



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الصمت التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بعين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بن رجيل محمد

من إعداد وتقديم الطالبين:

- كرنيش عادل

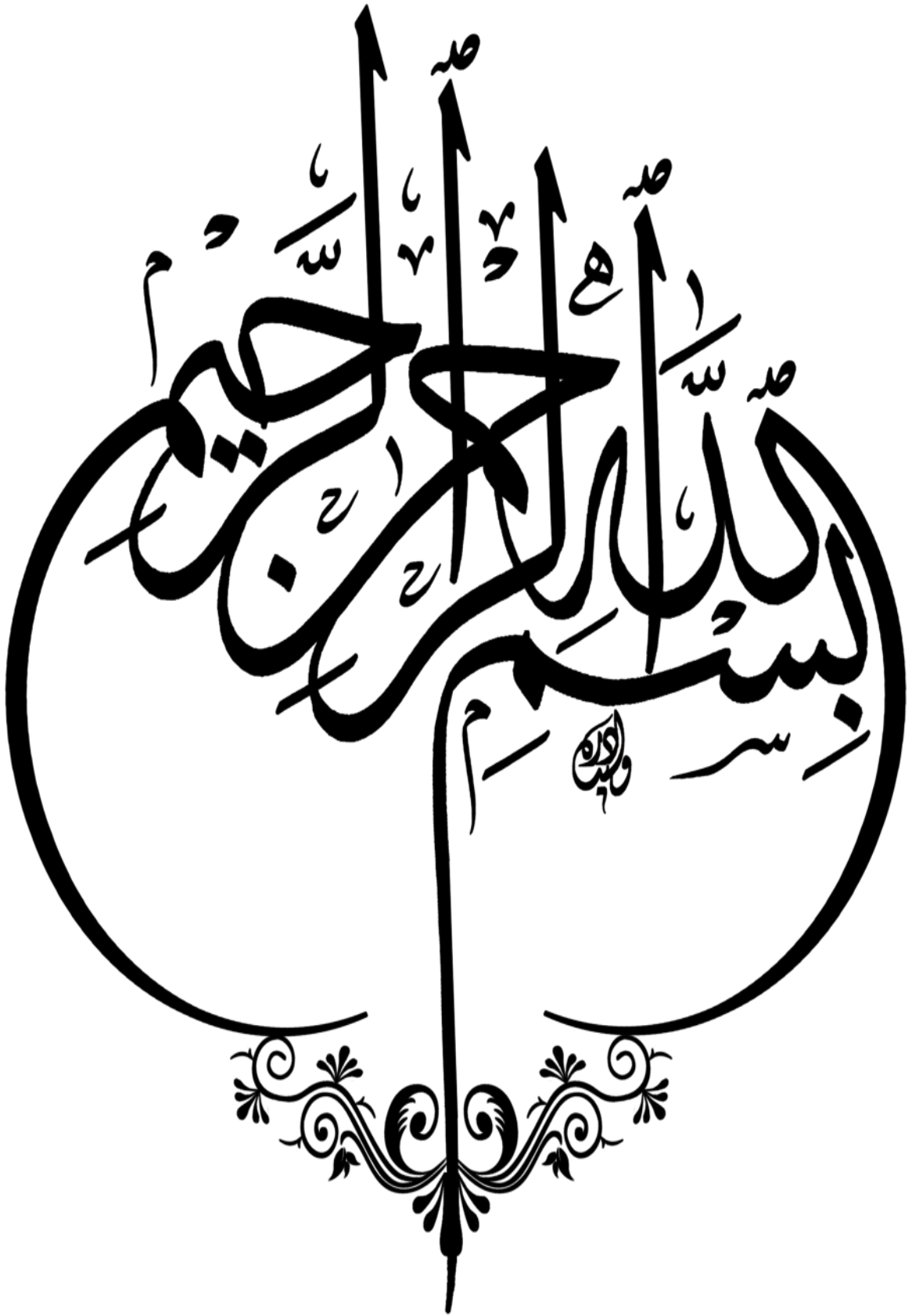
- عبيد محمد الأمين

تاريخ المناقشة: 22 - 06 - 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدى عربية	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
بن رجيل محمد	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
هاد شهيناز	أستاذ متعاقد	مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025



الوفاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه ومن اتبعهم الى
يوم الدين

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الذي قال فيهما الله عز و جل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا."

ابي حفظه الله

امي حفظها الله خاصة

اخي مهدي رعاه الله

الى كل اصدقائي

الى كل من يحمل ولو ذرة حب الله ورسوله محمد صل الله عليه وسلم

عادل

الاهراء

الحمد لله أولاً وآخراً، والشكر له دائماً وأبداً، والصلاة والسلام على خير الخلق محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من كانا لي عوناً وسنداً، إلى من غرسا في قلبي حب العلم، وسهرا الليالي من أجلي،

إلى من كانت دعواتهما ترافقني في كل خطوة...

إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي،

لكما أهدي هذا الإنجاز، فهو ثمرة تعبكما، ونتاج غرسكما.

وإلى إخوتي الأعزاء، من كان حضورهم البهي يبعث في قلبي السكينة، وابتسامتهم تمدني بالعزم،

إلى من شاركوني الحلم، وشدوا على يدي في كل عقبة...

أهديكم هذا النجاح، فأنتم جزء لا يتجزأ منه.

وإلى كل من دعمني بكلمة، أو دعاء، أو موقف...

لكم من القلب شكرٌ لا ينتهي

محمد الأمين



ان الحمد لله ونشكره الذي اعاننا على اتمام هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف
الانبياء والمرسلين وعلى
أله وصحبه اجمعين.

عن ابي هريرة عن النبي محمد صل الله عليه وسلم قال: "لا يشكر الله من لا يشكر
الناس"

واقترءاء بهذا الهدي النبوي واتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان.
الى الدكتور "بن رجيل محمد " على ما اسداه الينا من نصح وتوجيه وارشاد خلال
اعداد هذه المذكرة.

كما يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأسرة قسم العلوم الاجتماعية

واخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة نفعال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث كلما زادت الثقة التنظيمية زاد احتمال الصمت التنظيمي. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما لم تظهر فروق دالة في الثقة التنظيمية تبعاً لهذا المتغير. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فأشارت الأدبيات إلى تأثيرها المحتمل على الثقة التنظيمية. وتوصي الدراسة بتعزيز الثقة التنظيمية لتقليل الصمت وخلق بيئة عمل شفافة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الثقة التنظيمية، الجنس، سنوات الخبرة، بيئة العمل.

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between organizational silence and organizational trust among employees in a specific institution. It adopted the descriptive-analytical approach and utilized statistical tools for data analysis. The results indicated a moderate, statistically significant positive correlation between organizational silence and trust—higher trust levels were associated with higher silence. Significant differences in organizational silence were found based on gender, whereas trust levels did not significantly vary by gender. Literature suggests that years of experience may influence trust levels. The study recommends fostering organizational trust to reduce silence and promote a more transparent work environment.

Keywords: organizational silence, organizational trust, gender, years of experience, work environment

قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
بسم الله الرحمن الرحيم	
أ	إهداء
ب	إهداء
ج	شكر وعرهان
د	ملخص الدراسة
و	قائمة المحتويات
الجاناب النظري	
2	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
5	الإشكالية
9	التساؤلات الفرعية
10	فرضيات الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أسباب اختيار الموضوع
11	التعاريف الإجرائية
الفصل الثاني: الصمت التنظيمي	
15	تمهيد
16	تعريف الصمت التنظيمي

قائمة المحتويات

17	الموجات التي مر بها الصمت التنظيمي
17	أسباب الصمت التنظيمي
20	مراحل الصمت التنظيمي
21	أبعاد الصمت التنظيمي
22	نظريات الصمت التنظيمي
24	عوامل الصمت التنظيمي
26	آثار الصمت التنظيمي
27	سبل مواجهة الصمت التنظيمي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقة التنظيمية	
31	تمهيد
32	نشأة وتطور الثقة التنظيمية
33	مفهوم الثقة التنظيمية
35	أهمية الثقة التنظيمية
36	ابعاد الثقة التنظيمية
36	انواع الثقة التنظيمية
39	قواعد الثقة التنظيمية
41	مصادر الثقة التنظيمية
42	عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

قائمة المحتويات

43	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
45	تمهيد
46	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
46	أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية
46	أهداف الدراسة الاستطلاعية
46	المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
47	أداة الدراسة الاستطلاعية
47	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
50	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
55	ثانياً : الدراسة الأساسية
56	أهداف الدراسة الأساسية
55	عينة الدراسة الأساسية
59	الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية
62	الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
64	تمهيد
65	عرض نتائج الفرضية العامة
66	عرض نتائج الفرضيات الفرعية

قائمة المحتويات

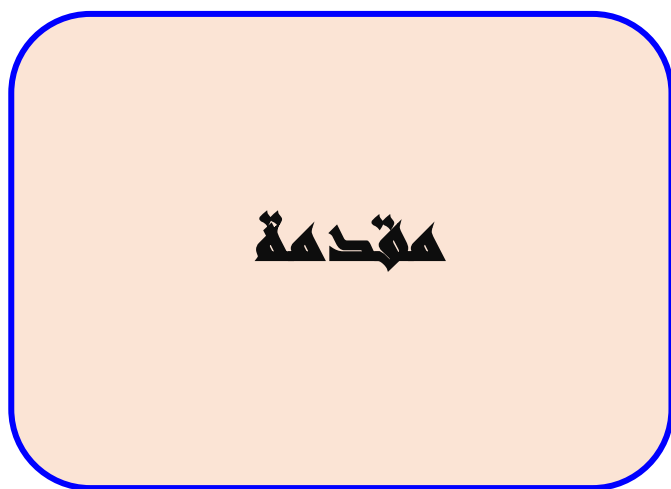
66	الفرضية الفرعية الأولى
67	الفرضية الفرعية الثانية
68	الفرضية الفرعية الثالثة
69	الفرضية الفرعية الرابعة
70	تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
70	الفرضية العامة
71	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
72	مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
73	مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
74	مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة
75	استنتاج عام
78	الخاتمة
81	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	أبعاد الصمت التنظيمي	1
47	توزيع العينة حسب متغير الجنس	2
48	توزيع العينة حسب متغير السن	3
49	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
50	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	5
51	الاتساق الداخلي للمحور الاول (الصمت التنظيمي)	6
52	الاتساق الداخلي للمحور الثاني	7
54	ثبات أداة الدراسة	8
55	توزيع العينة حسب متغير الجنس	9
56	توزيع العينة حسب متغير السن	10
57	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	11
58	ثبات أداة الدراسة	12
65	نتائج تحليل الارتباط بيرسون للفرضية العامة	13
66	نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الأولى	14
67	نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الثانية	15
68	نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	16
69	نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	17

الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مراحل الصمت التنظيمي	1



في بيئات العمل الحديثة، تلعب العوامل النفسية والسلوكية دورًا محوريًا في تشكيل بيئة تنظيمية صحية تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء. ومع التطور المتسارع في أنماط العمل، وتزايد تعقيد المهام التنظيمية، أصبح من الضروري التركيز على الجوانب غير المادية التي تؤثر في سلوكيات الموظفين وتفاعلهم داخل المؤسسة. من بين هذه العوامل، يبرز مفهوم الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية تؤثر بشكل مباشر على ديناميكية التواصل وفعالية التدفق المعلوماتي داخل المؤسسات. إذ يشير الصمت التنظيمي إلى تراجع الموظفين عن التعبير عن أفكارهم أو مخاوفهم أو اعتراضاتهم المتعلقة بالعمل، سواء بدافع الخوف من العقاب، أو الإحباط الناتج عن تجاهل مقترحاتهم، أو شعورهم بعدم جدوى الحديث في بيئة لا تُشجع على التفاعل البناء. ويعكس هذا الصمت حالة من الجمود التنظيمي، وقد يكون مؤثرًا على مشكلات أعمق في ثقافة المؤسسة، وضعف التفاعل بين الأفراد وغياب القيادة الداعمة. (Morrison & Milliken, 2000)

من جهة أخرى، تُعد الثقة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات المهنية الناجحة داخل بيئة العمل، حيث تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الشفافية، والعدالة، والمشاركة، والاحترام المتبادل. وتشير الدراسات إلى أن مستويات الثقة التنظيمية المرتفعة تعزز من انخراط الموظفين (Employee Engagement)، وتشجع على الابتكار والتواصل المفتوح، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي العام (Dirks & Ferrin, 2002).

إن العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية هي علاقة طردية سلبية: فكلما انخفضت الثقة، زاد الصمت، والعكس صحيح. حيث إن انعدام الثقة في القيادة أو في عدالة القرارات الإدارية يدفع الموظفين إلى التزام الصمت وتجنب التحدث عن المشكلات أو تقديم الملاحظات، خوفًا من العقاب أو الاستبعاد، وهو ما يعيق عمليات اتخاذ القرار الرشيد ويؤثر على جودة النتائج داخل المؤسسة. بالمقابل، فإن توفير بيئة يشعر فيها الموظف بالأمان النفسي والثقة في دعم الإدارة يشجعه على التعبير بحرية عن آرائه، ومشاركة خبراته، والمساهمة الفعالة في تطوير العمل. (Detert & Edmondson, 2011)

بناءً على ما سبق، يكتسب موضوع علاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية أهمية بالغة في أدبيات الإدارة المعاصرة، لا سيما في ضوء ما تفرضه التحديات التنظيمية الحديثة من ضرورة بناء بيئات

مقدمة

مرنة وبتكيفة وقائمة على تواصل فعال. وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرين، وتحليل السياقات النفسية والإدارية التي تسهم في نشوء هذه الظواهر داخل المؤسسات، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز ثقافة الثقة والحد من مظاهر الصمت، بما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الحياة المهنية للعاملين.

و من اجل معالجة إشكالية الدراسة و اختيار قبول الفرضيات المطروحة ثم تقسيم الدراسة الى:

- الفصل الأول تقديم البحث و تطرقنا فيه كل ما يخص الاطار المنهجي من إشكالية و دراسات سابقة و مفاهيم إجرائية...
- الفصل الثاني و الذي يتضمن المتغير الرئيسي و المستقل للدراسة الحالية بعنوان الصمت التنظيمي و فيه تطرقنا الى ما يخص هذا المفهوم من تعريف اهداف و ووسائل...
- الفصل الثالث: و المتعلق الثقة التنظيمية و فيه تطرقنا الى ما يخص هذا المفهوم من تعريف اهداف و معوقات
- الفصل الرابع: و المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة أي أدوات الدراسة منهجها و حدودها...
- الفصل الخامس : و هو الفصل الأخير و الذي يتضمن مناقشة نتائج الدراسة و تفسيرها و الخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية.

الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- التساؤلات الفرعية
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- التعاريف الإجرائية

الإشكالية :

في ظل التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي، تواجه المؤسسات تحديات غير مسبوقة تستدعي إعادة النظر في العديد من جوانب إدارتها، خاصة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية. لم تقتصر هذه التغيرات على تأثيرها في هياكل المؤسسات وطرق عملها فحسب، بل أحدثت أيضًا تحولًا عميقًا في سلوك الأفراد داخلها، حيث أصبح المستقبل الوظيفي والنشاطات التي يقوم بها الأفراد أكثر تعقيدًا وأقل استقرارًا، ما يستدعي من المؤسسات التفكير الاستراتيجي المستمر لمواجهة هذه المتغيرات. في هذا السياق، تتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، والتي لا تقتصر على الجوانب التكنولوجية أو التنافسية فقط، بل تمتد إلى كيفية إدارة رأس المال البشري، خصوصًا الكفاءات المؤهلة القادرة على التكيف مع هذه التغيرات. (مستورة، 2020، ص 02)

إن فعالية المؤسسة اليوم تعتمد بشكل كبير على فعالية الأفراد العاملين فيها، ليس فقط من حيث أدائهم الوظيفي، بل أيضًا من خلال قدرتهم على إحداث التغيير والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة ككل. رغم أن الموظفين يعدون من أهم أصول المؤسسة، إلا أن ظاهرة "الصمت التنظيمي" تشكل تحديًا كبيرًا، حيث يمتنع الأفراد عن تقديم آرائهم أو مقترحاتهم بشأن المشكلات أو التطويرات الممكنة في بيئة العمل. يُعتبر هذا السلوك علامة على وجود مشاكل تنظيمية عميقة، إذ يعكس مستوى من الصمت الاختياري أو القسري نتيجة شعور الموظفين بعدم الأمان أو عدم الثقة في تأثير مشاركتهم، ما يجعلهم يترددون في التعبير عن أفكارهم.

الصمت التنظيمي لا يقتصر على عدم التعبير عن الرأي فحسب، بل يشكل عائقًا كبيرًا أمام تدفق الأفكار الجديدة، مما يعرقل عملية التطوير والإبداع. من جهة أخرى، فإن تعزيز الثقة التنظيمية بين الأفراد والإدارة، وبين الموظفين أنفسهم، يعد من الأسس الرئيسية لبناء بيئة عمل صحية. إذ أن الثقة المتبادلة تُسهم في خلق بيئة يسودها الانفتاح والشفافية، مما يحفز الأفراد على المشاركة بآرائهم والتفاعل بإيجابية مع التغيرات. لذا، فإن غياب الثقة يعزز من ظاهرة الصمت التنظيمي ويقلل من رغبة الأفراد في التفاعل والمشاركة، مما ينعكس سلبيًا على إنتاجيتهم وأداء المؤسسة ككل.

إن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الثقة والشفافية بين جميع المستويات الإدارية. إذ أن غياب الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم، وكذلك بين

الموظفين بعضهم البعض، يؤدي إلى بيئة عمل مشبعة بالشكوك، ما يؤثر سلباً على الأداء ويقلل من الإنتاجية ويؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تحافظ على مستويات عالية من الثقة التنظيمية تتفوق على غيرها في الأداء، حيث أن هذه الثقة تعزز الالتزام الوظيفي وتزيد من الرغبة في التعاون والعمل الجماعي، مما يساهم في التغلب على التحديات التنظيمية بكفاءة.

نظراً للدور الهام الذي تلعبه كل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في تحديد مستقبل المؤسسات وأدائها، أصبح من الضروري دراسة هذه الظواهر بعناية لفهم أسبابها وأبعادها. الاهتمام بهذه العوامل يتجاوز تحسين بيئة العمل ليشمل التأثيرات العميقة على استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، خصوصاً أن الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع نادرة، حيث نسعى لتقديم رؤية شاملة حول كيفية أن تصبح الثقة المتبادلة داخل المؤسسة عاملاً مؤثراً في كسر حاجز الصمت التنظيمي وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة والإيجابية.

ونظراً لأهمية موضوع الصمت التنظيمي فإننا نجد العديد من الدراسات السابقة التي تعرضت لها بالبحث والتقصي ومن بين تلك الدراسات دراسة وليد محمد مصلح عيظة، بعنوان: " الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية"، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على التغيير بأبعاده (التغيير على مستوى الاستراتيجية، التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، التغيير على مستوى الثقافة التغيير على مستوى الأنظمة) في البنوك التجارية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية اليمنية والبالغ عددهم 1750 عاملاً وعاملة موزعين على 7 بنوك، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من 236 عاملاً وعاملة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 a) لظاهرة الصمت التنظيمي بأبعاده على التغيير التنظيمي بأبعاده في البنوك التجارية اليمنية (عيظة، 2019)، كما نجد

دراسة دراسة سعيد بن سليمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية بعنوان: "الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21 العدد 1 مارس، البحرين 2020 فهدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ودراسة الفروق بناء على الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي وتم استخدام مقياسين احدهما لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية و الإجرائية والتفاعلية)، والآخر لقياس الصمت التنظيمي الصمت الدفاعي والإذعاني والاجتماعي وشملت العينة 565 عاملا بالمدرسة (معلمون وإداريون ، وأوضحت النتائج انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية الثلاثة في مستوى الصمت التنظيمي، أما بالنسبة لمستوى العدالة التنظيمية، فقد وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة وسنوات الخبرة. كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعاني والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت من خلال العدالة التفاعلية. (ضحوية، 2020)

كما نجد دراسة خياط 2022، التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث خصائص افراد العينة التي هدفت للبحث في تأثير المتغيرات الديمغرافية في الصمت التنظيمي، وتم تطبيق استبيان كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (269) أستاذا جامعيًا، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود اتجاه سلبي ضعيف نحو الصمت التنظيمي. (خياط، 2022)

وبالعودة إلى الأدب التربوي نجد هناك العديد من الدراسات التي تعرضت لموضوع الثقة التنظيمية منها دراسة دراسة سندس رضوي خوين بعنوان : " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد : بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغذائية "، مجلة كلية الرافدين، جامعة المستنصرية، العراق، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على اثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة) في تحقيق الالتزام لدى العاملين، تم اختبار البحث في القطاع الصناعي ممثلا

بشركة بغداد للمشروبات الغازية، على عينة عشوائية مكونة من 60 عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية "الثقة بالزملاء"، "الثقة بالإدارة"، في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وعدم وجود أثر لبعدي الثقة التنظيمية الثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام لدى العاملين. (سندس، 2015)

ثم جاءت دراسة دراسة موفق سهام وضيف أحمد 2016 بعنوان مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (2): مقال في مجلة البديل الاقتصادي، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل الثقة بإدارة المؤسسة في تحقيق الولاء للمؤسسة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 90 فرداً عاملاً في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن إدراك مركز البحث العلمي لأهمية تكوين رابط من الثقة بينه وبين موظفيه ووجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة جعل الثقة التنظيمية من أهم القيم السلوكية التي تشكل أساساً لبقاء المؤسسة وتميزها. (موفق، 2016)، كما هناك دراسة حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام (2016) بعنوان دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها : مقال في مجلة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة بجامعة سبها حيث بلغت عينة الدراسة 40 فرد وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدامها في دعم وتحسين مستويات العمل من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بهذه المؤسسات. (عمران، 2016).

أما بالنسبة لأثر بين الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية ، فقد تمكن الباحثان من الوصول الى مجموعة من الدراسات من بينها دراسة رامي محمد عبدربه الختاتنة، بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية "، رسالة الماجستير في الإدارة

العامّة، جامعة مؤتة، 2009 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد الدراسة، تم توزيع 682 استبانة استرجع منها 582 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، الصمت الدافعي، الصمت الاجتماعي)، وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، وأن أبعاد الثقة التنظيمية وفقا لتصورات أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، كما أثبتت الدراسة وجود اثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56.9%) من التباين في بعد الثقة التنظيمية. (رامي، 2009).

ثم دراسة دراسة (حلبياتي و آخرون) كانت الدراسة تحت عنوان الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي: عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي من طرف محمد رشيد عبد الله و آخرون سنة 2019 في اندونيسيا، على قطاع التعليم العالي التابعة للقطاع الخاص، اختير منهم 309 اكاديميا، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان survey في 15 مؤسسة خاصة للتعليم العالي بإندونيسيا 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 ، و أظهرت نتائج الدراسة وجود 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. (Helmiati2019)، و سعيًا من الباحثين الوصول إلى معلومات أكثر حول هذا الموضوع تم طرح الإشكالية الآتية :

"ما علاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؟"

• التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية بين عمال المؤسسة محل الدراسة ؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى بمتغير الخبرة

أهداف الدراسة:

- دراسة مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة
- قياس مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة.
- تحديد الفروق في الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس)
- تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- زيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة.
- لفت إهتمام المنظمات بشكل عام حول ظاهرة الصمت التنظيمي ومعرفة الأسباب التي تؤدي إليها،
- إضافة إلى إبراز دور الثقة التنظيمية في التغلب عليها.
- أهمية موضوع الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بإعتباره من أكثر المشكلات التي تواجهها المنظمات العامة
- والخاصة.

• أسباب اختيار الموضوع

1. ندرة الدراسات التي تجمع بين موضوعي الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، خاصةً في البيئة الجزائرية، مما يجعل البحث في هذا المجال إضافة قيمة.
2. أهمية الثقة التنظيمية كعامل رئيسي لتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، والحد من المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسة.
3. انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي وتأثيرها السلبي على أداء المؤسسات، مما يستدعي فهم العوامل المؤثرة فيها ومحاولة إيجاد حلول فعّالة.

• التعاريف الإجرائية:

1-الصمت التنظيمي :

يعرف الصمت التنظيمي على انه الامتناع عن التعبير عن الآراء او المعلومات او الملاحظات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة، وقد يكون هذا الصمت ناتجا عن عدة دوافع. ويمكن تصنيف الصمت التنظيمي الى ثلاث ابعاد: الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الاذعان.

ويعرف ايضا "على انه الحجب المتعمد للآراء والمقترحات الخاصة بالعمل من قبل موظفي المؤسسة، والذي يتخذ فيه الموظف إما موقفا دفاعيا بسبب الخوف من العقاب، أو استسلاميا فيخضع للأمر الواقع ويدعن له، كما يمكن للصمت أن يكون إيجابيا عن طريق حماية أسرار زملائه ومؤسسته..

2-الثقة التنظيمية :

تعرف اجرائيا بانها التوقعات الإيجابية المتبادلة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، تجاه نوايا وتصرفات زملائهم في العمل، وكذا كفاءة وعدالة مشرفهم في العمل، ودعم ورعاية مصالحهم من قبل إدارة المؤسسة. وتصنف الثقة التنظيمية الى ثلاث ابعاد: الثقة في العمل مع الزملاء، الثقة في المشرفين ورؤساء العمل، الثقة في المسؤولين بالإدارة العامة.

الفصل الثاني : الصمت التنظيمي

1. تمهيد
2. تعريف الصمت التنظيمي
3. الموجات التي مر بها الصمت التنظيمي
4. أسباب الصمت التنظيمي
5. مراحل الصمت التنظيمي
6. أبعاد الصمت التنظيمي
7. نظريات الصمت التنظيمي
8. عوامل الصمت التنظيمي
9. آثار الصمت التنظيمي
10. سبل مواجهة الصمت التنظيمي
11. خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعد السلوك داخل المنظمات مرآة تعكس مدى التفاعل بين الأفراد والبيئة التنظيمية التي يعملون بها، حيث تتشكل المواقف وردود الأفعال منظومة متكاملة تترجم إلى أداء، انتماء، أو في المقابل إلى انسحاب وصمت. وفي سياق العمل المعاصر، تزايدت الظواهر السلوكية غير المرئية، وعلى رأسها "الصمت التنظيمي"، الذي أصبح يمثل إشكالية حقيقية تعيق التواصل الفعال، وتؤثر سلباً على اتخاذ القرار وتطوير الأداء المؤسسي. فحينما يشعر الموظفون بأن آراءهم لا تلقى اهتماماً، أو أن مشاركتهم قد تُواجه بعقوبات أو تجاهل، فإنهم يفضلون الصمت على التفاعل. هذه الظاهرة تتغذى على مزيج من العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية، وتنتج عنها آثار نفسية وسلوكية خطيرة على الفرد والمؤسسة معاً. من هنا، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للصمت التنظيمي، ليس فقط كحالة سلبية، بل كآلية دفاعية قد يلجأ إليها الأفراد في غياب الثقة والعدالة التنظيمية. ويُعالج هذا الفصل الظاهرة من حيث أسبابها، مراحلها، أبعادها النفسية والتنظيمية، وأهم النظريات المفسرة لها.

1-تعريف الصمت التنظيمي :

الصمت لغة: عرف على أنه السكوت ورماه بصمته أي بما صمت منه، وأصمته وصمته "أسكته" (العريانيين، 2016، ص 841)

الصمت اصطلاحاً: يشير الصمت التنظيمي إلى: ذلك الموقف الذي يعتمد فيه الموظف إخفاء معارفه وأفكاره التي قد تكون ذات منفعة للمنظمة وحل مشاكلها (يحاء، بحلاط، 2020، ص 37)

يعرفه موريسون وميليكين " Morrison Milliken: بأن الصمت التنظيمي منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية. (رائد، 2019، ص15)

يعرفه القرني (2015): بأنه القرار واع من جانب العاملين واحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم وأفكارهم وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم". (العرياني، 2016، ص847) .

يعرفه الفاعوري: بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو اقتراحاتهم لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أي ردود أفعال سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. (الفاعوري، 2004، ص 153)

يعرفه جاكيجي Cakici: هو ظاهرة سلبية حيث يلتزم العاملون بالصمت ويحجبون آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل التقنية أو السلوكية حول عملهم أو في مكان العمل من أجل التحسين أو التطوير (Acaray, 2015,p474)

وعليه ومن خلال ما سبق من التعاريف نقول انه مفهوم يشير إلى امتناع العاملين في المؤسسات والمنظمات عن التعبير عن آرائهم، مخاوفهم، أفكارهم، أو ملاحظاتهم المتعلقة بالعمل، سواء كانت سلبية

أو إيجابية، لأسباب متعددة. يعتبر هذا الصمت ظاهرة سلوكية تؤثر على فعالية المنظمة وقدرتها على التغيير والتطور.

2-الموجات التي مر بها الصمت التنظيمي :

- **الموجة الأولى:** بداية السبعينات حتى منتصف الثمانينات :وهنا بدأ العلماء باحساس بالصمت التنظيمي وكان من أهم المفاهيم التي ظهرت في ذلك الوقت تأثير الصمت ودوامه الصمت Spiral of silence.
- **الموجة الثانية:** (من منتصف الثمانينات حتى مطلع الألفية الثالثة) :وجاءت خلال هذه الموجة عدة مفاهيم جديدة منها صافرات الإنذار والمعارضة التنظيمية كذلك مفهوم الأذان الصماء ومفهوم العدالة التنظيمية ومفهوم التزم التنظيمي وآخرها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والنبذ الاجتماعي .
- **الموجة الثالثة:** (من مطلع الألفية الثالثة) :ومن هنا بدأ مفهوم الصمت التنظيمي في مطلع الألفية الثالثة ومنها ظهرت مفاهيم كمفهوم صمت العامل والانسحاب الوظيفي ومشاركة المعرفة وكذلك مفهوم التعلم التنظيمي. (حمزة امين عبد الله، 2022، ص680)

3-أسباب الصمت التنظيمي :

من اهم اسباب الصمت التنظيمي الاسباب الآتية :

أولاً: الاسباب التنظيمية والادارية:

تعد الاسباب الادارية من الاسباب المهمة المؤدية الى الصمت التنظيمي ويمكن انجازها كالاتي :

-التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين : فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف و يقوم الاخير برفض الاقتراح او يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة

، لان احساس الموظف بفقدان الدعم من المشرف سيشعره بالقلق بشأن الحصول على اذن الحصول قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصّح في حالة ارتكاب الاخطاء

-نظام الاتصال : ان غياب الاتصال الفعال بين العاملين و الادارة يؤدي باحساس الفئات الفاعلة بعدم الاهتمام و الاحترام والتقدير ، الى جانب وجود هيكل تنظيمي هر مي طويل و متضخم مما يدفعهم الى التزام الصمت و موافقتهم على جميع الخطوات و القرارات التي يتخذها الرئيس ، و اقراره على جميع الخطط و التدابير التي ينتجها و عدم معارضته و مناقشته في ذلك ، مما ينتج عنه ضعف الافكار والخطط و عدم معرفة وجهات النظر الاخرى تجاه ما يتم طرحه غموض الدور : هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملين غير واثقين من أهدافهم و وسائلهم لتحقيق هذه الاهداف ، و يرجع غموض الدور الى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون و ما يجب عليه ان يعمل به بالفعل ، و يوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور (الانتقال من وظيفة الى أخرى ، وجود مدير جديد للعمل ، حدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة)

-نقص المساندة الاجتماعية: يعد نقص المساندة الاجتماعية من قبل الزملاء والرؤساء مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت، فهو يعني عدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهمته، وخاصة عندما يواجه صعوبات او اخطار تهدده ويدرك انه لم يعد قادرا على مجابتها وانه بحاجة الى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين. (بورويس، 2019، 40-41)

ثانيا: الاسباب الشخصية الفردية:

يمكن تقسيم الاسباب الفردية التي تتسبب في احداث الصمت التنظيمي الى :

-الخوف : الخوف هنا يعني خوف العاملين من ردود الفعل السلبية و هو شعور العاملين من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رؤسائهم ، اذا ابدوا رأيا مخالفا او تكلموا حول قضايا العمل و اعتبارهم صانعين للمشكلات داخل المؤسسة ، لذلك فهم يبقون صامتين اذ ان خوفهم هذا يتمثل في

توقعاتهم بان المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم ، لعدم كفاءة كل من النظام الاداري ، الرؤساء ، نظام المعلومات ، تخلف العلاقات التنظيمية ، المبالغة في عرض الحقائق و ضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم .

-**العزلة:** تعرف العزلة على أنها عجز الفرد على اقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم القفة بالآخرين، وتفرد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، فالعزلة تؤدي الى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل، ويعبر عن عدم موافقته او احباطه للناس خارج إطار العمل مثل افراد العائلة او الاصدقاء او الاقارب (بورويس، 2019، 64) .

وهناك من يضيف العوامل الديموغرافية كأحد اسباب اتباع الصمت التنظيمي وتتمثل فيما يلي :

-**الجنس:** الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء .

-**السن :** يكون الأكبر سنا أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الادارة العليا و مع المشرفين كما يواجهون غموضا اقل و عدم تأكد اقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سنا ، و بالتالي يتوقع ان يكون لديهم قيود اقل فيما يتعلق بالتعبير و عدم الصمت بشأن المشكلات الادارية و التنظيمية المثارة في المنظمة .

-**المستوى التعليمي:** فمستويات التعليم العالية يتوقع ان تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم مصالح المنظمة ...

-**الخبرة:** الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي مر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الاقل خبرة (بركنو، 2018، 272)

4- مراحل الصمت التنظيمي:

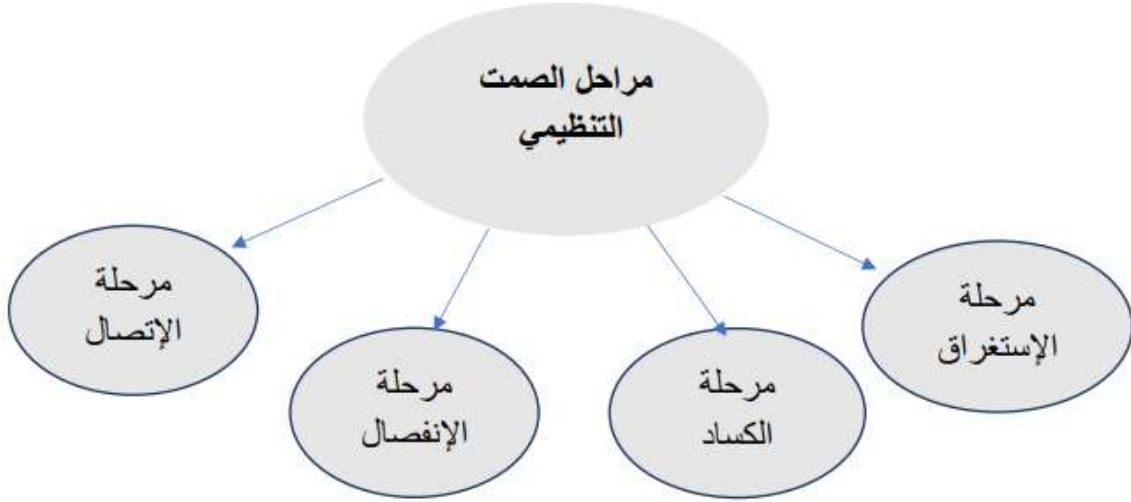
يمر الصمت التنظيمي بمجموعة من المراحل المتتابعة التي تعكس تطوره وتفاقمه داخل بيئة العمل، وهي

كما يلي: (يحي، جحلاط، 2019، ص 45)

- **مرحلة الاستغراق:** تُمثل هذه المرحلة بداية تشكّل الصمت التنظيمي، حيث يسعى الموظف في البداية إلى التفاعل والتواصل مع محيطه المهني، محاولاً إيصال أفكاره واقتراحاته من خلال النقاش والتشاور. إلا أن غياب التفاهم أو تجاهل مشاركته يدفعه تدريجياً إلى كتمان آرائه والامتناع عن إيصال ما كان ينوي طرحه، فيتحول إلى حالة من الصمت نتيجة الإحباط والشعور بعدم الجدوى.
- **مرحلة الكساد:** تتميز هذه المرحلة بانخفاض تدريجي في نشاط الموظف ومستوى أدائه في العمل، نتيجة الإرهاق الناجم عن كثرة المهام وتكرار العمل الروتيني. ويمتد هذا التأثير ليشمل كفاءته الوظيفية، فيدخل الموظف في حالة من التراجع المهني وعدم الرضا، مما يعمّق من شعوره بالإحباط ويُرسخ سلوكه الصامت داخل المنظمة. (يحي، جحلاط، 2019، ص 45)
- **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يبدأ الموظف بالانسحاب النفسي التدريجي من مهامه والتزاماته الوظيفية. ويعود ذلك إلى عدة عوامل مثل: الإحساس بالإهمال، غياب التقدير، وعدم الرضا عن بيئة العمل. وينعكس هذا الانفصال في تراجع مستوى الجهد المبذول، وتفاقم مشاعر الإرهاق الجسدي والنفسي، مما يؤدي إلى تفاقم حالة الصمت كوسيلة دفاعية.
- **مرحلة الانهيار (الاتصال السلبي):** تُعد هذه المرحلة الأخيرة والأكثر حدة، حيث يصل الموظف إلى حالة من التشتت الفكري والاضطراب النفسي، تتبع من فقدان الثقة وانعدام الشعور بالراحة في بيئة العمل. وتصبح فكرة الانسحاب النهائي من المؤسسة متكررة لديه، بل وقد يلجأ إلى سلوكيات سلبية تُلحق الضرر بالمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، نتيجة فقدان الأمل والشعور بالعجز.

ونمثل مراحل الصمت التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل (1): مراحل الصمت التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبين

5- أبعاد الصمت التنظيمي :

أ-صمت الإذعان (صمت الخضوع):

ويعرف بأنه عدم قدرة العاملين بتصريح أفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل بسبب سلطات العليا، وهذا يكون بسبب عدم اهتمام بالعامل وتصرف سلبي مما يؤثر على الأداء الوظيفي وانخفاض في الكفاءة الذاتية والعملية للعامل .

كما سمي بالصمت الخاضع وهو سلوك سلبي من خلال حجب آراء ومعلومات الموظف وهو امتناع العامل عن طرح أفكاره لتجنب الخلافات والصراعات مع رؤوسهم .(مستور،2019، ص29)

ب - الصمت الدفاعي (الصمت الخامد):

وهو عبارة عن صمت معتمد نتيجة ارتباك من التكلم وتصريح ببعض المعلومات فهنا العامل يحاول أن يحافظ على نفسيته ومكانته في العمل لتجنب مشكلات كما سمي بالصمت الهادئ وهو التزام الموظفين بالصمت وهذا سلوك نوعا ما ايجابي من أجل حفاظ على نفسياتهم ومكانتهم داخل المنظمة.

ج- الصمت الاجتماعي:

هو إخفاء الأفكار والمعلومات داخل المنظمة وهو عبارة عن سلوك مقصود ويكون عن طريق إتخاذ قرار ووعي من الموظف بأنه لم يتكلم أو يصرح بذلك ويلتزم الصمت. وهنا يمكن أن نعرف الصمت الاجتماعي بأنه صمت ايجابي يقوم الموظف بالصمت والحفاظ على المعلومات والأفكار في المنظمة من أجل حمايتها. (مستور، 2019، ص30)

جدول (1): أبعاد الصمت التنظيمي

صمت الازعان (القبول)	الصمت الدفاعي (الخامد)	الصمت الاجتماعي (ايجابي)
سلوك غير نشط وغير هادف	سلوك يعتمد الاغفال فيه	سلوك عقلائي هادف
الشعور باليأس ثم الاستسلام	الشعور بالخوف الشخصي	الشعور بالإيثار
عدم الاستعداد للتغيير	الرغبة في تقادي التغيير	تفعيل الدوافع التعاونية .
الإحساس بعدم الثقة	تثمين الحماية الذاتية	تثمين حماية مصلحة منظمة

المصدر: (قنون، بوبكر، 2021، ص15)

6-نظريات الصمت التنظيمي :

تُفسر ظاهرة الصمت التنظيمي في ضوء عدة نظريات سوسولوجية ونفسية، تتناول تفاعل الفرد مع بيئة العمل وتأثير العوامل التنظيمية والشخصية على سلوكه داخل المؤسسة. ومن أبرز هذه النظريات:

أ-نظرية الفرد والتنظيم (Argyris 1957): تُعدّ هذه النظرية من أوائل المحاولات لفهم السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يرى "أرغوريس" أن تفسير هذا السلوك هو المدخل الأساسي للتعهُّب به والتحكم فيه. تنطلق النظرية من وجود تناقض جوهري بين احتياجات التنظيم الرسمي واحتياجات الفرد، ويمكن تلخيص أبرز مبادئها كما يلي:

- يفترض التنظيم الرسمي أن الإنسان يجب أن يكون سلبيًا، خاضعًا ومطيعًا، ويعتمد كليًا على النظام دون اعتراض، مما يؤدي إلى الفشل النفسي بسبب كبت الحوافز والدوافع الذاتية.
- يسعى الفرد إلى الترقّي الإداري للهروب من الضغوط التي تفرضها القيود الرسمية للتنظيم.
- قد يلجأ الفرد إلى آليات دفاعية مثل: العدوانية، التجاهل، أو الصمت كوسائل لمواجهة التناقض بين تطلعاته ومتطلبات المنظمة. (العجّاجي، 2021، ص06)
- في النهاية، يصبح الموظف غير مبالٍ بأهداف التنظيم، ما يدفعه إلى الانسحاب والصمت، وعدم المشاركة في تطوير المؤسسة.

ب-نظرية التحكم المعرفي: تفترض هذه النظرية أن السلوك الإنساني يتم في إطار حلقة تكرارية معرفية تتضمن ستة عناصر رئيسية:

الإدراك - المقارنة - القيمة المرجعية - الإخراج - الأثر - القلق أو الاضطراب.

وتُفسّر الظاهرة كما يلي:

- يقوم الفرد بمقارنة ما يرغب بتحقيقه من خلال عمله (القيمة المرجعية)، بما هو متوفر فعليًا في بيئة العمل.
- إذا شعر الموظف بعدم التوافق بين طموحاته والواقع التنظيمي، ينتابه الإحباط والقلق.

- يؤدي هذا التناقض إلى نشوء سلوك الصمت التنظيمي، حيث يتمتع الفرد عن التعبير أو المشاركة الفعالة، ويتعد عن الالتزام بالمبادرات التطويرية داخل المنظمة.

ج-نظرية المجال السيكولوجي (Lewin1936)

تُعدّ من النظريات المهمة في تفسير القوى النفسية المتضادة المؤثرة على السلوك البشري في لحظة معينة. وتقوم هذه النظرية على عدة مبادئ:

-يساعد النموذج في فهم طبيعة القوى المتعارضة التي تؤثر على الأفراد، وهي تنقسم إلى:

- قوى دافعة نحو السلوك.
- قوى مقاومة تمنع أو تُعيق السلوك. (Lewin,1936,943)

-السلوك البشري لا ينتج فقط عن الحوافز الشخصية، بل يتأثر أيضاً بالمعتقدات والتوقعات والمعايير الثقافية التي تحيط بالفرد.

-تُحفّز سلوكيات الأفراد بواسطة مجموعة أهداف قد تكون متعددة ومتراصة.

-القوى المؤثرة تتفاعل مع بعضها داخل نطاق الحياة النفسية للفرد في لحظة زمنية محددة.

-عندما يعاني الفرد من تضارب بين وضعه الحالي (الصمت)، والوضع الذي يطمح إليه (المشاركة والتعبير)، تنشأ أزمة داخلية تُعزز سلوك الصمت التنظيمي. (عبد المنعم، 2020، ص262)

7-عوامل الصمت التنظيمي :

أ-العوامل التنظيمية :

خوف المدراء من التغذية العكسية: هي من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت خلق مناخ من الصمت في المنظمات هو خوف الإدارة من الحصول على تغذية عكسية سلبية. (بركنو، 2018، ص270)،

ويعتمد هذا النوع على تقديم مجموعة الطرق البديلة من أجل تحسين الأداء لذا يلجأ الرؤساء إلى تجنب تلقيها أو تجاهلها باعتبارها غير دقيقة وعدم مصداقيتها فيحاول المرؤوسين عدم الإزعاج بمشكلة التنظيم فيلتزمون الصمت. (دعلاش، شارف، 2020، ص 56)

الرسمية في السلطة: هي القوة المستمدة من المنصب أو الموقع في الهرم التنظيمي، فيتكون الصمت التنظيمي من خلالها باعتماد على المركزية في الإدارة وتطبيق الحرفي للأنظمة والقوانين في التعامل مع الأفراد والمشكلات التنظيمية وعدم الأخذ بأرائهم. (الشنيفي، التركي، 2019، ص 123)

ب-العوامل الإدارية:

التغذية العكسية السلبية المتواصلة من قبل المشرفين: عندما يقترح الموظف اقتراحا على المسؤول فيتم اعتراضه أو يقابله برد سلبي، ففي هذه الحالة فإن الصمت التنظيمي ينمو ويتطور داخل المنظمة. (بخلاط، 2020، ص 48)

الخوف من العزلة الاجتماعية أن السبب الرئيسي لصمت الأفراد اتجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عملهم واعتقادهم بأنهم إذ عبروا عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسببون مشاكل. (منغور، 2022، ص 66)

ج-العوامل الشخصية: تتمثل فيما يلي :

- الخوف من اتصافه سلبيا كأنه صانع المشاكل .
- في بعض الأحيان لا يرغبون في إظهار أنهم يعملون ضد مشرفيهم .
- يحافظون على الصمت لتجنب المواجهات و ارتباك والانزعاج .
- يعتبرون مداخلاتهم كأنها انتقادات موجهة لأعمالهم لذا يبقون ساكتين. (يحا، بخلاط، 2020، ص 49)

8- آثار الصمت التنظيمي :

تترتب آثار الصمت التنظيمي على مستويين وتتمثل فيما يلي :

أ- على المستوى التنظيمي :

-انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية .

-فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية .

-فقدان التحليل الضروري للأفكار .

-تقليل التعليم التنظيمي (قرقابو، برحاييل ، 2022 ، ص 33)

نجد كل من المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت مادية أو بشرية لكنها لا تصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها والذي يعد السبب الرئيسي إلى استغلال مواردها للحصول على ميزة. (chaladeray, 2009, 240)

ب- على المستوى الفردي :

-النبذ الاجتماعي .

-ضعف التعاون.

-صعوبة تنفيذ الوظيفة و من تم ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية

أخرى. (حوالة، 2018، ص491)

9-سبل مواجهة الصمت التنظيمي :

يعتبر كسر ثقافة الصمت وانشاء جو من الحرية لتشجيع الموظف للتحدث من التحديات التي تواجه المدراء وذلك لان تأثير صمت الموظفين مدمر لأي منظمة، لكن تغيير منظمة مميزة بجو الصمت التنظيمي فيها الى منظمة تشجع على التكلم قد يتطلب تغيير ثوري في النظام، فرضيا ينبغي على كبار المديرين بمختلف الافتراضات ان يكونوا قادرين على تصميم انظمة تنظيمية مختلفة، والتي ستجح في استنباط تواصل صريح وتصاعدي مع مرور الوقت. (عوجة، 2019، ص571)

لكن السؤال الاساسي هو ما الذي بإمكان المنظمات فعله حول هذا الصمت التنظيمي، فرص الكلام علانية تأتي كما يلي :

-التمرن على الكلام (هل اتحدث؟)

-امتلاك الصوت (هل بإمكانني التحدث؟)

-محتوى الكلام (ماذا اقول؟)

-ردود الفعل المعارضة حول الكلام (كيف سيرد الآخرون على ما اقول؟)

وفيما يلي بعض الطرق للتقليل من الصمت التنظيمي :

-يجب على المشرفين وكبار المدراء خلق مكان عمل امن و مشجع للموظفين للتعبير عن وجهات نظرهم و تقديم افكارهم و اقتراحاتهم ، فإذا تصور الموظفون ان مدراءهم أو مشرفيهم غير مهتمين بسماع الحقيقة أو أنهم سيعزون سبب تحدثهم الى مصدرهم الخاطئ فهم على الأغلب سيختارون اللجوء الى الصمت.

احدى الطرق للقضاء على الصمت التنظيمي هو توفير مناخ العدالة الاجرائية، والتي تتواجد عندما يشعر اغلب الموظفين في فريق العمل بان مدراءهم يتخذون قرارات اخلاقية وتشمل ادخال الموظف، وتكون متسقة مع مرور الوقت ومستندة على معلومات دقيقة، كما يمنعون أي تحيز ويوقرون الظروف الملائمة للموظفين للتحدث بما لديهم .

كما ان هناك وسائل أخرى لتشجيع الموظفين على التحدث، ومنها التأكيد على خلق فرص للتواصل وكذا نظام رسمي لتبادل المعلومات والافكار (مستورة، 2019، 32-33)

كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال :

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الابداعية للموظفين لطرح الافكار الجديدة وابتكار الحلول الابداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة .
- تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات .
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين (بومنقار ووادي، 2016، ص 228)

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل ظاهرة الصمت التنظيمي باعتبارها سلوكًا شائعًا ومعقدًا في بيئات العمل، ينشأ نتيجة تفاعل عدة عوامل مثل غياب الدعم الإداري، ضعف الاتصال، غموض الدور، الخوف من العقوبات، العزلة، والعوامل الديموغرافية المختلفة. كما يُبرز الفصل تطوّر الصمت التنظيمي عبر مراحل تبدأ بالتردد في التعبير، وتصل أحيانًا إلى الانفصال التام عن محيط العمل، مصحوبة بتداعيات نفسية ومهنية. وقد تم عرض مجموعة من النظريات التفسيرية (نظرية الفرد والتنظيم، نظرية التحكم المعرفي، ونظرية المجال السيكلوجي) التي تفسر كيف ولماذا يلجأ الأفراد للصمت. ويوضح الفصل أن الصمت التنظيمي لا ينبغي تجاهله، بل فهم أبعاده وأسبابه بهدف معالجته وتحويله إلى مشاركة إيجابية تعزز فعالية الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني : الثقة التنظيمية

1. تمهيد

2. نشأة وتطور الثقة التنظيمية

3. مفهوم الثقة التنظيمية

4. أهمية الثقة التنظيمية

5. ابعاد الثقة التنظيمية

6. انواع الثقة التنظيمية

7. قواعد الثقة التنظيمية

8. مصادر الثقة التنظيمية

9. عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

10. خلاصة الفصل

تمهيد:

تُعد الثقة داخل المنظمات من المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها العلاقات المهنية الناجحة، فهي تمثل الإطار الخفي الذي يوجه السلوكيات، ويُسهّل التعاون بين الأفراد ويُعزز بيئة العمل الصحية. في ظل التحولات الإدارية والتكنولوجية المتسارعة، لم تعد المهارات والكفاءات وحدها كافية لضمان فعالية الأداء المؤسسي، بل أصبحت الثقة ضرورة استراتيجية للحفاظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها. إن غياب هذه الثقة يؤدي إلى تصاعد مشاعر الشك والتردد، وتفكك روح الفريق، وتراجع الولاء والانتماء. كما أن ضعفها يُنتج بيئة عمل تتسم بالحذر الزائد والانسحاب، مما يُعيق عملية اتخاذ القرار ويُقلص فرص الابتكار والمبادرة. في هذا السياق، تبرز الثقة التنظيمية كعنصر محوري في تحقيق التوازن بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مما يجعلها من المواضيع الحيوية التي تستحق التعمق والفهم من أجل تطوير مناخ تنظيمي يدعم الأداء ويُحقق أهداف المؤسسة.

1-نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية للنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (فليح، 2010، ص 172)

وقد مر مفهوم الثقة التنظيمية عبر محطات زمنية هامة وهي :

- المرحلة الأولى: بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس
- المرحلة الثانية: بداية الستينيات بوصف الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية
- المرحلة الثالثة: بداية السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية وذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل؛
- المرحلة الرابعة: خلال فترة التسعينيات وقد نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة، وهذا نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية (شاويش، 2013، ص16)

إن مفهوم الثقة قد تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد "برنارد" على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت نظرية (Z)

اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (فليح، 2010، ص173)

2- مفهوم الثقة التنظيمية :

إن الثقة هي العنصر الثاني الرأس المال الاجتماعي وهو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم النفسية والاجتماعية فإنه خضع مؤخرا للدراسة في مؤلفات الإدارة وما يتعلق بها، والثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيدا لكونها مقدمة ونتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح وهي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي إذ أن الجماعات وهي تعمل معا لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيدا ممكنة (زكريا، دت، ص 309)

تعرف الثقة التنظيمية بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة، بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين، سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، يمكن الاعتماد عليها (الطجم والسواط، 2003، ص276) وقد عرفت أيضا بأنها تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر كالزملاء والإدارة) خلال المنظمة والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم (حامد، 2014، ص 293)

ويرى جامسون " Gamson " أن الثقة هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام" وهذا يدل على أن الوعد أو الاتفاق ليس بالضرورة جزءا من التعريف إذا كان الأمر يتعلق بالثقة بالتنظيم حيث يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون ممارسة أي تأثير على نظام اتخاذ القرارات التنظيمية (الكساسبة، 2009، ص65)

وأوضح " Hoy & Moren أن الثقة التنظيمية هي رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفو، وصادق ومتفتح" (خوين، 2015، ص 127)

الثقة التنظيمية تعني اطمئنان جميع العاملين في المؤسسة في كافة الاتجاهات والمستويات كاطمئنان المدير للموظف المخلص المتعاون المحب لزملائه، أو اطمئنان الموظف إلى المدير اطمئنانا يترتب عليه الحب والتقدير والتعاون وتنفيذ التعليمات، أو اطمئنان الموظفين فيما بينهم، وسواء أكانت الثقة بين شخصين أو بين مجموعتين فإنها من الشرو الرئيسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (حمور، 2014، ص 252)

وقد أشار (Putnam) إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربي الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي (علي صالح، د. تا، ص 310)

وتعرف أيضا بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وتجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (كاظم، 2014، ص 232)

كما أنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين، وهي التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفرادا أو جماعات يمكن الاعتماد عليها (الشمري، 2020، ص 261)

وتسهم الثقة التنظيمية في إيجاد جو من التعاون وتحقيق الأهداف، وتساعد في عملية المراقبة خلال المؤسسة، وكذلك في بناء الثقة في جهود المراقبة، من خلال إيجاد التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء، ومواكبتهم للتعليمات والأوامر الداخلية، وحينها تصبح الثقة نمطا للرقابة الرمزية، والتي تعمل على تقليل المعوقات داخل المؤسسة (كايد 2015، ص 139)

ومما سبق نستنتج تعريف شامل للثقة التنظيمية ونقول بانها اعتقاد راسخ يتكون لدى الأفراد داخل المنظمة بأن قياداتهم وزملاءهم سيتصرفون بطريقة نزيهة، ومتسقة، ومسؤولة، وتراعي مصالحهم في مختلف الظروف، مما يعزز بيئة العمل ويحفز التعاون والانتماء والالتزام تجاه الأهداف المشتركة للمؤسسة.

3- أهمية الثقة التنظيمية :

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي :

تتمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة .

- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها .
 - بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين .
- (الخفاجي، 2012، ص 17)

- أنها عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي لتوقع السلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني .
- أنها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة .
- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال
- إن بناء الثقة التنظيمية له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة . (كريم، دت، ص 342)

4- ابعاد الثقة التنظيمية :

وبالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية، ركزت اغلب الدراسات على تقسيمها إلى ثلاث أبعاد، هي الثقة بكل من إدارة المنظمة، المشرفين وبزملاء العمل، وهذا التقسيم هو ما تم الأخذ به في هذه الدراسة، وسنصلها فيما يلي :

-**الثقة بإدارة المنظمة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق اقوالهم ووضوح افعالهم وتوقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن بالإضافة الى التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فانعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولاءهم والتزامهم التنظيمي. (نعورة، 2021، ص345)

-**الثقة بالرئيس (المشرف المباشر):** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين وذلك ان الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة الحسيني 2017، صفحة (284). اذ ان الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الافراد بالقياد فانهم يرغبون ان يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بان كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها اذانه من غير المحتمل ان يتبع الافراد ما يرونه غير امينا او يعمل على استغلالهم. (نعورة، 2021، ص345)

-**الثقة بزملاء العمل:** هي ثقة الافراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الافراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (كاظم، 2014، ص234).

5-انواع الثقة التنظيمية :

تعددت نظرة الباحثين إلى أنواع الثقة التنظيمية، وفي دراسة قام بها الكساسبة أشار إلى وجود نوعين:

أ- الثقة التعاقدية .

وهي الثقة التي تعتمد على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق، وهذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، إذ أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعاهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان هذا الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه بالمسؤولية، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات. (البكار، 2012، ص 26)

يشير هذا النوع من الثقة إلى التفاعل بين طرفين أو أكثر، والذي يحمل في مضمونه نوع من الالتزام والوفاء اتجاه محتوى هذا التفاعل أو الاتفاق بين الأطراف المشكلة له. إذ تشير إلى وجود علاقة تعاقدية تبادلية تتمظهر في احترام كل طرف والتزامات ذلك الاتفاق .

ب- الثقة المكشوفة .

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم الآخرين لا تؤدي إلى الإضرار، بل على العكس من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير (البكار، 2012، ص 26)

يعتمد هذا النوع من الثقة على المصارحة والمكاشفة في عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين دون حسابات أو توقعات مسبقة من المقابل، فالشخص هنا يظهر مشاعره وآراءه واتجاهاته وقيمه للآخرين بهدف كسب الاحترام والتقدير .

في حين هناك من يقسم الثقة التنظيمية إلى الأنواع التالية :

-الثقة في الزملاء .

هي تلك العلاقات البيئية التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار المعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما

يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الشخص جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل القيم والمبادئ الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها. (الشمري، والقرعاوي 2012، ص21)

يشير هذا النوع إلى الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل من خلال علاقات التعاون والتواصل بين كل الأشخاص بحرية نتيجة التقارب في القيم، الاتجاهات والأفكار .

-الثقة في المسؤول المباشر (المشرف) .

الثقة بالمشرف أو بالمسؤول المباشر تنبثق من التصورات التي يحملها العامل عن المشرف وخصوصا شخصية المشرف من الصدق الأمانة النزاهة وشفافية التقييم العدالة في المعاملة، فالثقة بالمشرف تبنى أساسا على العلاقات الإنسانية والشخصية، والعدالة في التعامل والتفاعل مع مختلف العمال وكذلك الاحترام والتقدير .

ومن مؤشرات الثقة بين العمال والمشرف الاحترام والتقدير الاهتمام والتحفيز المعنوي، موضوعية التقييم، ايصال وتبادل المعلومات والاستماع لانشغالات العمال .

-الثقة في الإدارة العليا .

الثقة خاصة أساسية في أي منظمة وذلك لأنها مرتبطة بالقيادة لأن من متطلبات القيادة الأمانة والاستقامة والنزاهة، فالفرد يحمل توقعات إيجابية عن تصرفات ونشاطات الإدارة العليا وهذه التوقعات تبنى على أساس السياسات الإدارية، نمط القيادة وخصائص القائد، وتبنى كذلك من مساهمة الإدارة العليا في إشباع رغبات العمال ومحفظتها على حقوقهم ومصالحهم. ومن مؤشرات هذا النوع بصورة عامة العدالة والموضوعية في التعامل مع مختلف العمال عبر مختلف المستويات التنظيمية، الاستماع إلى اهتمامات العمال التشاركية في المعلومات، وصنع القرارات تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية .

وعلى العموم ففي كل نوع أو مستوى من مستويات الثقة التنظيمية هناك علاقات تبادلية وتفاعلية بين طرفي هذه العلاقة فالأطراف يميلون إلى التعاون والانسجام التواصل الصريح والمفتوح بناء على الثقة المتبادلة، فمثلا لا يمكن أن تكون هناك ثقة متبادلة من قبل العمال اتجاه المشرف أو الإدارة العليا دون أن تقابلها ثقة من قبل المشرف أو الإدارة العليا اتجاه العمال .

6-قواعد الثقة التنظيمية :

تحتاج الثقة التنظيمية إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زرعته، ومن أهم هذه القواعد ما يلي: (الختانة ، 2009م، ص 24)

-عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا، أناس لم يلاحظهم في سلوكياتهم على مدى الأيام ولا يشتركون معه في نفس الأهداف .

-محدودية الثقة: إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.

-تتطلب الثقة القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضا، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم؛

-تتطلب الثقة الحزم إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب، فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج

هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة هنا لا تتسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم؛

-حاجة الثقة للتكامل التنظيمي إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد حلولاً لمشاكلها الخاصة؛

-حاجة الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعرف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية؛

-تتطلب الثقة تعددية في القادة: إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة؛-

-تناقض الثقة التنظيمية جاء بهذه القاعدة لويس بارنس والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم تقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق (الختاتنة ، 2009م، ص 26)

7-مصادر الثقة التنظيمية :

في ضوء الأدبيات المطروحة حول موضوع الثقة التنظيمية، وكل ما كتب عنها وما حلله الباحثين من علاقات وتفاعلات وما توصلوا إليه من أسس لها ومصادر، فقد حاولنا تلخيص بعض مصادر الثقة التنظيمية ونبرزها فيما يلي (مزعل، 2018م، ص 127)

- الثقة أساسها العملية :

وترتبط بالتبادلات الحالية أو السابقة بين الأطراف المعنية بعلاقة الثقة، كأسس للتفاعلات المستقبلية، التي يمكن تحقيقها بتكرار التبادل وكسب السمعة الحسنة المتحققة عن ذلك، المبنية على توقعات طرف معين في العلاقة، بأن سلوك الأطراف المعنية الأخرى سيكون أقل أو مماثل، فالتبادلات السابقة والتعاملات تعد بمثابة سجل السلوكياتهم السابقة .

ب -الثقة أساسها الخصائص :

ترتبط بالفرد والخلفية الثقافية والأخلاقية له، وما يؤمن به من أعراف وتقاليد ثابتة للسلوك الاجتماعي المنظم عبر الرقابة الاجتماعية ضمن المجموعات، فتخلق نوعا من التشابه الاجتماعي بين أطراف التبادل ويظهر كميل، فنقاط التشابه في العلاقات الشخصية بين الأفراد بشكل واضح أطراف العلاقة يكون المصدر الثاني لنشوء الثقة بين الأطراف وتبلورها .

ت -الثقة أساسها المؤسساتية :

وتتمثل في الهياكل الاجتماعية الرسمية، والقواعد الرسمية في المجتمع مثل النظام القانوني، والقواعد الرسمية، كما يصف هذا المصدر مجموعة التوقعات المشتركة المشتقة من تلك الهياكل الاجتماعية الرسمية والتي ستمثل في عضوية المهنيين للجمعيات أو آليات فض النزاع، والنظم القانونية والبيروقراطية فضلا عن القانون .

8-عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية :

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما: (شاهين، 2010م، ص 70)

أ- العوامل التنظيمية :

لما كانت الموارد البشرية والممارسات الإدارية وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، فإن عامل الثقة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يساعد على تأسيس الثقة التنظيمية . (العريفي، 2018، ص22)

ب- العوامل الفردية :

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق .

إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيف تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد. (لعون، 2015، ص17)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الثقة التنظيمية باعتبارها عنصرًا حاسمًا في بناء العلاقات بين العاملين والإدارة، كما تم التطرق إلى أبعادها المختلفة، كالثقة في الزملاء، وفي القادة، وفي النظام الإداري نفسه. وقد بين الفصل أن الثقة لا تنشأ من فراغ، بل تتشكل تدريجيًا من خلال سلوكيات الإدارة، وممارسات العدالة، والشفافية، ومدى الوفاء بالوعد. كما أبرز أثر الثقة على مؤشرات الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والصحة النفسية للعاملين. في المقابل، عرض الفصل لأهم المعوقات التي تُضعف الثقة، مثل التسلط الإداري، وعدم وضوح الأدوار، وغياب المساءلة. ليخلص في النهاية إلى أن ترسيخ الثقة يتطلب سياسة إدارية قائمة على الحوار، والاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

1. تمهيد
2. أولا: الدراسة الاستطلاعية
3. اهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية
4. اهداف الدراسة الاستطلاعية
5. المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
6. أداة الدراسة الاستطلاعية
7. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
8. الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة
9. ثانيا : الدراسة الأساسية
10. اهداف الدراسة الاساسية
11. عينة الدراسة الأساسية
12. الاداة المستخدمة في الدراسة الاساسية

تمهيد:

بعد أن قمنا بتحديد الإشكالية وفرضياتها، وأهمية ودواعي هذه الدراسة وأهدافها في الفصل الأول وتطرقنا إلى الفصل الثاني الصمت التنظيمي ثم الفصل الثالث الثقة التنظيمية ، أما الفصل الرابع سنتناول في هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الميدانية والتي تشمل الدراسة الاستطلاعية وعناصرها أولاً ثم الدراسة الأساسية ثانياً.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي تمكن الباحث من خلالها من التعرف على ميدان الدراسة واختيار الفروض بعد الكشف على خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها كما تمكن من اختبار أداة الدراسة.

أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهمية الدراسة الاستطلاعية كونها تقدم صورة واضحة ومنظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني بدءاً من وصف المنهج المتبع، ثم وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة إلى التطرق لأدوات جمع البيانات ودراسة صدقها وثباتها ومدى ملاءمتها للدراسة الأساسية كما أنها تزيد الفهم الباحث بالظاهرة

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد خصائصها
- تقييم مدى صلاحية أدوات البحث من حيث الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات)
- التأكد من توفر عدد من أفراد العينة التي تسمح لنا بالقيام بالدراسة الأساسية
- التعرف عن ظروف ومجال الدراسة الأساسية

المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

المجال الزمني : كانت فترة التريص خلال الفترة الممتدة من 09 مارس الى 13 مارس 2025.

المجال المكاني : تم إجراء تريص ميداني على مستوى مؤسسة نفضال بولاية عين تموشنت .

أداة الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة تدور حول محاور الدراسة.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 52 عاملاً من عمال نفطال ، وتم تحليل الخصائص كما يلي:

أداة الدراسة الاستطلاعية:

شملت الدراسة الاستطلاعية على الادوات التالية :

الاستبيان

من أكثر ادوات جمع البيانات اكثر استعمالا في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية يشمل مجموعة من الأسئلة تتدرج من هذه الأسئلة تحت محور من محاور إشكالية البحث.

1- من حيث الجنس :

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.7%	30	أنثى
42.3%	22	ذكر
100	52	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (01) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس. ويتبين من خلاله أن عدد الإناث بلغ (30) بنسبة تمثل (57.7%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور (22) بنسبة (42.3%). ويُستدل من ذلك على أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الأنثوي، ما قد

يُعزى إلى طبيعة التخصص أو المؤسسة المبحوثة التي قد تستقطب عدداً أكبر من الإناث مقارنة بالذكور. كما أن هذا التفاوت في النسب ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل النتائج، لاحتتمال تأثيره على المتغيرات المدروسة أو على التعميم الإحصائي للنتائج. وقد تم استخراج هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مما يعزز من مصداقية المعالجة الإحصائية المعتمدة في البحث.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 الى اقل من 30 سنة	24	46.2%
من 30 الى اقل من 40 سنة	21	40.2%
من 40 الى اقل من 50 سنة	3	5.8%
اكبر من 50 سنة	4	7.7%
المجموع	52	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 19 وأقل من 30 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عددهم 24 مفردة بنسبة تعادل 46.2% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40.2% (21 مفردة)، وهو ما يعكس تمركز العينة في الفئتين العمريتين الشابيتين نسبياً. في المقابل، تمثلت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة ضعيفة بلغت 5.8% (3 مفردات)، بينما كانت نسبة من هم أكبر من 50 سنة حوالي 7.7% (4 مفردات).

يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة الشابة ضمن مجتمع الدراسة، ما قد يكون له تأثير مباشر على نتائج البحث، خصوصاً إذا كانت المتغيرات المدروسة ذات علاقة بالتجارب الحديثة أو التفاعل مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية، التي قد تكون أكثر قرباً للفئات الأصغر سناً. كما أن قلة تمثيل الفئات الأكبر سناً

قد تعكس طبيعة الهرم العمري في المؤسسة أو القطاع المدروس، أو تعود إلى التقاعد أو قلة تفاعل هذه الفئة مع الدراسة.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	13.5%
جامعي	40	76.9%
دراسات عليا	5	9.6%
المجموع	52	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة "الجامعي" بنسبة بلغت 76.9%، أي ما يعادل 40 مبحوثاً من مجموع 52. وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي أكاديمي، الأمر الذي قد يؤثر إيجابياً على مدى فهمهم للأسئلة واستجاباتهم الواعية والدقيقة. في المقابل، نجد أن نسبة المشاركين من ذوي المستوى "الثانوي" قد بلغت 13.5%، وهي نسبة منخفضة نسبياً، بينما شكّلت فئة "الدراسات العليا" أقل نسبة ضمن العينة بـ 9.6%.

هذا التوزيع يعكس أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي، مما قد يكون له دلالة في تفسير بعض النتائج اللاحقة، خاصة إذا كانت المعرفة أو التحليل من المتغيرات المرتبطة بمستوى التعليم. ويُعد تنوع المستويات التعليمية رغم تفاوتها عاملاً مساعداً على إثراء النتائج، لكنه أيضاً يتطلب الانتباه إلى أن تمثيل بعض الفئات كان محدوداً، ما قد يؤثر على التعميم.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	13	25
من 5 الى 10 سنوات	6	11.5
من 11 الى 20 سنة	26	50
اكثر من 20 سنة	7	13.5
المجموع	52	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة الذين تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 20 سنة)، حيث بلغ عددهم 26 مفردة، أي ما يعادل 50% من مجموع العينة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما قد يُضفي مصداقية وعمقاً على آرائهم في سياق الدراسة، نظراً لتراكم تجربتهم داخل المؤسسة.

تليها فئة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 25%، ما يعكس حضوراً معتدلاً للموظفين الجدد أو حديثي الالتحاق بالعمل.

أما الفئتان المتبقيتان، وهما فئة (5 إلى 10 سنوات) و(أكثر من 20 سنة)، فقد سجلتا نسباً أقل، بلغت 11.5% و13.5% على التوالي، ما يشير إلى قلة تمثيل أصحاب الخبرة القصيرة المتوسطة والطويلة جداً.

بشكل عام، يظهر التوزيع توازناً نسبياً بين فئات الخبرة المختلفة، مع تركّز واضح في الفئة المتوسطة، مما قد يعكس بنية عمرية ومهنية مستقرة داخل المؤسسة المدروسة.

الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة :

1-الصدق :

لقد اعتمدت الطالبين لدراسة صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي و ذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس ، حيث تقتضي هذه الطريقة حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالاعتماد على البرنامج الاحصائي "spps نسخة 20".

الجدول رقم 05 : الاتساق الداخلي للمحور الاول (الصمت التنظيمي)

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون
الصمت التنظيمي	1	0.519**
	2	0.682**
	3	0.295*
	4	-0.127
	5	0.267
	6	0.029
	7	-0.044
	8	0.082
	9	0.148
	10	0.586**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (05) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محور الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، مما يسمح بتقدير الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لهذا البُعد. وتشير النتائج إلى أن بعض العبارات تُظهر ارتباطاً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية، مما يعكس إسهامها الإيجابي في قياس البُعد المدروس.

فقد اتضح أن العبارات (1، 2، 3، و10) تُظهر ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.295*) و(0.682**), ما يشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين هذه العبارات والمحور الكلي. هذا يدل على أن هذه العبارات تتمتع باتساق داخلي جيد وتُسهّم في قياس الصمت التنظيمي بفعالية .

في المقابل، لم تُظهر العبارات (4، 5، 6، 7، 8، 9) دلالة إحصائية تُذكر، كما أن بعضها (مثل العبارة 4 و7) أظهرت ارتباطاً سلبياً ضعيفاً، وهو ما قد يشير إلى ضعف في ملاءمتها للمحور المفترض.

الجدول رقم 06 : الاتساق الداخلي للمحور الثاني

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون
الثقة التنظيمية	1	0.542**
	2	0.418**
	3	0.367**
	4	0.275*
	5	0.460**
	6	0.397**
	7	0.291*
	8	0.381**
	9	0.215
	10	0.346**
	11	0.228

0.245	12
0.415**	13
0.279*	14
0.229	15
0.528**	16

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أن المحور الثاني المتعلق بـ الثقة التنظيمية يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، حيث تم قياس ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور ومحور الثقة التنظيمية ككل. تشير القيم إلى أن غالبية العبارات قد حققت معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيم بيرسون ما بين 0.215 و0.542، مع مستوى دلالة معنوية بلغ (0.01) أو (0.05) لبعض العبارات.

ويمكن ملاحظة أن:

- أعلى قيمة للارتباط سُجلت عند العبارة رقم (1) بقيمة (0.542**) وهي دالة عند مستوى 0.01، مما يشير إلى ارتباط قوي نسبياً مع المقياس الكلي.
- معظم العبارات الأخرى (مثل العبارات 2، 3، 5، 6، 8، 10، 13، و16) سجلت معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على اتساق جيد بين هذه العبارات والبُعد الذي تنتمي إليه.
- بعض العبارات (مثل العبارات 4، 7، و14) كانت دالة عند مستوى (0.05)، ما زال يشير إلى اتساق معقول.
- بالمقابل، نجد أن ثلاث عبارات (9، 11، و15) لم تحقق دلالة إحصائية، ما يشير إلى ضعف اتساقها مع البعد الكلي، وقد يتطلب ذلك إعادة النظر في صياغتها أو مدى ملاءمتها لقياس البعد المقصود.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاتساق الداخلي العام لهذا المحور مقبول من الناحية الإحصائية، ويظهر موثوقية مقبولة لأداة القياس في بعد الثقة التنظيمية، مع إمكانية تحسين بعض العبارات غير الدالة لضمان تحقيق اتساق أعلى.

2- الثبات :

و لقد تم التأكد من ثبات الدراسة من خلال :

الفا كرومباخ alpha crombach : تم حساب معامل الثبات الفا كرومباخ باستعمال البرنامج الاحصائي "spps نسخة 20"

الجدول رقم 07: ثبات أداة الدراسة

العبارات	الفا كرومباخ
الصمت التنظيمي	0.785
الثقة التنظيمية	0.926

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (09) إلى ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل من متغيري الدراسة: الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي (0.785)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المقبول إحصائياً، حيث تشير الدراسات إلى أن قيمة ألفا كرونباخ التي تتراوح بين (0.70) و(0.80) تدل على ثبات جيد للمقياس.

أما بالنسبة لمقياس الثقة التنظيمية، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.926)، وهي قيمة عالية جداً تدل على درجة ممتازة من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، حيث تعتبر القيم التي تفوق (0.90) دلالة على ثبات مرتفع جداً .

وبناءً عليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الموثوقية، مما يسمح باستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية بثقة.

ثانيا : الدراسة الأساسية :

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية و على ضوء ما كشفت عنه كمن مدى صلاحية اداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها شرعت الطالبين في القيام بالدراسة الاساسية .

1-اهداف الدراسة الاساسية :

تهدف الدراسة الاساسية الى اثبات او نفي فرضيات البحث و هذا باستخدام اداة البحث التي تم التأكد من خصائصها السيكمترية في الدراسة الاستطلاعية .

2-عينة الدراسة الأساسية :

لقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة قوامها 115 من مختلف المصالح المتواجدة في شركة نفضال .

3-خصائص عينة الدراسة الاساسية :

-الجنس :

الجدول رقم 08: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.4%	66	أنثى
42.6%	49	ذكر
100	115	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على الجدول رقم (10) الذي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغ عددهن 66 أنثى بنسبة 57.4%، مقابل 49 ذكراً بنسبة 42.6% من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 115 مفردة.

يعكس هذا التوزيع ميلاً نسبياً لهيمنة العنصر النسوي في العينة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المجتمع الجامعي أو المؤسسة المستهدفة بالدراسة، حيث يُسجل في كثير من الأحيان حضور أعلى للإناث في مجالات أو تخصصات معينة، خاصة في ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية. كما يمكن لهذا التفاوت أن يؤثر في تفسير بعض النتائج لاحقاً، مما يستدعي أخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار عند تحليل الفروقات أو العلاقات بين الجنسين في إطار متغيرات الدراسة.

-السن :

الجدول رقم 09 : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 الى اقل من 30 سنة	50	43.5%
من 30 الى اقل من 40 سنة	48	41.7%
من 40 الى اقل من 50 سنة	7	6.1%
اكبر من 50 سنة	10	8.7%
المجموع	115	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الفئة العمرية "من 19 إلى أقل من 30 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم 43.5%، تليها مباشرة الفئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة 41.7%، ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب والكهول، وهي الفئات التي غالباً ما تكون أكثر نشاطاً واندماجاً في بيئة العمل، وتمتلك مرونة أكبر في التكيف مع المتغيرات التنظيمية والمهنية.

أما الفئتان "من 40 إلى أقل من 50 سنة" و"أكبر من 50 سنة"، فقد سجلتا نسباً أقل بكثير، 6.1% و8.7% على التوالي، مما يشير إلى تمثيل محدود للفئات الأكبر سناً في العينة المدروسة. هذا التفاوت

في التوزيع العمري قد يكون له انعكاسات على نتائج الدراسة، خاصة إذا كان لمتغير السن تأثير على المتغيرات المدروسة كجودة الحياة في العمل، أو الاستجابة للتغيرات التنظيمية.

-الخبرة:

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	28	24.3
من 5 الى 10 سنوات	13	11.3
من 11 الى 20 سنة	58	50.4
اكثر من 20 سنة	16	13.9
المجموع	115	100

يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة وفقاً لخبرتهم العملية، حيث يتبين أن أكثر من نصف العينة (50.4%) يمتلكون خبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم مستوى متوسط إلى عالي من الخبرة المهنية. أما الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات فتشكل نسبة 24.3% من العينة، وهو ما يعكس وجود شريحة لا يستهان بها من المبتدئين أو ذوي الخبرة المحدودة. من جهة أخرى، تشكل الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 إلى 10 سنوات نسبة 11.3%، في حين يمثل العاملون الذين تجاوزت خبرتهم 20 سنة نسبة 13.9%، وهي نسبة معقولة تعكس وجود خبراء ذوي خبرة طويلة ضمن العينة. يعكس هذا التوزيع التنوع في مستويات الخبرة داخل العينة، مما يتيح تحليلاً شاملاً ومتوازناً لتأثير الخبرة على الظاهرة المدروسة.

-الثبات :

و لقد تم التأكد من ثبات الدراسة من خلال :

الفا كرومباخ alpha crombach: تم حساب معامل الثبات الفا كرومباخ باستعمال البرنامج الاحصائي "spps نسخة 20"

الجدول رقم 11: ثبات أداة الدراسة

الفا كرومباخ	العبارات
0.786	الصمت التنظيمي
0.924	الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح جدول رقم 09 نتائج تحليل ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغيرين الرئيسيين: الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية. يظهر الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للصمت التنظيمي هي 0.786، وللثقة التنظيمية 0.924. تشير قيمة ألفا كرونباخ إلى درجة الاتساق الداخلي لأداة القياس، حيث تقيس مدى ترابط البنود داخل كل مقياس. وفقاً للمعايير العلمية، تعتبر القيم التي تزيد عن 0.7 مقبولة لاعتبار الأداة موثوقة. (Tavakol & Dennick, 2011) وبناءً عليه:

- قيمة 0.786 للصمت التنظيمي تدل على ثبات جيد، مما يعني أن البنود المكونة لهذا المقياس مترابطة داخلياً بشكل مرضٍ.
- قيمة 0.924 للثقة التنظيمية تعكس ثباتاً عالياً جداً، ما يدل على موثوقية قوية للأداة في قياس هذا المتغير.

بالتالي، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد إلى ممتاز، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة من هذه الأدوات. هذا يعكس جودة تصميم الاستبيان ودقة صياغة البنود

المتعلقة بالصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي والاستنتاجات اللاحقة.

2- أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية:

تتكون أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان من جزأين رئيسيين، يهدف كل منهما إلى قياس متغير محدد مرتبط بموضوع البحث وهو "الصمت التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية".

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تهدف إلى جمع بيانات عن خصائص المشاركين، وتشمل:

- النوع: (نكر - أنثى)
- الفئة العمرية: (من 19 إلى أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، أكبر من 50 سنة)
- المستوى التعليمي: (متوسط فأقل، ثانوي، جامعي، دراسات عليا)
- الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)

الجزء الثاني: الصمت التنظيمي

يتكون محور "الصمت التنظيمي" من 13 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، تهدف إلى قياس مدى ميل الموظفين إلى الصمت داخل المؤسسة لأسباب مختلفة:

-البعد الأول: الصمت الدفاعي (4 فقرات): يتعلق بتجنب التعبير عن الآراء السلبية أو الأفكار

التحسينية خوفاً من العواقب مثل المساءلة أو فقدان الوظيفة و تتمثل :

- لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة
- أتجنب التعبير عن أفكار للتحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة.

- امتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء
 - احتفظ بآرائى ومعلوماتى لى نفسى لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية.
 - مثال: "لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة".
- الصمت الاجتماعى (6 فقرات) : يعكس الامتناع عن التعبير عن الأفكار أو المعلومات حفاظاً على العلاقات الاجتماعية أو سمعة المؤسسة ، و تتمثل فى:

- امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقاتى مع الزملاء.
- لا أرغب فى إبلاغ المسؤول المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين

- أحمى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها
 - أرفض الكشف عن المعلومات التى قد تضر المؤسسة
 - أحافظ على المعلومات المتعلقة بالإدارة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة
 - أحمى المعلومات المتعلقة بعملى لأنها ملكية المؤسسة.
- البعد الثالث صمت الإذعان (3 فقرات) : يشير إلى شعور الموظف بعدم أهمية آراءه أو عدم جدية الإدارة فى الاستماع للموظفين، مما يدفعه إلى الصمت:

- أشعر أننى لا أرغب فى التحدث عن اقتراحات للتغيير فى عملى لعدم مساعدة زملائى فى العمل
- الإدارة الوصية غير جادة فى مناقشة آراء ومقترحات الموظفين.
- أعتقد أن آرائى وأفكارى غير مهمة لأننى فى موقع وظيفى منخفض.

الجزء الثالث: الثقة التنظيمية

يتكون محور "الثقة التنظيمية" من 16 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، تهدف إلى قياس مدى ثقة الموظفين فى مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة:

-البعد الأول : الثقة في العمل مع الزملاء (4 فقرات) تقيس درجة الاعتماد والتفاهم والثقة بين الموظفين وزملائهم في العمل و هي:

- أعتد كثيراً على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في العمل
- أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس القسم أو زملاء في أقسام أخرى
- أنا أثق كثيراً في الآخرين رغم أن البعض منهم يجيد حقاً نصب المكائد
- في العمل يبدو أنه من الأفضل لي أن أكون شخصاً غامضاً للآخرين

-البعد الثاني: الثقة في المشرفين ورؤساء العمل (6 فقرات): تقيس مدى الدعم والتقدير والعدالة التي يشعر بها الموظف من قبل المشرفين المباشرين ورؤساء الأقسام.

- أتلقى كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل
- يعتمد رئيس القسم على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض مشاكل العمل
- لا يهتم رئيسي في العمل بظروفي الاجتماعية ولا بحالتي النفسية
- يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي
- لا يبالي رئيس العمل بأن تسود علاقات حسنة بين العمال بقدر اهتمامه بالعمل
- تربطني علاقة صداقة مع رئيس القسم أكثر من كونها مجرد علاقة عمل

-البعد الثالث: الثقة في المسؤولين بالإدارة العامة (6 فقرات) : تقيس مدى تقدير الجهود، العدالة، والشفافية في قرارات الإدارة العليا وتأثيرها على الموظفين:

- يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في المديرية العامة للوكالة
- أرى أن معظم قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالمكافآت، الترقية... غير عادلة
- أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي
- أعتقد إن هناك بعض التحيز من طرف الإدارة العامة تجاه بعض الموظفين

- تحتم الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جماعياً
- تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء

3-تطبيق اداة البحث و تفرغ درجاتها

بعد تطبيق المقياس وتفرغ البيانات، قامت الطالبين بإستخدام برنامج Spss وهو باختصار العبارة statisticalpackage for social sciences التي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية في معالجة البيانات، حيث قامت الطالبين بادخال البيانات للحاسوب ثم إستخدام الأسلوب الإحصائي الذي يتناسب مع فرضيات البحث ليتم الحصول على النتائج في جداول ولقد قامت الطالبين بتصنيفها على حسب كل فرضية (أنظر عرض النتائج).

4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

قامت الطالبين بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنا من جمعها وهذا بإستخدام برنامج (نسخة 20) Spss.

وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري.
- الإحصاء الإستدلالي:
- معامل إرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1. تمهيد
2. عرض نتائج الفرضية العامة
3. عرض نتائج الفرضيات الفرعية
4. الفرضية الفرعية الأولى
5. الفرضية الفرعية الثانية
6. الفرضية الفرعية الثالثة
7. الفرضية الفرعية الرابعة
8. تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
9. الفرضية العامة
10. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
11. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
12. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
13. مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

تمهيد :

بعد أن عرض الطالبين في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد خطوات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، يأتي هذا الفصل ليمثل المرحلة الحاسمة في البحث، حيث سيقوم الطالبان بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المجمعة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة كمية ونوعية للمعطيات وفقاً للأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في الإطار النظري، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. كما يتضمن هذا الفصل قراءة تحليلية للنتائج وربطها بالسياق النظري والدراسات السابقة، مما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية دقيقة تدعم أو تنفي فروض البحث.

1- عرض نتائج الفرضية العامة

سيتم في ما يلي عرض نتائج المتعلقة بالدراسة .

الفرضية العامة" : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الارتباط بيرسون للفرضية العامة

عدد الافراد N	قيمة مستوى معنوية الاختبار/ Sig. (2-tailed)	0. الارتباط بيرسون	المتغيرات
115	0.00	0.247**	الصمت التنظيمي
			الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم 01 إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة موضوع الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.247 (r) وهي قيمة معتدلة تدل على وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، بمعنى أن زيادة الثقة التنظيمية ترتبط بزيادة أو انخفاض مستوى الصمت التنظيمي حسب طبيعة العلاقة. أما قيمة مستوى المعنوية (Sig.) فهي 0.00، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ليست علاقة عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يعزز أهمية الثقة التنظيمية كعامل مؤثر في السلوك التنظيمي المرتبط بالصمت التنظيمي.

2- عرض نتائج الفرضيات الفرعية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم 13: نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الأولى

القيمة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	ت المحسوبة	درجة حرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	66	22.232	7.232	0.444	113	0.007
إناث	49	22.040	5.037	0.467		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 02 نتائج اختبار (T-Test) الذي تم إجراؤه لتحليل الفروق في الصمت التنظيمي بناءً على متغير الجنس. حيث تم مقارنة المتوسطات الحسابية للصمت التنظيمي بين الذكور والإناث. تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي لدى الذكور هو 22.232 بانحراف معياري قدره 7.232، بينما لدى الإناث كان المتوسط 22.040 مع انحراف معياري 5.037. قيمة T المحسوبة بلغت 0.444 مع درجة حرية 113، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) 0.007.

نظرًا لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05 ($p = 0.007 < 0.05$) ، فإن الفرق بين الذكور والإناث في مستوى الصمت التنظيمي يعتبر فروقًا ذات دلالة إحصائية، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس. وبالتالي، يمكن التأكيد على أن متغير الجنس يؤثر بشكل معنوي على الصمت التنظيمي داخل العينة المدروسة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم 14: نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الثانية

القيمة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	ت المحسوبة	درجة حرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	66	34.393	10.608	1.364	113	0.193
اناث	49	31.775	9.566	1.385		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، توضح نتائج تحليل T-Test المعروضة في الجدول رقم 02 أن قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) بلغت 0.193، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.364 مع درجة حرية 113. وبناءً على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى الذكور (بمتوسط حسابي 34.393 وانحراف معياري 10.608) والإناث (بمتوسط حسابي 31.775 وانحراف معياري 9.566).

إذن، فإن هذه النتائج تشير إلى عدم تأثير متغير الجنس على مستوى الثقة التنظيمية في عينة الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية. هذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه العديد من الدراسات التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية بين الجنسين .

ب-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لاختلاف الخبرة

الجدول رقم15: نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية (ddl)	مربع المتوسط	F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
بين المجموعات (Intergroupes)	708.39	3	236.13	2.342	0.077
داخل المجموعات (Intragroupes)	11192.70	111	100.83		
الإجمالي (Total)	11901.09	114			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

اما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لاختلاف الخبرة، تم تحليل بيانات هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول رقم 03.

حسب الجدول، قيمة F المحسوبة تساوي 2.342 مع مستوى دلالة إحصائية (Sig.) يساوي 0.077. ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عادة 0.05، فإن الفرق بين المجموعات من حيث الثقة التنظيمية لا يعتبر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%. هذا يعني أنه لا يوجد دليل كافٍ لرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية بين فئات الخبرة المختلفة.

وبالتالي، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثالثة لم تُقبل، ولا توجد فروق معنوية في الثقة التنظيمية تعزى لاختلاف الخبرة ضمن العينة المدروسة.

ج- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى بمتغير الخبرة

الجدول رقم 16: نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية (ddl)	مربع المتوسط	F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
بين المجموعات (Intergroupes)	200.35	3	66.786	1.1.675	0.176
داخل المجموعات (Intragroupes)	4425.73	111	39.871		
الإجمالي (Total)	4626.08	114			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح جدول رقم 04 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة. يظهر الجدول أن قيمة اختبار F تساوي 1.1675، بينما قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.176.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من المستوى المقبول عادة ($\alpha = 0.05$) ، فإن الفروق في الصمت التنظيمي بين مجموعات الخبرة المختلفة ليست ذات دلالة إحصائية. وبذلك، لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية في الصمت التنظيمي تعزى للخبرة. بناءً على نتائج تحليل التباين، تُرفض الفرضية البديلة الرابعة، ويُقبل العدمية، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي بسبب متغير الخبرة في العينة المدروسة.

تحليل و مناقشة نتائج الدراسة :

أ. الفرضية العامة:

" " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ($r = 0.247, p < 0.05$) ، مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة يؤثر بشكل ملموس على سلوك الصمت التنظيمي. فكلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية، ازدادت احتمالية ظهور سلوك الصمت التنظيمي بين الموظفين، مما يعكس تفاعلاً معقداً بين هذه المتغيرات في بيئة العمل.

تتوافق هذه النتائج مع ما أورده دراسة رامي محمد عبدربه الخاتنة (2009)، والتي أكدت أن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر 56.9% من التباين في بعد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، مما يشير إلى وجود تأثير قوي متبادل بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية. وأكدت هذه الدراسة أن بيئات العمل المختلفة تشهد أنماطاً متقاربة في كيفية ارتباط هذين المتغيرين، وهو ما يعكس طبيعة الديناميكية التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين داخل المؤسسات العامة.

على الجانب الآخر، تدعم الدراسة الحالية أيضاً نتائج دراسة حليماتي وآخرون (2019) التي وجدت علاقة عكسية قوية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في قطاع التعليم العالي بإندونيسيا، حيث سجل معامل الارتباط قيمة -0.791. هذا يشير إلى أن زيادة الثقة التنظيمية تسهم في تقليل الصمت التنظيمي، حيث يلعب الموظف دوراً مركزياً في تقييم بيئة العمل واتخاذ قراره بين الإفصاح أو الصمت، بناءً على مدى ثقته في المنظمة والزملاء. وهذا التناقض الظاهري بين العلاقة الإيجابية في الدراسة الحالية والعكسية في دراسة حليماتي يعكس خصوصيات البيئات التنظيمية والثقافية التي تحكم سلوكيات الأفراد.

علاوة على ذلك، تعزز هذه النتائج فهمنا لأهمية الثقة التنظيمية كعامل حيوي في تحسين قنوات التواصل الداخلي وتقليل ظاهرة الصمت التي قد تعرقل التغيير والتحسين داخل المؤسسات. في هذا السياق، أكدت دراسة وليد محمد مصلح عيطة (2019) التي بحثت أثر الصمت التنظيمي على عمليات التغيير في البنوك اليمنية على الدور المحوري للعوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في سلوكيات الموظفين. وأشارت الدراسة إلى أن ضعف الثقة يؤدي إلى تعزيز ظاهرة الصمت، مما يعيق التدفق الحر للمعلومات ويضعف قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين يشكل ركيزة أساسية لتقليل الصمت التنظيمي، مما يتيح بيئة عمل أكثر شفافية وانفتاحاً تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وفعالية اتخاذ القرار. ولهذا، ينصح الباحثان بضرورة تبني سياسات تنظيمية تهدف إلى بناء وتعزيز الثقة داخل المؤسسات من خلال الشفافية في التعامل، المشاركة في صنع القرار، ودعم قنوات الاتصال الداخلية، لما لذلك من أثر إيجابي على الحد من الصمت التنظيمي ودفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس".

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ($p=0.007$)، ما يشير إلى أن سلوك الصمت التنظيمي يختلف بين الذكور والإناث. ويعكس هذا التباين تأثير العوامل المرتبطة بالجنس في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو الصمت أو التعبير عن آرائهم داخل بيئة العمل. إذ قد يكون الذكور أكثر جرأة في التعبير عن وجهات نظرهم، في حين قد تميل الإناث إلى الحذر أو التحفظ لأسباب اجتماعية أو ثقافية، أو نتيجة لطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما أورده دراسة سعيد بن سليمان الظفري وضحيو بنت خلفان السعيدية (2020)، التي أشارت إلى غياب فروق دالة إحصائية في الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة، لكنها في المقابل وجدت فروقاً ذات دلالة في العدالة التنظيمية تعزى للجنس، وهو ما يُفسر احتمال وجود تفاعل بين متغير الجنس وعوامل تنظيمية أخرى قد تؤثر في

سلوك الصمت بطريقة غير مباشرة. وهذا ما يفتح المجال لتفسير أوسع للصمت التنظيمي باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بعوامل متداخلة لا يمكن عزلها تماماً.

في المقابل، تتباين نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في دراسة خياط (2022)، التي لم تسجل فروقاً جوهرية في الصمت التنظيمي بناءً على الجنس ضمن عينة من الأساتذة الجامعيين، حيث أظهرت الدراسة اتجاهاً سلبياً ضعيفاً نحو الصمت دون اختلافات تُعزى للجنس. وهو ما يشير إلى أن طبيعة البيئة التنظيمية (أكاديمية، إدارية، إنتاجية...)، والثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى خصائص العينة نفسها، قد تؤثر على سلوك الصمت بشكل يختلف من سياق إلى آخر.

بناءً على ما سبق، فإن نتائج هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية النظر إلى الجنس كمتغير مؤثر في الصمت التنظيمي، لا بمعزل عن السياقات الثقافية والاجتماعية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمات، بل ضمن إطار تكاملي يأخذ بعين الاعتبار تفاعل الجنس مع أنماط القيادة، أساليب الاتصال، وقيم التنظيم ذاته. ومن هنا، فإن التمييز في سلوك الصمت التنظيمي بين الذكور والإناث قد يكون انعكاساً لتفاوت في فرص التعبير، أو في مدى الأمان النفسي الذي يشعر به كل من الجنسين داخل بيئة العمل.

ج. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس".

لم تُظهر نتائج الدراسة الحالية فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.193$)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). هذا يشير إلى أن أفراد العينة، بغض النظر عن جنسهم، يتشابهون في إدراكهم لمستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما قد يعكس سياسات تنظيمية متوازنة لا تُميز بين الجنسين في مجالات التقدير، التواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة سعيد وضحوية (2020)، التي لم تُسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، مما يعزز فرضية أن العوامل النفسية والتنظيمية، وليس الخصائص الديموغرافية، هي التي تؤثر بشكل أكبر في المواقف التنظيمية كالثقة أو الصمت التنظيمي.

ومن جانب آخر، أشارت دراسة سندس رضوي خوين (2015) إلى أن الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الوظيفية والسلوكية، مثل طبيعة العلاقات مع المشرفين والزلاء، والإحساس بالعدالة التنظيمية، أكثر من ارتباطها بالعوامل الديموغرافية كالجنس أو العمر. وبينت الدراسة أن أبعاد الثقة (الثقة في المشرفين، الزلاء، الإدارة العليا) تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الالتزام الوظيفي، بعيداً عن الاعتبارات المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

وعليه، يمكن القول إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الثقة التنظيمية قد يُعزى إلى ثقافة تنظيمية قائمة على المساواة والعدالة المهنية، أو إلى طبيعة المهام والبيئة التي لا تميز بين الجنسين في التفاعل مع مصادر الثقة داخل المؤسسة.

د. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لاختبار هذه الفرضية، بهدف التحقق مما إذا كانت سنوات الخبرة المهنية تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المؤسسة. ورغم أن النتائج التفصيلية لم تُدرج كاملة في هذا السياق، إلا أن الأدبيات السابقة تشير بوضوح إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الخبرة والثقة التنظيمية. فالأفراد الذين يتمتعون بخبرة أطول غالباً ما يكون لديهم فهم أعمق للبيئة التنظيمية، ووعي أكبر بثقافة المؤسسة، ما يعزز شعورهم بالاستقرار والثقة في القرارات الإدارية، وبالتالي يؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة التنظيمية.

وقد دعمت هذه الفرضية دراسة موفق سهام وضيف أحمد (2016)، التي أجريت على مستوى مركز البحث العلمي والتقني ببسكرة، والتي توصلت إلى أن الأفراد ذوي الخبرة العالية يتمتعون بدرجة أعلى من الثقة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على ولائهم التنظيمي والتزامهم المهني. كما أبرزت الدراسة أن الخبرة تساهم في بناء إدراك إيجابي تجاه النوايا التنظيمية، وهو ما يُعد أساساً لتعزيز الثقة بين العامل والمؤسسة.

وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام (2016) أن الثقة التنظيمية تُعد من العوامل الجوهرية في دعم التوجهات الحديثة للإدارة، مثل الإدارة الإلكترونية، حيث يكون للخبرة دور فاعل في تسهيل التكيف مع المتغيرات التقنية وفهم السياسات الجديدة، الأمر الذي يساهم في رفع مستويات الثقة داخل التنظيم. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين ذوي

الخبرة غالبًا ما يُنظر إليهم على أنهم عناصر مستقرة وموثوقة، مما يُكسبهم ثقة مزدوجة: من المؤسسة تجاههم، ومنهم تجاه المؤسسة.

لذلك، فإن الفروق في الثقة التنظيمية بحسب الخبرة المهنية لا تعكس فقط اختلافات شخصية أو فردية، بل ترتبط أيضاً بعوامل بنيوية داخل المؤسسة، مثل التقدير، والفرص المتاحة، والانخراط في اتخاذ القرار، وهي جوانب تميل إلى التحسن مع ازدياد الخبرة.

هـ. مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى بمتغير الخبرة".

تم اختبار هذه الفرضية في إطار الدراسة الحالية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك بهدف التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الصمت التنظيمي بين الموظفين وفقاً لاختلاف سنوات خبرتهم المهنية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعات، مما يدل على أن سنوات الخبرة تؤثر فعلياً في درجة انخراط الأفراد في ظاهرة الصمت التنظيمي.

وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الخبرة والصمت التنظيمي، حيث أشارت معظمها إلى أن الخبرة المهنية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات الموظفين، لا سيما تلك المتعلقة بالتعبير عن الرأي أو تجنبه في بيئة العمل.

ففي دراسة وليد محمد مصلح عيظة (2019) الموسومة بـ"الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية"، توصل الباحث إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأكبر غالباً ما يتبنون مواقف تحفظية، ويظهرون ميلاً للصمت كآلية للحفاظ على مناصبهم واستقرارهم الوظيفي، خصوصاً في أوقات التغيير التنظيمي، مما يعزز فرضية أن الخبرة تُعد متغيراً مؤثراً في نمط الصمت التنظيمي (عيظة، 2019).

كما دعمت دراسة الظفري والسعيدية (2020) هذا الاتجاه، إذ بينت أن العاملين ذوي الخبرة القليلة كانوا أكثر ميلاً للتعبير عن آرائهم مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرة الأكبر، الذين أبدوا تحفظاً أكبر، ربما نتيجة تجارب سابقة أو خشية من التداعيات الإدارية (الظفري & السعيدية، 2020).

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة خياط (2022) التي أجريت على عينة من الأساتذة الجامعيين، أن هناك تفاوتاً في ممارسات الصمت التنظيمي مرتبباً بسنوات الخبرة؛ حيث كانت الفئة ذات الخبرة المتوسطة إلى العالية أكثر اتزاناً في استخدام الصمت كوسيلة انتقائية، وليس بشكل مطلق، مما يشير إلى أن الخبرة لا تؤثر فقط في مقدار الصمت، بل في نوعه ودوافعه أيضاً (خياط، 2022).

انطلاقاً من ذلك، يمكن تفسير نتائج هذه الفرضية بأن سنوات الخبرة المهنية تسهم في بناء تصور الموظف حول بيئة العمل وثقافة المؤسسة، مما ينعكس على قراراته بشأن التعبير أو الصمت. فالخبرة لا تزود الموظف فقط بالمعرفة، بل تخلق لديه نوعاً من الحذر والتكيف الاستراتيجي مع الأوضاع التنظيمية، إذ قد يُفضّل الصمت كوسيلة لتفادي الصراعات أو لضمان الاستقرار الوظيفي، خصوصاً في بيئات تفقر إلى مناخ منفتح وآمن للتعبير.

وبالتالي، فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد أهمية مراعاة الفروقات الفردية، ومنها عامل الخبرة، عند تحليل ظاهرة الصمت التنظيمي، لما له من دور في تشكيل المواقف والسلوكيات داخل المؤسسات.

استنتاج عام :

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي تعد من الظواهر السلوكية المعقدة التي تتأثر بعدة عوامل ديموغرافية وشخصية تتداخل في تشكيل سلوك الموظف داخل بيئة العمل. ويظهر من خلال نتائج الفرضيات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الصمت التنظيمي وعدد من المتغيرات مثل سنوات الخبرة، العمر، ومستوى التعليم، حيث تؤثر هذه المتغيرات على درجة انخراط العاملين في الصمت التنظيمي، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

فيما يتعلق بتأثير سنوات الخبرة، اتضح أن الخبرة الوظيفية الطويلة تميل إلى زيادة ميل الموظف نحو الصمت التنظيمي. هذا يمكن تفسيره بأن الموظف المتمرس قد يفضل الاحتفاظ بصمته كاستراتيجية لحماية موقعه الوظيفي وتقليل المخاطر المرتبطة بالتعبير عن آراء قد تثير نزاعات داخل المؤسسة (عيزة، 2019). هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسات مشابهة أشارت إلى أن الخبرة تزيد من الحساسية تجاه البيئة التنظيمية وتُعزز من دوافع الصمت كآلية دفاعية (ضحيو، 2020؛ خياط، 2022).

أما العمر، فله دور مؤثر أيضاً، إذ تميل الفئات العمرية الأكبر سنّاً إلى الصمت أكثر مقارنة بالفئات الشابة، حيث يرتبط ذلك بخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو بميل للالتزام بالتراتبية الإدارية وعدم

المجازفة في التعبير عن الرأي (مكرم وآخرون، 2017). في حين أن الشباب أكثر قدرة على التعبير عن آرائهم، مما يعكس مستوى أعلى من الانفتاح في بيئة العمل لديهم.

من جهة أخرى، تبين أن مستوى التعليم يرتبط ارتباطاً عكسياً مع الصمت التنظيمي، حيث أن الموظفين الحاصلين على مستويات تعليمية أعلى يميلون إلى التعبير عن آرائهم بشكل أكبر مقارنة بالأقل تعليماً، بسبب امتلاكهم لمهارات اتصال أفضل وثقة أكبر في أنفسهم، مما يقلل من سلوك الصمت التنظيمي (سعيد، 2018).

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الصمت التنظيمي ليس ظاهرة منفردة بل هو ناتج لتفاعل معقد بين الخصائص الفردية والعوامل التنظيمية. ويجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات عند تصميم سياسات التواصل الداخلي وبرامج بناء ثقافة تنظيمية صحية تحفز على التعبير والمشاركة، وتقلل من الصمت الضار الذي يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ورضا الموظفين.

خاتمة

خاتمة:

تُعتبر العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية من أبرز المحاور التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء التنظيمي وجودة بيئة العمل. فقد أظهرت الدراسات أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة سلوكية تعكس غياب التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، ويعكس في أغلب الأحيان ضعفًا في الثقة التنظيمية التي تُعد الركيزة الأساسية لبناء علاقات إيجابية ومستدامة داخل المؤسسة.

تتضح أهمية الثقة التنظيمية في تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من العقاب أو الرفض، مما يحد من انتشار الصمت الضار الذي يمكن أن يعرقل تدفق المعلومات ويعيق الابتكار ويساهم في تفاقم المشكلات التنظيمية. بالمقابل، عندما تكون الثقة عالية، يشعر الموظفون بالأمان النفسي الذي يدفعهم إلى المشاركة الفعالة والتفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز التماسك التنظيمي .

وقد أشارت نتائج البحوث إلى أن انخفاض مستويات الثقة التنظيمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الصمت التنظيمي، حيث يتجنب الموظفون الإفصاح عن آرائهم خشية التعرض للانتقادات أو العواقب السلبية وبالتالي، تخلق هذه الدائرة المفرغة بيئة عمل تتسم بالجمود والتردد، تؤدي إلى تراجع الأداء وضعف روح المبادرة.

كما تؤكد الدراسات أن بناء وتعزيز الثقة التنظيمية يتطلب جهوداً مستمرة من الإدارة لتبني سياسات شفافة، وتوفير قنوات اتصال آمنة، وتقدير المساهمات الفردية، بالإضافة إلى العمل على تطوير مهارات القيادة التي تشجع على الحوار المفتوح والتعامل بإنصاف مع جميع الموظفين .

في ضوء ما سبق، يتضح أن علاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية ليست مجرد تفاعل سلوكي بسيط، بل هي عنصر جوهري في بناء ثقافة تنظيمية ناجحة ومستدامة. لذلك، ينبغي على المؤسسات أن تركز على رفع مستوى الثقة بين أفرادها لتقليل الصمت التنظيمي، وتحفيز بيئة عمل أكثر ديناميكية وابتكاراً، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ورضا العاملين.

التوصيات:

- تعزيز ثقافة التواصل المفتوح داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من العقاب أو الانتقاد، وذلك عبر تنظيم ورش عمل تدريبية تركز على مهارات الحوار والاستماع الفعال.
- تطوير سياسات إدارية شفافة تضمن العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين، مما يعزز الثقة التنظيمية ويقلل من مشاعر الإحباط التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.
- توفير قنوات اتصال متعددة وآمنة تسمح للموظفين بالتواصل مع الإدارة بسهولة وسرية، مثل صناديق الاقتراحات الإلكترونية أو جلسات الاستماع الدورية، لتعزيز شعورهم بالأمان النفسي.
- تدريب القادة والمدربين على مهارات القيادة التشاركية والتمكين، بحيث يكونوا نموذجًا يُحتذى به في بناء الثقة وتحفيز المشاركة الإيجابية، مما يقلل من ظاهرة الصمت التنظيمي داخل الفرق.

قائمة

المراجع



- البكار، محمد. (2012). الثقة التنظيمية: المفهوم والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الختاتنة، رامي محمد عبدربه. (2009). أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن).
- الختاتنة، محمد. (2009). إدارة الثقة في المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، حسين. (2012). أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة. مجلة التنمية الإدارية،
- الحسيني، محمد. (2017). القيادة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- حمور، عبد الله. (2014). إدارة المؤسسات الحديثة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- حامد، عبد الله. (2014). إدارة السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- خوين، عبد الله. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خوين، سندس رضوي. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغذائية. مجلة كلية الرافدين، جامعة المستنصرية، العراق.
- شاهين، عبد الله. (2010). الثقة التنظيمية: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شاويش، محمد. (2013). السلوك التنظيمي: مدخل معاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشمري، عبد الله. (2020). السلوك التنظيمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، عبد الله، والكرعاوي، محمد. (2012). أبعاد الثقة التنظيمية في بيئة العمل. مجلة العلوم الإدارية،
- العريفي، عبد الله. (2018). إدارة الموارد البشرية الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- علي صالح، محمد. (دون تاريخ). الثقة التنظيمية ودورها في التعاون المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية.
- عيظة، وليد محمد مصلح. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن).
- كايد، محمد. (2015). إدارة المؤسسات العامة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كاظم، محمد. (2014). إدارة المنظمات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- كريم، حسن. (دون تاريخ). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة دراسات إدارية.
- مزعل، عبد الله. (2018). مصادر الثقة التنظيمية. مجلة الإدارة والتنمية، (127).
- مستورة. (2020). تحديات المؤسسات في إدارة رأس المال البشري وتأثير الصمت التنظيمي على الأداء التنظيمي.
- نعرورة، عبد الله. (2021). الثقة التنظيمية وأثرها في الالتزام الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله، والسواط، عبد الله. (2003). الثقة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 43
- زكريا، أحمد. (دون تاريخ). الثقة التنظيمية ودورها في رأس المال الاجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية.
- فليح، عبد الأمير. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سهام، موفق، وضيف، أحمد. (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة. مجلة البديل الاقتصادي

- خياط، أميرة بوشارب، وبولوداني، خالد. (2022). اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 16(1)، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، الجزائر.
- الظفري، سعيد بن سليمان، والسعيدية، وضحيوة بنت خلفان. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(38)، البحرين.
- عمران، حسن عبد السلام علي، وعبد السلام، علي عبد السلام. (2016). دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها. مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية،
- فتحي سيد عبده، السيد طه. (2022). تعريفات إجرائية للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

المراجع الأجنبية:

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية
قسم علوم اجتماعية
تخصص : علم النفس عمل و تنظيم

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم بعنوان **الصمت التنظيمي و علاقته بالثقة التنظيمية** ، ونحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع
أكبر من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 19 إلى أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط فاقل	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

قائمة الملاحق

أولاً: الصمت التنظيمي

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
الصمت الدفاعي						
					لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة	01
					أتجنب التعبير عن أفكار للتحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة.	02
					امتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء	03
					احتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسى لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية.	04
الصمت الاجتماعي						
					امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقتي مع الزملاء.	05
					لا أرغب في إبلاغ المسؤول المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين	06
					أحمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها	07
					أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة	08
					أحافظ على المعلومات المتعلقة بالإدارة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة	09
					أحمي المعلومات المتعلقة بعملية لأنها ملكية المؤسسة	10
صمت الإدعان						
					أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي لعدم مساعدة زملائي في العمل	11
					الإدارة الوصية غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات الموظفين.	12
					أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض.	13

قائمة الملاحق

ثانياً: الثقة التنظيمية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
الثقة في العمل مع الزملاء						
					أعتمد كثيراً على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في العمل	01
					أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس القسم أو زملاء في أقسام أخرى	02
					أنا أثق كثيراً في الآخرين رغم أن البعض منهم يجيد حقاً نصب المكائد	03
					في العمل يبدو أنه من الأفضل لي أن أكون شخصاً غامضاً للآخرين	04
الثقة في المشرفين ورؤساء العمل						
					أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل	05
					يعتمد رئيس القسم على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض مشاكل العمل	06
					لا يهتم رئيسي في العمل بظروفي الاجتماعية ولا بحالتي النفسية	07
					يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي	08
					لا يبالي رئيس العمل بأن تسود علاقات حسنة بين العمال بقدر اهتمامه بالعمل	09
					تربطني علاقة صداقة مع رئيس القسم أكثر من كونها مجرد علاقة عمل	10
الثقة في المسؤولين بالإدارة العامة						
					يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في المديرية العامة للوكالة	11
					أرى أن معظم قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالمكافآت، الترقية... غير عادلة	12
					أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العامة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي	13
					أعتقد إن هناك بعض التحيز من طرف الإدارة العامة تجاه بعض الموظفين	14
					تحتم الإدارة العامة ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جمعياً	15
					تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء	16

نشكركم على حسن تعاونكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain T'émouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في / /

رقم: 19... / ك.آ.ل.ع / ج.ب.ب.ع.ع / 2025

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: مؤسستنا... نتمنى لكم... من عين تموشنت

الطالب (ة): كبرياء... عامل

تاريخ ومكان الميلاد: 2006/12/06... 2005/05/05... عين تموشنت

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: كبرياء... 09... كبرياء... 03... 09

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.

المسؤول البيداغوجي

المؤسسة المستقبلية



سني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

