، فالمعلمين الذين لديهم تصورات

إيجابية عن مديرهم لديهم صمت تنظيمي أقل، ما يسمح لهم بالتعبير أكثر عن آرائهم

واقترحاتهم وحتى التبليغ عن المشكلات التنظيمية لأنهم يثقون في عدالة قراراته .

5- دراسة مرفت محمد السعيد مرسي

كانت بعنوان أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين

الإشراف السيئ والصمت التنظيمي في الأردن سنة 2018 على القطاع الصناعي، وقد تم

الاعتماد على عينة قوامها 75 رئيسا و 215 مرؤوسا من العاملين في شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء (مُجَّد السعيد مرسي، 2018، صفحة 304).

وقد تمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها :

- هل توجد علاقة بين الإشراف السيئ والصمت التنظيمي؟

- هل توجد علاقة بين سلوكيات الاشراف السيئ ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي؟

- هل توجد علاقة بين الثقة في المشرف ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي؟

وقد تم التحصل على عدد من النتائج ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة

الراهنة في هذا الجدول التالي:

جدول رقم (5) يلخص دراسة مرفت مُجَّد السعيد مرسي

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-	-
صمت الإذعان	-	-	-	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-	-0.672	-	-

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن الدراسة ركزت فقط على العلاقة بين الثقة في

المشرف والصمت التنظيمي ، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية قوية قدرت ب

(-0.672)، "فكلما ارتفع مستوى ثقة الموظفين في مشرفيهم قل صمتهم التنظيمي وزادت

دافعيتهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم و معلوماًهم". (مُجَّد السعيد مرسي، 2018، صفحة

(304)

6- دراسة (كيو طونغ دونغ و يانغ وون شانغ)

كانت بعنوان تأثير الثقة في العلاقة بين الصمت التنظيمي والنتائج السلوكية ، في كوريا الجنوبية سنة 2020 على قطاع الخدمات، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات على 231 مفردة (Tong Dong & Woon Chung, 2021, p. 9).

وقد تمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين الثقة في الزملاء والصمت التنظيمي ؟

- هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي ؟

- هل هناك علاقة بين الصمت التنظيمي والسلوك المنحرف؟

وقد تم التحصل على عدد من النتائج، ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة

الراهنة في هذا الجدول التالي :

جدول رقم (6) يلخص دراسة (كيو طونغ دونغ و يانغ وون شانغ)

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-	-
صمت الإذعان	-	-	-	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-0.02	-	-	-

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن الدراسة ركزت على العلاقة بين الثقة في الزملاء

والصمت التنظيمي ، " وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة ب (-0.02) ، فكلما

زادت الثقة في الزملاء قل الصمت التنظيمي ". (Tong Dong & Woon Chung,

2021, p. 9)

7- دراسة (مُحَمَّد كورساد تيمور أوغلوو اسنير علي اوغيلاري)

كانت هذه الدراسة تحت عنوان "تأثير الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي، دراسة على مساعدي الباحثين في Erzurum". وقد تم استخدام الاستبانة على عينة قوامها 140 مفردة. (Kürşad TİMUROĞLU & ALİOĞULLARI, p. 256)

وقد تمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية وبعد الاتصال ؟
- هل هناك علاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية (ثقة في زملاء ، ثقة في المشرف، الثقة في الإدارة).

وقد تم الحصول على عدد من النتائج، ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة

الراهنة في هذا الجدول التالي:

جدول رقم (7) يلخص دراسة (مُحَمَّد كورساد تيمور أوغلوو اسنير علي اوغيلاري):

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-	-
صمت الإذعان	-	-	-	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-0.366	-0.779	-0.741	-0.797

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن الدراسة ركزت على العلاقة بين الصمت التنظيمي ككل والثقة التنظيمية ككل ، وكذا العلاقة بين الصمت التنظيمي والأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء ، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة).

حيث كانت العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي هي علاقة عكسية قوية قدرت ب (-0.797)، فكلما زادت الثقة التنظيمية قل الصمت التنظيمي، فالموظف أثناء العمل يقوم بتقييم طرق تعامل زملائه معه ومشرفة والإدارة، فإذا كانت العلاقات تبادلية موجبة تتوافق و تطلعاته وتتميز بالمرونة فإنه يعبر عن آرائه واقتراحاته و يبلغ عن المشكلات التنظيمية فور وقوعها.

وهذا ما تؤكد نتائج العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت التنظيمي حيث كانت "علاقة عكسية متوسطة قدرت ب (-0.366)، والعلاقة بين الثقة في المشرف و الصمت التنظيمي قدرت ب (-0.779)، ونتائج العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت التنظيمي قدرت ب (-0.741) وهي كذلك علاقة عكسية قوية" (Kürşad TİMURÖĞLU & ALİOĞULLARI, p. 256).

8- دراسة كل من (مليسا كاراباي و آخرون)

كانت بعنوان "المناخ الأخلاقي كوسيط بين الصمت التنظيمي للموظفين وثقتهم في القائد: بحث تطبيقي على قطاع التأمين"، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 811 موظفا في

شركات التأمين المختلفة في إسطنبول سنة 2018، 2018، Karabay, Şener, & Tezergil, (2018, p. 78).

وقد تمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين الثقة في القائد وسلوك صمت الإذعان؟
- هل هناك علاقة بين الثقة في القائد وسلوك الصمت الدفاعي؟
- هل هناك علاقة بين الثقة في القائد وسلوك الصمت الاجتماعي؟

وقد تم التحصل على عدد من النتائج ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة

الراهنة في هذا الجدول التالي:

جدول رقم (8) يلخص دراسة (مليسا كاراباي و آخرون)

الأبعاد	الثقة في الرملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-0.30	-	-
صمت الإذعان	-	-0.31	-	-
الصمت الاجتماعي	-	0.16	-	-
الصمت التنظيمي	-	-0.22	-	-

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن الدراسة تناولت العلاقة بين الثقة في المشرف

وبين كل من صمت الإذعان و الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي، حيث كانت العلاقة

بين الثقة في المشرف و صمت الإذعان علاقة عكسية ضعيفة حيث قدرت ب (-0.31)

فكلما زادت الثقة في القائد قل صمت الإذعان، فوجود علاقة تبادلية إيجابية بين القائد و

الموظفين يجعلهم يؤمنون أنهم يمتلكون دور فعال في المنظمة .

والعلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي علاقة أيضا عكسية ضعيفة حيث قدرت ب (-0.30)، فكلما زادت الثقة في المشرف قل لصمت الدفاعي، فالإحساس بالأمان الوظيفي يجعل الموظف غير مقيد ويعبر عن مقترحاته وآرائه حول سير العمل بأريحية .

و العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الاجتماعي هي علاقة طردية ضعيفة حيث قدرت ب (0.16)، فكلما زادت الثقة في المشرف زاد معها الصمت الاجتماعي لأن القائد حين يحتوي الموظف ويستمتع لانشغالاته يعزز فيه حس الانتماء و الولاء للتنظيم .

في حين أن العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي ككل كانت عكسية ضعيفة حيث قدرت ب (-0.22). (Karabay, Şener, & Tezergil, 2018, p. 78)

9- دراسة (حسين أكار)

كانت الدراسة تحت عنوان "الصمت التنظيمي في المنظمات التعليمية : دراسة تحليلية شاملة" في تركيا سنة 2018 ، حيث تم اجراء بحث شامل باستخدام اللغة التركية والانجليزية كمصطلحات الصمت التنظيمي صمت الموظفين، وتم الوصول إلى 31 دراسة تستوفي معايير الاختيار، و كان العدد الاجمالي للعينات في هذه الدراسات هو 10095 (AKAR, 2018, p. 1085)

وقد تمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المدير والصمت التنظيمي؟

وقد تم الحصول على عدد من النتائج ويمكن تلخيص الجزء الأهم بالنسبة للدراسة الراهنة في

هذا الجدول التالي :

جدول رقم (9) يلخص دراسة (حسين أكار)

الأبعاد	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة	الثقة التنظيمية
الصمت الدفاعي	-	-	-	-
صمت الإذعان	-	-	-	-
الصمت الاجتماعي	-	-	-	-
الصمت التنظيمي	-	-0.25	-	-

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن الدراسة تناولت العلاقة بين الثقة في المشرف

والصمت التنظيمي، حيث كانت العلاقة عكسية ضعيفة قدرت ب (-0.25)، فكلما زادت

الثقة في المشرف قل الصمت التنظيمي، فالموظف الذي يجد مشرفه في العمل يتصرف بشكل

عادل ومناسب وبطريقة يمكن التنبؤ بها يجعله يعبر أفكاره و آرائه بكل وضوح. (AKAR, 2018, p. 1085).

.

2- مناقشة نتائج الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة ومحاولة تفسيرها، سيتم الآن المقارنة بين نتائجها من حيث قطاع

النشاط، الدولة، التوزيع حسب الجنس، و متوسط أعمار المبحوثين.

- جدول رقم (10) يقدم مقارنة بين الدراسات السابقة :

الباحثون	القطاع	الدولة	الذكور	العمر	الخبرة	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي
(كيو طونغ و دونغ و يانغ وون شانغ)	خدمات	كوريا الجنوبية	-	30.12	4.26	-	-	-	-0.02
(حليمياتي و آخرون)	التعليم	إندونيسيا	51.45 %	40	5	-0.528	-0.423	-	-
(مُجَد كورساد تيمورأوغلوو اسنير علي اوغيلاري)	خدمات	أفغانستان	54.3 %	29.37	5.14	-	-	-	-0.366
(حليمياتي و آخرون)	التعليم	إندونيسيا	51.45 %	40	5	-0.641	-0.550	-	-
(ككون هيبك حي)	الصناعة	كوريا الجنوبية	61 %	32.01	9.71	-0.308	-0.321	-	-
(مليسا كاراباي و آخرون)	الخدمات	تركيا	53.8 %	36.91	8.67	-0.30	-0.31	0.16	-0.22
(مرفت مُجَد السعيد مرسي)	الصناعة	الأردن	-	-	-	-	-	-	-0.672
(ديميت يانجين و سفات ألما)	التعليم	تركيا	38.9	-	-	-	-	-	-0.401
(مُجَد كورساد تيمورأوغلوو اسنير علي اوغيلاري)	خدمات	أفغانستان	54.3 %	29.35	5.14	-	-	-	-0.779
(حسين أكار)	تعليم	تركيا	-	-	-	-	-	-	-0.25
(حليمياتي و آخرون)	التعليم	إندونيسيا	51.45 %	40	5	-0.821	-0.687	-	-
(ايكان سيزك ساغلام)	التعليم	تركيا	54.37 %	-	-	-0.108	-0.107	0.242	0.075
(مُجَد كورساد تيمورأوغلوو)	خدمات	أفغانستان	54.3 %	29.35	5.14	-	-	-	-0.741

اسنير علي (اوغيلاري)										
-0.797	-	-	-	5.14	29.35	54.3 %	أفغانستان	خدمات	(مُجد كورساد تيمورأوغلوو اسنير علي اوغيلاري)	الثقة
-0.791	-	-	-	5	40	51.45 %	إندونيسيا	التعليم	(حليمياني و آخرون)	التنظيمية

1-العلاقة بين بعد الثقة في الزملاء و أبعاد الصمت التنظيمي :

الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة قليلة، ومن خلال النتائج يتضح أن العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي هي علاقة عكسية متوسطة في قطاع التعليم بأندونيسيا بمعامل ارتباط بلغ (-0.528).

يمكن ارجاع هذه النتيجة لكون قطاع التعليم قطاع حساس، وأكثر قطاع تكون فيه الحركية والتنقلات السنوية، الثقة في الزملاء تعتمد على المصارحة والمكاشفة وأحيانا البوح بالأسرار سواء الشخصية أو المهنية، وبناء هذه العلاقات يتطلب سنوات من العمل معا، ولهذا فإن انخفاض الثقة يزيد من الصمت الدفاعي فالمعلم يتخذ موقفا دفاعيا خوفا من الانتقاد أو المشاكل، وهذا حفاظا على صورته وسمعته وسط الزملاء وكذا الطلبة .

أما بالنسبة للعلاقة بين الثقة في الزملاء وصمت الإذعان في نفس القطاع، فقد بلغت (-0.423) وهي علاقة عكسية متوسطة أيضا، فكلما نقصت الثقة في الزملاء زاد صمت الإذعان، فالمعلم يصل لمرحلة لا يعبر فيها عن رأيه خضوعا منه للأمر الواقع وهذا يمكن ارجاعه لمتوسط الفئة العمرية الغالبة في هذه الدراسة فقد بلغت 40 سنة، فالتراكمات المعرفية والخبرات

المتحصل عليها في هذا العمر تجعله يستسلم للأمر الواقع ولا يرغب في أحداث تغيير في مكان العمل .

في حين نجد العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت التنظيمي تكاد تؤول إلى الصفر في قطاع الخدمات بكوريا الجنوبية حيث بلغت (-0.02)، فقطاع الخدمات يركز على التعامل مع الزبون والحفاظ على سمعة المؤسسة فتناقل المعلومات فوري وضروري، لهذا لا نجد علاقة بين الثقة في الزملاء والصمت التنظيمي.

في حين نجد العلاقة بلغت (-0.366) في قطاع الخدمات في أفغانستان، فهي علاقة عكسية ضعيفة فكلما زادت الثقة في الزملاء قل الصمت التنظيمي، ويمكن ارجاع ذلك إلى اختلاف بيئة وثقافة العمل الخاصة بكلا البلدين .

2-العلاقة بين بعد الثقة في المشرف وأبعاد الصمت التنظيمي:

فيما يخص العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي، فيلاحظ أن العلاقة عكسية متوسطة بلغت (-0.641) عند عينة المعلمين في إندونيسيا، وهي أقوى من العلاقة التي نجدها في قطاع الصناعة في كوريا الجنوبية حيث بلغت (-0.308)، وكذا في قطاع الخدمات في تركيا و التي بلغت (-0.308).

قد ترجع هذه الفروق إلى اختلاف القطاع في كل دراسة ، ففي قطاع التعليم هناك تركيز أكثر على النتائج الاكاديمية والتقييمات فالتعبير عن الرأي قد يعرضهم لتقييمات سلبية فيلتزم المعلم الصمت تجاه مشرفه خوفا من النتائج المترتبة عن ذلك، أما القطاع الصناعي والخدمات فتوجد علاقة عكسية لكن بنسب أقل لأن الصمت الدفاعي هنا تظهر نتائجه مباشرة مع

العملاء و الزبائن في القطاعين فيعمل الموظف على تجنبه ويعبر عن رأيه ويقدم على الطاولة المشكلات التي تواجهه لإيجاد حل فوري .

أما بالنسبة للعلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان فيلاحظ أن العلاقة عكسية متوسطة كذلك فقد بلغت (-0.550) عند المعلمين في إندونيسيا، فعدم وجود علاقة تبادلية أساسها الربح المشترك والافتقار لنظام اتصال فعال بين المعلم ومشرفه يزيد من صمت الإذعان، ويلاحظ أنها أقوى من العلاقة التي نجدها كذلك في قطاع الصناعة في كوريا الجنوبية والتي بلغت (-0.321)، وكذا في قطاع الخدمات في تركيا و التي بلغت (-0.310)، وهذا قد يرجع إلى اختلاف البيئتين، فنظام الاتصالات في كوريا الجنوبية أكثر فعالية منه في اندونيسيا.

أما بالنسبة للعلاقة بين الثقة في المشرف والصمت الاجتماعي فقد كانت علاقة طردية ضعيفة قدرت ب (0.160) في قطاع الخدمات في تركيا، فكلما زادت الثقة في المشرف زاد معها الصمت الاجتماعي، فالعلاقة التي تكون تبادلية إيجابية ومبينة على أساس رابح -رابح تدفع الموظف إلى حماية مؤسسته بدافع التعاون و الإيثار ودون تعرضه لأي نوع من الضغوطات.

في حين أن العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي ككل كانت في كل الدراسات عكسية، في حين تختلف شدتها من دراسة إلى أخرى، أقواها كانت في قطاع الخدمات في أفغانستان حيث قدرت ب(-0.779)، تليها قطاع الصناعة في الأردن ب (-0.672) ثم قطاع التعليم في تركيا (-0.401) ثم قطاع التعليم في تركيا ب(-0.25) وأخيرا قطاع الخدمات في تركيا ب(-0.22)، ويمكن ارجاع سبب هذه النتيجة لكون متوسط عدد سنوات الخبرة لهذه الدراسة كان الأكبر مقارنة بالدراسات السابقة، فالموظف بتراكم سنوات خبرته يستطيع فهم طريقة العمل الأنسب ومتى عليه التكلم أو الصمت كما أنه يكون علاقات

أقوى مع مشرفه تمكنه من التقليل من مستوى صمت التنظيمي لديه ويعبر بأيجابية عن آرائه وخطئه المتعلقة بالعمل، فمع مرور الوقت وتراكم الخبرة قد يكتسب الموظف المزيد من الثقة في قدراته ومعرفته هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقته في مشرفه، كما أن تطور العلاقة الاحترافية بين المشرف و الموظف تزيد من التفاهم والثقة ما يزيد من قدرة الموظف على التعبير عن آرائه بصراحة ومشاركة الملاحظات دون تردد، إضافة إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعزز من رغبة الموظف في الحفاظ على علاقة جيدة مع مشرفه ما يترتب عنه قدرة أكبر على التعبير عن الرأي .

3- العلاقة بين بعد الثقة في الإدارة و أبعاد الصمت التنظيمي :

بالنسبة لهذه العلاقة فقد تحصل الباحثون كذلك على معاملات ارتباط متفاوتة القوة، أقواها تلك العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الدفاعي في قطاع التعليم بإندونيسيا، والتي بلغت (-0.821)، حيث كانت أقوى مما وجد في قطاع التعليم في تركيا أين بلغت قوة العلاقة (-0.108)، وكذا الأمر بالنسبة للعلاقة بين الثقة في الإدارة وصمت الإذعان ، حيث كانت العلاقة الأقوى في قطاع التعليم بإندونيسيا حيث بلغت (-0.687)، أما في قطاع التعليم في تركيا فقد بلغت (-0.107) وهي علاقة عكسية ضعيفة، ويمكن ارجاع هذه النتيجة لكون نسبة الذكور في قطاع التعليم في تركيا أكبر من نسبة الذكور في قطاع التعليم في اندونيسيا، فطريقة تعامل الجنسين مع الصمت التنظيمي قد تكون مختلفة، ففي بعض الثقافات يشجع الذكور على التحدث أكثر، بينما تشجع الاناث على التحفظ .

في حين نجد أن العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت التنظيمي ككل كانت نتیجته تؤول إلى الصفر في قطاع التعليم في تركيا، حيث بلغت (-0.075)، في حين نجد أن العلاقة عكسية قوية في قطاع الخدمات في أفغانستان بلغت (-0.741).

أما بالنسبة للعلاقة بين الثقة التنظيمية ككل والصمت التنظيمي، فقد كانت العلاقة عكسية قوية في قطاع التعليم بتركيا بلغت (-0.797)، وكذا علاقة عكسية قوية في قطاع التعليم بإندونيسيا بلغت (-0.791) و هي نتائج متقاربة، فكلما زادت الثقة التنظيمية ككل قل الصمت التنظيمي، فالموظف يعمل على تقييم المواقف التي يتعرض لها سواء مع زملائه أو مع مشرفه أو الإدارة وبناء عليها يحدد إن كان سيصمت و يحتفظ بأرائه لنفسه، أو يعبر ويشارك اقتراحاته .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الخاص بالاطار التصوري للدراسة، تم عرض مبررات اختيار الموضوع وكذا أهداف الدراسة والتي توزعت بين أهداف نظرية كتصنيف التراث النظري ووضع تصور نظري حول الموضوع، وكذا ابراز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولته.

أما الأهداف الميدانية، فتمثلت في محاولة التعرف على واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وتشخيص الواقع الفعلي للثقة التنظيمية، بالإضافة إلى اكتشاف الفروق الإحصائية بين متغيري الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والأقدمية وكذا الوظيفة، وصولا إلى عرض الإشكالية البحثية و طرح التساؤل الرئيسي للدراسة، والذي كان

حول " ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي؟ "، وتفرعت منه ثلاثة أسئلة هي :

- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي؟

- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الاذعان؟

- ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الادارة والصمت الاجتماعي؟

بعدها تم عرض الجهاز المفاهيمي لكل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، وختمها بالمفاهيم الاجرائية لكل منهما، وكذا فرضيات الدراسة، بدء بالفرضية الرئيسية وصولا إلى الفرضيات الجزئية التي تفرعت منها.

بعدها تم التطرق للنظريات المفسرة للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي من أجل اعتمادها في تحليل النتائج المتحل عليها.

وفي الأخير تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية في علاقتها بالصمت التنظيمي، ومناقشتها لاستغلالها في مرحلة تحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الثاني

أبعاد الثقة التنظيمية
ومحدداتها

محتويات الفصل الثاني:

تمهيد

أولا : أبعاد الثقة التنظيمية

1- الثقة في الزملاء

2- الثقة في المشرف

3- الثقة في الإدارة

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية

1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية

2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية

ثالثا: محددات الثقة التنظيمية.

1- محددات فردية.

2- محددات تنظيمية.

رابع: نتائج الثقة التنظيمية

خامسا: أهمية الثقة التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

يعد متغير الثقة التنظيمية من بين المتغيرات التنظيمية التي لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والدارسين في ميدان العلوم الاجتماعية، فهو بمثابة الصمغ التنظيمي الذي يربط العلاقات ويرسم شكل التفاعلات داخل المنظمة.

وكمرحلة أولى من هذا الفصل سيتم عرض أبعاد الثقة التنظيمية وضبط تعاريفها الإجرائية وتحديد المؤشرات، بعدها سيتم عرض نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاده ومناقشتها .

ثم سيتم التطرق لمحددات الثقة التنظيمية من فردية وتنظيمية، وكذا نتائج وجود الثقة التنظيمية، وفي النهاية سنتطرق لأهمية هذا المتغير.

أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية :

تتفق أغلب الأدبيات أن الثقة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد وهي:

1 - الثقة في زملاء العمل :

تعرفها (بعاج و رميلة ، 2020 ، صفحة 307) على أنها "علاقات تعاون متبادلة ودرجة من الاعتماد المتبادل و تشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات بين الأفراد العاملين، ما يسهم في تحقيق الأهداف في المنظمة"، ركز هذا التعريف على الاتصالات المفتوحة بين الزملاء في العمل ومالها من تأثير إيجابي على المنظمة، في حين أضاف (خليل و معمري، 2021، صفحة 39) أن "منظمات اليوم تعتمد على مجموعات و فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكون بينهم تبادل و تشارك في الأفكار"، حيث أوضح هذا التعريف كيف أن التنظيمات الحديثة لا بد أن يتمتع موظفوها بنمط الاتصال المفتوح، يتم منة خلاله عرض وتبادل الأفكار و مناقشتها دون قيود.

أما (سرير الحرتسي، 2017، صفحة 31) فعرفته على أنه "علاقات تعاونية متبادلة بين الأفراد العاملين، واشتراكهم في الأفكار و المعلومات، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين " ، في هذا التعريف أضافت أن الأفراد العاملين في المنظمة لا بد أن تتوفر فيهم صفات معينة كي يكسبوا ثقة زملائهم في العمل وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم و المبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين. وهذا يتفق مع تعريف (بوودن و زعبيط ، 2021، صفحة 212) حيث عرفت الثقة

في زملاء العمل على أنه " الميل الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الإشتراك في المعلومات واعتماد نظام الاتصالات المفتوحة"

في حين أضاف (بالفار و بقادير، تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية ببلدية الرويسات ولاية ورقلة، 2022، صفحة 711) أن "وجود الثقة التنظيمية بين زملاء العمل تؤثر بشكل إيجابي في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوب والمسطرة من قبل المنظمة".

ويشير (نجيمي و بوطالب، 2020، صفحة 123) إلى أن الثقة التنظيمية هي " رغبة الموظف ليكون عرضة لأفعال الزملاء الآخرين في العمل بحيث لا يمكن السيطرة على أفعالهم وسلوكهم"، فالاتجاهات الحديثة في مكان العمل تتطلب اللامركزية والعمل ضمن فرق العمل والمزيد من التفاعل والتعاون ونقل المعلومات بين الزملاء.

وهذا ما يتفق مع تعريف (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021، صفحة 91)، فهو " أن يكون الموظف عرضة لأفعال الزملاء في العمل يدل على وجود علاقة تبادلية بين أفراد أحرار نسبيا و متساوين هرميا داخل النسق التنظيمي، دون وجود علاقة خضوع من أي طرف".

أما (هزرشي ، جعلاب ، و دروم، 2021، صفحة 65) فيعرفون الثقة التنظيمية على أنها " ثقة أفراد المنظمة ببعضهم البعض من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وتعتمد بصورة خاصة على العلاقات المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكل وصعوبات العمل. اتفق هذا التعريف مع سابقه من حيث أن الثقة التنظيمية هي علاقات

مفتوحة وصادقة بيت الأفراد داخل المنظمة، حيث يشعرون بالراحة والثقة في التحدث عن المشاكل التي تواجههم في العمل وفي التعبير عن آرائهم بحرية دون خوف من التعرض للانتقاد.

في حين نجد أن (مصنوعة و قويدر الواحد ، 2021، صفحة 453) أطلق عليها المصارحة و المكاشفة بين الزملاء، فهي تلعب دورا هاما في بناء العلاقات بين أفراد المؤسسة، وعرفاها على أنها "تفاعل شخصين على الأقل، يبديان رغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصياتهم للآخرين، فهي عملية تمنح لهم إمكانية الحصول على أسرار خاصة، من خلال عبارات أنا أشعر أنا أعتقد"، أضاف هذا التعريف دور المصارحة والمكاشفة بين العمال، باستخدام عبارات مثل أنا أشعر في تعزيز التواصل والتفاهم، وبناء علاقة متينة بين الأفراد في التنظيم أعمق من علاقة زمالة فقط .

وأضاف (بورزق و شنوف، 2020، صفحة 100) أن الثقة في الزملاء تعني " التوقعات الإيجابية للعامل بخصوص نوايا زملائه الآخرين، وذلك من خلال الاعتماد المتبادل، مشاركة المعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وتكتسب بشرط أن تتوفر مجموعة شروط كالالتزام في العمل والقيم و الاهتمام بمصالح الزملاء"، فالعامل يتوقع أن زملائه يحملون نية حسنة تجاهه، ما يخلق توصلا جيدا يؤدي إلى إقامة علاقات وثيقة بين الفرد و فريق العمل، وبالتالي الارتباط الوظيفي.

وهذا ما أكده (علاي و ساوس، 2021، صفحة 519) حيث وصفوا الثقة بين الزملاء بأنها " علاقات تعاونية متبادلة داخل المنظمة، واعتقاد بأنهم سيتصرفون بشكل أخلاقي دائما في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بالثقة" حيث تشمل

هذه الخصائص كلا من الالتزام في العمل والتحلي بالقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته كلما دعت الضرورة لذلك.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف اجرائي للثقة في الزملاء على أنه:

" التوقعات الإيجابية للموظفين في مستشفى الحروش، تجاه نوايا و سلوكيات زملائهم في العمل، ودرجة من الاعتماد المتبادل للأفكار و المعلومات في ظل توفر خصائص كالإلتزام والتقدير و القيم و تلقي الدعم و المساعدة الكافيين من قبلهم "

2- الثقة في المشرف :

يعرف (بعاج و رميلة ، 2020، صفحة 308) الثقة في المشرف على أنها تلك "التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقاً من العلاقات المتبادلة، ويتقنون في أن القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم"، يوضح الباحثان هنا أن هذا البعد يقوم على أساس توفير الدعم اللازم للمرؤوسين وضمان حقوقهم، ومن خلاله يمكن تعزيز الثقة وتحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فاعلية، علاوة على ذلك فإن الثقة في المشرف تتيح للمرؤوسين الشعور بالأمان.

ويضيف (علالي و ساوس، 2021، صفحة 519) أن " سلوكيات القادة هي التي تشكل الثقة التنظيمية عبر السلوك الأخلاقي والاتصال الفعال والداعم للمرؤوسين، والثقة تنشأ من بعد الشخصية والكفاءة وكلاهما ضروري لبناء الثقة التنظيمية"، ركز الباحثان على السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد كي يبني الثقة مع مرؤوسيه في العمل، من هذه السمات الاستقامة والنزاهة، إضافة إلى القدرات والمهارات ونتائج العمل.

وهذا ما يتفق مع تعريف (الساعدي، الشمري، و فرعون الكرعائي، صفحة 18)، فحسب رأيهم فإن "المشرف يكسب ثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم والتعامل معهم بعدالة".

وأضاف كل من (بن حمدون و بلعور ، 2020، صفحة 265) أن هناك ثلاثة محددات للثقة بالرئيس هي الأكثر شيوعاً و استخداماً في الأدبيات هي:

النزعة لفعل الخير: تعني اعتقاد العمال أن مشرفهم يريد لهم الخير وله نوايا حسنة تجاههم .

الاستقامة أو التكامل: وتعني ادراك المرؤوس أن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية قولاً وفعلاً.

القدرة: وتعني أن العمال مدركين أن الرئيس يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات في مجال عمله تسمح له بالتأثير الرسمي وغير الرسمي على الآخرين

في حين نجد (مصنوعة و قويدر الواحد ، 2021، صفحة 453) عرفا الثقة التنظيمية في الرئيس على أنها "استعداد المرؤوسين للقيام بما يطلبه من أعمال ودون معرفة نتائج هذه الأعمال استناداً إلى توقعاتهم الإيجابية وهي تعكس شعور الأفراد لنزعة الرئيس الخيرية"، من خلال هذا التعريف نجد أن المرؤوس لديه ثقة في مشرفه لدرجة أنه مؤمن بعدم استغلاله له حتى لو سنحت الفرصة لذلك، وهذا ما أكدته (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021، صفحة 91) حيث يعرفانها على أنها "تصور المرؤوس أن المشرف صادق، ولديه الكفاءة اللازمة و المفيدة ، ويظهر السلوكيات المتعلقة بذلك"

وتضيف كل من (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، صفحة 268) أن العامل يثق في المشرف حين يكون لديه حسبهما " نظام اتصال فعال معه، ويسمح له بالمشاركة ويقوم بتفويض المسؤوليات، وهو متأكد أنه سينفذ بشكل مناسب كل ما هو مطلوب منه"، وتضيف أنه من الضروري قيام المشرف بتوفير الظروف المناسبة التي تمكن العامل من الثقة في قراراته وافعاله، ما نلاحظه من خلال هذا التعريف أن الثقة يجب أن تكون متبادلة بين الرئيس والمرؤوس فالأول يفوض مسؤوليات وهو متأكد أنها ستنفذ بالشكل المطلوب، و الثاني لديه ثقة أن قرارات المشرف صائبة و عادلة.

وهذا ما وضحته أكثر (بوودن و زعبيط ، 2021، صفحة 212) في تعريفهما للثقة في المشرف، فحسبهما اكتساب الثقة يتحقق من خلال "الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر و تشاركهم همومهم و مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم"، تلك الثقة التي تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة " أنا أربح أنت تريح"، فالعلاقة تبادلية وأساسها هو التوقعات الإيجابية

لكلا الطرفين.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف اجرائي للثقة في المشرف على أنها :

" التوقعات الإيجابية للموظفين في مستشفى الحروش تجاه عدالة وكفاءة مشرفهم في العمل، وأنهم سيتلقون الدعم الكافي و سيتم تقدير جهوداتهم ، ويتم التعامل معهم كأشخاص مسؤولين في ظل نظام اتصالات فعال و مفتوح"

3- الثقة في الإدارة:

يشير (خليل و معمري، 2021، صفحة 38) في مقال لهما أن الثقة في الإدارة ترمز إلى "المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، والمشاركة في التخطيط وتفويض السلطة والشعور بالارتياح اتجاه مجمل القرارات التي يمكن أن تتخذها المنظمة"، فالإدارة التي تمتلك استراتيجية واضحة وتتبع سياسة تنظيمية عادلة وتلبي حاجيات المرؤوسين وتكسب ثقتهم.

وهذا ما أكدته (سرير الحرتسي، 2017، صفحة 31)، فهي ترى أن الإدارة تكون جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال "اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق اقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفر الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام و الفروع"، فالهيكل التنظيمي المرن يقوم على مبدأ تفويض السلطة وتوزيع الصلاحيات بشكل مناسب للموظفين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات الملائمة في مجال العمل مما يشجعهم على الابداع والابتكار.

أما (بوودن و زعبيط ، 2021، صفحة 212)، فتضيفان أن "شعور أعضاء المنظمة أنها تراعي مصالحهم وتعطي أولوية لأهدافهم الشخصية كما توليها لأهدافها، يدفعهم للتضحية و تقديم مصالح المنظمة على مصالحهم"، والمقصود هنا أن المرؤوس يحس بالانتماء والولاء للمنظمة انطلاقا من معاملتها لهم، لأنه يثق أن قراراتها تكون دائما في مصلحته.

ويضيف (بالفار و بقادير، 2022، صفحة 712) ، أن الثقة في الإدارة هي " مصدر للميزة التنافسية، وأحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وعندما تكون هناك ثقة تنظيمية فإن الفرد يقبل ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة". هذا التعريف ركز على أن الثقة التي

يضعها العمال في الإدارة تجعلهم يشعرون بالراحة والأمان فتزيد انتاجيتهم وتحسن جودة العمل، أما رأس المال الاجتماعي فإذا كان عاليا فإن الموظفين يشعرون بالانتماء ويعملون بجهد للارتقاء بمؤسستهم.

وعرفت (بحري و خرموش ، 2022، صفحة 1301)، الثقة بالإدارة عنما تقوم هذه الأخيرة "بإشباع احتياجاتهم، وتوفير مرونة في الهيكل التنظيمي ووجود عدالة في التعامل، ونقص الثقة التنظيمية يقلل من قيمة العمال، وبهذا يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة".
 وضح هذا التعريف كيف أن غياب الثقة التنظيمية تقلل من الولاء والانتماء للمؤسسة، فلا يهتم الموظف بتحقيق أهدافها ولا بتطويرها وإنما يركز على أهدافه فينخفض مستوى الأداء، إضافة إلى انخفاض معنويات الموظفين الآخرين لأنهم يجدونه غير متعاون معهم فتصبح رؤية المنظمة مشوشة و غير واضحة مما يؤثر عليها بشكل سلبي .

وهذا ما أكدته تعريف (بن عدة و كرومي، 2021)، حيث اعتبر أن "الإدارة تكون تستحق ثقة الموظفين من خلال اشباع احتياجاتهم، والالتزام بعدالة تعاملية مع الموظفين، وتوفير هيكل تنظيمي مرن، ونقص الثقة التنظيمية يشعر الموظفين أنهم بلا قيمة، ما يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي".

في حين نجد (مصنوعة و قويدر الواحد ، 2021، صفحة 453) أعطوا معنى آخر للثقة في الإدارة وهو "الدعم التنظيمي المدرك"، وهو يعبر عن الاهتمام الذي تقدمه المنظمة لمرؤوسيه من خلال مساعدتهم وحسن معاملتهم والاستماع إلى انشغالهم بعناية، ما يخلق مشاعر الالتزام التنظيمي فيدعمون بذلك أهداف المنظمة، وأضاف كذلك نقطة مهمة هي أن

الثقة في الإدارة والإحساس بمساندتها لهم يحفزهم على الاهتمام بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

أما (بن حمدون و بلعور ، 2020، صفحة 266) فتعتبران إن العضلة الأساسية التي تواجهها المنظمات هي "فقدانها للثقة بإدارتها من قبل العاملين، ما يؤدي إلى فشلها وأخبارها فالتقنية وحدها لا يمكنها تسير أمورها، بل يبقى دور الأفراد العاملين له الأهمية الكبرى في العمل والتطوير و الابتكار". ركز هذا التعريف على الآثار الناجمة عن عدم وجود ثقة في الإدارة فعدم الاهتمام برأس المال البشري يؤدي إلى فقدان الثقة، ما يعرض المنظمة لفقدان ميزتها التنافسية و بالتالي تراهن على أخبارها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف اجرائي للثقة في الإدارة :

" التوقعات الايجابية للموظفين بمستشفى الحروش تجاه الإدارة، كالحصول على الدعم الكافي والتقدير وعدالة التعامل، وأنها تسير وفق خطة عمل واضحة تضعهم في مستوى رؤيتها واستراتيجياتها، عن طريق هيكل تنظيمي مرن أساسه تفويض السلطة"

ثانيا : العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية

1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية:

- الدراسة رقم 01 : (حليمياتي و آخرون)

كانت هذه الدراسة حول الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والعوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 309 أكاديميا من مؤسسات التعليم العالي التابعة للقطاع الخاص (Helmiati, Abdillah, Anita, Nofianti, & Zakaria, 2018, p. 129).

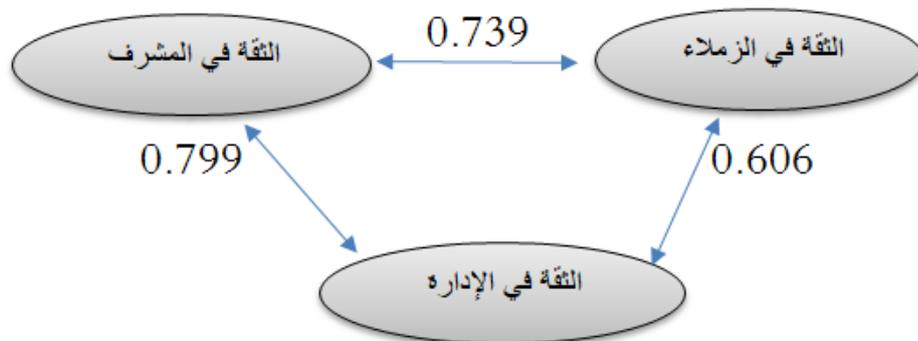
وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

العلاقة بين الثقة في الزملاء والثقة في المشرف 0.739 .

العلاقة بين الثقة في المشرف والثقة في الإدارة 0.799.

العلاقة بين الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة 0.606 .

والشكل التالي رقم (5) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية:



شكل رقم (5) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية من خلال دراسة (حليمياتي وآخرون)

- 1

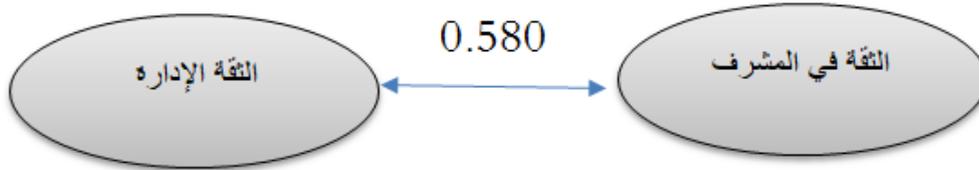
لدراسة رقم 02 : (أرزو كاراكا كابينييرغ وآخرون)

كانت هذه الدراسة حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في الجامعة العامة في تركيا، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 156 أكاديميا من مؤسسات التعليم العالي العامة . (Cakinberk, Dede, & Yilmaz, 2014, p. 101)

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

- العلاقة بين الثقة في المشرف و الثقة في الإدارة 0.580.

الشكل التالي رقم (6) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية:



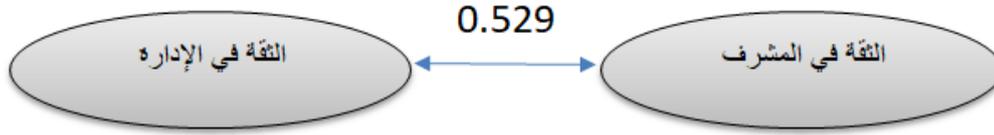
شكل رقم (6) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة : (أرزو كاراكا كابينييرغ وآخرون)

- الدراسة رقم 03 : (ديرسان أغريبوين)

كانت هذه الدراسة حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 601 معلما وإداريا في مدرسة بتركيا (Egriboyun, 2015, p. 145).

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

العلاقة بين الثقة في المشرف و الثقة في الإدارة و الشكل التالي رقم (7) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية:



شكل رقم (7) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (ديرسان أغريبوين)

- الدراسة رقم 04 : (ثوف بو)

كانت هذه الدراسة حول أثر الثقة التنظيمية على تكنولوجيا التعلم الإلكتروني والتعليم العالي، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 401 أستاذًا جامعيًا (Tove, 2018, p. 9).

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

العلاقة بين الثقة في المشرف والثقة في الإدارة 0.427

والشكل التالي رقم (8) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية:



شكل رقم (8) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (ثوف بو)

- الدراسة رقم 05 : فاطمة يلماز:

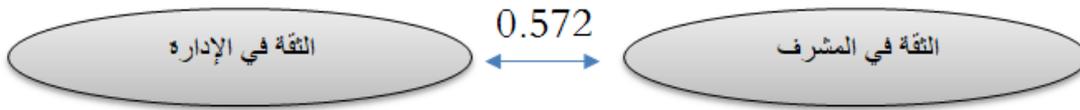
كانت هذه الدراسة حول الدعم التنظيمي ودور الثقة التنظيمية في تمكين الموظفين، وقد تم الاعتماد

على عينة قوامها 280 من موظفي شركة انتاج (Yilmaz, 2019, p. 975).

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

العلاقة بين الثقة في المشرف والثقة في الإدارة 0.572.

والشكل التالي رقم (9) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية:



شكل رقم (9) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة فاطمة يلماز

- الدراسة رقم 07 : (سليمان شاهين وآخرون)

كانت هذه الدراسة حول تأثير الدافع الداخلي والخارجي على الثقة التنظيمية " دراسة

حالة عن منظمة رياضية في تركيا" ، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 164 موظفا في مديرية

مقاطعة الرياضة. (Şahin, Güllü, & Kızıloğlu, 2018, p. 131)

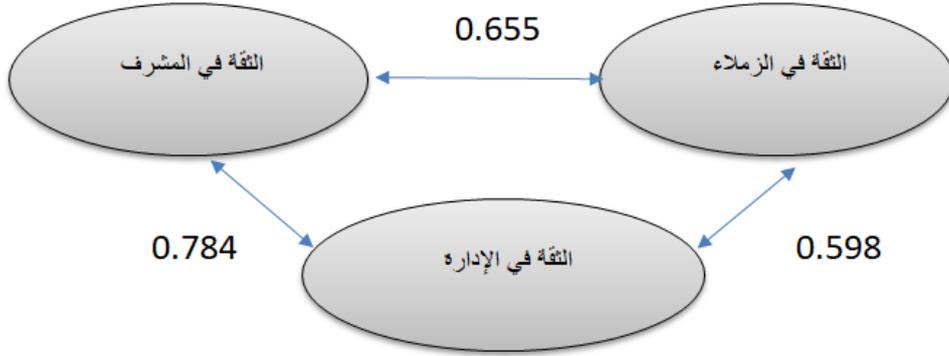
وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

1- العلاقة بين الثقة في الزملاء و الثقة في المشرف 0.655.

2- العلاقة بين الثقة في المشرف و الثقة في الإدارة 0.784.

3- العلاقة بين الثقة في الزملاء و الثقة في الإدارة 0.598

والشكل التالي رقم (10) يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية:



شكل رقم (10) يوضح العلاقة بين بعدي الثقة التنظيمية من خلال دراسة (سليمان شاهين وآخرون)

2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية

الجدول رقم (11) يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية :

معاملات الارتباط بين الأبعاد						الأبعاد	
06	05	04	03	02	01	رقم الدراسة	
سليمان شاهين وآخرون	فاطمة يلماز	ثوف بو	ديريسان (أغريبين)	(أرزو كاراكا كابينييرغ وآخرون)	حليمياتي و آخرون)	الباحث	
تركيا	تركيا	النرويج	تركيا	تركيا	اندونيسيا	الدولة	
164	280	401	601	156	309	العينة	
رياضة	صناعة	التعليم	التعليم	التعليم	التعليم	القطاع	
0.655	-	-	-	-	0.739	الثقة في المشرف	الثقة في الزملاء
0.784	0.572	0.427	0.529	0.580	0.799	الثقة في الإدارة	الثقة في المشرف
0.598	-	-	-	-	0.606	الثقة في الإدارة	الثقة في الزملاء

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط تختلف من دراسة إلى

أخرى، كما أن هناك دراستين فقط درست الارتباط بين الأبعاد الثلاثة .

بالنسبة للثقة في الزملاء والثقة في المشرف تراوحت المعاملات بين (0.739)

و(0.655)، وكان معامل الارتباط بالنسبة لقطاع التعليم هو الأقوى، الذي بلغ (0.739)،

ويمكن تفسيرها بأن قطاع التعليم هو مكان انتاج المعرفة فيحتاج لتبادل مستمر للمعلومات بشأن

أفضل الممارسات والمناقشات العامة فلا بد من حسن نقلها و ضمان استيعابها من جميع

الأطراف فنظام الاتصال المفتوح والفعال بين الزملاء ووجود علاقات تكاملية بينهم وبين رؤسهم في العمل ضرورة في هذا القطاع .

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي الثقة في المشرف والثقة في الإدارة فتراوحت المعاملات بين (0.427) و (0.799)، وكانت الارتباطات بين طردية قوية وطرديّة متوسطة، في حيث أن معامل الارتباط بالنسبة لقطاع التعليم هو الأقوى والذي بلغ (0.799)، ويمكن ارجاع هذه النتيجة لكون قطاع التعليم من القطاعات الحساسة فلا بد أن تكون رؤية المؤسسة واستراتيجياتها واضحة للموظفين، والمشرف هو حلقة الوصل بين العمال والإدارة ، فتكون العلاقات تكاملية إيجابية لأن الاهتمام برأس المال البشري هو الذي يمنح لها ميزة تنافسية بين المؤسسات لأخرى .

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.598) و (0.606) ، وهي نتيجتين متقاربتين في قطاعي الرياضة والتعليم على التوالي، ويمكن تفسير هذا بكون الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بانتقال المعلومات بسلاسة ، ويركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات ويمنح أمان أكثر للموظفين من خلال عدالة التعامل، يزيد من ثقتهم فيه .

ثالثا : محددات الثقة التنظيمية

1- المحددات الفردية :

1-1 الجنس:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات، تم التوصل إلى أن تأثير الجنس على ثقة التنظيمية كان مختلفا من دراسة لأخرى، كدراسة كل من (الهاشمي بعاج ورميلة لعمور) والتي كانت حول تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، حيث انطلقت من فرضية مفادها أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية واستبقاء العاملين تعزى للجنس عند مستوى معنوية (0.05)، وقد تم التوصل إلى أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الإناث والذكور كانت متقاربة" (بعاج و رميلة ، 2020، صفحة 318).

وهذا ما توافق مع دراسة (بالفار و بقادير، 2022، صفحة 722)، حيث توصلوا إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية واستبقاء العاملين تعزى للجنس"، وقد أرجع الباحثين هذه النتيجة لكون كلا الجنسين على درجة من الوعي والالتزام بالقوانين ما سمح بوجود نظام اتصال فعال و مفتوح دون تفرقة بين الطرفين.

أما فيما يخص الدراسات الأجنبية التي تناولت الفروق الاحصائية التي تعزى لمتغير الجنس نجد (Ming-Chuan, Qiang, Sang-Bing, & Yi , 2018, p. 158)، قاموا بدراسة تطبيقية

على الثقة التنظيمية، وعلاقة الموظف بالمنظمة والابتكار من منظور اجتماعي، وتوصلوا إلى

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (t) تقدر ب (0.016) وهي نتيجة تؤول إلى الصفر .

وهذا يتوافق مع دراسة (Verburg, Nienaber, Searle, Weibel, Den Hartog, & Rupp, 2018, p. 192) حول " دور الرقابة التنظيمية في الثقة التنظيمية والأداء"، وتم أخذ عينة من موظفين بمجال الخدمات في سنغفورة، وتم التوصل إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (t) تقدر ب (0.05) وهي نتيجة أيضا تؤول إلى الصفر".

أما الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق إحصائية دالة من حيث متغير الجنس، نجد دراسة (سليمان تيش ورمضان ، 2021، صفحة 97) ، حيث كانت هذه الدراسة حول اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الثقة التنظيمية وقد توصلوا إلى " وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير الجنس لصالح الذكور، حيث كانت قيمة (T) (2.347) والدلالة (0.020)، مع أقوى اتجاه نحو الثقة في المشرف بمتوسط بلغ 3.388 .

1-2 العمر:

أما فيما يخص متغير العمر، فمن خلال مجموعة من الدراسات كدراسة (بعاج و رميلة ، 2020، صفحة 318)، حول تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، وجد أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية واستبقاء العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية (0.05)".

أما دراسة (Ming-Chuan, Qiang, Sang-Bing, & Yi , 2018, p. 8) فتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، حيث وجد قيمة sig (-0.004) وهي أصغر من (0.05)، وهذا ما أكدته (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021، صفحة 99)، حيث وجد أن "هناك فروق ذات إحصائية دالة من حيث متغير العمر لصالح من أعمارهم 50 سنة فأكثر".

في حين نجد (مُجَّد السعيد مرسي، 2018، صفحة 304) ، في دراستها حول أثر المضايقة التنظيمية و الثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي، قد توصلت إلى "وجود علاقة عكسية قوية بين العمر و الثقة في المشرف بلغت (-0.718)، فكلما كان عمر الموظف صغيرا زادت ثقته في مشرفه لأنه في طور التعلم و اكتساب الخبرة".

3-1 الأقدمية :

في دراسة أجراها (بعاج و رميلة ، 2020، صفحة 321)، افتراضا فرضية عدمية تنص على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الثقة التنظيمية واستبقاء العاملين تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية (0.05)"، و تم تأكيد هذه الفرضية لأن قيم (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة.

في حين نجد (هزرشي ، جعلاب ، و دروم، 2021، صفحة 75) وجد أنه توجد فروق دالة في بعد الثقة في المرؤوسين بين أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية (من 11 إلى 20 سنة) و(أكثر من 31 سنة) وبين أفراد العينة (من 21 إلى 30 سنة) وذلك لصالح العينة (من 21 إلى 30 سنة)، في وجود فروق دالة في بعد الثقة في الزملاء لصالح أفراد العينة من (من 21 إلى

30 سنة)، وكذا وجود فروق دالة في بعد الثقة في المنظمة لصالح أفراد العينة من (من 11 إلى 20 سنة)، وهذا ما توافقت مع دراسة (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021، صفحة 100) حيث وجد أن هناك فروق إحصائية دالة من حيث متغير الأقدمية لصالح من هم بين 6 و 10 سنوات.

4-1 المؤهل العلمي

في دارسته حول قياس مستوى التمكين النفسي وأثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث افترض (هزرشي ، جعلاب ، و دروم، 2021، صفحة 73) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في ادراك متغيرات الدراسة تعزى لمستوى التعليمي، وتم تأكيد هذه الفرضية بدلالة انخفاض قيمة (t) المحسوبة و بقيمة احتمالية قيمتها أكبر من مستوى المعنوية، حيث كان مستوى الدلالة للثقة في المرؤوسين (0.072)، والثقة في الزملاء (0.672)، والثقة في المنظمة (0.083)، وقد فسّر هذا بتقارب المستوى التعليمي في المنظمة فيوجد 85% من الموظفين حاملين لشهادة البكالوريا.

كما توصل (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021، صفحة 100) إلى أن "الأساتذة المؤقتين الذين لهم ماستر وبصدد التحضير لشهادة الدكتوراه هم الأكثر اتجاهًا نحو الثقة في الإدارة، وقد فسّر هذا بكون هذه الفئة قليلة الاحتكاك بالإدارة فيحافظوا على مستوى معين من الثقة".

2- المحددات التنظيمية :

1-2 - الثقافة التنظيمية :

تم التوصل من قبل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية، كدراسة (هزرشي ، 2008 ، صفحة 11)، والذي أجرى دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، وانطلق من فرض مفاده "لا توجد علاقة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية"، وقد اعتمد في دراسته على القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والهياكل المادية والشعائر والطقوس كأبعاد للثقافة التنظيمية، والثقة في الزملاء والثقة في المشرف والثقة في الإدارة كأبعاد للثقافة التنظيمية ، حيث كان معامل الارتباط (0.674) عند مستوى الدلالة (0.00)، فرفض الفرضية الصفرية وقبل الفرضية البديلة.

وهذا ما أشار إليه (دهوم و بغداد ، 2018 ، صفحة 93)، حيث أن أكدا على أن "ثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد، فهي تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كتفويض السلطة ما يرفع من مستوى ثقة الموظف فيقبل على العمل و يرتفع مستوى الأداء".

2-2 التمكين الإداري :

من خلال دراسة يوسف مدوكي حول " أثر ممارسات التمكين على الثقة التنظيمية"، أكد على أن التمكين الإداري يمنح الفرد الحرية في تحمل مسؤولية الإجراءات التي سيتخذها ما يعمل على تفجير امكانياته و طاقاته والتي لا يمكن استغلالها في ظل الإدارة البيروقراطية ، واختار في دراسته ثلاث ممارسات للتمكين الإداري وهي: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز

و في علاقة التمكين بالثقة التنظيمية ، أكد (مدوكي، 2022، صفحة 117) أن " المدير الذي يفوض سلطة أكبر للمرؤوسين ويقلل من آليات الرقابة يشعرهم بالتمكين الإداري يقلل من نسبة عدم الثقة فيه". وتوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين على الثقة التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (0.80)، وهذا ما يثبت مساهمة ممارسات التمكين الإداري في توفير الثقة وتعزيزها.

3-2 - العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات المؤثرة في الثقة التنظيمية، "فحين يشعر الموظف بالعدالة من قبل المدير يتولد لديه الإحساس بالثقة التنظيمية وبالانتماء لمؤسسته" (ربيع و سعيدة ، 2022، صفحة 135)، حيث انطلق هذا الأخير في دراسته حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر، من فرضية مفادها أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية كالتوزيع، الإجراءات ، التعاملات أثر ذو دلالة معنوية في الثقة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، حيث أن هذه الأخيرة تتأثر إيجاباً بـعدالة الإجراءات أولاً، ثم التعاملات ثم التوزيع، فالموظف يكون لديه ثقة أكبر في التنظيم حين يجد أن الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات أو نتائج عمله عادلة مع الجميع، يليها التعاملات والتي تعتمد على جودة التعامل مع الموظف وأخيراً تأتي عدالة التوزيع فحين يجد أن نتائج أعماله تقيم على أساس مبدأ المساواة تكون لديه ثقة تنظيمية.

2-4 - القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب القيادية التي تركز على السمات الكاريزمية للقائد، وهي تهدف إلى " التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أعلى الدرجات من الأداء تفوق العادية" (علاي و ساوس، 2021، صفحة 517)، حيث سعى هذا الأخير إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، وانطلق من فرضية مفادها يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، حيث اعتمد الأبعاد التالية: التأثير النموذجي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة و الثقة التنظيمية، فالقائد لا يكسب ثقة مرؤوسيه بالكاريزما فقط، وإنما بتشجيعهم ورفع معنوياتهم، ويساعدهم على الابداع والابتكار كما يراعي احتياجاتهم ويخلق فرصا للتعلم الإضافي ، فهي أنماط سلوكية يمكن للمرؤوسين ملاحظتها والوثوق بها.

2-5- الفساد الإداري:

قام (أبو المعاطي غنيم ، 2018، صفحة 232) بدراسة حول " مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية في السعودية، وانطلق من فرضية مفادها " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للفساد الإداري على مستوى الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، وأشار إلى أن مصطلح الفساد الإداري يعني استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب شخصية، حيث توصل إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للفساد الإداري على مستوى الثقة التنظيمية بالنسبة لزملاء العمل و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغ 81.2 يشير إلى ارتفاع درجات هذا التأثير،

وكذا الأمر بالنسبة للثقة بالمشرف فمعامل التفسير (R^2) بلغ 79.5%، والثقة في الإدارة بلغ 97.7%.

رابعا: نتائج الثقة التنظيمية

1- الإبداع التنظيمي :

"تتضمن عملية الإبداع رؤية جديدة للمشكلات والظواهر التنظيمية بتفاعل جميع العناصر، بدء بالفرد، العمل، وصلا إلى بيئة المؤسسة والبيئة العامة، ما يدفع لإنتاج شيء جديد" (أحمد و قويدر ، 2021، صفحة 454)، حيث قام هذان الأخيران بدراسة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الأبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وانطلقا من فرضية مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بجميع أبعادها (ثقة في زملاء، ثقة في مشرف، ثقة في المنظمة) وبين تعزيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة ألفو فود كافي أروما بالجزائر" ، وتم التوصل إلى وجود علاقة جيدة بين الثقة التنظيمية في كل من المشرفين والمنظمة و متغير السلوك الإبداعي، ويعزى ذلك إلى تنامي الوعي من قبل المنظمات بأهمية القيادة الحديثة وكذا اقتناع العاملين بفاعلية السياسات المعتمدة من قبل الشركة . في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الزملاء على مستوى السلوك الإبداعي، وقد فسّر الباحثان ذلك بغياب برامج لتعزيز التعاون داخل المنظمة.

2- تشارك المعرفة :

تعتمد عملية تغيير السلوك التنظيمي أو تطويره على "مشاركة المعرفة ونقلها من المصدر إلى المستلم، لأن دوران المعرفة يولد معارف جديدة تزيد من رأس المال الفكري من خلال

الاستثمار في الرأس المال البشري"، (شويجي و رواسكي ، 2018، صفحة 400)، هنا تبرز أهمية وجود عامل الثقة، لأن التفاعلات البشرية التي تعتمد على التعاون وتبادل المعارف دون عوائق أو حواجز تعمل على تطوير وتحسين أداء المنظمة .

وفي دراسة قامت بها (الصويجي، 2020، صفحة 76) حول أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، توصلت إلى وجود أثر للثقة التي تبني على أساس الانفتاح على مشاركة المعرفة، فكل أبعاد مشاركة المعرفة المتمثلة في (أهمية مشاركة المعرفة، المشاركة الحقيقية، فعالية المشاركة) كانت موجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط لحسابي للمقياس ككل (4.1333) ووزن نسبي بلغ 82.67%، فالثقة التنظيمية تخلق جو من الانفتاح يسمع بنقل المعارف و تشاركها .

في حين نجد دراسات توصلت إلى نتائج مغايرة تماماً كدراسة إسماعيل شويجي وخالد رواسكي ، حول أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع من وجهة نظر عمال المشروع المشترك، حيث انطلقوا من فرضية مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بين الشركاء و مشاركة المعرفة بأبعادها(نقل المعرفة، اكتساب المعرفة) " (شويجي و رواسكي ، 2018، صفحة 398) وتوصلوا الى صحة هذه الفرضية فمشاركة المعرفة حسبهم لا تحتاج إلى ثقة تنظيمية.

3- استبقاء العاملين:

يقصد باستبقاء العمال محاولة أرباب العمل الحفاظ على بيئة العمل الداعمة للموظفين من خلال " تلبية احتياجاتهم المختلفة لتعزيز الرضا والولاء التنظيمي، في المقابل الحد من التكاليف الخاصة بتوظيف وتدريب موظفين جدد" (بعاج و رميلة ، 2020، صفحة 309) ،

لذا يجب على المنظمة انتقاء الممارسات الإدارية التي تعزز الثقة في مختلف المستويات للحفاظ على موظفيها، وفي دراسة لكل من الهاشمي بعاج ورميلة لعمور حول تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، توصلوا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة، أي كلما زادت الثقة التنظيمية زاد معها بقاء العاملين في المؤسسة .

4- الاغتراب التنظيمي :

جاء في العديد من الدراسات، أن انخفاض مستوى الثقة التنظيمية ينعكس سلبا على أداء العاملين ودرجة رضاهم عن العمل، إضافة إلى الاغتراب والذي يقصد به فقدان القدرة على التواصل والانفصال عن محيط العمل وما يترتب عن ذلك من آثار سلبية ، ففي دراسة قامت بها سرير الحرتسي حياة وربحي كريمة ، حول تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي، توصلوا إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد الثقة التنظيمية و الاغتراب التنظيمي، "فبالنسبة للثقة في الزملاء بلغت قيمة (t) المحسوبة (-6.61)، والثقة في المشرفين فقد بلغت (-8.84) ، أما الثقة في الإدارة فقد بلغت (-9.82) " (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، صفحة 279).

5- إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري متكامل هدفه الحصول على رضا الزبون، بالاعتماد ليس فقط على الراس المال المادي، ولكن أيضا رأس المال الاجتماعي والذي تعتبر الثقة التنظيمية أحد مكوناته الرئيسية، ففي دراسة لكل من (الساعدي، الشمري، و فرعون الكرعوي، صفحة 30) حول علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي،

انطلقا من فرضية رئيسية مفادها " ترتبط الثقة التنظيمية من خلال أبعادها الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة ، بإدارة الجودة الشاملة ارتباطا ذو دلالة معنوية"، وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الثقة في الزملاء و إدارة الجودة الشاملة قيمتها (0.51)، وقد تم تفسير ذلك بقلّة التعاون مع الزملاء فعدم توليد المعرفة يعرقل إدارة الجودة الشاملة.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الثقة في المشرف و إدارة الجودة الشاملة قيمتها (0.94)، وقد تم تفسير ذلك بطريقة تعامل المشرف مع الموظفين من خلال عدالته وكفاءته .

- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الثقة في الإدارة و إدارة الجودة الشاملة قيمتها (0.95)، وقد تم تفسير ذلك بحرص الإدارة على احترام آراء موظفيها ما يسهل عمل إدارة الجودة الشاملة.

6- الولاء التنظيمي :

في ظل المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق، أصبح رأس المال البشري الوسيلة الوحيدة لضمان الميزة التنافسية، فعلى المؤسسة الاهتمام به وغرس الثقة بينه و بين مشرفيه وادارته لخلق اتجاهات إيجابية نحوها من أهمها الولاء التنظيمي ، ومن بين الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية نجد دراسة (موفق و ضيف ، 2016، صفحة 49) ، حيث توصلت نتائج دراستهما إلى "وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي، ويرجع ذلك إلى القرارات السليمة التي يتخذها المنظمة والتي تكون في صالح عاملها، وكذا

العلاقات التعاونية بين الموظفين والمشرفين" ، ما شجع على بناء ثقة تنظيمية وبالتالي زاد الولاء التنظيمي .

في حين نجد دراسات توصلت إلى نتائج مخالفة لهذه الدراسة كدراسة (تجاني و بولرباح ، 2020، صفحة 208)، فقد أظهرت نتائج دراستهما " وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة المدروسة، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الثقة التنظيمية وبين الولاء التنظيمي".

خامسا: أهمية الثقة التنظيمية:

أكدت معظم الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية فهي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، وتسهم في تكوين رأس مال فكري للمؤسسات، وهي ليست صدفة أو تسمية فقط وإنما تبنى وتؤسس من خلال التفاعلات التنظيمية، التي تقوم على أساس توقعات إيجابية مشتركة تجاه الأفراد أو التنظيم ككل.

كما تعتبر الثقة التنظيمية مؤشرا قويا للرضا الوظيفي والأداء و كذا الانتماء، وتعمل على "تحفيز العاملين على العمل الجاد لإنجاز المهام والتعاون مع الأعضاء الآخرين وتبادل الأفكار سواء للتنظيم أو للأفراد" (سرير الحرتسي و رنجي، 2020، صفحة 268)، كما تساعد في منع دوران العمل، فالثقة في الزملاء والمشرف والإدارة ككل، يزيد من تقدير العاملين للعدالة والرضا فتزيد مشاركة العمال و يحسون فعلا بالانتماء.

فهي " تنمي العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم" (سرير الحرتسي، 2017، صفحة 30)، من خلال تعزيز العلاقات الشخصية و كذا العمل الجماعي، حيث

يتعاون الأفراد بشكل أفضل عندما يثقون ببعضهم، كما تعمل على تحسين التواصل مما يساعد على تبادل المعلومات بشكل أفضل، ما يعمل على تحسين الأهداف المشتركة وتحسين أداء التنظيم بشكل عام .

"تساعد الثقة التنظيمية على مشاركة المعرفة والمعلومات، فعندما يكون هناك ثقة في هذا المصدر تنتشر وتتداول بسرعة، ما يؤدي إلى رفع الكفاءة" (بحري و خرموش، 2022، صفحة 1298)، فعندما يتم بناء الثقة التنظيمية بين الأفراد داخل التنظيم فانهم يصبحون أكثر ميلا لمشاركة المعلومات لأنهم يشعرون بالأمان فترتفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل التنظيم .

كما أن "الحاجة إلى الثقة نشأت بسبب استراتيجيات التوسع للشركات، فعندها يستعينون بمصادر خارجية من موردين جدد ويضطرون للتعامل مع الثقافات المختلفة" (هزرشي ، جعلاب ، و دروم، 2021، صفحة 64)، فهذا ما يشكل تحدياً لأنه يتطلب قدرة على التعامل معها وفهمها، وبالتالي تنشأ الحاجة إلى الثقة المتبادلة بينهم.

"يؤكد فرنسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وهي سلاح قوي وأن العجز فيه يعد اخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول"، (علاي و ساوس، 2021، صفحة 520)، حيث أن الثقة هي عامل حاسم في نجاح الاقتصاد، كما أنها تقلل من التكاليف الإدارية للأعمال، لأن العمل يسير بطريقة أكثر كفاءة وتنظيم ، في حين أن غياب الثقة التنظيمية يؤدي إلى القلق وعدم اليقين وعدم وضوح الرؤية، مما يؤدي إلى تكبد تكاليف إضافية في شكل تكاليف الرقابة والتحكم.

كما يرى فوكوياما أن بناء الثقة يتطلب جهودا دؤوبة ومتواصلة، وتعاوننا شاملا بين الأفراد والمؤسسات والحكومات. ويجب النظر للثقة التنظيمية على أنها مورد مهم واستراتيجي يجب حمايته وتعزيزه.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل الخاص بالثقة التنظيمية، تم التوصل إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي الثقة في الزملاء والثقة في المشرف والثقة في الإدارة، والعلاقة بين هذه الأبعاد كانت طردية قوية وطرديّة متوسطة.

كما تم التطرق للمحددات التنظيمية، فيما يخص المحددات الفردية نذكر الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، أما المحددات التنظيمية نجد الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري، العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية والفساد الإداري.

بعدها تم عرض نتائج الثقة التنظيمية كالإبداع التنظيمي، تشارك المعرفة، استبقاء العاملين، الاغتراب التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي.

و في الأخير تم التطرق لأهمية الثقة التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية للمنظمات .

الفصل الثالث

أبعاد الصمت التنظيمي

ونتائجه

محتويات الفصل الثالث

تمهيد :

اولا: أبعاد الصمت التنظيمي

1-صمت الازعان

2-صمت الدفاعي

3-الصمت التنظيمي

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي

1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي.

2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي.

ثالثا: مراحل تطور الصمت التنظيمي

رابعا : محددات الصمت التنظيمي

1-المحددات التنظيمية

2-المحددات الفردية

خامسا : نتائج الصمت التنظيمي .

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع الصمت التنظيمي من الموضوعات الحديثة في حقل الإدارة وعلم الاجتماع، باعتباره متغير حيوي ومعقد يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وفعاليتها، فعدم التواصل يعني فقدان الفرص لتبادل الأفكار والمعلومات، مما يعرقل القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق لأبعاد الصمت التنظيمي، وضبط التعاريف الإجرائية وتحديد المؤشرات، بعدها سيتم عرض نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاده ومناقشتها، ثم نستعرض أهم المراحل التي يتبلور فيها الصمت التنظيمي داخل المنظمات. بعدها سيتم التطرق لمحددات الصمت التنظيمي من محددات فردية وتنظيمية، وكذا نتائجه.

أولاً: أبعاد الصمت التنظيمي

في هذه الدراسة سيتم تقسيم أبعاد الصمت التنظيمي إلى الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، والصمت التنظيمي، وهذه الأبعاد تظهر بين الزملاء في العمل أو بينهم وبين المشرف أو في علاقتهم بالتنظيم ككل.

1-الصمت الدفاعي :

يعرف (Girgin & Gümüşeli, 2021, p. 858) الصمت الدفاعي بأنه "معرفة الموظفين بالكثير من القضايا والمشكلات المتعلقة بالعمل لكنهم لا يجرؤون على التحدث عنها خوفاً من رد فعل رؤسائهم في العمل"، نرى من خلال هذا التعريف أن العمال لا يبلغون عن المشكلات المتعلقة بالعمل خوفاً من العقاب لا اعتقادهم أن رؤسائهم في العمل يجنون سماع الأمور الايجابية فقط ولا يشجعون التغذية الراجعة السلبية، وهذا ما يعيق خطط التغيير والتطوير في المؤسسة .

أما كل من (Beheshtifar, Borhani, & Moghadam, 2012, p. 279) فيعرفونه على أنه "سلوك متعمد يهدف الى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية"، فحسب هذا التعريف فإن الصمت الدفاعي هو سلوك استباقي، حيث يقوم الموظف بحجب المعلومات خوفاً من أن يتحمل وحده مسؤولية حدوث المشكلة، كما يقوم بإخفاء أخطائه الشخصية تجنباً للمسائلات أو حتى فقدان الوظيفة.

وهذا ما يتفق مع تعريف كل من (Jongsung & Sung-Hoon, 2021, p. 2135) حيث يعتبرانه "موقفا لحماية الذات تسببه مخاوف متعددة ، سواء الخوف من تشكيل صورة سلبية عنه من طرف الآخرين ، أو الخوف من تدهور علاقاته في التنظيم ، وأخيرا الخوف من التوبيخ والعقاب من طرف مشرفيه". فحسب هذه الرؤية فان الصمت الدفاعي يمثل ذرعا يحمله الموظف يحميه من أي ردود فعل من طرف الآخرين. وهذا ما يؤكد كل من (نعرورة و تي ، 2020، صفحة 503) حيث يعتبرانه "آلية دفاعية هدفها عدم التناقض العلني مع الآخرين"، فالموظف لا يرغب بأي شكل من الأشكال وقوع صدمات مع زملائه في العمل، ويسعى للحفاظ على جو العمل الهادئ والمستقر ويحتفظ بآرائه وافكاره لنفسه .

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف الصمت الدفاعي اجرائيا على أنه "آلية دفاعية وسلوك واع، يقوم على أساس النظر في البدائل المتاحة عن طريق حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالتغيير وتحسين العمل، اضافة الى عدم الإبلاغ عن الأخطاء الشخصية، بسبب خوف الموظف في المستشفى إما من الانتقاد أو الإضرار بمصالحه الشخصية أو تجنباً للمشاكل".

2- صمت الإذعان:

يعرفه كل من (الظفري و السعيدية ، 2020، الصفحات 367-377) بأنه "حالة من السلبية لا يتشارك فيها الموظفون معارفهم وأفكارهم بسبب الرضوخ وقلة الاهتمام في بيئة يسودها الخوف والقمع حيث تقتصر الأفكار على أفكار الإدارة العليا"، فحسب هذا التعريف فإن صمت الإذعان له علاقة مباشرة ببيئة عمل غير مشجعة، وتتميز بمركزية اتخاذ القرار تجعل الموظف يذعن وسيستسلم للأمر الواقع فيحتفظ بأفكاره واقتراحاته لنفسه، ويمكن القول أيضا أن تجارب الموظف السابقة أو حتى معاشته لتجارب زملائه جعلته يتخذ هذا النوع من الصمت كمنطقة أمان بالنسبة اليه. وهذا يختلف نسبيا مع تعريف (الصليبي، 2019، صفحة 20) حيث يراه " سلوكا حرا وسلبيا جاء نتيجة للامبالاة واليأس، لا بسبب الخوف أو فارق المعرفة"، فالصمت حسبه قرار واع يتميز بالسلبية يتخذه الموظف بكامل ارادته، سببه ليس الخوف ولكن اذعاننا منه للظروف والمواقف التنظيمية التي تعرض لها. أما كل من (علي جاسم و أحمد كرجي، 2017، صفحة 396) فذهبتا أبعد من ذلك بتعريفهما لصمت الإذعان على أنه " قبول سلبي للوضع الراهن ومرتبطة بالأشخاص المنعزلين أساسا وغير المستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة التغيير في منظماتهم"، فحسب هذا التعريف صمت الإذعان مرتبط بسمات شخصية الموظف لا بطبيعة المناخ التنظيمي، فهو أساسا منعزل وسلبى ولا يبذل أي جهد للتعبير عن رأيه أو توجيه ملاحظات تفيد سير العمل. أما (سعيد خليل ، 2019، صفحة 13) فرأت أن صمت الإذعان هو "كون الأفراد العاملين لا يتواصلون مع مشرفيهم ورؤسائهم بفاعلية وهم يملكون أفكار واقتراحات لصالح المنظمة لكنهم لا يعبرون عنها". فحسب هذا التعريف الموظف لا يتواصل بفاعلية مع رؤسائه في العمل حتى لو كانت لديه اقتراحات وخطط لتحسين الأداء وتفيد المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف صمت الإذعان اجرائيا على أنه " موقف سلمي يتخذه الموظف بالمستشفى يجعله لا يشارك آرائه واقتراحاته مع رئيس المصلحة، حتى لو كانت لديه خطط لتحسين سير العمل، خضوعا منه للأمر الواقع، لأنه أصبح متيقنا أنه سيواجه باللامبالاة و رأيه لن يحدث فرقا " .

3- الصمت الاجتماعي:

يرى كل من (نعرورة و تي، 2020، صفحة 503) أن الصمت الاجتماعي هو " سلوك الموظف لحجب واخفاء آرائه و أفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمة أو الموظفين الآخرين"، ما يلاحظ على هذا التعريف أن له شقين، الأول يقوم فيه الموظف بالالتزام بالسر المهني، فيحجب المعلومات الخاصة بعمله لحماية المنظمة المنتمي إليها، والشق الثاني يتمثل في حماية زملائه في العمل سواء حفاظا على سمعتهم أو عدم الإضرار بمصالحهم .

وهذا ما يتفق مع تعريف (الباناوي ، 2017، صفحة 6) حيث ترى أن "هذا النوع من الصمت لا ينشأ نتيجة لأي ضغط، ففي إطار الصمت الاجتماعي يبدي العاملون رغبة كبيرة في التعاون وعدم مشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة تحقيقا لنفع المنظمة والآخرين على حد سواء . فحسب رؤيتها هذا النوع من الصمت يختلف عن الصمت الدفاعي وصمت الإذعان في كونه قرار حر ويلتزم به الموظف بكامل ارادته ، فلا يحتاج إلى المفاضلة بين البدائل ويلتزم به ايثارا منه وتعاوننا مع زملائه . وأضافت (محسن عبد، 2019، صفحة 280) أنه "سلوك هادف وأيضا متعمد لتحقيق أهداف الآخرين"، فحسب هذا التعريف الصمت الاجتماعي هو سلوك ايجابي يقوم به الموظف لتحقيق غاية تفيد كلا من التنظيم والزملاء .

وهذا ما أكده كل من (A.Tharya, A.M.Kassim, M.Abu amuna, & M.Aqel, p. 35)

فحسب رؤيتهم " الأولوية الرئيسية للموظف الذي يقرر التزام الصمت ليس لنفسه ولكن لعوامل أخرى خارجية كالمنظمة أو زملائه في العمل " ، وهنا يمكن القول أنه سلوك استباقي موجه نحو الآخرين .

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف الصمت الاجتماعي اجرائيا على أنه :

" حجب المعلومات المتعلقة بالعمل، وهو سلوك ايجابي يقوم به الموظف في المستشفى دون تعرضه لأي نوع من الضغوطات، عكس الصمت الاجتماعي و صمت الاذعان. فالصمت الاجتماعي سلوك استباقي موجه نحو الآخرين يهدف الى حماية المنظمة أولا وكذا الموظفين العاملين في المستشفى بدافع التعاون والايثار" .

ثانيا : العلاقة بين ابعاد الصمت التنظيمي

من خلال ما تم الحصول عليه من دراسات سابقة، فإن الدراسات التي شملت الأبعاد الثلاثة كانت ستة (6) دراسات .

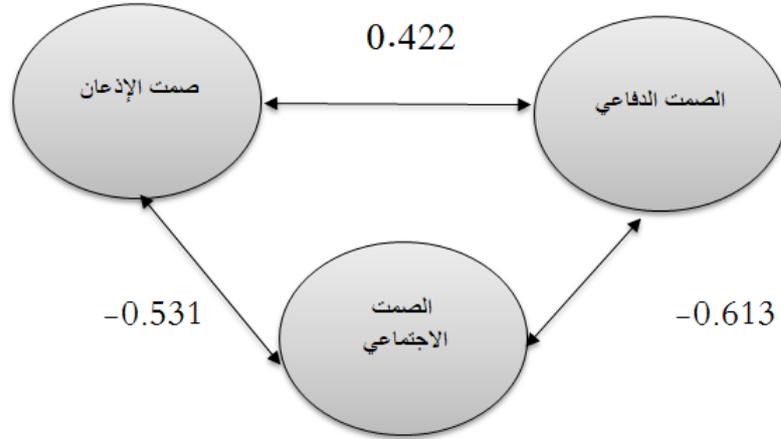
1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي:

- الدراسة رقم 01 : (كيما جونغ سانغ وكوب سانغ هوون)

أجريت في كوريا الجنوبية تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية بالجامعة على الصمت التنظيمي والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطالب"، تم الاعتماد على عينة مكونة من 421 أستاذا في الجامعات خارج منطقة العاصمة سيول (Jongsung & Sung-Hoon, 2021, p. 2158) ، وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

- 1- العلاقة بين الصمت الدفاعي وصمت الإذعان 0.422 .
- 2- العلاقة بين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي -0.531 .
- 3- العلاقة بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي -0.613 .

الشكل التالي رقم (11) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي



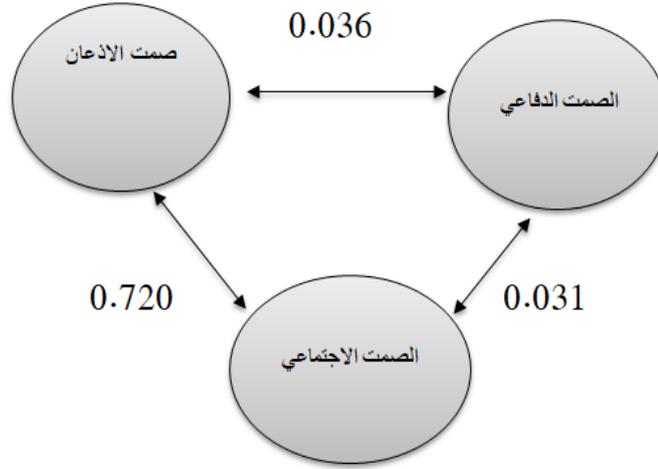
شكل رقم (11) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي من خلال دراسة (كيما جونغ سانغ وكوب سانغ هوون)

- الدراسة رقم 02 : (أريف ستين)

أجريت دراسة Cetin Arif في تركيا ، تحت عنوان "الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي دراسة على مديري الرياضة بتركيا وذلك سنة 2020 . طبقت على عينة تتكون من 294 موظفا محترفا من المنظمات الرياضية في اسطنبول تركيا (Cetin, 2020, p. 6) وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

- 1- العلاقة بين الصمت الدفاعي وصمت الإذعان 0.036.
- 2- العلاقة بين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي 0.720.
- 3- العلاقة بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي 0.031.

و الشكل التالي رقم (12) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي :



شكل رقم (12) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي من خلال دراسة: (أريف ستين)

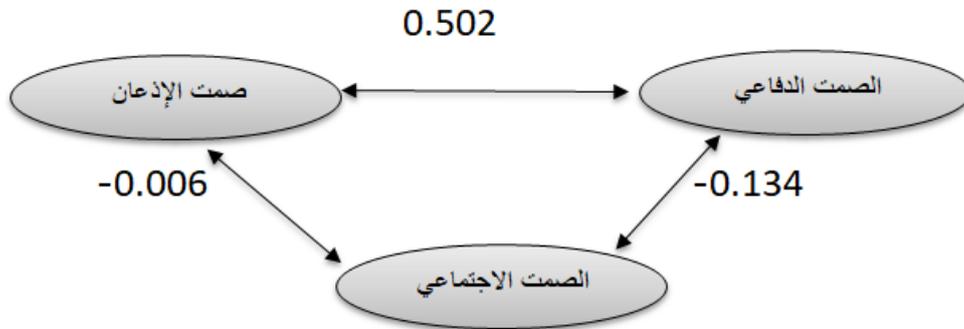
- الدراسة رقم 03 : (إيمان مُجَّد جواد الغانمي)

أجرت إيمان مُجَّد جواد الغانمي دراسة حول الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، وهي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، واعتمدت على عينة قوامها 185 عاملا في هذه المديرية (مُجَّد جواد الغانمي ، 2018، صفحة 114).

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

- 1- العلاقة بين الصمت الدفاعي وصمت الإذعان 0.502.
- 2- العلاقة بين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي -0.134.
- 3- العلاقة بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي -0.006.

الشكل التالي رقم (13) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي :



شكل رقم (13) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي من خلال دراسة: (إيمان محمد جواد الغانمي)

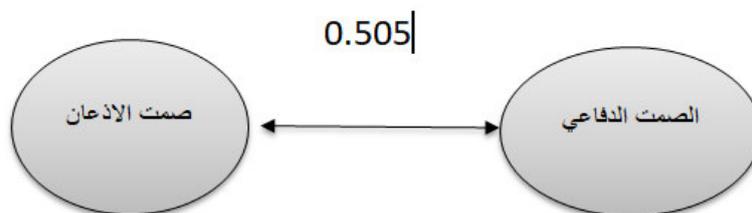
- الدراسة رقم 04 : (كوون هيك جي)

قام بدراسة تأثير القيادة الأصيلة على نية دوران الموظفين، وسلوكيات العمل غير المنتجة من خلال وسيط الثقة في الرؤساء، الصمت التنظيمي، أصالة القيادة، وقد اعتمد على عينة قوامها 305 موظفا بالشركات المصنعة متوسطة الحجم، اعتمد فيها على بعد الصمت الدفاعي وصمت الإذعان (Kwon Hyeok , 2017, p. 141).

وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

1- العلاقة بين الصمت الدفاعي و صمت الإذعان. 0.505.

والشكل التالي رقم (14) يوضح العلاقة بين بعدي الصمت التنظيمي في هذه الدراسة :



- الدراسة رقم 05: (أرزو كاراكا كابينبيرغ وآخرون)

قام بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مثال على الجامعة العامة، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 156 موظفاً أكاديمياً. (Cakinberk, Dede, & Yilmaz, 2014, p. 101)

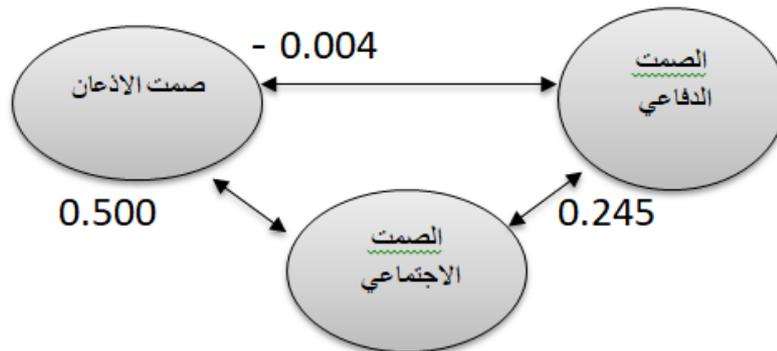
وكانت العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

1- العلاقة بين الصمت الدفاعي وصمت الإذعان -0.004

2- العلاقة بين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي 0.500

3- العلاقة بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي 0.245

و الشكل التالي رقم (15) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي :



شكل رقم (15) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي من خلال دراسة (أرزو كاراكا كابينبيرغ وآخرون)

- الدراسة رقم 06 : (مليسا كاراباي و آخرون)

قاموا بدراسة حول "المناخ الأخلاقي كوسيط بين الصمت التنظيمي للموظفين وثقتهم في

القائد: بحث تطبيقي على قطاع التأمين"، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها 811 موظفاً في

شركة التأمين المختلفة في إسطنبول (Karabay, Şener, & Tezergil, 2018, p. 78). وكانت

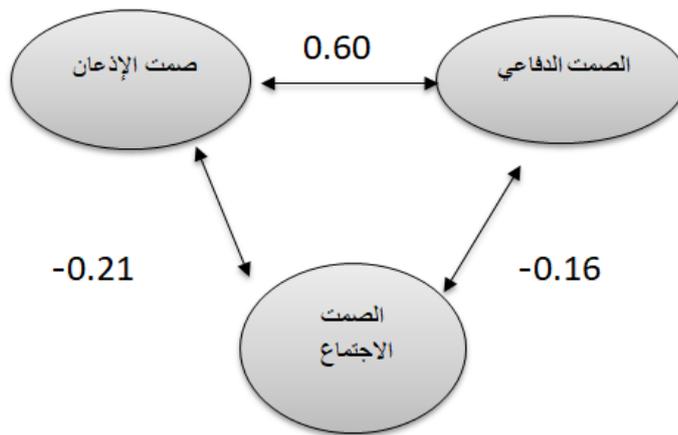
العلاقة بين الأبعاد كما يلي:

1- العلاقة بين الصمت الدفاعي وصمت الإذعان 0.60

2- العلاقة بين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي -0.21

3- العلاقة بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي -0.16

والشكل التالي رقم (16) يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي:



الشكل رقم (16) يوضح: العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي من خلال دراسة:

(مليساكاراباي و آخرون)

2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي

الجدول رقم (12) يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي :

معاملات الارتباط بين الأبعاد						الأبعاد	
رقم 06	رقم 05	رقم 04	رقم 03	رقم 02	رقم 01	الدراسة	
(مليسا كاراباي و آخرون)	(أرزو كاراكا كابينيرغ وأخرون)	كوون هييك جي	مُجد جواد الغانفي	أريف ستين	(كيما جونغ سانغ وكوب سانغ هون)	الباحث	
تركيا	تركيا	كوريا	العراق	تركيا	كوريا الجنوبية	الدولة	
811	156	305	185	294	421	العينة	
خدمات	التعليم	الصناعة	التعليم	الرياضة	التعليم	القطاع	
0.60	-0.004	0.05	0.502	0.036	0.422	صمت الازعان	الصمت الدفاعي
-0.21	0.500	-	-0.134	0.720	-0.531	الصمت الاجتماعي	صمت الإذعان
-0.16	0.245	-	-0.006	0.031	-0.613	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي

يتضح لنا من خلال الجدول (12) أن معاملات الارتباط تختلف من دراسة

لأخرى، بالنسبة للصمت الدفاعي وصمت الإذعان تراوحت المعاملات بين (0.422) و(

0.60)، في حين أن معاملات الارتباط (-0.004) و(0.05) هي نتائج تؤول إلى الصفر

وبالتالي هي علاقة شبه منعدمة. وكان معامل الارتباط بالنسبة لقطاع الخدمات هو الأقوى،

الذي بلغ (0.60)، ويمكن ارجاع هذه النتيجة لكون التعبير عن الرأي يعني أن الشخص

يتوقع عواقب سلبية إذا عبر عن رأيه، سواء كانت تلك العواقب مادية أو اجتماعية أو مهنية.

وفي مجال التأمين يخاف من فقدان الوظيفة أو العملاء أو زملاء العمل، وعندما يشعر بالخوف يستسلم للأمر الواقع ويرى بأنه الوضع الأكثر أماناً.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي صمت الإذعان والصمت الاجتماعي فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.21) و (0.720)، وكانت العلاقة عكسية قوية بالنسبة لقطاع التعليم في كوريا بمعامل ارتباط بلغ (-0.531)، ويمكن ارجاع هذه النتيجة لكون الموظفين في المؤسسات الكورية، لا يستطيعون التعبير عن رأيهم فهم يدينون بالولاء والطاعة لقائدهم، فعندما يزيد صمت الإذعان ينقص الصمت الاجتماعي فهم يلجؤون للتعبير عن رأيهم خارج المؤسسة سواء مع الأصدقاء أو العائلة .

بينما كانت العلاقة طردية قوية بالنسبة لقطاع الرياضة في تركيا بلغت (0.720)، ويمكن ارجاع هذه النتيجة لكون منتسبي قطاع الرياضة يفرقون بين القائد والمؤسسة التي ينتمون إليها فيبقى الصمت الاجتماعي مرتفعاً، حتى لو كانت الأمور غير مستقرة والتعبير عن الرأي لن يجدي نفعاً، فتجدهم يحافظون على صورة مؤسستهم .

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.613) و (-0.160)، وقد حصل قطاع التعليم على أقوى ارتباط بلغ (-0.613) فكانت العلاقة عكسية قوية بين الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي، فعندما يخاف الموظف من التعبير عن رأيه، أو يخاف من العقوبات التي قد يتعرض لها عند الإبلاغ عن مشكلات تخص العمل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ينقص الصمت الاجتماعي ويلجأ للتعبير والشكوى خارج أسوار المؤسسة.

ثالثا : مراحل الصمت التنظيمي :

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكن عبر مراحل وهذه المراحل تتمثل في :

1- **مرحلة الاستغراق** : وهي احدى مراحل الصمت التنظيمي، تحدث في بداية العمل في منظمة جديدة أو تولى مسؤولية جديدة داخل المنظمة، يعتمد فيها الموظف على الاستماع والمشاهدة بدلا من التفاعل مع الآخرين، وإن كان هناك تفاعل فهو محدود، والهدف من هذا هو فهم ثقافة المنظمة ومحاولة التكيف معها.

يعتمد الموظف في بدايتها على الاستماع والمشاهدة والتركيز على جمع أكبر قدر من المعلومات وتكوين صورة دقيقة عن المنظمة، بعدها يتمكن من فهم ثقافة المنظمة من خلال العادات والقيم السائدة ، ويعتمد على التحليل أكثر من الرد الفوري.

2- **مرحلة الكساد**: تشير هذه المرحلة إلى فترة الركود والتباطؤ في العمل داخل المنظمة، حيث يفقد الحماس ويشعر بالروتين، لعدة أسباب من بينها العمل التقليدي وعدم وجود التحدي والابتكار. وما يميز هذه المرحلة هو الانخفاض في مستوى التفاعل والتواصل الفعال بين الموظفين ما يؤدي لحدوث الصمت بسبب الإحباط.

3- **مرحلة الانفصال**: "يدرك فيها ما يحدث ويبدأ في الانسحاب النفسي" (مُجَّد هنجو عبد القادر و عبد السلام ، 2018، صفحة 15) تحدث هذه المرحلة عندما يشعر الموظف بالخيبة وعدم الارتياح فيخفض مستوى الإنتاجية لديه.

ويمكن أن يكون هذا بسبب تجارب سلبية في التفاعل حدثت مع الزملاء أو رؤساء العمل، ومن مؤشرات هذه المرحلة، قلة الاهتمام والتفاعل وانخفاض المشاركة في الفعاليات العمالية، فتتأثر إنتاجيته و تزيد مستويات الضغط و التوتر النفسي فينتقل بذلك إلى المرحلة الأخيرة .

4- مرحلة الاتصال: "يصل الموظف في هذه المرحلة إلى التفكير بترك العمل نهائيا" (نعرورة و تي، 2020، صفحة 502)، لأنه يجد نفسه في حالة من التشويش وتسيطر عليه الأفكار السلبية.

في هذه المرحلة تسيطر عليه أفكار الانتقال إلى منظمة أخرى والبحث عن فرص جديدة نتيجة عدم الرضا عن الوضع الحالي .

رابعاً : محددات الصمت التنظيمي

1- المحددات الفردية :

1-1 الجنس :

من خلال الاطلاع على العديد من البحوث، تم التوصل الى أن تأثير الجنس على الصمت التنظيمي مختلف من دراسة لأخرى فقد انطلقت دراسة كل من (Girgin & (863 p. 2021, Gümüşeli, من فرضية أن "هناك فروق بين مستويات الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس وقد تم التوصل الى أن تأثير الجنس على ادراك الصمت التنظيمي لا يختلف بين الجنسين في جميع أبعاده".

وهذا ما توافق مع الدراسة العربية لدى (معروف، 2019، صفحة 163)، حيث توصل الى " أنه لا توجد فروق في مستوى الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس"، وكذا دراسة (الظفري و السعيدية ، 2020، صفحة 389) حيث "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بـمدارس سلطنة عمان من حيث الجنس". وقد تم تفسير ذلك بكون الاناث و الذكور يخضعون لنفس الظروف و اللوائح التنظيمية .

بينما توصل (الختاتنة ، 2009، صفحة 87) الى أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ، حيث أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث".

2-1 العمر:

أما فيما يخص متغير العمر، فمن خلال مجموعة من الدراسات كدراسة (الختاتنة ، 2009، صفحة 84) وجد " أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط هذه الفئة 3.58 ، مع الفئات (51 سنة فأكثر) والفئة (41-50 سنة) بمتوسطات 3.28 و 3.39 وعلى التوالي "، فالأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر التزاما بالصمت، في حين أن التقدم في العمر يكسب الموظف خبرة ويصبح أكثر استعدادا للتعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة .

3-1 الأقدمية:

انطلقت دراسة (معروف، 2019، صفحة 164) من فرضية مفادها توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الأقدمية في العمل إلا أنها لم تتحقق فقد كانت "قيمة (ف) تقدر ب(0.64) ومستوى دلالة يقدر ب (0.53)، فرفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الأقدمية في العمل " .

ومن بين الدراسات التي توافقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة، نجد دراسة (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 233) حيث انطلق من فرضية مفادها لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف سنوات العمل ، وقد تحققت هذه الفرضية، "حيث وجد قيمة t تساوي 1.62 وقيمة sig تساوي 0.20 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن قيمة t غير دالة إحصائيا".

4-1 المؤهل العلمي :

في دراسة أجراها (Girgin & Gümüşeli, 2021, p. 865) حول "تصورات معلمي المدارس المهنية حول الصمت التنظيمي، وجدوا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصمت الدفاعي لمعلمي المدارس لثانوية المهنية والحاصلين على درجة البكالوريوس ودرجة الدراسات العليا لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس"، حيث أن t تساوي 2.18 وقيمة sig تساوي 0.039، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، فالمعلمين الذين لديهم بكالوريوس لديهم مستوى أعلى من الصمت الدفاعي، مقارنة بالمعلمين الحاصلين على درجة الدراسات العليا. وقد تم تفسير ذلك بأن أصحاب الدراسات العليا أكثر نجاحا في التعبير عن ذات مقارنة بأصحاب البكالوريوس الذين يعتقدون أنهم يسبون ازعاجا بالحديث عن آرائهم.

ومن بين الدراسات التي توافقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة نجد دراسة (الختاتنة ، 2009، صفحة 84) فقد توصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات الباحثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجد أن قيمة F تساوي 16.92 ومستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، فرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات الباحثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية".

2 - المحددات التنظيمية :

- العدالة التنظيمية:

تم التوصل من قبل العديد من الباحثين إلى أن وجود عدالة إجرائية وعدالة تفاعلية تحفز العاملين على التعبير عن رأيهم بحرية ودون خوف أو قلق، فالحصول على المعلومات الكافية والدقيقة وسهولة الاطلاع عليها يرفع الحواجز ويسهل عملية التواصل ، والتعامل بصدق واحترام يسمح بحرية التعبير، في حين أن انخفاض العدالة التوزيعية لم يؤثر في تقديرهم لذاتهم وأهمية المشاركة بالأفكار والآراء إيمانهم أن صوتهم سيحدث التغيير ولو بعد حين (الظفري و السعيدية ، 2020، صفحة 397)، فتقدير لموظف للمدخلات و المخرجات أمر نسبي النتائج تظهر مع الوقت، وهذا لا يمنع من التعبير عن رأيه.

- الثقافة التنظيمية:

"كما أن الثقافة السائدة في المنظمة تؤثر على مستوى الصمت التنظيمي، فعدم التقدير ومنع الأخطاء وتغييب الموظف عن المشاركة في قرارات الشركة، يؤدي الى ثقافة لا يتحمل فيها الموظفون المسؤولية" (Kussin, & Bundtzen, 2021, p. 41)، ويفضل البقاء في منطقة الراحة الخاصة به وعدم التعبير عن رأيه، إضافة الى وجود ثقافة من الخوف أو عدم الثقة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي. على الجانب الآخر، يمكن أن تؤدي ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة في المنظمة إلى التقليل من الصمت الاجتماعي وتشجيع الأفراد على الإبلاغ عن المشاكل والأخطاء .

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر نوع ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد فيما يتعلق بالصمت التنظيمي ، فمثلا إذا كانت ثقافة المنظمة محفزة على الاستجابة السريعة وحل المشاكل بشكل فعال ، فمن المرجح أن يتحدث الأفراد بشكل أكبر ويساهمون بشكل أكبر في العملية التنظيمية.

بالمقابل، إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على السلوك التقليدي والمحافظة على الوضع الراهن ، فمن المرجح أن يكون الصمت التنظيمي أكثر.

ففي دراسة كورية أجراها (Jongsung & Sung-Hoon, 2021, p. 2160) تم التوصل إلى "أن الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الإيجابي يزداد باعتماد المنظمة على الثقافة العقلانية". فحسبهما ، العلاقات العملية التي لا تراعي شعور ومتطلبات الأساتذة تجعلهم يمتنعون عن ابداء آرائهم مما يعيق تطور الجامعة، وقد يصل الأساتذة إلى حد نشر معلومات سلبية عن منظماتهم

وتوصلوا أيضا إلى أن صمت الإذعان زاد وانخفض الصمت الاجتماعي عندما وجدوا ثقافة هرمية عالية، هذه الأخيرة تؤكد على الأوامر والإجراءات واللوائح، مما يفقد حسبهما الإرادة لإبداء أي ملاحظات تجاه تطوير الجامعة، كما يتضاءل ميلهم إلى الصمت لحماية جامعتهم.

- الصحة التنظيمية:

كما أن هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات في بيئة العمل والصمت التنظيمي، (الروميدي، 2021، صفحة 15)، حيث

انطلق من فرض رئيسي مفاده " يؤدي تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة"، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عشرة أبعاد للصحة التنظيمية في المؤسسات وهي : وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، توازن السلطة، استغلال الموارد، التماسك أو الانتماء، الروح المعنوية، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، حل المشكلات .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط "عكسية بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي، فالصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفندقة تؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بنسبة 39.1%"، فهم يتجهون للحديث عن المشكلات والمخالفات داخل الكليات أو المعاهد، ويقدمون اقتراحاتهم حول تحسين الأداء.

- البيئة الريادية الداخلية:

حسب (خضر يوسف، 2020، الصفحات 26-27) فإن "البيئة الريادية هي البيئة التي تستند على الابتكار و الابداع في الأعمال و النشاطات التي تمارس داخل المنظمة من أجل تطوير المنتجات والخدمات والهياكل والعمليات والتقنيات والتوجهات والأسس التي تعتمدها في تنمية الاتجاهات الجديدة"، وهدفت من خلال دراستها إلى تحديد شكل علاقة الارتباط بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وكذا الوقوف على مستوى علاقة التأثير بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي. واعتمدت الأبعاد التالية: المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، دعم الإدارة العليا، الحوافز والمكافآت، الاستماع والتواصل مع الموظفين، وقد توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الريادية

الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.544)، وأيضاً إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين البيئة الريادية الداخلية و الحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة، بمعامل تحديد (R2) قيمته 0.396.

- مميزات إدارة المعرفة:

مميزات إدارة المعرفة والصمت التنظيمي متغيرين يعملان باتجاه معاكس، حيث تعمل مميزات إدارة المعرفة على الانفتاح والتواصل والتشارك المعرفي، فهي عملية تهدف إلى تخزين ومشاركة وتحليل وتوزيع المعرفة داخل المنظمة، وبين الأفراد بهدف زيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف، "بينما تعمل مسببات الصمت التنظيمي على غرس الصمت لدى العاملين اتجاه ما يحصل في المنظمة من أحداث وسياسات غير دقيقة" (علي عبد الله و حسن رمضان، 2019، صفحة 112)، حيث قسمت هذه الدراسة مميزات إدارة المعرفة إلى خمس مميزات كالاتي: رؤية المعرفة ويقصد بها الرؤية المشتركة للمنظمة، إدارة المحادثات وهي تشارك المعرفة، تمكين صناع المعرفة، البيئة المشجعة، تحول المعرفة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين زيادة مميزات إدارة المعرفة ومسببات الصمت التنظيمي، كما تبين دور الرؤية المعرفية في الحد من الأثر السلبي لمسببات الصمت التنظيمي.

- تقنيات الاتصال الحديثة:

من خلال تقنيات الاتصال الحديثة يمكن للموظفين التواصل بسهولة مع زملائهم ومديريهم والتعرف على المشاكل التي يواجهونها، وتبادل الأفكار والحلول، كما يمكن استخدام

هذه التقنيات لجعل العمليات التنظيمية أكثر شفافية وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.

وحسب (بعيسى و بورمانه ، 2021، صفحة 203) فإن " تقنيات الاتصال الحديثة هي تلك الوسائل والتجهيزات الحديثة التي تساهم في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين البشر، مهما كانت مستوياتهم وفي شتى المجالات بغرض رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات". وهدفا من خلال دراستهما إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين تقنيات الاتصال الحديثة والصمت التنظيمي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

وتم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لتقنيات الاتصال في مقاومة الصمت التنظيمي، فاجتماع الموظفين في شبكة الكترونية واحدة سوف يحو الرهبة من المدير، فالتعامل غير مباشر فييدي رأيه بكل حرية، كما أن المدير يمكن أن يستعين بأفكار الموظفين دون الأخذ برأيهم لأنها أصبحت ملك الشركة ، ما يجعل تأثير تقنيات الاتصال الحديثة غير ظاهر .

خامسا : نتائج الصمت التنظيمي

-أداء العاملين :

قام (عبد الرزاق عبود و ناصر حسين ، 2016، صفحة 245) بدراسة شملت 100 موظف من رئاسة جامعة بابل، هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي

وأداء العاملين وكذا معرفة الآثار السلبية واليجابية المترتبة عن رفض الأفراد التكلم عن المشاكل داخل المنظمة وتأثيرها على أدائهم .

حيث توصلت لوجود علاقة ذات تأثير عكسية بين أسباب الصمت التنظيمي (أسباب إدارية و تنظيمية ، نقص الخبرة ، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الاصرار بالعلاقات) ومؤشرات تتعلق بأداء العاملين (الرضا الوظيفي ، الابداع ، الانتاجية)، " فيما يتعلق بالرضا الوظيفي قد بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب 0.395 :- ، -0.432 ، 0.334 ، -0.388 ، 0.401 ". وهذا يدل على أن خوف الموظفين من التكلم يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي عندهم. وكذا بعد الابداع فقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أسباب الصمت التنظيمي على الترتيب 0.502 :-، -0.379 ، -0.433 ، -0.376 ، -0.411 ، أما بعد الانتاجية فكانت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي على الترتيب: -0.462 ، -0.343 ، -0.379 ، فالخوف من مناقشة الرؤساء في العمل و الزملاء يؤثر سلبا على الانتاجية .

- السلوك الابداعي:

في دراسة أجراها (الصليبي، 2019، صفحة 98) حول دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية ، قام باختيار عينة مكونة من 247 من منتسبي هذا الجهاز، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة، ومستوى ممارسه منتسبي الجهاز للسلوك الإبداعي، وكذا تحديد دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي في الجهاز، وتوصلت هذه الدراسة إلى " وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الشرطة البحرية حيث بلغ

معامل (-0.162)، ويعزى ذلك لكون الصمت التنظيمي يخلق بيئة عمل تتميز بالعزلة والسلبية و الروتين في انجاز المهام، وتفتقر إلى التشجيع والابتكار.

- سلوك المواطنة التنظيمي:

قام (مراد عوجة، 2019، صفحة 564) بدراسة "حول الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمي"، اعتمد فيها الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، والصمت الاجتماعي كأبعاد للصمت التنظيمي، والايثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير كأبعاد للمواطنة التنظيمية، منطلقا من فرضية رئيسية مفادها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث في سلوك المواطنة التنظيمية حيث توصل إلى "أن الصمت التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (35%) تأثيرا عكسيا، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-3.417) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) أما مستوى المعنوية (0.001) هي أصغر من (0.05) وعلى هذا الأساس قبلت الفرضية .

فأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالإيثار والكياسة تتطلب تقديم المساعدة والنصح للزملاء دون طلبهم ذلك ووجود الصمت التنظيمي يعيق هذه العملية، فوضعية العزلة التي يتخذها الموظف والخوف من حدوث مشكلات تمنعه من تقديم مساعدات من هذا النوع .

وهذا ما أكدته دراسة (أمين أحمد، 2017، صفحة 29) حيث وجد أن "كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيم كل منهما على التوالي (-0.433) و(-0.446)". فالالتزام العاملين بصمت الخضوع

والصمت الدفاعي يؤدي إلى عدم تبنيتهم لسلوك المواطنة التنظيمية، منها عدم تقديم المساعدة للزملاء ، وعدم العناية بالأجهزة ، إضافة إلى التذمر المستمر من أعباء العمل .

- الذاكرة التنظيمية :

حسب (ابراهيم موسى، 2017، صفحة 151) فإن الذاكرة التنظيمية هي مفهوم مجازي يحاكي ذاكرة الإنسان والحاسوب، وتشير إلى مخزون المعرفة لدى المنظمة من بيانات ومعلومات وتجارب مختلفة. وهدف من خلال هذا البحث إلى دراسة أثر صمت العاملين الدائمين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية على الذاكرة التنظيمية للشركة، واعتمد مستوى الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، شكل الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية كأبعاد للذاكرة التنظيمية .

وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية (67%) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صمت العاملين الدائمين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو الذاكرة التنظيمية بكل أبعادها، وأرجع الباحث السبب في ذلك هو أن الموظفين يتجنبون تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، ويحجبون القضايا المتعلقة بالعمل ما يؤثر بشكل سلبي في عملية تبادل الخبرات والمعلومات ما يقلل من مخزون المعرفة لدى الشركة أو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية (ابراهيم موسى، 2017، صفحة 161).

- الاحتراق الوظيفي:

تناول في بحثه محددات الصمت (موسى اسماعيل، 2018، صفحة 38) التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، واستخدم لذلك

عينة قوامها 245 عضوا. وقد عرف الاحتراق الوظيفي على أنه شعور بالإرهاك النفسي والذهني والجسدي الناتج عن المتطلبات الوظيفية، مثل زيادة عبء العمل والضغط النفسية، مما يؤدي إلى فقدان الطاقة المعنوية وضعف النشاط وانخفاض الأداء وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات. وقد تناول الأبعاد التالية: الإرهاك، تبلد المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي.

وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن هناك ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والاجهاد العاطفي، بينما وجد ارتباط عكسي قوي ذو دلالة إحصائية بينه وبين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا)، ووجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي وتبلد المشاعر، وارتباط عكسي قوي ذو دلالة إحصائية بينه وبين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا)، وكذا الأمر بالنسبة لبعد ضعف الإنجاز الشخصي، فقد توصل إلى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بينه وبين محددات الصمت التنظيمي وارتباط عكسي قوي ذو دلالة إحصائية بينه وبين (مهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا).

- السلوك التنظيمي الإيجابي :

انطلق (علوان الطائي و علي صكر، 2020، صفحة 81) في دراسته حول أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي من فرضية رئيسية أولى (h0) "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وفرضية (h1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، وفرضية رئيسية

ثانية (h_0) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، وفرضية (h_1) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي"، واعتمد على المكونات الإيجابية التي يمكن قياسها وتطبيقها في المنظمات كالكفاءة الذاتية كإتقان العمل، التعلم بالإثابة، الإثارة و الإقناع الاجتماعي، وكذا التفاؤل والذي يرتبط بالمشاعر الإيجابية والتحفيز، والأمل والذي يشمل الإصرار الشخصي للتقدم، إضافة إلى المرونة والمقصود بها التكيف مع الظروف .

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، وهذا ما يعكس برأيه عدم اهتمام عينة الدراسة بتقليل الصمت التنظيمي الذي من شأنه رفع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي من كفاءة، تفاؤل ، الأمل و المرونة .

وكذا أثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل الخاص بالصمت التنظيمي، تم التوصل إلى أن للصمت التنظيمي ثلاثة أبعاد هي الصمت الدفاعي وصمت الأذعان والصمت الاجتماعي، والعلاقة بين هذه الأبعاد كانت طردية قوية و طردية متوسطة.

وبعدها تم عرض مراحل تطور الصمت التنظيمي في المؤسسة، بدءاً بمرحلة الاستغراق ثم الكساد ومرحلة الانفصال وصولاً لمرحلة الاتصال أين يقرر الموظف ترك العمل نهائياً.

كما تم التطرق للمحددات التنظيمية، فيما يخص المحددات الفردية نذكر الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، أما المحددات التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، الثقافة، الصحة التنظيمية وتقنيات الاتصال الحديثة.

وفي الأخير توصلنا لنتائج الصمت التنظيمي، سواء على أداء العاملين أو على السلوك الإبداعي والمواطنة التنظيمية، وعلى الذاكرة التنظيمية وصولاً إلى الاحتراق الوظيفي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراسة

محتويات الفصل الرابع

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج و أدوات الدراسة

1- منهج الدراسة

2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

1- طريقة اختيار العينة

2- خصائص عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد التطرق إلى التراث النظري و الإمبريقي حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي في الفصول النظرية، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة فروضها، نحاول من خلال هذا الفصل توضيح الاستراتيجية التي تم اعتمادها للإجابة على هذه التساؤلات ، والتحقق من صدق فرضياتها.

أولا :مجالات الدراسة :

وضعت المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش حاليا في الخدمة في 06 أكتوبر 1986، حيث كان آنذاك يلعب دور مستشفى القطاع الصحي، وكان يتكون هذا القطاع من المؤسسة الحالية، 09 مراكز صحية وعيادتين متعدد الخدمات بالإضافة إلى 24 قاعة للعلاج والفحص و09 وحدات للكشف المبكر والمتابعة للصحة المدرسية.

ظهرت المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش تحت اسم العايب الدراجي، نتيجة إعادة النظر في القطاعية من خلال اجراء تعديلات على ضبط الهياكل التي تتولى الوقاية والعلاج كما هو منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو سنة 2007، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

في 15 جويلية 2007 تم التقسيم الميداني حيث انفصل المستشفى وأصبح مؤسسة عمومية استشفائية مستقلة، كما تم انشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومقرها بسيدي

مزغيش، وتتكون هذه الأخيرة من مجموع الوحدات للصحة الخارجية التي كانت تابعة للقطاع الصحي سابقا.

المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وموضوعة تحت وصاية الوالي، تتمثل مهمتها الأساسية في تقديم الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي وتطبيق البرامج الوطنية للصحة.

1- المجال الجغرافي :

يقع مستشفى دراجي العايب في شمال مدينة الحروش، يحده جنوبا مدرسة ابتدائية وغربا ملعب جوارى ومن بقية الاتجاهات أحياء سكنية.

2- المجال البشري :

تضم المؤسسة الاستشفائية الحروش 35 مستخدما إداريا، وكذا 79 طبيبا بين ممارس أخصائي مساعد وطبيب عام، إضافة إلى 236 موظفا شبه طبي. ويعمل بالمؤسسة كذلك 53 موظفا بين العمال المهنيين، الحجاب وسائقي السيارات، بينما يبلغ عدد العمال المتعاقدين 57 موظفا.

1-2 المصالح الإدارية : يسهر على سير المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش

مجلس إدارة و يديرها المدير العام، وهذا بمساعدة جهاز استشاري يتمثل في المجلس الطبي .

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الحروش من أربعة مديريات فرعية وهي :

1- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : وتضم مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات

العمومية، مكتب الوسائل العامة والهيكل.

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضم مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات و خلية

التكوين.

3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و تضم مكتب القبول و مكتب التعاقد و حساب

التكاليف و مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : وتضم مكتب صيانة

التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

2-2 مصالح العلاج: للمؤسسة طاقة استيعاب تقدر ب 130 سرير تقنيا و 152 سرير

منظم فعليا موزعة على خمس مصالح استشفائية .

أ- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية، 10 أسرة.

ب- مصلحة الطب الداخلي، 30 سرير تقنيا و 32 سرير منظم فعليا.

ت- مصلحة الجراحة العامة، 30 سرير تقنيا و 36 سرير منظم فعليا.

ث- مصلحة طب الأطفال، 30 سرير تقنيا و 32 سرير منظم فعليا.

ج- مصلحة طب النساء والتوليد ، 30 سرير تقنيا و 42 سرير منظم فعليا.

3- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الراهنة منذ انطلاق السنة النظرية، وإلى غاية شهر جويلية من سنة 2021، تم جمع المادة العلمية النظرية، والاطلاع على دراسات سابقة جمعت بين متغيري الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، من أجل ضبط أبعاد المتغيرين ومؤشراتهما، تمهيدا لإجراء دراسة يتم فيها اختبار الاستبيان، والتي تمت في الفترة الممتدة من جويلية 2021 إلى سبتمبر 2021.

وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان، تم الانطلاق في كتابة الجانب النظري، من سبتمبر 2021 إلى جويلية 2023. لتتعلق عملية النزول للميدان رسميا في أوت 2023، والتي سبقتها عدة زيارات ميدانية غير رسمية لمستشفى الحروش، تم خلالها إجراء مقابلات مفتوحة مع عدد من الموظفين، من أجل التأكد من شمول عبارات الاستبيان لكل مؤشرات المتغيرين الموجودة واقعا داخل المستشفى.

وقد انتهت مرحلة توزيع وجمع الاستبيانات بين أوت وأكتوبر 2023، وتم تحليلها احصائيا خلال شهر نوفمبر من نفس السنة، لتتم مرحلة التعليق على الجداول وتحليل بياناتها ومناقشتها خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2023 إلى فيفري 2023.

ثانيا: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لفهم العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى أطباء، ممرضين وإداريين مستشفى الحروش

بسكيدة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة من خلال وصف متغيراتها والحساب الكمي لدرجات مؤشراتنا من متوسط حسابي وانحراف معياري، وصولاً إلى تحليل العلاقة الارتباطية القائمة بينها عن طريق معاملات الارتباط، وتحديد أثر المتغيرات الشخصية على المتغيرين باستخدام اختبارات الفروق الاحصائية.

وقد تم اجراء معاينة غير عشوائية، اخترنا فيها العينة الحصصية لسببين، الأول أنها تضمن لنا تمثيلاً متناسباً لفئات العينة مع مجتمع الدراسة، والثاني لأننا لم نتمكن من الحصول على القائمة الإسمية لكل مفردات مجتمع الدراسة من أجل اجراء سحب عشوائي للعينة.

وقد تم اختيار نسبة 50 بالمئة من مجتمع الدراسة كعينة، أي ما يمثل 175 مفردة. تم استرجاع 159 استمارة منها قابلة للاستغلال، بينما تميزت باقي الاستمارات بوجود أخطاء في ملئها أو عدم اكتمالها، مما دفعنا لاستبعادها، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 90.85 بالمئة وهي نسبة مقبولة.

2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على عدد من الأدوات المنهجية المناسبة:

أ- تحليل الوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات والتقنيات الهامة والمساعدة على جمع المعلومات التي نحتاجها، حيث نستفيد منها من خلال :

- التعرف على الجانب التاريخي للمؤسسة.

- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا مختلف المديرات والمصالح، وكيفية توزيع العمال على المستويات التنظيمية.

- التعرف على القانون الداخلي للمؤسسة.

ب- الملاحظة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة المقننة من خلال شبكة ملاحظة تم تفريغ المعلومات التي تم رصدها من ميدان الدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم ()، نظرا لأهميتها البالغة من أجل تقييد المشاهدات، والابتعاد عن الذاتية والانتقائية التي يمكن أن يقع فيها الباحث عند تدوين ملاحظاته من الذاكرة فقط.

د- الاستمارة :

الاستمارة كانت ضرورية بالنسبة لهذا البحث، من أجل تكميم البيانات وقياس المؤشرات على أكبر عدد من مجتمع الدراسة.

وقد مرت صياغة الاستمارة في هذه الدراسة بثلاثة مراحل:

● المرحلة الأولى :

تم الاطلاع على التراث النظري وكذا الدراسات السابقة واستخراج الأبعاد والمؤشرات، فكانت الاستمارة الأولى بمؤشرات صيغت في ضوء فروض الدراسة والإشكالية البحثية، وكذا المقابلات الاستطلاعية التي أجريت مع العمال .

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، إضافة للمتغيرات الوظيفية وهي الأجر، الأقدمية، المستوى الوظيفي، شغل منصب نوعي بالمستشفى.

أما القسم الثاني من الاستمارة فتم تخصيصه لمتغير الثقة التنظيمية، وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، والذي يضم 36 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، كما هو موضح في الجدول التالي :

- جدول رقم (13) يوضح توزيع عبارات الثقة التنظيمية على أبعادها الثلاثة :

الثقة في الإدارة	الثقة في المشرف	الثقة في الزملاء	البعد
12	12	12	عدد العبارات

ومن بين المؤشرات نجد تلقي الدعم من الزملاء في حالة وجود مشكلة، تصرف رئيس المصلحة تصرفات غير متناقضة، وكذا توفر المستشفى على مناخ مساعد على العمل.

أما بالنسبة للقسم الثالث من الاستمارة فقد ضم عبارات متغير الصمت التنظيمي، وهو المتغير التابع في الدراسة، ويضم 15 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

- جدول رقم (14) يوضح توزيع عبارات الصمت التنظيمي على أبعاده الثلاثة:

الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	البعد
5	5	5	عدد العبارات

ومن بين مؤشراتنا نذكر تجنب تقديم العامل لخبراته في المستشفى لأنه يئس من أحداث تغيير، الاحتفاظ بالمعلومات خوفاً من الأضرار بالمصالح، تجنب افشاء أسرار المستشفى .

- المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة تم الاعتماد على صدق المحكمين حيث تم توزيع عشر استمارات على

عشر أساتذة وهم على التوالي:

- الأستاذ سليمان تيش تيش مُجد لمين من جامعة سوق أهراس .
- الأستاذ خريش زهير من جامعة تيارت.
- الأستاذ بوبكر هشام من جامعة سكيكدة.
- الأستاذ رمضان السعيد من جامعة سكيكدة.
- الأستاذ ليتيم ناجي من جامعة سكيكدة.
- الأستاذ سلاطينة رضا من جامعة سوق أهراس .
- الأستاذ يحي عبد المالك من جامعة سوق أهراس .

حيث تم الإجماع على صدق مجموعة من العبارات، في حين تم تغيير صياغة عدد منها حسب

الجدول التالي :

-جدول رقم (15) يوضح العبارات المقبولة و المعاد صياغتها:

الرقم	العبارات	نسبة الموافقة	العبارات المعدلة
1	زملائي يقومون بعملهم بطريقة جيدة	%100	
2	أعتقد أن زملائي يقومون بمشاركة معلوماتهم معي	%86	زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي
3	يمكن أن أتكل على زملائي	%100	
4	يقدر زملائي مجهوداتي في العمل	%86	يقدر زملائي المجهودات التي أقدمها من خلال عملي
5	يكن زملائي مشاعرا صادقة نحوي	%100	
6	سأحصل على المساعدة من زملائي لو طلبتها	%100	
7	يهتم زملائي كثيرا بالأفكار التي أقدمها	%100	
8	زملائي سيدعمونني لو واجهتني مشكلة	%100	
9	أرى أن زملائي يمكن الاعتماد عليهم حتى في الظروف الصعبة	%100	
10	زملائي يقدرون إنجازاتي المهنية	%100	
11	يتصرف زملائي دوما تصرفات أخلاقية	%100	
12	لا ينشر زملائي الأخبار الشخصية الخاصة بي	%100	
13	قدراتي و إنجازاتي يتم الاعتراف بها	%100	
14	تدعمني الإدارة فيما أقوم به من مهام	%100	
15	تعاملني الإدارة بطريقة عادلة	%100	
16	عندي مشاعر إيجابية اتجاه مستقبلي في هذا المستشفى	%100	
17	أعلم أن كل ما أقوم به سيتم تقديره دوما	%100	
18	تم مشاركة ل المعلومات و المعارف في المستشفى	%100	
19	يعمل المستشفى وفق خطة مسبقة واضحة	%100	
20	أرى أن المستشفى في طريق التحسن	%100	
21	أقوم بطرح افكاري دون تردد في المستشفى	%100	
22	الأفكار التي أطرحها يتم تميمها	%100	
23	أرى أن الإدارة عادلة تجاه العاملين	%100	
24	توفر المستشفى مناخا مناسباً للعمل	%100	

25	يتعامل رئيس المصلحة معي وفقا للوعود التي تلقيتها منه سابقا	%100
26	لدي ثقة كبيرة في رئيس المصلحة	%100
27	يتصرف رئيس المصلحة تصرفات منسجمة و غير متناقضة	%100
28	ينطلق رئيس المصلحة في تعامله معي بنية حسنة	%100
29	يقدم رئيس المصلحة حلولاً واقعية للمشاكل التي تواجهني	%100
30	يقدر رئيس المصلحة الجهود الإضافية التي أبذلها	%100
31	يحافظ رئيس المصلحة على سرية القرارات الخاصة التي يتخذها اتجاهي	%100
32	يفي رئيس المصلحة بالوعود التي يقدمها لي	%100
33	يتميز رئيس المصلحة بأنه حاضر عندما أحتاج مساعدة منه	%100
34	يستمع لي رئيس المصلحة كلما احتجت ذلك	%100
35	ينظر لي رئيس المصلحة كشخص مسؤول لا يحتاج لأن يراقبه	%100
36	يتميز رئيس المصلحة بين العمال من حيث الأداء	%86
37	أحتفظ بأفكاري لنفسي لأني أعلم أنني سأواجه باللامبالاة من طرف رئيس المصلحة	%100
38	أجتنب تقديم خبراتي في العمل لأنني بيئت من إحداث تغيير في المستشفى	%100
39	لا أعبر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت خاضعا للأمر الواقع	%100
40	أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة	%100
41	أعتقد أن الإبلاغ عن وجود مشاكل داخل المصلحة لا يشكل فارقا	%100
42	أخاف من التعبير عن آرائي المتعلقة بالتغيير	%100
43	أحتفظ بمعلومات مهمة و لا أجهر بما خوفي من	%100

		الاضرار بمصالحني	
44	%100	لا ابليغ عن الأشياء السلبية في المستشفى تجنبا للمشاكل	
45	%100	اتجنب التعبير عن ارائي المتعلقة بتحسين العمل	
46	%100	اتجنب تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المستشفى خوفا من الانتقاد	
47	%100	احمي المعلومات الخاصة بعلمي لأنها ملكية المستشفى	
48	%100	احافظ على المعلومات المتعلقة بالمستشفى خوفا على سمعته	
49	%100	اقاوم كل الضغوطات التي تسعى لان اقدم معلومات خاصة للمستشفى	
50	%86	أحافظ على السر المهني	امتنع عن افشاء معلومات يمكن ان تتسبب بالحاق الضرر بالمستشفى
51	%100	الترزم باتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بعلمي	

- ثبات الاستمارة :

تم توزيع ثلاثين استمارة تجريبية لحساب الثبات، وقد تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ، وبناء على هذه العملية جاءت النتائج التالية:

جدول رقم (16) يوضح قيمة الثبات :

قيمة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ	البعد
0,852	الثقة في الزملاء
0,850	الثقة في الإدارة
0,901	الثقة في المشرف
0,794	صمت الإذعان
0,874	الصمت الدفاعي
0,848	الصمت الاجتماعي

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن كل عبارات بعد الثقة في الزملاء ثابتة، لأن معامل ارتباطها كان قويا (0.852) مما ينتج عنه ثبات عالي لمقياس البعد.

كما أن كل عبارات بعد الثقة في الإدارة ثابتة، لأن معامل ارتباطها كان قويا (0.850) مما ينتج عنه ثبات عالي لمقياس البعد كذلك .

بالنسبة لعبارات بعد الثقة في المشرف فقد كان معامل ارتباطها 0.901 وهو كذلك قوي ما يعني ثبات عالي لمقياس هذا البعد أيضا.

أما بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي، فكل عبارات بعد صمت الإذعان ثابتة لأن معامل ارتباطها كان قويا (0.794)، ما يعني ثبات عالي لمقياس البعد.

وعبارات بعد الصمت الدفاعي معامل ارتباطها (0.874) وهو قوي ما يعني ثبات عالي لمقياس هذا البعد أيضا.

بالنسبة لعبارات بعد الصمت الاجتماعي فقد كان معامل ارتباطها (0.848) وهو كذلك قوي. ما يعني ثبات عالي لهذا المقياس ولا يتناقض مع نفسه ويقيس ما وضع من أجله وفي حال إعادة نفس الدراسة على نفس العينة سنحصل على نفس النتائج،

وبناء على هذه النتائج يمكن الشروع في توزيع استمارات الدراسة

ثالثا: عينة الدراسة:

في حال وجود مجتمع كبير العدد أو من الصعب الوصول لكل أفرادهم يتم اللجوء إلى

استخدام العينة، والتي يجب أن تتشابه مع مجتمع الدراسة الأصلي لتمكين من تعميم نتائجها.

1- طريقة اختيار عينة الدراسة :

تم الاعتماد على المعاينة غير العشوائية لعدم تمكننا من الحصول على القائمة الاسمية للعمال بالمؤسسة الاستشفائية الحروش، تحديدا تم استخدام المعاينة الحصصية المتناسبة التي تحترم نسب مجتمع الدراسة و تكون مشابهة له. حيث تم اختيار معيار المستوى الوظيفية (طبيب، اداري، ممرض) كأساس لتشكيل الحصص.

وقد تم تحديد نسبة 50 % من مجتمع الدراسة المكون من 350 فردا، وبناء على هذا تم حساب عدد أفراد كل حصة من حصص العينة كما هو موضح في الجدول التالي رقم (17).

جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الوظيفة:

الوظيفة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
طبيب	79	40
ممرضين	236	118
إداري	35	17
المجموع	350	175

انطلاقا من الجدول فقد تم توزيع 175 استمارة على العمال بطريقة اعتباطية، وقبل الانطلاق في العملية تم تجهيز جدول مخصص يضم كل فئة وظيفية، ثم تم الاتصال بالمبحوثين وبعد التعريف بالباحث وموضوع الدراسة تم سؤالهم عن الوظيفة إن كان طبيب أو ممرض أو إداري وطلب منهم ملء الاستمارة، عندها يتم وضع علامة (X) أمام كل فئة وظيفية حتى لا يتم تعدي العدد المحدد لكل حصة.

تم استرجاع كل الاستثمارات، ومن بين 175 استمارة تم الحصول على 159 استمارة قابلة للتفريغ، فهناك عدد منها لم يتم فيها اكمال البيانات الشخصية، و أخرى لم يجب المبحوثين على عدد من الأسئلة .

- جدول رقم (18) يوضح توزيع الاستثمارات المحصلة على المستويات التنظيمية

الاستثمارات المستغلة	الاستثمارات المسترجعة		الاستثمارات الموزعة	الفئة الوظيفية
	النسبة	التكرار		
%80	32	%100	40	طبيب
%93.22	110	%100	118	ممرض
%100	17	%100	17	إداري
%90.85	159	%100	175	المجموع

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة الاستثمارات المسترجعة كانت 100% لكل الفئات الوظيفية، وهذا يرجع إلى تخصيص وقت كافي من قبل الباحث للتوزيع والاسترجاع وكذا انضباط الفئات الوظيفية عند ملء وإعادة الاستثمارات .

في حين أن أكبر نسبة من الاستثمارات المستغلة كانت عند الإداريين بنسبة 100%، تليها فئة الممرضين 93.22% ثم الأطباء بنسبة 80%، ويمكن تفسير هذه النسبة بكون الإداريين على اتصال مباشر ودائم مع الزملاء والإدارة و المشرفين، فإجاباتهم كانت كاملة بالنسبة لجميع الأسئلة، أما بالنسبة للممرضين والأطباء يكون الاحتكاك اليومي أكثر مع فئة المرضى.

1- خصائص عينة الدراسة:

تعد مرحلة عرض متغيرات الدراسة الديموغرافية والتنظيمية مهمة قبل بدء عملية التحليل كي نتمكن من مقارنة النتائج المتحصل عليها مع باقي الدراسات، ويتم تفسير النتائج تفسيراً أكثر واقعية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المبحوثين.

وقد تم عرض بيانات المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في جداول بسيطة وجدول متقاطعة تجمع متغيرين معا من أجل تحليل أكثر عمقا.

- جدول رقم (19) يوضح توزيع الموظفين حسب الفئات الوظيفية :

النسبة	التكرار	الوظيفة
20.1%	32	طبيب
69.2%	110	ممرض
10.7%	17	اداري
100%	159	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من حيث الفئة الوظيفية كانت للممرضين، حيث قدرت ب 69.2 %، تليها فئة الأطباء بنسبة 20.1% ثم فئة الإداريين بنسبة 10.7%، ويمكن تفسير هذا التوزيع النسبي للممرضين والأطباء والإداريين على حسب طبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى، فالممرضون يلعبون دوراً حيوياً في تقديم الرعاية المباشرة للمرضى، وتدريبهم مختلف عن الأطباء والإداريين فوظيفتهم الاهتمام بالتفاصيل اليومية لحالة المريض من إدارة الأدوية وتنفيذ خطط الرعاية.

- جدول رقم (20) يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
23.3%	37	ذكر
76.7%	122	أنثى
100%	159	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من حيث الجنس كانت للإناث

بنسبة 76% تليها الذكور بنسبة 23.3%، ويمكن تفسير هذا التفاوت الواضح من

حيث النسبة بين الجنسين إلى اختلاف في اتجاهات اختيار المهنة بينهما، فالإناث أكثر ميلا لمجال الرعاية الصحية أكثر من الذكور، كما أن سياسات التوظيف والترويج أكثر تركيزا على الإناث خصوصا في بعض الأقسام.

- جدول رقم(21) يوضح توزيع الموظفين حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
35.2%	56	أقل من 30 سنة
42.8%	68	من 30 إلى 39 سنة
13.8%	22	من 40 إلى 49 سنة
8.2%	13	50 سنة فأكثر
100%	159	المجموع

- يتضح لنا من خلال الجدول الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة حصلت على أعلى نسبة تقدر ب 42.8%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 35.2% ثم الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 13.8%، وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 8.2%.

ويمكن ارجاع هذه النتيجة لمرحلتين مرت بهما سياسة التوظيف في قطاع الصحة، بما أن أغلبية الموظفين في هذه الدراسة هم من فئة المرضين فقد كان التوظيف في هذه الدرجة يقتصر على المتخرجين من مدرسة الشبه طبي، والتي تشترط شهادة بكالوريا إضافة لسنوات التكوين في المعهد، هذا يفسر ارتفاع نسبة من هم من 30 إلى 39 سنة، بعدها في السنوات الأخيرة فتح باب التوظيف لأصحاب المستوى الثالثة ثانوي لوظيفة مساعد تمريض تحت شرط حداثة السنة الدراسية، فزادت نسبة من هم أقل من 30 سنة في المستشفى.

- جدول رقم (22) يوضح توزيع الموظفين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	124	78%
من 10 إلى 20 سنة	26	16.4%
أكثر من 20 سنة	9	5.7%
المجموع	159	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من حيث الأقدمية كانت لصالح الفئة

العمرية أقل من 10 سنوات بما نسبته 78%، تليها الفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة

16.4%، ثم الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 5.7%، وهذا يعكس التغييرات الهيكلية

وسياسات التوظيف الحديثة حيث ركزت على توظيف وجذب الكفاءات الشابة،

فمسابقة مساعدي التمريض في السنوات الأخيرة اشترط فيها شهادة مدرسية للثالثة

ثانوي حديثة وتكون في سنة التقدم لاجتياز المسابقة.

- جدول رقم (23) يوضح الفروق بين الذكور و الإناث من حيث العمر في المؤسسة :

مستوى الدلالة	المجموع	العمر				المتغير		
		50 سنة فأكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	التكرار	الجنس	النسبة
0.005	51	4	12	26	9	التكرار		
	100%	7.8%	23.5%	51.0%	17.6%	النسبة		
	108	9	10	42	47	التكرار	أنثى	
	100%	8.3%	9.3%	38.9%	43.5%	النسبة		
	159	13	22	68	56	التكرار	المجموع	
	100%	8.2%	13.8%	42.8%	35.2%	النسبة		

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدلالة 0.005 ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين الذكور والإناث من حيث العمر، حيث نجد المبحوثين الإناث من الفئة العمرية

الأولى التي أعمارها أقل من 30 سنة ونسبتها 43.5% أكبر من نسبة الذكور من نفس الفئة العمرية (17.6%).

تليها الفئة العمرية الثانية التي تتراوح أعمارها من 30 إلى 39 سنة حيث نجد أن أغليتها من الذكور ونسبتها 51.0%، أما الإناث 38.9%، نفس الأمر بالنسبة للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، فقد كانت النسبة 23.5% بالنسبة للذكور مقارنة بـ 9.3% للإناث، في حين نجد للفئة العمرية 50 سنة فأكثر، لصالح الإناث بما نسبته 8.3% والذكور 7.8%.

- جدول رقم (24) يوضح الفروق بين الذكور و الإناث من حيث الوظيفة :

الدالة	المجموع	الوظيفة			المتغير		
		إداري	ممرض	طبيب	التكرار	النسبة	الجنس
0.605	51	4	35	12	التكرار	ذكر	الجنس
	%100	%7.8	%68.6	%23.5	النسبة		
	108	13	75	20	التكرار	أنثى	
	%100	%12.0	%69.4	%18.5	النسبة		
	159	17	110	32	التكرار	المجموع	
	%100	%10.7	%69.2	%20.1	النسبة		

يتضح من خلال هذا الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الوظيفة، لأن قيمة الدلالة (0.605) وهي أعلى من احتمال الخطأ (0.05)، حيث جاءت نسب الذكور والإناث في الفئات الوظيفية الثلاثة متقاربة، فكانت

نسبة الذكور في طيب ممرض اداري هي على التوالي 23.5%، 68.6%، 7.8%، في حين أن نسب الإناث هي : 18.5%، 69.4%، 12.0%.

جدول رقم (25) يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث الأقدمية في المؤسسة:

الدلالة	المجموع	الأقدمية			المتغير		
		أكثر من 20 سنة	من 10 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	التكرار	النسبة	الجنس
0.001	51	8	8	35	التكرار	ذكر	الجنس
	%100	%15.7	%15.7	%68.6	النسبة		
	108	1	18	89	التكرار	أنثى	
	%100	%0.9	%16.7	%82.4	النسبة		
	159	9	26	124	التكرار	المجموع	
	100%	5.7%	16.4%	78.0%	النسبة		

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة 0.001 ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث من حيث الأقدمية، حيث نجد أن نسبة من أقدميتهم أقل من 10 سنوات تشكل أعلى نسبة من المبحوثين حيث بلغت 78.0% لصالح الإناث بما نسبته 82.4% فيما بلغت نسبة من أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة 16.4% لصالح الإناث كذلك بنسبة 16.7%، أما أكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتها 5.7% لصالح الذكور بما نسبته 15.7%.

يمكن تفسير هذه النتائج بارتفاع عدد الإناث المتخرجت في السنوات الأخيرة فجاءت نسبة

الأقدمية الأقل من 10 سنوات مرتفعة، في حين أن نسبة الأكثر من 20 سنة منخفضة مقارنة بالذكور.

جدول رقم (26) يوضح الفروق بين الفئات الوظيفية و الأقدمية في المؤسسة :

الدلالة	المجموع	الأقدمية			المتغير		
		أكثر من 20 سنة	من 10 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	التكرار	النسبة	طبيب
0.190	32	0	2	30	التكرار	الفئات الوظيفية	
	%100	%0	%6.2	%93.8	النسبة		
	110	8	21	81	التكرار		مررض
	%100	%7.3	%19.1	%73.6	النسبة		
	17	1	3	13	التكرار		اداري
	%100	%5.9	%17.6	%76.5	النسبة		
	159	9	26	124	التكرار		المجموع
	%100	%5.7	%16.4	%78.0	النسبة		

من خلال الجدول نجد أن النسبة الأكبر للأقدمية تعود للفئة أقل من 10 سنوات بنسبة 78.0%، تليها الفئة من 10 سنوات إلى 20 سنة، ثم الفئة أكثر من 20 سنة، وهذا يعود إلى سياسة التوظيف في السنوات الأخيرة حيث عرفت تزايداً مستمراً، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الوظيفة، لأن قيمة الدلالة (0.605) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، فنسبة الأطباء الأقل من 10 سنوات كانت 93.8%، والمرضين 73.6%، و الإداريين 76.5%، وكذا الأمر بالنسبة للفئة من 10 إلى 20 سنة فقد كانت عند الأطباء و المرضين و الإداريين على التوالي :

6.2%، 19.1%، 17.6%، ونفس الأمر بالنسبة للفئة من 20 سنة فأكثر.

خلاصة:

في هذه الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لها، حيث كان حجم العينة 159 مبحوثا من أطباء، إداريين وممرضين بمستشفى الحروش.

حيث طبقت عليهم استمارة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول خصص للأسئلة الشخصية للمبحوث، أما الثاني والثالث فقد ضم عدد من العبارات التي تقيس متغيري الدراسة.

وتم التأكد من صدق وثبات الاستمارة، بعدها تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية

للعلم الاجتماع لتفريغها وحساب خصائص العينة.

الفصل الخامس:

تحليل المعطيات الميدانية

المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

والصمت التنظيمي

محتويات الفصل الخامس:

تمهيد

أولا : تحليل نتائج متغير الثقة التنظيمية

1 - تحليل نتائج بعد الثقة في الزملاء

2 - تحليل نتائج بعد الثقة في المشرف

3- تحليل نتائج بعد الثقة في الإدارة

4- تحليل نتائج تحليل نتائج الفروق الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية

ثانيا: تحليل نتائج متغير الصمت التنظيمي

1- تحليل نتائج بعد الصمت الدفاعي

2- تحليل نتائج بعد صمت الإذعان

3- تحليل نتائج بعد الصمت الاجتماعي

4- تحليل نتائج الفروق الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية

خلاصة

تمهيد :

من خلال هذا الفصل سنحاول وصف متغير الثقة التنظيمية وكذا الصمت التنظيمي، عن طريق تحليلهما لأبعادهما إضافة للتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو هذه الأبعاد، والتعرف على الفروق الاحصائية لإجاباتهم من حيث المتغيرات الديموغرافية.

أولا : تحليل نتائج متغير الثقة التنظيمية

1 - تحليل نتائج بعد الثقة في الزملاء:

- جدول رقم (27) يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في الزملاء .

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	زملائي يقومون بعملهم بطريقة جيدة .	2	7	29	68	53	4.025	0.900
		1.3	4.4	18.2	42.8	33.3		
2	زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي .	1	5	14	91	48	4.132	0.747
		0.6	3.1	8.8	57.2	30.2		
3	يمكن أن أتكل على زملائي .	3	4	29	81	42	3.975	0.849
		1.9	2.5	18.2	50.9	26.4		
4	يقدر زملائي المجهودات التي أقدمها من خلال عملي .	1	11	33	86	28	3.811	0.828
		0.6	6.9	20.8	54.1	17.6		
5	يكن زملائي مشاعر صادقة نحوي .	1	5	49	74	30	3.799	0.802
		0.6	3.1	30.8	46.5	18.9		
6	سأحصل على المساعدة من زملائي لو طلبتها .	4	7	34	71	43	3.893	0.939
		2.5	4.4	21.4	44.7	27.0		
7	يهتم زملائي كثيرا بالأفكار التي أقدمها .	3	18	46	64	28	3.604	0.968
		1.9	11.3	28.9	40.3	17.6		
8	زملائي سيدعموني لو واجهتني مشكلة .	1	15	46	65	32	3.704	0.918
		0.6	9.4	28.9	40.9	20.1		
9	أرى أن زملائي يمكن الاعتماد عليهم حتى في الظروف الصعبة .	1	19	49	64	26	3.597	0.922
		0.6	11.9	30.8	40.3	16.4		

0.870	3.616	24	65	57	11	2	التكرار	زملائي يقدرون انجازاتي المهنية.	10
		15.1	40.9	35.8	6.9	1.3	النسبة		
0.850	3.868	37	74	39	8	1	التكرار	يتصرف زملائي دوما تصرفات أخلاقية.	11
		23.3	46.5	24.5	5.0	0.6	النسبة		
0.980	3.484	26	52	57	21	3	التكرار	لا ينشر زملائي الأخبار الشخصية الخاصة بي.	12
0.980	3.484	16.4	32.7	35.8	13.2	1.9	النسبة		
0.545	3.792	الاتجاه العام للبعد							

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه إيجابي، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 3.792 أي أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة " زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي " على أعلى متوسط بلغ 4.13 وانحراف معياري 0.747، تليها العبارة " زملائي يقومون بعملهم بطريقة جيدة"، بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.900، تليها العبارة " يمكن أن أتكل على زملائي " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.849، تليها العبارة " سأحصل على المساعدة من زملائي لو طلبتها" بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.939 ، تليها العبارة "يتصرف زملائي دوما تصرفات أخلاقية" بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.850، تليها العبارة "يقدر زملائي مجهوداتي في العمل " بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.828، تليها العبارة " يكن زملائي مشاعر صادقة نحوي " بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.802

تليها العبارة " أن زملائي سيدعمونني لو واجهتني مشكلة" بمتوسط حسابي 3.704 وانحراف معياري 0.918 ، تليها العبارة " زملائي يقدرون انجازاتي المهنية " بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.870، تليها العبارة " يهتم زملائي كثيرا بالأفكار التي أقدمها"

بمتوسط حسابي بلغ 3.604 وانحراف معياري 0.968، تليها العبارة " أرى أن زملائي يمكن الاعتماد عليهم حتى في الظروف الصعبة" بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.922، تليها العبارة لا ينشر زملائي الأخبار الشخصية الخاصة بي " بمتوسط حسابي بلغ 3.484 وانحراف معياري 0.980.

هذه النتائج تدل على وجود بيئة عمل ايجابية وثقافة داعمة بين زملاء العمل وهذا ما يتأكد لنا من خلال " العبارة زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي " ، فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بين العبارات .

2- تحليل نتائج بعد الثقة في المشرف

جدول رقم (28) يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في المشرف .

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتعامل رئيس المصلحة مهني وفقا للوعود التي تلقيتها منه سابقا	9	18	32	59	41	3.660	1.146
		5.7	11.3	20.1	37.1	25.8		
2	لدي ثقة كبيرة في رئيس المصلحة	10	19	35	59	36	3.579	1.149
		6.3	11.9	22.0	37.1	22.6		
3	يتصرف رئيس المصلحة تصرفات منسجمة وغير متناقضة.	13	27	31	39	49	3.528	1.306
		8.2	17.0	19.5	24.5	30.8		
4	ينطلق رئيس المصلحة في تعامله معي بنية حسنة	15	23	40	53	28	3.352	1.202
		9.4	14.5	25.2	33.3	17.6		
5	يقدم رئيس المصلحة حلولاً واقعية للمشاكل التي تواجهني.	9	21	42	54	33	3.509	1.130
		5.7	13.2	26.4	34.0	20.8		
6	يقدر رئيس المصلحة الجهود الإضافية التي أبذلها.	12	24	37	56	30	3.428	1.177
		7.5	15.1	23.3	35.2	18.9		
7	يحافظ رئيس المصلحة على سرية القرارات الخاصة التي يتخذها اتجاهاً .	13	26	49	42	29	3.302	1.184
		8.2	16.4	30.8	26.4	18.2		
8	يفي رئيس المصلحة بالوعود التي يقدمها لي.	7	12	29	64	47	3.830	1.074
		4.4	7.5	18.2	40.3	29.6		

1.135	3.730	42	68	21	20	8	التكرار	يتميز رئيس المصلحة بأنه حاضر عندما أحتاج مساعدة منه.	9
		26.4	42.8	13.2	12.6	5.0	النسبة		
1.198	3.635	43	56	30	19	11	التكرار	يستمتع لي رئيس المصلحة كلما احتجت لذلك.	10
		27.0	35.2	18.9	11.9	6.9	النسبة		
1.183	3.553	38	56	30	26	9	التكرار	ينظر لي رئيس المصلحة كشخص مسؤول لا يحتاج لأن يراقبه.	11
		23.9	35.2	18.9	16.4	5.7	النسبة		
1.147	3.610	37	59	39	12	12	التكرار	العمال الذين لديهم أداء مرتفع تتم معاملتهم بطريقة خاصة.	12
		23.3	37.1	24.5	7.5	7.5	النسبة		
0.809	3.560	الاتجاه العام للبعد							

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه إيجابي، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 3.560 أي أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة " يفي رئيس المصلحة بالوعد التي يقدمها لي " على أعلى متوسط بلغ 3.83 وانحراف معياري 1.074 تليها العبارة "يتميز رئيس المصلحة بأنه حاضر عندما أحتاج مساعدة منه" بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.135، تليها العبارة "يتعامل رئيس المصلحة معي وفقا للوعد التي تلقيتها منه مسبقا" بمتوسط حسابي 3.660 وانحراف معياري 1.146، تليها العبارة "يستمتع لي رئيس المصلحة كلما احتجت لذلك" بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري بلغ 1.183، تليها العبارة "العمال الذين لديهم أداء مرتفع تتم معاملتهم بطريقة خاصة " بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 1.147، تليها العبارة " لدي ثقة كبيرة في رئيس المصلحة" بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.149، تليها العبارة " ينظر لي رئيس المصلحة كشخص مسؤول لا يحتاج لأن يراقبه بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.183، تليها عبارة يتصرف رئيس المصلحة تصرفات منسجمة وغير متناقضة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.306، تليها عبارة " يقدم رئيس المصلحة حلولاً واقعية للمشاكل التي تواجهني" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.130، تليها العبارة " يقدر رئيس المصلحة الجهود الإضافية التي أقدمها" بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري 1.177، تليها العبارة " ينطلق رئيس المصلحة في تعامله معي

بنية حسنة" بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.202، تليها العبارة " يحافظ رئيس المصلحة على

سرية القرارات الخاصة التي يتخذها اتجاهاً" بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.184.

هذه النتائج تدل على وجود ثقة عالية في المشرف ، من خلال عبارة يفني "رئيس المصلحة بالوعد

التي يقدمها لي" والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي بين كل العبارات حيث نجد أنه كان في مستوى

توقعات رؤوسيه فكسب ثقتهم فيه.

3 - تحليل نتائج بعد الثقة في الإدارة

جدول رقم (29) يوضح إجابات المبحوثين على بعد الثقة في الادارة

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قدراتي وانجازاتي يتم الاعتراف بها	4	10	29	66	50	3.931	0.988
		2.5	6.3	18.2	41.5	31.4		
2	تدعمني الادارة فيما أقوم به من مهام	7	13	20	77	42	3.843	1.047
		4.4	8.2	12.6	48.4	26.4		
3	تعاملني الادارة بطريقة عادلة	7	16	29	69	38	3.723	1.073
		4.4	10.1	18.2	43.4	23.9		
4	عندي مشاعر ايجابية اتجاه مستقبلي في المستشفى	4	18	30	74	33	3.717	1.001
		2.5	11.3	18.9	46.5	20.8		
5	أعلم أن كل ما أقوم به سيتم تقديره دوماً	6	14	40	66	33	3.667	1.023
		3.8	8.8	25.2	41.5	20.8		
6	تتم مشاركة كل المعلومات والمعارف في المستشفى	6	15	34	72	32	3.686	1.020
		3.8	9.4	21.4	45.3	20.1		
7	يعمل المستشفى وفق خطة مسبقة واضحة	6	17	38	65	33	3.642	1.045
		3.8	10.7	23.9	40.9	20.8		
8	أرى أن المستشفى في طريق التحسن	9	20	37	57	36	3.572	1.139
		5.7	12.6	23.3	35.8	22.6		
9	أقوم بطرح أفكارتي دون تردد في المستشفى	8	20	47	60	24	3.453	1.054
		5.0	12.6	29.6	37.7	15.1		
10	الأفكار التي أطرحها يتم تثمينها	7	23	45	55	29	3.478	1.084

		18.2	34.6	28.3	14.5	4.4	النسبة		
1.063	3.585	30	67	34	22	6	التكرار	أرى أن الإدارة عادلة تجاه العاملين	11
		18.9	42.1	21.4	13.8	3.8	النسبة		
1.108	3.346	27	44	54	25	9	التكرار	توفر المستشفى مناخا مناسباً للعمل	12
		17.0	27.7	34.0	15.7	5.7	النسبة		
0.647	3.637	الاتجاه العام للبعد							

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه إيجابي، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 3.63 أي أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة " قدراتي وإنجازاتي يتم الاعتراف بها " على أعلى متوسط بلغ 3.93 وانحراف معياري 0.988 تليها العبارة "تدعمني الإدارة فيما أقوم به من مهام" بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.047، تليها العبارة "تعاملني الإدارة بطريقة عادلة " بمتوسط حسابي 3.723 وانحراف معياري 1.073، تليها العبارة "عندي مشاعر إيجابية اتجاه مستقبلتي في المستشفى " بمتوسط حسابي بلغ 3.717 وانحراف معياري بلغ 1.001، تليها العبارة "تم مشاركة كل المعلومات والمعارف في المستشفى " بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري 1.020، تليها العبارة " أعلم أن كل ما أقوم به سيتم تقديره دوماً " بمتوسط حسابي 3.667 وانحراف معياري 1.023، تليها العبارة " يعمل المستشفى وفق خطة مسبقة واضحة " بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري بلغ 1.045، تليها عبارة "أرى أن الإدارة عادلة تجاه العاملين " بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.063 ، تليها عبارة " أرى أن المستشفى في طريق التحسن " بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.139، تليها العبارة " الأفكار التي أطرحتها يتم تقييمها " بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 1.084، تليها العبارة "أقوم بطرح أفكارتي دون تردد في المستشفى " بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري

1.054، تليها العبارة " توفر المستشفى مناخا مناسباً للعمل " بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.108.

وهذا يدل على وجود ثقة عالية في الإدارة، فمن خلال عبارة " قدراتي وانجازاتي يتم الاعتراف بها" التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، نجد أن التقدير والاعتراف بالإنجازات الذي يتحصل عليه الموظفين في المستشفى من قبل إدارتهم يزيد من ثقتهم فيها.

اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث تعود إلى الاختلافات في المتغيرات الديموغرافية فيما بينهم، وهو ما سنتناوله بالتحليل من خلال الجداول التالية:

4- تحليل نتائج الفروقات الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية نحو الثقة

التنظيمية

- جدول رقم (30) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة

التنظيمية تعزى للجنس.

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة ت	المتوسط الحسابي	الجنس
فروق احصائية دالة	0.030	2.187	3.79	ذكر
			3.60	أنثى

يتضح لنا من خلال الجدول أن حيث قيمه (t) 2.187 ، ومستوى الدلالة 0.030، وهي أصغر من احتمال الخطأ 0.05، ما يعني "هناك فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للجنس".

وبلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.79)، أما الإناث (3.60)، ما يعني أن الثقة التنظيمية عند الذكور أكثر منها عند الإناث، وهذا ما توافق مع دراسة (سليمان تيش تيش محمد أمين) حيث كانت حول اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو الثقة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود فروق احصائية دالة من حيث الجنس لصالح الذكور، فتشابه الدراستين من حيث بلد الدراسة والقطاع المستهدف والذي يعتبر خدماي أدى إلى هذا التوافق.

ويمكن تفسير هذه الفروق بالتجارب الشخصية التي خاضها كل من الجنسين، والتي تتضمن الخبرات العلمية، والتعليم والتفاعلات والتأثيرات الثقافية بالإضافة للعوامل البيولوجية التي تفرق الجنسين.

في حين نجد دراسة كل من (بعاج و رميلة)، و دراسة (بالفار و بقادير) و (Qiang ming-chuan .Yi Sang-bing)، توصلوا إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس" وهي نتائج لا تتوافق مع نتائج دراستنا، نتيجة اختلاف بلد الدراسة والقطاعات المستهدفة .

جدول رقم (31) يوضح الفروق الإحصائية بين يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للأقدمية :

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	الأقدمية
فروق احصائية دالة	0.006	5.32	3.59	أقل من 10 سنوات
			3.85	من 10 إلى 20 سنة
			4.03	أكثر من 20 سنة

يتضح لنا من خلال الجدول أن حيث قيمه (F) 5.32 ، و الدلالة 0.006، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني "هناك فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للأقدمية".

أعلى متوسط حسابي كان عند الفئة (أكثر من 20 سنة) وقد بلغ 4.03 ، تليه الفئة من (10 إلى 20 سنة)، وأخيرا الفئة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ 3.59. وهذا ما توافق مع دراسة (هزرشبي ، جعلاب ، و دروم، 2021)، حيث توصلوا إلى وجود فروق دالة في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للأقدمية لصالح الفئة من (21 إلى 30 سنة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف صاحب الخبرة الطويلة في العمل يكون لديه رصيد تنظيمي يمكنه من إعطاء ثقة أكبر في زملائه مشرفيه، ورؤية المنظمة واستراتيجيتها واضحة لديه، لهذا قلت الثقة عند الفئة من (10 إلى 20 سنة) فشخصيته التنظيمية في طور التكوين.

بينما دراسة (سليمان تيش تيش و رمضان ، 2021) وجدت فروق دالة لكن لصالح الفئة من (6 إلى 10 سنوات)، وهناك دراسات من لم تتوافق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة،

كدراسة (بعاج و رميلة) حيث توصلوا إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية 0.05".

- جدول رقم (32) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعمر.

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	العمر
لا توجد فروق احصائية دالة	0.082	2.27	3.66	أقل من 30 سنة
			3.59	من 30 إلى 39 سنة
			3.91	من 40 إلى 49 سنة
			3.60	50 سنة فأكثر

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمه (F) 2.27 ، ومستوى الدلالة 0.082، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني "لا توجد فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعمر".

هذه النتائج توافقت مع دراسة (بعاج و رميلة)، حيث توصلوا كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، في حين اختلفت مع نتائج كل من (Ming-Chuan , Qiang , Sang-Bing, & and Yi , 2018) و (سليمان تيش و رمضان ، 2021) ، حيث توصلوا إلى أن هناك فروق إحصائية دالة من حيث متغير العمر، بالإضافة لدراسة (مُجَّد السعيد مرسى، 2018) الذي توصل إلى وجود علاقة عكسية قوية بين العمر والثقة في المشرف بلغت (-0.718) .

- جدول رقم (33) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للوظيفة.

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	الوظيفة
فروق احصائية دالة	0.004	5.74	3.38	طبيب
			3.72	ممرض
			3.74	إداري

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمه (f) 5.74 ، ومستوى الدلالة 0.004، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني " توجد فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للوظيفة". حيث نلاحظ أن أكبر متوسط حسابي كان عند فئة الإداريين بقيمة 3.74، تليه فئة الممرضين بـ 3.72 وأخيرا الأطباء بـ 3.38.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الفئة التي يكون فيها احتكاكات أكثر مع الزملاء والإدارة تكون درجة الثقة فيهم عالية مقارنة بباقي الفئات الوظيفية التي تكون تعاملاتها اليومية مع المرضى أكثر.

ثانيا : تحليل نتائج متغير الصمت التنظيمي:

1- تحليل نتائج بعد الصمت الدفاعي

جدول رقم (34) يوضح إجابات المبحوثين على بعد الصمت الدفاعي:

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	أخاف من التعبير عن آرائي المتعلقة بالتغيير.	16	65	28	41	9	1.116	2.761
		10.1	40.9	17.6	25.8	5.7		
2	أحتفظ بمعلومات مهمة و لا أجهر بها خوفا من الانتقاد	15	60	37	34	13	1.126	2.811
		9.4	37.7	23.3	21.4	8.2		
3	لا أبلغ عن الأشياء السلبية في المستشفى تجنباً للمشاكل.	13	47	55	34	10	1.040	2.881
		8.2	29.6	34.6	21.4	6.3		
4	أجنب التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين العمل.	13	56	54	26	10	1.025	2.774
		8.2	35.2	34.0	16.4	6.3		
5	أجنب تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المستشفى خوفاً من الانتقاد.	22	50	36	39	12	1.117	2.805
		13.8	31.4	22.6	24.5	7.5		
0.896	الاتجاه العام للبعد						2.806	

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه سلبي ، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 2.806 أي أقل من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة " لا أبلغ عن الأشياء السلبية في المستشفى تجنباً للمشاكل " على أعلى متوسط بلغ 2.88 و انحراف معياري 1.040 تليها العبارة "أحتفظ بمعلومات مهمة و لا أجهر بها خوفا من الاضرار بمصاحي " بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.126، تليها العبارة "أجنب تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المستشفى خوفاً من الانتقاد." بمتوسط حسابي 2.805 وانحراف معياري 1.177 ، تليها العبارة "أجنب التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.77 وانحراف معياري 1.025، تليها عبارة "أخاف التعبير عن آرائي المتعلقة بالتغيير " بمتوسط حسابي بلغ 2.76 وانحراف معياري بلغ 1.116.

هذه النتائج تدل على عدم وجود اتجاه في اجابات المبحوثين نحو بعد الصمت الدفاعي، فالموظفون يعبرون عن أفكارهم وآرائهم دون خوف من العواقب المترتبة عن ذلك .

2- تحليل نتائج بعد صمت الإذعان:

جدول رقم (35) يوضح إجابات المبحوثين على بعد صمت الإذعان:

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أعلم أنني سأواجه باللامبالاة من طرف رئيس المصلحة.	3	40	42	53	21	3.308	1.049	
		1.9	25.2	26.4	33.3	13.2			
2	أتجنب تقديم خبراتي في العمل لأنني يئست من إحداث في المستشفى.	5	53	36	58	7	3.057	1.002	
		3.1	33.3	22.6	36.5	4.4			
3	لا أعبّر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت خاضعا للأمر الواقع.	7	57	43	39	13	2.962	1.055	
		4.4	35.8	27.0	24.5	8.2			
4	أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة.	11	60	34	39	15	2.918	1.131	
		6.9	37.7	21.4	24.5	9.4			
5	أعتقد أن الإبلاغ عن المشاكل داخل المصلحة لا يشكل فارقا.	12	44	37	52	14	3.075	1.123	
		7.5	27.7	23.3	32.7	8.8			
0.794	3.064	الاتجاه العام للبعد							

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه محايد، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 3.064 أي أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة "أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أعلم أنني سأواجه باللامبالاة من طرف رئيس المصلحة" على أعلى متوسط بلغ 3.30 وانحراف معياري 1.049، تليها العبارة "الإبلاغ عن وجود المشاكل داخل المصلحة لا يشكل فارقا" بمتوسط حسابي 3.075 وانحراف معياري 1.123، تليها العبارة "أتجنب تقديم خبراتي في العمل لأنني يئست من إحداث تغيير في المستشفى بمتوسط حسابي 3.723 وانحراف معياري 1.002 تليها العبارة "لا أعبّر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت خاضعا للأمر الواقع" بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وانحراف معياري 1.055، تليها عبارة "أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة بمتوسط حسابي بلغ 2.91 وانحراف معياري بلغ 1.131.

ويمكن ارجاع سبب هذا الاتجاه المحايد نحو بعد صمت الإذعان إلى الاختلاف في اجابات المبحوثين بين اتجاه سلمي من خلال عبارات "لا اعبر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت خاضعا للأمر الواقع" بمتوسط حسابي بلغ 2.96 ، وعبارة "أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة" بمتوسط حسابي بلغ 2.91، واتجاه محايد من خلال العبارات أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أعلم أنني سأواجه باللامبالاة من طرف رئيس المصلحة" بمتوسط بلغ 3.30 ، تليها العبارة "الإبلاغ عن وجود المشاكل داخل المصلحة لا يشكل فارقا " بمتوسط حسابي بلغ 3.075، تليها العبارة "أجتنب تقديم خبراتي في العمل لأنني يئست من احداث تغيير في المستشفى بمتوسط حسابي 3.723. هذا الاختلاف في الاتجاهات سيتم تفسيره أكثر من خلال الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية.

3- تحليل نتائج بعد الصمت الاجتماعي:

- جدول رقم (36) يوضح إجابات المبحوثين على بعد الصمت الاجتماعي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة	الرقم
1.156	3.371	19	74	28	23	15	التكرار	1
		11.9	46.5	17.6	14.5	9.4	النسبة	
1.137	3.409	24	63	39	20	13	التكرار	2
		15.1	39.6	24.5	12.6	8.2	النسبة	
1.030	3.522	23	70	41	17	8	التكرار	3
		14.5	44.0	25.8	10.7	5.0	النسبة	
1.057	3.642	36	57	46	13	7	التكرار	4
		22.6	35.8	28.9	8.2	4.4	النسبة	
1.046	3.761	37	73	32	8	9	التكرار	5
		23.3	45.9	20.1	5.0	5.7	النسبة	
0.857	3.541	الاتجاه العام للبعد						

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه إيجابي، حيث كان الاتجاه العام للبعد يساوي 3.541 أي أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3، وقد احتلت عبارة "ألتزم باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بعلمي " على أعلى متوسط

بلغ 3.761 وانحراف معياري 1.046 تليها العبارة "أمتنع عن افشاء معلومات يمكن أن تسبب بإلحاق الضرر بالمستشفى" بمتوسط حسابي 2.642 و انحراف معياري 1.057، تليها العبارة "أقاوم كل الضغوطات التي تسعى لأن أقدم معلومات خاصة بالمستشفى" بمتوسط حسابي 2.522 وانحراف معياري 1.030 تليها العبارة "أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمستشفى خوفا على سمعته" بمتوسط حسابي بلغ 2.409 وانحراف معياري 1.137، تليها عبارة

"أحمي المعلومات الخاصة بعلمي لأنها ملكية المستشفى" بمتوسط حسابي بلغ 3.371 و انحراف معياري بلغ 1.156.

نتائج هذا الجدول تبين أن عبارات بعد الصمت الاجتماعي تتجه نحو الموافقة، وهذا يدل على التزام الموظفين بالصمت الاجتماعي بهدف بحماية منظماتهم واتخاذ كافة الاجراءات اللازمة في سبيل ذلك، وهذا ما نستنتجه من خلال العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهي "ألتزم باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بعلمي".

اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو متغير الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث تعود إلى الاختلافات في المتغيرات الديموغرافية فيما بينهم، وهو ما سنتناوله بالتحليل من خلال العنصر الموالي.

4- تحليل نتائج الفروقات الاحصائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية نحو الصمت التنظيمي:

- جدول رقم (37) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للجنس.

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة ت	المتوسط الحسابي	الجنس
فروق احصائية دالة	0.020	-2.34	2.62	ذكر
			2.84	أنثى

يتضح لنا من خلال الجدول أن حيث قيمه ($t = -2.34$)، ومستوى الدلالة 0.020، وهي أصغر من احتمال الخطأ 0.05، ما يعني "هناك فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للجنس".

وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.84)، أما الذكور (2.62)، ما يعني أن الصمت التنظيمي عند الإناث أكثر منه عند الذكور ، وهذا ما توافق مع دراسة (رامي الختاتنة) حيث توصل إلى " وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث". ويمكن تفسير هذه النتائج باختلاف طبيعة الجنسين، فالإناث أكثر ميلا لالتزام للصمت التنظيمي أكثر من الذكور نتيجة التنشئة الاجتماعية ونظرة المجتمع لكلا الجنسين.

أما الدراسات التي لم تتوافق نتائجها مع نتائج الدراسة الراهنة، فوجد دراسة Girigin, (Gumuseli)، توصلت إلى أن الفروق بين مستويات الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في تركيا لا يختلف بين الجنسين في جميع أبعاده.

- جدول رقم (38) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر.

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	العمر
فروق احصائية دالة	0.001	5.93	2.93	أقل من 30 سنة

			2.70	من 30 إلى 39 سنة
			2.43	من 40 إلى 49 سنة
			3.02	50 سنة فأكثر

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمه (F) 5.93، ومستوى الدلالة 0.001، وهي

أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني "توجد فروق إحصائية دالة في اجابات الباحثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر".

فالفئة العمرية 50 سنة فأكثر تحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.02، تليها

الفئة العمرية أقل من 30 سنة بمتوسط بلغ 2.93، ثم الفئة من 30 إلى 39 سنة بمتوسط

2.70، وأخيرا الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بمتوسط حسابي بلغ 2.43.

هذه النتائج توافقت مع دراسة (رامي الختاتنة)، حيث توصل إلى أن هناك فروق

إحصائية في اجابات الباحثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر.

جدول رقم (39) يوضح الفروق الإحصائية في اجابات الباحثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية :

الأقدمية	المتوسط الحسابي	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار الاحصائي
أقل من 10 سنوات	2.87	9.48	0.000	فروق احصائية دالة
من 10 إلى 20 سنة	2.44			
أكثر من 20 سنة	2.38			

يتضح لنا من خلال الجدول أن حيث قيمه (f) 9.48، ومستوى الدلالة 0.00، وهي

أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني "هناك فروق إحصائية دالة في اجابات الباحثين نحو

الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية".

أعلى متوسط حسابي كان عند الفئة (أقل من 10 سنوات) وقد بلغ 2.87، تليه الفئة من (10 إلى 20 سنة) بمتوسط بلغ 2.44، وأخيرا الفئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ 2.38.

ما يلاحظ على هذه النتيجة أن الصمت التنظيمي يتناسب عكسيا مع عمر الموظف، فكلما زاد عمره قل صمته التنظيمي. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (معروف) و(بومنقار ووادى)، فقد وصلوا إلى أنه لا توجد فروق إحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية.

جدول رقم (40) يوضح الفروق الإحصائية بين يوضح الفروق الإحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة:

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	الوظيفة
لا توجد فروق احصائية دالة	0.315	1.163	2.79	طبيب
			2.74	ممرض
			2.96	إداري

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة (f) هي 1.163، بينما الدلالة كانت 0.315 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني لا توجد فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة .

خلاصة:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية والسمت التنظيمي عددا من النتائج منها ما تعلق باتجاهات المبحوثين نحو عبارات المتغيرين، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة.

فيما يخص الاتجاه نحو العبارات فقد تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد الثقة التنظيمية كان في أغلبه إيجابيا، حيث كانت متوسطات إجابات المبحوثين نحو بعد الثقة في الزملاء والمشرف والثقة في الإدارة هي: 3.792، 3.560، 3.637 على التوالي، ما يدل على وجود درجة عالية من الثقة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بالحروش.

أما الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين، فيلاحظ أن الذكور أكثر اتجاهها نحو الثقة التنظيمية مقارنة بالإناث، ومن أقدميتهم أكثر من 20 سنة، أما الوظيفة فقد كانت لصالح فئة الإداريين.

أما بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي فقد تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاده، كان بين اتجاه إيجابي، محايد وسليبي، فالإتجاه الإيجابي كان لصالح بعد الصمت الاجتماعي حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.541، الإتجاه المحايد بالنسبة لبعده صمت الإذعان بمتوسط حسابي بلغ 3.06، والاتجاه السلبي لبعده الصمت الدفاعي، بمتوسط حسابي بلغ 2.80.

أما الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين، فيلاحظ أن الإناث أكثر اتجاهها نحو الصمت التنظيمي، وكذا أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، أما الأقدمية فكانت الفروق في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي لصالح الفئة أقل من 10 سنوات.

الفصل السادس:

العلاقات الارتباطية

بين الثقة التنظيمية والصمت

التنظيمي

محتويات الفصل السادس:

تمهيد

أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى

1- العلاقة بين الثقة في الزملاء و الصمت الدفاعي

2- الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت

الدفاعي

ثانياً : تحليل نتائج الفرضية الثانية

1- العلاقة بين الثقة في المشرف و صمت الاذعان

2- الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت

الاذعان

ثالثاً: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

1- العلاقة بين الثقة في الادارة والصمت الاجتماعي

2 الفروق الاحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت

الاجتماعي

خلاصة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم الجمع بين متغيري الدراسة و دراسة علاقتهما الارتباطية من أجل التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة، وتحقيق بعض أهدافها.

وقد تم الاعتماد على حساب العلاقة بين نتائج بعدي كل فرضية جزئية، ثم حساب الفروق بين الفئات لعمالية من حيث هذه العلاقة.

أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في الزملاء و الصمت الدفاعي "، فقد تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متوسط أبعاد الثقة في الزملاء ومتوسط أبعاد الصمت الدفاعي .

1- العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي :

لحساب العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما.

فحسب الجدول أدناه يتضح لنا أن العلاقة بين البعدين هي علاقة عكسية متوسطة و تساوي -0.457 ، حيث تحققت الفرضية الأولى .

- جدول رقم (41) العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

الصمت الدفاعي		الثقة في الزملاء
0.457-	الارتباط	
0.000	الدلالة	

حيث تثبت العلاقة العكسية بين هذين البعدين أن زيادة الثقة في الزملاء تخفض من الصمت الدفاعي، هذا ما توافقت مع دراسة (حليمياني وآخرون) تحت عنوان الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي على قطاع التعليم العالي بأندونيسيا، حيث توصل إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي بمعامل ارتباط يساوي -0.528 ،

ويمكن ارجاع سبب هذا التوافق في النتائج هو تشابه التعليم والصحة، فكلاهما يعتبر قطاع خدماتي.

في حين نجد دراسة(كيو طونغ دونغ و يانغ وون شانغ)حول تأثير الثقة في العلاقة بين الصمت التنظيمي والنتائج السلوكية في قطاع الخدمات في كوريا الجنوبية وكذا دراسة (مُجَد كورساد تيمور أوغلو،اسنير على أوغيلاري)حول تأثير الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي في قطاع الخدمات في أفغانستان، لم تتطرقا لبعث الثقة في الزملاء وعلاقته ببعث الصمت الدفاعي ، بل درستنا العلاقة بين الثقة في الزملاء وعلاقته بالصمت التنظيمي ككل.

إن هذه النتيجة تثبت وجود علاقة عكسية بين البعدين والتي بلغت قيمة الارتباط بينها -0.457 ، ما يعني أن زياد الثقة في الزملاء تساهم في التقليل من الصمت الدفاعي، فاعتقاد الموظف أن زملاءه يتصرفون معه تصرفات أخلاقية و أنهم يعملون بطريقة جيدة وأنهم على استعداد لتقاسم ومشاركة كل المعلومات الخاصة بالعمل بالإضافة إلى الحصول على المساعدة في حال احتاج إليها الموظف كالدعم وقت الأزمات والظروف الصعبة، كل هذا يسهم في خفض الصمت الدفاعي تجاههم فلا يخاف من الانتقاد في حال تقديم اقتراحات لمشاكل تواجهه المستشفى فلا يجد حرجا في تقديم رأيه حول أشياء سلبية لأنه سيتلقى لدعم الكافي من طرف زملائه.

حيث تدل هذه النتائج على صدق ما ذهب إليه "هومانز" و"بيتر بلاو"، فالموظف في المستشفى سواء طبيب ممرض أو اداري يعمد إلى تقييم الفوائد المترتبة عن مشاركته في العمل التنظيمي، فتقاسم المعلومات ومشاركتها بين الزملاء ووقوفهم جنبا إلى جنب وقت الأزمات والحصول على التقدير الكافي يدفعه إلى مقايضة هذا التفاعل الايجابي بالكشف عن معلومات

مهمة وعدم حجبها والتبليغ عن الأشياء السلبية التي تحدث في المستشفى فينخفض بذلك الصمت الدفاعي، كما أن النظرية اليابانية لأوشي تدعم هذا الطرح من خلال حرصها على تعامل الموظف مع جميع زملائه في العمل أثناء فترته التدريبية ، كي يكون لديه رصيد تنظيمي يمكنه من التفاعل الايجابي معهم.

2- الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء

والصمت الدفاعي

- جدول رقم (42) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء

والصمت الدفاعي من حيث متغير الجنس :

الصمت الدفاعي		الجنس
أنثى	ذكر	
-0.513	-0.315	الثقة في الزملاء

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

تزداد شدتها عند الإناث حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.513، بينما عند الذكور نجدها -0.315.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الإناث أكثر من الذكور من حيث الارتباط بين الثقة

في زملائهن وصمتهن الدفاعي، فالمعروف أن الإناث أكثر سرعة من الذكور في تكوين العلاقات

والصداقات في مجال العمل فعندما يجدن التقدير والدعم من الزملاء لا يخفن من التعبير عن

آرائهن المتعلقة بالتغيير وطرح الحلول الممكنة .

جدول رقم (43) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

من حيث متغير العمر:

الصمت الدفاعي				العمر
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	
-0.574	-0.363	-0.589	-0.652	الثقة في الزملاء

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

تزداد شدتها عند أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حيث كان معامل الارتباط يساوي

-0.652، فزيادة عمر الموظف تجعله يوازن مدخلات علاقاته مع الزملاء مع مخرجاتها، فيربط

أكثر بين الثقة في زملائه وطرق التعبير أو الصمت.

جدول رقم (44) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

من حيث متغير الوظيفة:

الصمت الدفاعي			الوظيفة
إداري	ممرض	طبيب	
-0.333	-0.644	-0.482	الثقة في الزملاء

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت

الدفاعي تزداد شدتها عند الممرضين أكثر حيث كان معامل الارتباط يساوي

-0.644، يليها الأطباء بمعامل الارتباط يساوي -0.482، ثم الإداريين بمعامل

الارتباط يساوي -0.333، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن فئة الممرضين تمثل أكبر فئة

في المستشفى فجاءت نتائج الدراسة لصالحهم.

جدول رقم (45) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي

من حيث متغير الأقدمية :

الصمت الدفاعي			الأقدمية
أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
-0.408	-0.767	-0.565	الثقة في الزملاء

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي تزداد شدتها عند أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.767، يليها أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل الارتباط يساوي -0.565، ثم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات بمعامل الارتباط يساوي -0.408، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الموظف كي يعبر عن آرائه بحرية ويبلغ عن أمور سلبية تحدث في المستشفى نتيجة ثقته في زملائه وفي تصرفاتهم وأخلاقهم يحتاج إلى مرور عدة سنوات على عمله معهم، أما من يقترب من سن التقاعد فتختلف معاييرهم واهتماماته ويفكر أكثر في المرحلة التي تلي سنوات الخدمة، فيقل الارتباط بين الثقة في زملائه وصمته الدفاعي.

ثانياً: تحليل نتائج الفرضية الثانية:

بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها "هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان"، فقد تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متوسط أبعاد الثقة في المشرف ومتوسط أبعاد صمت الإذعان .

1- العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان:

لحساب العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما..

فحسب الجدول أدناه يتضح لنا أن العلاقة بين البعدين هي علاقة عكسية متوسطة و تساوي -0.457 . حيث تحققت الفرضية الثانية.

– جدول رقم (46) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان .

صمت الإذعان		الثقة في المشرف
-0.582	الارتباط	
0.000	الدلالة	

حيث تثبت العلاقة العكسية بين هذين البعدين أن زيادة الثقة في المشرف تخفض من صمت الإذعان، هذا ما توافق مع دراسة (حليميائي وآخرون) تحت عنوان الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي على قطاع التعليم العالي بأندونيسيا، حيث توصل إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان بمعامل ارتباط يساوي -0.550 ، ويمكن ارجاع سبب هذا التوافق في النتائج هو تشابه التعليم والصحة، فكلاهما يعتبر قطاع خدماتي.

واختلفت مع دراسة (كوون هيك جي) والتي كانت على قطاع الصناعة في كوريا الجنوبية، حيث توصلت إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين البعدين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -0.321 ، ويمكن ارجاع سبب اختلاف النتيجة إلى اختلاف بلد الدراسة وكذا القطاع، فطبيعة العلاقات بين المشرف ومرؤوسيه في قطاع الصناعة يختلف عنه في قطاع الخدمات.

وكذا الأمر بالنسبة لدراسة ميليسا (كاراباي وآخرون)، فقد كانت حول قطاع الخدمات في تركيا، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة كذلك بين البعدين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -0.31 ، فرغم تشابه القطاع مع الدراسة الراهنة ألا وهو الخدمات إلا أن اختلاف بلد الدراسة صنع الفرق..

إن هذه النتيجة تثبت وجود علاقة عكسية بين البعدين والتي بلغت قيمة الارتباط بينها -0.582 ، ما يعني أن زياد الثقة في المشرف تساهم في التقليل من صمت الإذعان، فاعتقاد الموظف أن مشرفه يتصرف معه تصرفات منسجمة وغير متناقضة، ويقدر مجهوداته في العمل ويقدم له الدعم والمساعدة يساهم في خفض الصمت الإذعاني تجاهه.

في هذا السياق، قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من المفاهيم والمبادئ التي تؤكد على أهمية بناء علاقات ايجابية وصحية في العمل، كالتشديد على أهمية التواصل الجيد مع المشرف والاهتمام بالجوانب الاجتماعية للموظف، والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم والتشجيع ما يخفض من صمت الإذعان ويشجع الموظف على التعبير عن آرائه المتعلقة بالتغيير لأنه متأكد من تطبيقها، فتكون علاقات عمل تبادلية ايجابية أساسها الربح للطرفين حسب "هومانز" و "بيتر بلاو".

2- الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف

وصمت الإذعان

- جدول رقم (47) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت

الإذعان من حيث متغير الجنس :

صمت الإذعان		الجنس
أنثى	ذكر	
-0.468	-0.675	الثقة في المشرف

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان

تزداد شدتها عند الذكور حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.675، بينما عند الإناث

نجدها -0.468.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الذكور أكثر من الإناث من حيث الارتباط بين الثقة

في المشرف وصمت الإذعان، فتصرفات المشرف المنسجمة والغير متناقضة، والتعامل مع

الموظفين كأشخاص مسؤولين لا يحتاج أن يراقبهم يقلل من حدة صمت الإذعان عند الذكور

أكثر من الإناث لأنهم أكثر ميلا للانسجام مع الهيكل التنظيمي.

- جدول رقم (48) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت

الإذعان من حيث متغير الوظيفة :

صمت الإذعان			الوظيفة
إداري	ممرض	طبيب	
-0.871	-0.690	-0.240	الثقة في المشرف

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة المشرف وصمت الإذعان تزداد شدتها عند الإداريين أكثر حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.871 ، يليها الممرضين بمعامل الارتباط يساوي -0.690 ، ثم الأطباء بمعامل الارتباط يساوي -0.240 ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون فئة الإداريين هم المعنيون أكثر بالتعاملات الإدارية والاحتكاك اليومي مع المشرف، مقارنة بالممرضين والأطباء الذين يكون تعاملهم مع المرضى أكثر.

- جدول رقم (49) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير العمر:

صمت الإذعان				العمر
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	
-0.599	-0.486	-0.905	-0.466	الثقة في المشرف

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان تزداد شدتها عند أصحاب الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.905 ، فزيادة عمر الموظف تسمح له ببناء ثقة أكبر مع مشرفه ويقل عنده صمت الإذعان مقارنة بباقي الفئات العمرية.

- جدول رقم (50) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان من حيث متغير الأقدمية:

صمت الإذعان			الأقدمية
أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
-0.497	-0.329	-0.986	الثقة في المشرف

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان تزداد شدتها عند أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة حيث كان معامل الارتباط يساوي -0.986 ، يليها أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات بمعامل الارتباط يساوي -0.497 ، ثم أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة بمعامل الارتباط يساوي -0.329 ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الموظف يعبر بأريحية عن أفكاره ويطرحها أمام مشرفه نتيجة سنوات العمل معا لأنه وجد فيه الجدية والالتزام بالوعود.

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

بالنسبة للفرضية الثالثة التي مفادها "هناك علاقة ارتباطية طردية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي"، فقد تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متوسط أبعاد الثقة في الإدارة ومتوسط أبعاد الصمت الاجتماعي .

1- العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي:

لحساب العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما.

فحسب الجدول أدناه يتضح لنا أن العلاقة بين البعدين هي علاقة طردية متوسطة وتساوي 0.465 . حيث تحققت الفرضية الثالثة

- جدول رقم (51) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي

الصمت الاجتماعي		الثقة في الإدارة
0.465	الارتباط	
0.000	الدلالة	

حيث تثبت العلاقة الطردية بين هذين البعدين أن زيادة الثقة في الإدارة تزيد من الصمت الاجتماعي ، هذا ما اختلف مع دراسة (ايكان سيزك ساغلام) على قطاع التعليم العالي في تركيا، حيث توصل إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي بمعامل ارتباط يساوي 0.242، ويمكن ارجاع سبب هذا الاختلاف في شدة العلاقة هو اختلاف بلدي الدراسة.

في حين نجد دراسة كل من (حليماتي وآخرون) و(مُجد كورساد ، يمورأوغلووو، أسنير على اوغيلاري) لم تدرس العلاقة بين بعدي الثقة في الإدارة والصمت، بل اكتفت بالعلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي والعلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان.

إن هذه النتيجة تثبت وجود علاقة طردية بين البعدين والتي بلغت قيمة الارتباط بينها 0.465، ما يعني أن زياد الثقة في الإدارة تساهم في زيادة الصمت الاجتماعي، فعندما يشعر الموظف بعدالة التعامل والتقدير تصبح لديه مشاعر ايجابية تجاه مؤسسته فتزداد الثقة في الإدارة ويزداد معها الصمت الاجتماعي الايجابي.

من هذا المنطلق نجد نظرية التفاعل لجورج زيمل تتماشى وهذا الطرح، فالمضمون الذي يحمله الموظف تجاه منظمته والذي يعبر عن ثقة عالية وفهم لرؤية وأهداف منظمته يترجمه على صورة ايجابية وهي الصمت الاجتماعي من خلال عدم افشاء أسرارها واتخاذ كافة الإجراءات لحمايتها، وهذا ما أكدته كذلك النظرية التبادلية فالعلاقة التبادلية الإيجابية بين الموظف ومنظمته يحمله على حمايتها والحفاظ على مصالحها مهما كانت الظروف.

و النظرية اليابانية لأوشي بحديثها عن تشرب الموظف لأهداف واستراتيجيات منظمته، واستيعابه لرؤيتها المستقبلية يدفعه للثقة فيها وبالتالي زيادة الصمت الاجتماعي الإيجابي لديه.

2- الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي:

- جدول رقم (52) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي من حيث متغير الجنس :

الصمت الاجتماعي		الجنس
أنثى	ذكر	
0.471	0.440	الثقة في الإدارة

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي تزداد شدتها عند الإناث حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.471، بينما عند الذكور نجدها 0.440.

فالإناث أكثر من الذكور من حيث الارتباط بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، فالشعور بالتقدير ومشاركة كل المعارف والمعلومات يجعل الموظفين ملتزمين باتخاذ كافة الاجراءات لحماية المعلومات الخاصة بعملهم.

- جدول رقم (53) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت

الاجتماعي من حيث متغير الوظيفة:

الصمت الاجتماعي			الوظيفة
أداري	ممرض	طبيب	
0.198	0.515	0.481	الثقة في الإدارة

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت

الاجتماعي تزداد شدتها عند الممرضين أكثر حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.515، يليها

الأطباء بمعامل الارتباط يساوي 0.481، ثم الإداريين بمعامل الارتباط يساوي 0.198، ويمكن

تفسير هذه النتيجة بكون فئة الممرضين هم الأكثر تعاملًا مع المرضى وبالتالي تقع على عاتقهم

مسؤولية حماية السر المهني والحفاظ على معلومات وبيانات تخص مؤسستهم.

- جدول رقم (54) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة

والصمت الاجتماعي من حيث متغير العمر:

الصمت الاجتماعي				العمر
50 سنة فأكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	
0.330	0.525	0.548	0.465	الثقة في الإدارة

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي تزداد

شدتها عند أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.548،

وهي مرحلة عمرية تعبر عن الاستقرار وقدرة الموظف على فهم واستيعاب ثقافة ورؤية منظمته وبالتالي زيادة

الصمت الاجتماعي الإيجابي.

- جدول رقم (55) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت

الاجتماعي من حيث متغير الأقدمية :

الصمت الاجتماعي			الأقدمية
أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
0.450	0.564	0.334	الثقة في الإدارة

ما يلاحظ على الجدول هو أن العلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي تزداد شدتها عند أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.564، يليها أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات بمعامل الارتباط يساوي 0.450، ثم أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل الارتباط يساوي 0.334، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الموظف يحتاج أن يراكم خبرة عبر سنوات العمل في المنظمة كي يتمكن من تشرب ثقافتها واستيعاب أهدافها كي يصبح الدرع الحصين الذي يحميها و يمنع الضرر عنها، إلا أنه في نهاية مشواره المهني يتراجع عن هذا الدور وينصب اهتمامه وتفكيره على مرحلة تقاعده.

خلاصة:

بعد عرض التحليل الإحصائي للعلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة، تم التوصل لمجموعة من النتائج هي:

وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي بلغت قيمتها -0.457 ، وهي علاقة عكسية متوسطة تتزايد عند فئات معينة أكثر من أخرى. فالإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي، بمعامل ارتباط بلغا -0.513 و -0.315 على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.652 . كما أن الممرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.644 ، يليهم الأطباء بمعامل قيمته -0.482 ، وفي الأخير الإداريين بمعامل ارتباط بلغ -0.333 ، أما من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة أقوى معامل ارتباط بلغ -0.767 ، يليهم أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة، بمعامل ارتباط بلغ -0.565 ، وأخيرا من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات بمعامل ارتباط بلغ -0.408 .

كما انه بالنسبة للفرضية الثانية يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين بعدي الثقة في المشرف وصمت الإذعان، تتزايد هي كذلك عند فئات معينة أكثر من غيرها، فالذكور أكثر من الإناث من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان، بمعامل ارتباط بلغا -0.675 و -0.468 على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.905 ، و الإداريين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.871 ، يليهم الممرضين بمعامل قيمته -0.690 ، وفي الأخير الأطباء بمعامل ارتباط بلغ -0.240 ، أما بالنسبة للأقدمية، فقد تحصل

الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.986 ، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات ، بمعامل ارتباط بلغ -0.497 ، وأخيرا من لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.329 .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح وجود علاقة احصائية طردية متوسطة بين بعدي الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، تتزايد هي كذلك عند فئات معينة أكثر من غيرها فالإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، بمعامل ارتباط بلغا 0.471 و 0.440 على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.548 ، والممرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.515 ، يليهم الأطباء بمعامل قيمته 0.481 ، وفي الأخير الإداريين بمعامل ارتباط بلغ 0.198 ، أما بالنسبة للأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.564 ، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات ، بمعامل ارتباط بلغ 0.450 ، وأخيرا من لهم أقدمية من أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.334 .

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

محتويات الفصل السابع

تمهيد

أولا : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- 1- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة في الزملاء والصمت الدفاعي .
- 2- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة في المشرف وصمت الإذعان.
- 3- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

- 1- مناقشة النتائج في ضوء نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية
- 2- مناقشة النتائج في ضوء نظرية التفاعل الاجتماعي لجورج زيمل
- 3- مناقشة النتائج في ضوء النظرية اليابانية Z
- 4- مناقشة النتائج في ضوء النظرية التبادلية

رابعا : الاستنتاج العام للدراسة

- 1- نتائج متغير الثقة التنظيمية.
- 2- نتائج متغير الصمت التنظيمي.
- 3- نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

خلاصة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها انطلاقاً من البيانات التي تم جمعها.

و سيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات ثم على ضوء الدراسات السابقة، وأخيراً في ضوء النظريات المفسرة للثقة التنظيمية في علاقتها بالصمت التنظيمي.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

في هذا العنصر سيتم عرض مناقشة نتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة، أولاً من حيث النتائج المتوصل إليها، وثانياً من حيث الفروق الإحصائية بين مختلف الفئات العمالية .

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي"، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت وجود علاقة عكسية متوسطة بين هذين البعدين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما -0.457 .

كما تم التوصل من خلال المقارنة بين معاملات الارتباط لهذين البعدين بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة أن الإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي، بمعاملي ارتباط بلغا -0.513 و -0.315 على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.652 .

وفيما يتعلق بالفروق بين الفئات الوظيفية فيلاحظ أن المرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.644 ، يليهم الأطباء بمعامل قيمته -0.482 ، وفي الأخير الإداريين بمعامل ارتباط بلغ -0.333 ، أما بالنسبة للفروق بين العمال من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة أقوى معامل ارتباط بلغ -0.767 ، يليهم أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة، بمعامل ارتباط بلغ -0.565 ، وأخيرا من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات بمعامل ارتباط بلغ -0.408 .

من خلال ما سبق يلاحظ أن العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي تكون أقوى عند الإناث أكثر من الذكور، وكذا عند فئة المرضين لأنها الفئة الغالبة في عينة هذه الدراسة، أما بالنسبة للعمر فكانت أقوى عند أكبر فئة عمرية في المؤسسة، فالعمر له علاقة بتفهم المواقف التنظيمية المختلفة واختيار طرق التعامل المثلى على حسب المواقف، كما يلاحظ أن من لهم أقدمية متوسطة يكون لهم أقوى معامل ارتباط، فالخبرة لها علاقة مباشرة بتكوين رصيد تنظيمي لتقييم التبادلات والتفاعلات الاجتماعية بين الزملاء.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان"، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت وجود علاقة عكسية متوسطة بين هذين البعدين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما -0.582 .

كما تم التوصل من خلال المقارنة بين معاملات الارتباط لهذين البعدين بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة أن الذكور أكثر من الإناث من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان، بمعاملي

ارتباط بلغا 0.675- و 0.468- على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي 0.905-.

وفيما يتعلق بالفروق بين الفئات الوظيفية فيلاحظ أن الإداريين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0871-، يليهم الممرضين بمعامل قيمته 0.690-، وفي الأخير الأطباء بمعامل ارتباط بلغ 0.240-، أما بالنسبة للفروق بين العمال من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.986-، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات ، بمعامل ارتباط بلغ 0.497-، وأخيرا من لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ 0.329-.

من خلال ما سبق يلاحظ أن العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان تكون أقوى عند الذكور أكثر من الإناث، وكذا عند فئة الإداريين لأنها الفئة التي تتعامل مع باقي الفئات يوميا، في حين أن الأطباء والممرضين تعاملاتهم أكثر مع المرضى، أما بالنسبة للعمر فكانت أقوى عند الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، كما يلاحظ أن من لديهم أقدمية أكثر يكون لهم أقوى معامل ارتباط، فتقييم المشرف إن كان داعما و مساندا وفي بيوعوده يتطلب سنوات من العمل معه.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " هناك علاقة ارتباطية طردية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي"، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت وجود علاقة طردية متوسطة بين هذين البعدين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.465.

كما تم التوصل من خلال المقارنة بين معاملات الارتباط لهذين البعدين بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة أن الإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، بمعاملي

ارتباط بلغا 0.471 و 0.440 على التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.548.

وفيما يتعلق بالفروق بين الفئات الوظيفية فيلاحظ أن المرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.515، يليهم الأطباء بمعامل قيمته 0.481، وفي الأخير الإداريين بمعامل ارتباط بلغ 0.198، أما بالنسبة للفروق بين العمال من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.564، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات ، بمعامل ارتباط بلغ 0.450، وأخيرا من لهم أقدمية من أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.334.

من خلال ما سبق يلاحظ أن العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي تكون أقوى عند الإناث أكثر من الذكور، وكذا عند فئة المرضين لأنها الفئة التي تحمل أسرار العمل لتعاملها المباشر مع المرضى يليها الأطباء ثم الإداريين ، أما بالنسبة للعمر فكانت أقوى عند الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، كما يلاحظ أن من لديهم أقدمية متوسطة يكون لهم أقوى معامل ارتباط .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا العنصر مناقشة نتائج الدراسات الراهنة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، بتوضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بينها.

1- مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالثقة في الزملاء والصمت الدفاعي:

بالنسبة لدراسة "حليميائي وآخرون" فقد توصلت على معامل ارتباط عكسي بين البعدين بلغ -0.528 ، وهو يقترب من معامل ارتباط الدراسة الراهنة والذي بلغ -0.457 ، فقطاع التعليم وقطاع الصحة يعتبران قطاعان خدمتيان بامتياز، فكلاهما يقدمان خدمات أساسية تؤثر بشكل مباشر على جودة حياة الأفراد وتطور المجتمع، كما يواجهان نفس التحديات كتوفير الخدمات بشكل فعال وتحسين جودة الخدمات والتصدي للتحديات الصحية والتعليمية، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل في القطاعين تتطلب احتكاكات يومية مع الزملاء.

2- مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالثقة في المشرف وصمت الإذعان:

بالنسبة لعلاقة الثقة في المشرف وصمت الإذعان، فيلاحظ من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أنها كلها عكسية، بعضها كانت نتائجه تقارب نتائج الدراسة الراهنة، والآخر كانت نتائجه أصغر.

كدراسة "حليميائي وآخرون" كانت نتائجه مشابهة لما تم التوصل إليه في الدراسة الراهنة حيث توصل لوجود علاقة عكسية متوسطة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان قدرت ب (-0.550) .

في حين نجد دراسة (كوون هيك جي) توصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين البعدين، لكن أقل مما تم التوصل إليه في دراستنا، فكانت قيمة الارتباط (-0.321) ، حيث كانت على قطاع الصناعة كوريا الجنوبية، فرغم تشابه الدراستين من حيث الخبرة والتي كانت لصالح الفئة أقل من 10 سنوات، وكذا العمر لصالح الفئة من 30 إلى 39 سنة، إلا أن الاختلاف بينهما البلد والقطاع إضافة إلى الجنس، والذي كان لصالح فئة الذكور بنسبة 61% في دراسة (كوون هيك جي)، أدى إلى عدم تشابه نتائج الدراستين.

أما بالنسبة لدراسة (مليسا كاراباي و آخرون) فتوصلت هي كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية بين البعدين، حيث كانت قيمة الارتباط -0.31 ، فهناك تشابه من حيث القطاع المدرس ونسبة الذكور والفئة العمرية والخبرة المهنية، أما الاختلاف فهو من حيث بلد الدراسة.

3- مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي :

بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، فيلاحظ من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أنها طردية، لكن الارتباط فيها كان أضعف مقارنة بالدراسة الراهنة.

ففي (ايكان سيزك ساغلام) توصلت إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، حيث كانت قيمة الارتباط 0.242 ، في حين أن قيمة الارتباط في الدراسة الراهنة كانت 0.582 ، وهي علاقة طردية متوسطة.

فنقاط التشابه بين الدراستين كان من حيث القطاع، فهو خدماتي (تعليم - صحة) ، أما نقاط الاختلاف فهي من حيث البلد (تركيا- جزائر)، ومن حيث نسبة الذكور (54.37-23.3)، هذه الاختلافات كان لها تأثير على نتائج الدراستين.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

في هذا العنصر يستم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء النظريات، على اعتبار أن الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي متغيران تناولهما بالدراسة العديد من التخصصات .

1- مدرسة علاقات الانسانية:

مدرسة العلاقات الانسانية تركز على بناء الثقة التنظيمية كعنصر أساسي لتعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد في المنظمة، فعندما تكون هناك ثقة بين زملاء العمل وثقة في الادارة، يكون هناك تبادل ايجابي للأفكار والمشاعر، ما يعمل على تقليل الصمت التنظيمي، كما أنها ركزت على دور المشرف في بناء بيئة عمل داعمة، انطلاقا من التعامل مع الفرد في التنظيم على أنه كيان اجتماعي يرتبط بالعوامل الاجتماعية والنفسية والثقافية. في المقابل فإن عدم الامتثال لمعايير الجماعة يخلق نوع من التوتر و تظهر إلى السطح صراعات تؤذي غلى الصمت التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية، حيث أثبتت النتائج المتوصل إليها أن العلاقات التبادلية الايجابية بين الزملاء واستعداد جميع لأطراف لتقاسم المعلومات ومشاركتها إضافة إلى الدعم والمساندة وقت الأزمات، والامتثال لمعايير الجماعة من شأنه أن يخفف من الصمت الدفاعي بين الزملاء لأنهم محاطين ببيئة تنظيمية داعمة.

كما اتفقت مع نتائج العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان، فالمشرف الداعم والحاضر وقت الأزمات، عن طريق تقديم الحلول والتوجيه والأخذ بآراء واقتراحات موظفيه يعمل على التقليل من صمت الإذعان.

2- نظرية التفاعل الاجتماعي عند جورج زميل:

بالنسبة لنظرية التفاعل الاجتماعي عند جورج زميل، فيتضح أن ما تطرقت إليه من حيث أنماط التفاعل التي تكون بين الأفراد عن طريق مضامين تترجم في أشكال معينة للتفاعلات، يتماشى مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث أن الموظف في المستشفى سواء طبيب ممرض أو إداري، في علاقته مع الزملاء يعبر عن مضمون متمثل في الثقة فيهم نتيجة الدعم والتقدير والاهتمام بالأفكار المطروحة، عن طريق شكل معين من أشكال التفاعل ألا وهو التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات دون خوف من الانتقاد.

وكذا الأمر بالنسبة لعلاقة الموظف بمشرفه، فإذا كان المضمون توقع بالتقدير والاستماع للانفعالات والتزام بالوعود، يترجم على شكل تعبير عن الرأي وتقديم الخبرات اللازمة.

توافقت هذه النظرية أيضا مع نتائج الدراسة حول الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، فإذا كان هناك مضمون يتمثل في مشاعر إيجابية تجاه المنظمة، ودعم وعدالة تعاملية ضمن رؤية واضحة للجميع، يعبر عنها في شكل الحفاظ على المنظمة وحماية الأسرار الخاصة بالعمل.

3- النظرية اليابانية Z

اهتمت هذه النظرية بموضوع الثقة التنظيمية، وقد أثبتت نتائج الدراسة الراهنة صدق توجهها فيما يتعلق بالثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل، وبين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي.

فطول فترة التدريب الذي تركز عليه هذه النظرية وكذا تمرير الموظف عبر مختلف المستويات التنظيمية يساهم في بناء علاقات قوية بين الزملاء والرؤساء، و يعزز الثقة بأن التغيير ليس فقط مجرد ضرورة ولكنه فرصة للتطوير والنمو، كما يسمح للموظفين بالاندماج في البيئة التنظيمية وفهم ثقافتها بشكل أفضل مما يعزز الروح الجماعية ويبيّن تفاهما أفضل بين الأفراد مما يعزز الثقة فيما بينهم أولا وفي منظماتهم ثانيا.

4- النظرية التبادلية:

أكد "جورج هومانز" في نظريته أن الثقة هي أهم عامل يدخل في تركيب التبادلات الاجتماعية والتفاعلات داخل المنظمات، فتبادل المعلومات والتواصل الفعال يتوقف على الإدارة الشفافة والتنمية الوظيفية، وهذا ما توافق مع نتائج الدراسة الراهنة، حيث أن الصمت الدفاعي انخفض عندما زادت الثقة في الزملاء، فالأفراد كوحدة اجتماعية ترغب في تحقيق مصالح شخصية وجماعية، يعمدون إلى تقييم الفوائد التي يتحصلون عليها في حال مشاركتهم في العمل التنظيمي، فإذا توقع الموظف نتائج إيجابية كالدعم والمساندة من قبل زملائه يقدم بالمقابل اقتراحات وخطط لتحسين سير العمل دون خوف.

ونائج العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان تتوافق أيضا مع هذا الطرح، فعندما يعتقد الموظف بأن قرارات مشرفه عادلة وأن مصالحه تؤخذ بعين الاعتبار، يشعر بالأمان والثقة في مشرفه، ويعمد إلى مبادلتها بالتفاعل الإيجابي.

وكذا الأمر بالنسبة للثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، فمنح الفرص المتساوية لجميع الموظفين ووضعهم على مستوى رؤية وأهداف التنظيم يحملهم على مبادلتها بالولاء والالتزام.

في حين أكد "بيتر بلاو" أن الأفراد يسعون لتحقيق أقصى قدر من المنفعة الشخصية من خلال عمليات التفاعل والتبادل الاجتماعي، وبناء الثقة وتعزيزها بينهم جانب مهم من جوانب الاستعداد للمشاركة في هذا التبادل.

رابعاً: الاستنتاج العام للدراسة

سمحت لنا هذه الدراسة، حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي بتفكيك أكثر لهذين المفهومين عن طريق تشريح الأبعاد وربطها مع بعض، وللوصول لاستنتاج عام تتبعنا الخطوات التالية:

1- نتائج متغير الثقة التنظيمية:

أفرزت عملية التحليل الاحصائي لاتجاهات الباحثين نحو متغير الثقة التنظيمية عددا من النتائج .

فيما يخص الاتجاه نحو العبارات الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية، فقد تم التوصل إلى أن اتجاه الباحثين نحو أبعاد الثقة التنظيمية كان في أغلبه إيجابيا، فيما يخص بعد الثقة في الزملاء فقد كان

الاتجاه العام للبعد يساوي 3.792، وقد احتلت عبارة " زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي " عل أعلى متوسط بلغ 4.13، وهذا يدل على وجود ثقة عالية بين الزملاء في العمل وتوقعات ايجابية للعلاقة.

أما بعد الثقة في المشرف فقد كانه الاتجاه العام للبعد يساوي 3.560 ، وقد احتلت عبارة" يفى رئيس المصلحة بالوعود التي يقدمها لي " على أعلى متوسط بلغ 3.83، وهذا دليل على ثقة الموظف بمشرفه وأنه في مستوى توقعاته.

أما بعد الثقة في الادارة فقد كانه الاتجاه العام للبعد يساوي 3.637 ، وقد احتلت عبارة" قدراتي وانجازاتي يتم الاعتراف بها" على أعلى متوسط بلغ 3.93، فالتقدير الذي يحظى به الموظف يزيد من شدة ثقته في الإدارة.

كما تم التوصل إلى أن الثقة التنظيمية عند الذكور أكثر منها عند الإناث، فقد كانت نتائج المتوسط الحسابي 3.79 و3.60 على التوالي، فالذكور لديهم توقعات ايجابية تجاه زملائهم في العمل وتجاه مشرفهم وعدالته وكذا المنظمة أكثر من الإناث.

كما أن أهما مرتفعة عند الموظفين أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة، بمتوسط حسابي بلغ 4.03، فالخبرة تمكن الموظف من تكوين رصيد تنظيمي فيه توقعات ايجابية تجاه المنظمة، كما تم التوصل إلى أن الإداريين في اجاباتهم كانوا أكثر اتجاهها نحو الثقة التنظيمية من المرضين ثم الأطباء، بمتوسط حسابي بلغ 3.74.

في حين تم التوصل إلى عدم وجود فروق إحصائية دالة في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعمر.

2- نتائج متغير الصمت التنظيمي:

أفرزت عملية التحليل الاحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية عددا من النتائج .

فيما يخص الاتجاه نحو العبارات الخاصة بمتغير الصمت الاجتماعي ، فقد تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد الصمت الدفاعي كان بين ايجابي محايد وسليبي، فيما يخص بعد الصمت الدفاعي فقد كان الاتجاه العام للبعد يساوي 2.806، وقد احتلت عبارة " لا أبلغ عن الأشياء السلبية في المستشفى تجنباً للمشاكل " عل أعلى متوسط بلغ 2.88، وهذا يدل على أن اتجاه المبحوثين نحو بعد الصمت الدفاعي هو اتجاه سلبي، ما يعني عدم تطبيقهم لهذه الحيلة الدفاعية لأن ثقتهم في زملائهم مرتفعة، وهذا ما أكدته نتائج الاتجاه العام لبعد الثقة في الزملاء.

أما بعد صمت الإذعان ، فقد كانه الاتجاه العام للبعد يساوي 3.064 ، وهو اتجاه محايد حيث أن الموظفين كانوا محايدين في اجاباتهم على عبارات هذا البعد، وتضمن هذا البعد عبارات كان الاتجاه فيها سلبي، كعبارة" لا أعبر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت غاضعا للأمر الواقع" بمتوسط حسابي بلغ 2.96، وعبارة أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة" بمتوسط حسابي بلغ 2.91، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الموظفين غير مستسلمين للأمر الواقع أو خاضعين له، بل يطرحون أفكارهم أمام مشرفهم لأنهم على يقين من تنفيذها وإحداث التغيير الذي يطمحون إليه لأن ثقتهم فيه عالية وهذا ما أكدته نتائج الاتجاهات نحو بعد الثقة في المشرف..

أما بعد الصمت الاجتماعي فقد كانه الاتجاه العام للبعد يساوي 3.541، وقد احتلت عبارة "ألتزم باتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بعملتي" على أعلى متوسط بلغ 3.761، وهذا دليل على أن اتجاهات الموظفين نحو بعد الصمت الاجتماعي هو اتجاه ايجابي، وهم ملتزمون بحماية أسرار ومعلومات منظماتهم و يقاومون أية ضغوطات قد تلحق الضرر بها.

كما تم التوصل إلى أن الصمت التنظيمي عند الإناث أكثر منه عند الذكور، بمتوسط حسابي 2.84 و 2.62، اما العمر فقد تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية دالة في إجابات الباحثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بمتوسط حسابي بلغ 3.02، فالصمت التنظيمي يزداد عند الموظفين بزيادة عمرهم .

في حين تم التوصل إلى عدم وجود إحصائية دالة في إجابات الباحثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة.

3- نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي بين أبعاد متغيري الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، عددا من النتائج منها ما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة من حيث هذه العلاقة.

حيث تم التوصل لوجود علاقة احصائية عكسية متوسطة بين بعدي الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي بلغت قيمتها -0.457، كما أن العلاقة تتزايد شدتها عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم، حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي -0.513، وعند فئة

المرضى بمعامل ارتباط يساوي -0.644 ، وعند من أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط -0.767 ، وعند أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بمعامل الارتباط -0.652 .

كما أنه بالنسبة للفرضية الثانية يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية متوسطة الشدة بين بعدي الثقة في المشرف وصمت الإذعان بلغت قيمتها -0.582 .

كما لوحظ ارتفاع في معامل الارتباط بين البعدين عند الذكور بمعامل ارتباط يساوي -0.675 ، وعند من لهم أقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.981 ، وعند الإداريين بمعامل ارتباط يساوي -0.871 ، وعند أصحاب الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بمعامل ارتباط يساوي -0.905 .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح وجود علاقة إحصائية طردية متوسطة الشدة بين بعدي الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي بلغت قيمتها 0.465 ، كما أن قوة الارتباطات ترتفع بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.471 ، وعند المرضى بمعامل ارتباط 0.515 ، وعند الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.548 ، وعند من أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط 0.564 .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المعتمدة ، ثم في ضوء الدراسات السابقة التي جمعت متغيري الدراسة، والتي كانت الاختلافات فيما بينها من حيث شدة و قوة العلاقة بسبب اختلاف ثقافة المجتمعات المدروسة.

بعدها تم المناقشة في ضوء النظريات المعتمدة في الجانب النظري لموضوع الثقة التنظيمية والصمت

التنظيمي حيث توصلنا لتوافق كبير من حيث النتائج بين الدراسة الراهنة وهذه النظريات.

الخاتمة

بعد تناول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقته بالصمت التنظيمي، والقيام بعملية التحليل للنتائج الميدانية، تأكد وجود درجة عالية من الثقة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بالحروش .

كما تبين وجود اختلافات بين الفئات العمالية نحو اتجاههم للثقة التنظيمية، حيث تبين أن جنس المبحوث يحدد درجة ادراكه للثقة التنظيمية، فالذكور أكثر اتجاهها نحو الثقة التنظيمية مقارنة بالإناث، يمكن تفسير هذا بالتجارب الشخصية التي خاضها كل من الجنسين، فالرجال يواجهون تحديات مختلفة عن النساء تؤثر على مدى ثقتهم في المنظمة.

بالنسبة للأقدمية فإن أعلى متوسط حسابي كان عند الفئة (أكثر من 20 سنة) وقد بلغ 4.03، تليه الفئة من (10 إلى 20 سنة)، وأخيرا الفئة (أقل من 10 سنوات)، الموظف صاحب الخبرة الطويلة في العمل يكون لديه رصيد تنظيمي يمكنه من إعطاء ثقة أكبر في زملائه مشرفيه، ورؤية المنظمة واستراتيجيتها واضحة لديه، لهذا قلت الثقة عند الفئة من (10 إلى 20 سنة) فشخصيته التنظيمية في طور التكوين.

أما فيما يخص الوظيفة فقد كانت الفروق لصالح فئة الإداريين، وهي أكثر فئة وظيفية لها تعاملات أكثر مع الزملاء والإدارة فبالتالي درجة الثقة بينهم عالية مقارنة بباقي الفئات التي تكون تعاملاتها اليومية مع المرضى أكثر.

أما بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي فقد تم التوصل إلى أن الاتجاه الإيجابي كان لصالح بعد الصمت الاجتماعي حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.541، فالموظفون ملتزمون بالصمت الذي يحمي منظماتهم. أما

الخاتمة

أما بعد صمت الإذعان فكان الاتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.06 ، أما الصمت الدفاعي فقد كان الاتجاه نحوه سلبيا، بمتوسط حسابي بلغ 2.80 ما يعني وجود تبادل للآراء و الخبرات بين الزملاء في العمل دون خوف من تبعات هذا التعبير.

ويلاحظ أيضا أن الإناث أكثر اتجاهها نحو الصمت التنظيمي، وهذا بسبب التوجهات الثقافية الخاصة ببدأ المجتمع وتوقعاته تجاه السلوك الأنثوي المثالي .

وكذا الأمر بالنسبة لأصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، فقد كانوا أكثر اتجاهها نحو الصمت التنظيمي، فما يميز هذه الفئة هو الرغبة في تجنب الصراعات فيلتزمون الصمت حفاظا على سلامتهم العقلية و الاجتماعية. أما الأقدمية فكانت الفروق في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي لصالح الفئة أقل من 10 سنوات، لأنهم في مرحلة التكيف مع المحيط التنظيمي الجديد فيعمدون إلى الصمت التنظيمي.

وفيما يخص العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة احصائية عكسية بين بعدي الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي بلغت قيمتها -0.457، وهي علاقة عكسية متوسطة تتزايد شدتها عند فئات أكثر من أخرى.

فالإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي، بمعاملي ارتباط بلغا -0.513 و-0.315 على التوالي، فالنساء أكثر ميلا نحو الاعتماد على الثقة في عملية التفاعل الاجتماعي في العمل، لأن توقع الدعم من الزملاء يشعرون بالأمان للتعبير دون قيود.

كما أن أصحاب الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حصلوا على أقوى معامل ارتباط بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي، فأصحاب هذه الفئة العمرية يهتمون أكثر بالدعم الاجتماعي والعلاقات

الاجيائية مع الآخرين فيفضلون الصمت الدفاعي كوسيلة للحفاظ على هذه العلاقات دون اللجوء للصراعات. كما أن المرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.644 ، يليهم الأطباء ثم الإداريين، والذين عندهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.767 .

كما أن المرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.644 ، يليهم الأطباء بمعامل قيمته -0.482 ، وفي الأخير الإداريين بمعامل ارتباط بلغ -0.333 ، أما من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة أقوى معامل ارتباط بلغ -0.767 ، يليهم أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة، بمعامل ارتباط بلغ -0.565 ، وأخيرا من لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.767 .

أما بالنسبة للفرضية الثانية يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين بعدي الثقة في المشرف وصمت الإذعان، تتزايد هي كذلك عند فئات معينة أكثر من غيرها، فالذكور أكثر من الإناث من حيث العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان بمعامل ارتباط بلغا -0.675 و -0.468 على التوالي، فالذكور أكثر ميلا للانسجام مع الهيكلية الهرمية من الإناث. كما أن أصحاب الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي 0.905 ، وفي الأخير الأطباء بمعامل ارتباط بلغ -0.240 ، أما بالنسبة للأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ -0.986 ، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات، بمعامل ارتباط بلغ -0.497 ، وأخيرا من لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.329 .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح وجود علاقة إحصائية طردية متوسطة بين بعدي الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، تتزايد هي كذلك عند فئات معينة أكثر من غيرها فالإناث أكثر من الذكور من حيث العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي، بمعامل ارتباط بلغا 0.471 و 0.440 على

التوالي، كما أن أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة حصلوا على أقوى معامل ارتباط حيث كان يساوي -0.548، والمرضين حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.515، أما بالنسبة للأقدمية فقد تحصل الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.564، يليهم أصحاب الأقدمية أقل من 10 سنوات ، بمعامل ارتباط بلغ 0.450، وأخيرا من لهم أقدمية من أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط بلغ -0.334.

وكمحصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني، تم الخروج

بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات تمثلت في:

- التشجيع على الشفافية في التواصل بين الأعضاء في الفريق والمشرفين والإدارة.
- توفير قنوات تواصل فعالة تسهل التواصل بين الجميع، لتجنب الصمت التنظيمي كالاتتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية المختلفة.
- تشجيع ثقافة التعاون بين الزملاء والمشرفين من خلال تحديد الأهداف المشتركة وتقديم مكافآت تقديرا للجهود.
- تعزيز الشفافية من خلال توفير معلومات واضحة وشفافة متاحة للجميع دون استثناء ما يعزز الثقة التنظيمية ويقلل من الصمت التنظيمي.
- تشجيع المشرفين والإدارة على توضيح التوقعات والمتطلبات لتجنب اللبس وتقليل التصادمات.
- تطوير قيادة توجيهية التي تشجع على بناء الثقة وتوجيه الفريق.

الخاتمة

بناء على النتائج والتوصيات التي تم تقديمها في هذه الأطروحة، نقترح فتح المجال لباحثين آخرين لمواصلة البحث في هذا المجال، لتوسيع الفهم لهذا الموضوع وتطبيقاته العملية من خلال الاستفادة من المسارات التي لم تكتشف بعد، أو من خلال التركيز على جوانب محددة لم تدرس بالتفصيل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المعاجم:

1. الصالح صالح العلي ، و أمينة الشيخ سليمان الأحمد. (1980). المعجم الصافي في اللغة العربية. السعودية: مطابع الشرق الأوسط.

الكتب:

1. اعتماد مُجَّد علام . (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي (المجلد 1). مصر: مكتبة الأنجلو المصرية .
2. جورج زعل . (2017). الفرد و المجتمع المشكلات الأساسية للسوسيولوجيا (المجلد 1). (حسن أحجيج، المترجمون) القاهرة: رؤية للنشر والتوزيع.
3. عبد الله مُجَّد عبد الرحمن. (2006). النظرية في علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
4. فيليب كابان، و جان فرانسوا دورتيه. (2010). علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام و تواريخ و تيارات. (حسن اياس، المترجمون) دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع.
5. مُجَّد عبد الكريم الحوراني . (2007). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (المجلد 1). الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.

الرسائل والأطروحات:

1. رامي مُجَّد عبد ربه الختاتنة . (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية رسالة ماجستير. الأردن، جامعة مؤتة.
2. رائد صالح عبد الرحمان الصليبي. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
3. مُجَّد علي مُجَّد هجو عبد القادر ، و آدم حامد عبد السلام . (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي و نية ترك العمل رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، سودان.

المقالات:

1. ابراهيم مُجَّد عبد الناصر طه. (2023). دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة و الالتزام الوجداني. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، 4(1)، 844-913.
2. احمد بن يحيى ربيع، و قاسم شاوش سعيدة . (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 14(2)، 134-142.
3. أحمد مصنوعة ، و عبد الله قويدر الواحد . (2021). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة ألقو فودكافي اروما. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(25)، 449-462.

قائمة المراجع

4. أريج سعيد خليل . (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1)، 9-25.
5. أزهار مراد عوجة. (2019). الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تحليلية في المعهد التقني. الكوفة. جامعة الفرات الأوسط(53)، 561-598.
6. أسامة بورزق ، و صادق شنوف. (2020). تحليل أثر التمكين النفسي على الثقة التنظيمية للعاملين بالمراكز التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الأغواط. مجلة التنظيم و العمل، 8(4)، 95-114.
7. أسماء فتحي سيد عبده ، و حسنين السيد طه . (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، 13(3)، 700-728.
8. اسماعيل شويخي ، و خالد رواسكي . (2018). أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة. مجلة الباحث، 18(1)، 397-412.
9. الزهراء علالي ، و الشيخ ساوس. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز اليقنة التنظيمية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل- . مجلة دفاتر، 17(3)، 514-527.
10. الشيخ خليل ، و حمزة معمرى. (2021). الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز فرع أدرار. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 14(02)، 32-58.

11. الهاشمي بعاج ، و لعمور رميلة . (2020). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(1)، 303-324.
12. أمين أحمد , م. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة-. 37(2)، 158-208.
13. إيمان مُجَّد جواد الغانمي . (2018). الصمت التنظيمي و انعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 6(13)، 101-123.
14. بركنور، ن. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له . Revue des Etudes Economiques Approfondies, 3(1), 263-290.
15. بسام سمير الروميدي. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. مجلة كلية السياحة و الفنادق، 5(2)، 1-24.
16. بوبكر نعرورة ، و أحمد تي. (2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، 497-513.
- حاتم علي عبد الله، و عبد الفتاح حسن رمضان. (2019). أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 15(46)، 110-129.

17. حليلة بعيسى ، و عبد القادر بورمانة . (2021). تقنيات الاتصال الحديثة و أثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة تيزازة- مجلة الابداع، 11(1)، 199-215.
18. حياة سرير الحرتسي. (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 3(2)، 25-48.
19. حياة سرير الحرتسي، و كريمة ربحي. (2020). تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 12(3)، 265-283.
20. حياة سرير الحرتسي. (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 3(2)، 25-48.
21. خديجة بن حمدون، و سليمان بلعور . (2020). درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعديهم بجامعة غرداية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 5(1)، 261-276.

22. خلود اسحاق بخاري، و أشواق عبد الرحمن الحقباني. (2021). التأصيل الاسلامي و التربوي لنظرية(Z) اليابانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، 9(2)، 652-637.
23. زينب عبد الرزاق عبود، و ظفر ناصر حسين . (2016). اسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين. مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة و التطبيقية، 24(1)، 259-233.
24. سرور بشير على الطويل . (2022). أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(4)، 264-246.
25. سناء خضر يوسف. (2020). البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية. مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، 10(3)، 44-23.
26. سهام موفق، و أحمد ضيف . (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة-. مجلة البديل الاقتصادي(6)، 50-32.
27. شافية غليط. (2020). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-واقع المؤسسات التربوية أنموذجا-. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 7(1)، 451-431.
28. صابر بحري ، و منى خرموش . (2022). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. مجلة المجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، 7(1)، 1314-1287.

29. طارق هزرشي ، الزهرة جعلاب ، و أحمد دروم. (2021). قياس مستوى التمكين النفسي و أثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة. مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، 15(1)، 61-80.
30. طارق هزرشي . (2008). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، 7(3)، 1-15.
31. عادل مُجَّد حبيب أبو المعاطي غنيم . (2018). مدى تأثير الفساد الاداري في مستوى الثقة التنظيمية و الانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، 5(2)، 227-254.
32. عذراء محسن عبد. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(48)، 262-286.
33. علاء عوض الأشقر . (2023). واقع الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة علوم التربية و علم النفس، 31(2)، 196-220.
34. علي بالفار، و عبد الرحمن بقادير. (2022). تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية ببلدية الرويسات ولاية ورقلة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، 11(2)، 705-726.

35. عمار فتحي موسى اسماعيل. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(4)، 1-51.
36. عيسى نجيمي ، و جهيد بوطالب. (2020). أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة الممهل الاقتصادي، 3(1)، 117-132.
37. فيصل علوان الطائي ، و عبد الله علي صكر. (2020). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء -. مجلة الادارة و الاقتصاد، 6(21)، 53-93.
38. فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (2020). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء -. مجلة الادارة و الاقتصاد، 6(21)، 53-93.
39. كمال خليل مخامرة . (2020). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 7(4)، 83-107.
40. مُجّد الأمين دلهوم، و كربالي بغداد . (2018). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة Pengpu. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 12(4)، 93-111.

41. مُجَّد بن عدة، و سعيد كرومي. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية : دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، (2)7، 670-652.
42. مُجَّد جابر محمود ، ننسي فؤاد أحمد، و منال مُجَّد بكري حسن . (2018). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية(37)، 204-191.
43. مُجَّد لمين سليمان تيش تيش ، و السعيد رمضان . (2021). اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو الثقة التنظيمية. مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الانسانية و الاجتماعية، (2)8، 105-88.
44. مراد بومنقار، و أمين وادي. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة رؤى اقتصادية(6)، 235-221.
45. مرفت مُجَّد السعيد مرسي. (2018). أثر المضايقة التنظيمية و الثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2)14، 316-285.
46. مرفت مُجَّد السعيد مرسي. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2)14، 316-285.
47. مصنوعة أحمد، و الواحد عبد الله قويدر . (2021). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي روما. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (25)17، 462-449.

قائمة المراجع

48. معروف هوارى ، و مُجَّد بن أحمد. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه -غليزان-. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(3)، 150-166.
49. منصور تجاني ، و الباى بولرباح . (2020). الثقة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية :عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، 1(2)، 201-210.
50. مؤيد الساعدي، أرشد عبد الأمير جاسم الشمري، و مُجَّد ثابت فرعون الكرعوي. (بلا تاريخ). علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة و الاقتصاد. 1(1)، 7-35.
51. نبيلة بوودن، و مريم زعبيط . (2021). الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة-2-. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(4)، 207-222.
52. نغم علي جاسم ، و سحر أحمد كرجي. (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(50)، 387-410.
53. هند خليفة الصويعي. (2020). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة - دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي. مجلة الاقتصاد الدولي، 3(1)، 76-94.

قائمة المراجع

54. هواري معروف. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان. دراسات نفسية و تربوية، 12(3)، 150-166.
55. يوسف اسماعيل مُجَّد يوسف مُجَّد . (2020). تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية". مجلة البحوث المالية و التجارية، 21(4)، 546-569.
56. يوسف مدوكي. (2022). أثر ممارسات التمكين على الثقة التنظيمية -دراسة ميدانية في مديرية الصيانة-سونطراك -بسكرة. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 6(2)، 110-126.
57. مهى الباناوي . (مارس, 2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأطباء البشرين في مستشفيات جامعة الرقازيق. المجلة العلمية للتجارة و لتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا(1).
58. أحمد ابراهيم موسى. (ديسمبر, 2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب و الصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 14(2)، 137-172.
59. سعيد بن سليمان الظفري، و ضحيوة بنت خلفان السعيدية . (مارس, 2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21(1)، 273-401.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. AKAR, H. (2018). ORGANIZATIONAL SILENCE IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: A META-ANALYSIS STUDY. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
2. Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
3. Cakinberk, A., Dede, N., & Yilmaz, G. (2014). RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL SILENCE: AN EXAMPLE OF PUBLIC UNIVERSITY. *Journal of Economics, Finance and Accounting – (JEFA)*, 1(2), 91-105.
4. Girgin, S., & Gümüşeli, A. (2021). VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 12(4), 856-873.
5. Girgin, S., & Gümüşeli, A. (2021). VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 12(4), 858-873.
6. KARS1, M., & INANDI, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(74), 145-164.
7. Kussin,, L., & Bundtzen, H. (2021). How Error Prevention and Organizational Silence Influences Managers' Self-Perception – A Repertory Grid Study. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 31-44.
8. Olusegun Adeoye, S., Ugadiya Egbuta, O., & Ayeni, D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria. *Journal of Resources Development and Management*, 1(67), 37-47.
9. Şahin, S., Güllü, S., & Kızıloğlu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137.
10. A.Tharya, H., A.M.Kassim, E., M.Abu amuna, Y., & M.Aqel, A. (s.d.). Does Organizational Silence in NGOs affected by Job Burnout.

-
-
- International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 5(5), 31-40.
11. Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *aassjournal*(2), 1-10.
 12. Demet, Y., & Cevat, E. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333.
 13. Demet, Y., & Cevat, E. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 326-333.
 14. Egriboyun, D. (2015). the relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
 15. Gülden, B., & Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25(2), 163-169.
 16. Helmiati, Abdillah, M., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). organizational trust and organizational silence, the factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*(7), 126-131.
 17. Jongsung, K., & Sung-Hoon, K. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*(11), 2151-2162.
 18. Karabay, M., Şener, İ., & Tezergil, S. (2018). Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader. *International Journal of Organizational Leadership*(7), 70-83.
 19. Kürşad TİMURÖĞLU, M., & ALİOĞULLARI, E. (2019). The Effect of Organizational Trust on Organizational Silence: A Study on Erzurum Research Assistants. *Economic and administrative Journal of Sciences*, 33(1), 243-264.
 20. Kwon Hyeok, G. (2017). A Study on the Structural Relationship between Authentic Leadership, trust in Superiors, Organizational Silence.

- Turnover Intention, and Counterproductive Work Behaviors. the Korea industrial information Research, 22(4), 131-147.
21. Ming-Chuan , Y., Qiang , M., Sang-Bing, T., & and Yi , D. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. Sustainability, 10(3), 850-864.
22. Ming-Chuan, Y., Qiang, M., Sang-Bing, T., & Yi , D. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. sustainability, 10(3), 850-864.
23. MORRISON, E., & MILLIKEN, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), 706-725.
24. Pirie, S., & Joseph, W. (2016). Key determinants of organizational silence for nonstandard workes. Management Decision, 54(6), 1522-1538.
25. Sağlam, A. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. Journal of Education and Training Studies, 4(5), 225-232.
26. Tong Dong, X., & Woon Chung, Y. (2021). The Mediating Effect of Perceived and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes. Psychological Reports, 124(4), 1715-1737.
27. Tove, B. (2018). E-learning technology and higher education: the impact of organizational trust. Tertiary Education and Management, 24, 362-376.
28. Verburg, R., Nienaber, A.-M., Searle, R., Weibel, A., Den Hartog, D., & Rupp, D. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. Group & Organization Management, 43(2), 179-206.

29. Yilmaz, f. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37), 968-980.

ملخص الدراسة

عنوان الأطروحة: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي

من إعداد الطالبة: خياط أميرة

إشراف: الأستاذ الدكتور بوشارب بولوداني خالد

ملخص:

هدفت الدراسة الراهنة إلى تقديم تصور نظري خاص في خضم التكاثر والتباين النظري حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي، وتصنيف التراث النظري حول الموضوع. إضافة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ثم قياس العلاقة بينهما. ثم اكتشاف الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المبحوثة حول متغيري الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية، الوظيفة) لدى العاملين.

وقد تمحورت الدراسة الراهنة حول تساءل مركزي مفاده ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي؟ تفرعت عنه ثلاثة أسئلة هي ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي؟ ما طبيعة العلاقة بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان؟ ما طبيعة العلاقة بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي

حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في الزملاء والصمت الدفاعي بلغت -0.457 ، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين الثقة في المشرف وصمت الإذعان بلغت -0.582 ، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقة في الإدارة والصمت الاجتماعي بلغت 0.465 .

كما توصلت الدراسة إلى أن الذكور الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة وأعمار تتراوح بين 40 و 49 سنة ويمارسون وظيفة ممرض وإداري لهم أعلى معدلات الثقة التنظيمية. أما فيما يخص اتجاه العاملين نحو متغير الصمت التنظيمي، فقد تم الوصول إلى أن الإناث اللاتي لهن خبرة أقل من 20 سنة، ويمارسن وظيفة إدارية هم الأكثر ممارسة للصمت التنظيمي.

Thesis Title:

Organizational Trust and its Relationship with Organizational Silence Prepared

By: Amira KHAIAT

Supervised by: Professor Dr. Khaled BUCHAREB BOULOUDANI

Abstract:

The current study aimed to present a theoretical framework amidst theoretical proliferation and variation regarding organizational trust and its relationship with organizational silence and to classify the theoretical heritage on the subject. Additionally, it aimed to identify the reality of organizational silence and trust in the institution under study and then measure the relationship between them. Furthermore, it sought to discover statistical differences between the means of responses of the sampled individuals regarding the study variables according to demographic variables (gender, age, seniority, job position) among the workers.

The current study centered on a central question: What is the relationship between organizational trust and silence? Three questions branched out from it: What is the nature of the relationship between trust in colleagues and defensive silence? What is the nature of the relationship between trust in the supervisor and acquiescent silence? What is the relationship between trust in management and social silence?

The study found an inverse correlation between trust in colleagues and defensive silence of -0.457, an inverse correlation between trust in the supervisor and acquiescent silence of -0.582, and a positive correlation between trust in management and social silence of 0.465.

The study also concluded that males with over 20 years of seniority, aged between 40 and 49 years, and working as nurses and administrators had higher levels of organizational trust. Regarding the inclination of employees towards the organizational silence variable, it was found that females with less than 20 years of experience and working in administrative positions were the most prone to organizational silence.

الملاحق

الملاحق

شبكة الملاحظة:

رقم الملاحظة	المتغير	البعد	المؤشر	محتوى الملاحظة	الشخص الملاحظ	المكان	اليوم	الوقت
01								
02								
03								
04								
05								
06								



جامعة 08 ماي 1945 – قالمة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث:

في إطار بحثنا لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، تحت عنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي"،
ونرجو منكم مساعدتنا عن طريق ملء هذه الاستمارة بعناية.
تجدد الاشارة إلى أن المعلومات الواردة في الاستمارة ستبقى سرية (لا تكتب إسمك أو لقبك)، ولن تستغل إلا
لهدف البحث العلمي.
في الأخير، تقبلوا منا كل الشكر والامتنان على تعاونكم معنا.

الطالبة: خياط أميرة

ضع علامة (X) في الخيار المناسب:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) ارملة(ة)
- في حال كان عندك أولاد، كم عددهم؟
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- الأجر: أقل من 35 ألف دج من 35 إلى 39 ألف دج من 40 إلى 45 ألف دج أكثر من 45 ألف دج
- الأقدمية: سنة و..... شهرا
- الوظيفة: طبيب ممرض اداري

الملاحق

ضع علامة (X) في الخيار المناسب:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	زملائي يقومون بعملهم بطريقة جيدة					
2	زملائي مستعدون لتقاسم ومشاركة كل المعلومات التي قد أحتاجها في عملي					
3	يمكن أن أتكل على زملائي					
4	يقدر زملائي الجهود التي أقدمها من خلال عملي					
5	يكن زملائي مشاعرا صادقا نحوي					
6	سأحصل على المساعدة من زملائي لو طلبتها					
7	يهتم زملائي كثيرا بالأفكار التي أقدمها					
8	زملائي سيدعموني لو واجهتني مشكلة					
9	أرى أن زملائي يمكن الاعتماد عليهم حتى في الظروف الصعبة					
10	زملائي يقدرون إنجازاتي المهنية					
11	يتصرف زملائي دوما تصرفات أخلاقية					
12	لا ينشر زملائي الأخبار الشخصية الخاصة بي					
13	قدراتي وإنجازاتي يتم الاعتراف بها					
14	تدعمني الإدارة بالدعم فيما أقوم به من مهام					
15	تعاملني الإدارة بطريقة عادلة					
16	عندي مشاعر إيجابية تجاه مستقبلي في هذا المستشفى					
17	أعلم أن كل ما أقوم به سيتم تقديره دوما					
18	تتم مشاركة كل المعلومات والمعارف في المستشفى					
19	يعمل المستشفى وفق خطة مسبقة واضحة					
20	أرى أن المستشفى في طريق التحسن					
21	أقوم بطرح أفكارتي دون تردد في المستشفى					
22	الأفكار التي طرحها يتم تميمها					
23	أرى أن الإدارة عادلة تجاه العاملين					
24	توفر المستشفى مناخا مناسباً للعمل					
25	يتعامل رئيس المصلحة معي وفقا للوعود التي تلقيتها منه سابقا					
26	لدي ثقة كبيرة في رئيس المصلحة					
27	يتصرف رئيس المصلحة تصرفات منسجمة وغير متناقضة					
28	ينطلق رئيس المصلحة في تعامله معي بنية حسنة					
29	يقدم رئيس المصلحة حلولاً واقعية للمشاكل التي تواجهني					
30	يقدر رئيس المصلحة الجهود الإضافية التي أبذلها					
31	يحافظ رئيس المصلحة على سرية القرارات الخاصة التي يتخذها اتجاهي					
32	يفي رئيس المصلحة بالوعود التي يقدمها لي					
33	يتميز رئيس المصلحة بأنه حاضر عندما أحتاج مساعدة منه					
34	يستمع لي رئيس المصلحة كلما احتجت لذلك					

الملاحق

الرقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	حايد	عارض بشدة	عارض
35	ينظر لي رئيس المصلحة كشخص مسؤول لا يحتاج لأن يراقبه					
36	العمال الذين لهم أداء مرتفع تتم معاملتهم بطريقة خاصة من طرف رئيس المصلحة					
37	أحتفظ بأفكاري لنفسي لأني أعلم أنني سأواجه باللامبالاة من طرف رئيس المصلحة					
38	أجتنب تقديم خبراتي في العمل لأنني يئست من إحداث تغيير في المستشفى					
39	لا أعبر عن أفكاري أمام رئيس المصلحة لأنني أصبحت خاضعا للأمر الواقع					
40	أقوم بحجب المعلومات لأنني أرى أن تقديمها سيكون دون فائدة					
41	أعتقد أن الإبلاغ عن وجود مشاكل داخل المصلحة لا يشكل فارقا					
42	أخاف من التعبير عن آرائي المتعلقة بالتغيير					
43	أحتفظ بمعلومات مهمة ولا أجهز بها خوفا من الإضرار بمصالحني					
44	لا أبلغ عن الأشياء السلبية في المستشفى تجنبا للمشاكل					
45	أجتنب التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين العمل					
46	أجتنب تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المستشفى خوفا من الانتقاد					
47	أحمي المعلومات الخاصة بعلمي لأنها ملكية المستشفى					
48	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمستشفى خوفا على سمعته					
49	أقاوم كل الضغوطات التي تسعى لأن أقدم معلومات خاصة بالمستشفى					
50	أمتنع عن إفشاء معلومات يمكن أن تتسبب بإلحاق الضرر بالمستشفى					
51	ألتزم باتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بعلمي					

شكرا لتعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

République Algérienne Démocratique
et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 45 Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

قالمة في 22-03-2023

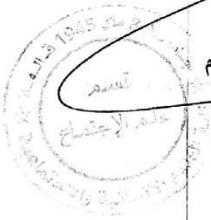
الى السيد: مدير مستشفى العايب دراجي
بالحروش

طلب تسهيل مهمة



بشرفني أن نتقدم لسيادتكم المحترمة بطلب تسهيل مهمة الطالبة خياط أميرة المسجلة
بالسنة الثالثة دكتوراه علم الإجماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل من أجل إنراء بحثها الموسوم بـ
الثقة التنظيمية و علاقتها بالصمت التنظيمي دراسة ميدانية بمستشفى : العايب دراجي
الحروش سكيكدة -

تقبلوا مني فائق الاحترام



رئيس قسم علم الاجتماع
رئيس القسم
امضاء الأستاذ الدكتور: سمير قريلا

مكتبة
تسهيل
الحروش