

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:

الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -

الأستاذ المشرف:

د. عائشة صفراني

من إعداد الطالب :

عبد القادر زكرياء بن حفاف

لجنة المناقشة

| | | |
|--------|-------------------|-------------------|
| رئيسا | أستاذ | - أ. الطيب بن عون |
| مقررا | أستاذ محاضر (أ) | - د. عائشة صفراني |
| ممتحنا | أستاذ محاضر (أ) | - د. أمال مطابس |

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وعرفان

الحمد لله و الشكر له كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء

العظيم

فله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" كما قال عليه الصلاة والسلام:

"من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

وعملا للحديث الشريف واعترافا بالجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الاستاذة المشرفة على

هذه المذكرة "عائشة صفراي" التي رافقتنا طيلة هذا العمل وأمدتنا بالمعلومات والنصائح وارشادات صائبة ولم

تبخل علينا بشيء، فقد كان لتوجيهها السديد الأثر الكبير في إظهار هذه العمل الى حيز الوجود، فجزاها

الله عنا خير الجزاء، راجين من الله أن يسدد خطاها ويحقق مناهها.

كما نشكر " لجنة المناقشة" لقبولهم مناقشة هذا الموضوع و تخصيص وقت لذلك.

ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ " يوسف خنيش" و الاستاذ " الهاشمي بعاج" لتقديمهما لنا العون

والمساعدة.

والشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب وبعيد.

إهداء

والداي:

ربما لا تتاح الفرصة دائما لي لأقول لكما شكرا او ربما لا املك دائما جرأة التعبير عن الامتنان والعرفان لكن يكفي أن تعرفا يا مهجة الفؤاد أن لكما ابنا يتصيد الفرصة ليقدم لكما الروح والقلب هدية فأنا من خيركما الذي لا ينضب أتعلم الكثير حماكما الله وأدامكما.

اخوتي:

الى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار أخوة فعرفوا معنى الأخوة.

الى من شاركوني طفولتي وأحبوني بصدق وإخلاص.

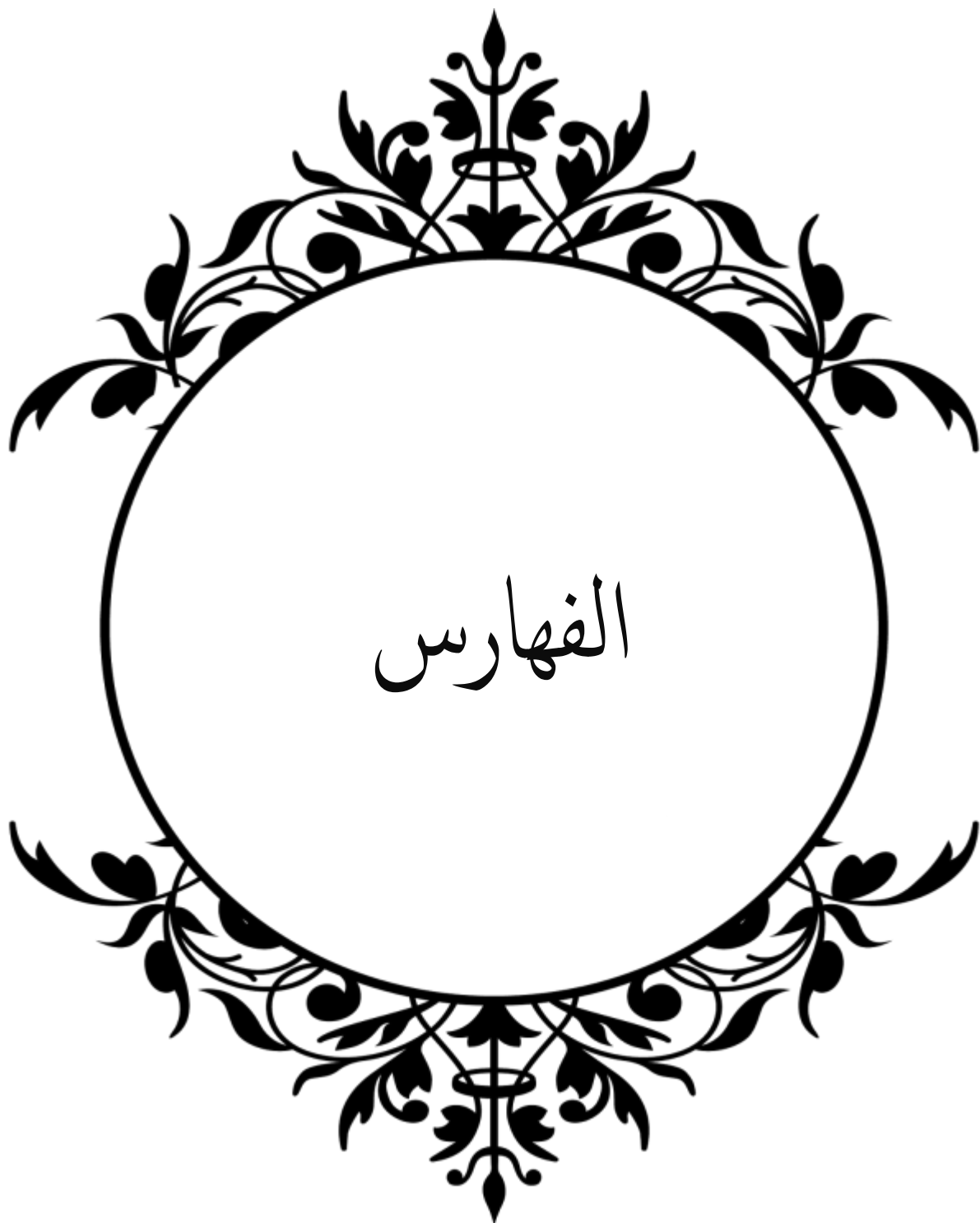
الى روح أختي الفقيدة " ألاء " رحمة الله عليها.

الى شمعة المنزل ودفؤها إلى "الهادي" قرّة عيني و نورها.

الى كافة زملاء الدراسة الى كل من كان لهم الفضل بعد الله تعالى.

الى من رحل عنا ولم يرحل منا استاذي وأبي بالجيرة " طاهر مداني بلمشري"، اسأل الله تعالى أن يتقبلك عنده بالرحمة والمغفرة، ويظلك بظله.

الى كل من آمن بالكلمة الطيبة " لا اله إلا الله" و عمل من أجلها.



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---------|---|
| I | شكر وعرفان |
| II | إهداء |
| III | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الجداول |
| V | قائمة الاشكال |
| VI | قائمة الملاحق |
| VII | ملخص الدراسة |
| (أ - ل) | مقدمة |
| 13 | الفصل الأول: الثقة التنظيمية |
| 14 | تمهيد |
| 15 | المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية |
| 15 | المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية |
| 18 | المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقة التنظيمية |
| 20 | المطلب الثالث: أهمية وخصائص الثقة التنظيمية |
| 22 | المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية |
| 22 | المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية |
| 23 | المطلب الثاني: قواعد وأساليب بناء الثقة التنظيمية |
| 27 | المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية |
| 31 | المبحث الثالث: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية |

الفهارس

| | |
|----|--|
| 31 | المطلب الأول: نظرية عدم الثقة |
| 32 | المطلب الثاني: نظريات مهدت للثقة |
| 35 | المطلب الثالث: نظريات الثقة |
| 37 | خلاصة الفصل |
| 38 | الفصل الثاني: الصمت التنظيمي |
| 39 | تمهيد |
| 40 | المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي |
| 40 | المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي |
| 41 | المطلب الثاني: نبذة تاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي وخصائصه |
| 43 | المطلب الثالث: أنواع الصمت التنظيمي |
| 45 | المبحث الثاني: أساسيات الصمت التنظيمي |
| 45 | المطلب الأول: أسباب الصمت التنظيمي وعوامله |
| 50 | المطلب الثاني: مراحل الصمت التنظيمي |
| 51 | المطلب الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي |
| 54 | المبحث الثالث: انعكاسات الصمت التنظيمي |
| 54 | المطلب الأول: آثار الصمت التنظيمي |
| 55 | المطلب الثاني: مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة |
| 56 | المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي |
| 58 | خلاصة الفصل |

الفهارس

| | |
|-----|---|
| 59 | الفصل الثالث: الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-الاعواط- |
| 60 | تمهيد |
| 61 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز |
| 61 | المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز |
| 64 | المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأعواط |
| 70 | المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز |
| 72 | المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة |
| 72 | المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة |
| 75 | المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية |
| 80 | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات |
| 84 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج |
| 84 | المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة |
| 90 | المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 91 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة |
| 107 | خلاصة الفصل |
| 109 | خاتمة |
| 112 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 72 | ترميز متغير الجنس | 01 |
| 73 | ترميز متغير السن | 02 |
| 73 | ترميز متغير المستوى التعليمي | 03 |
| 73 | ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة | 04 |
| 74 | ترميز متغير المستوى الوظيفي | 05 |
| 74 | ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي | 06 |
| 80 | معاملات الارتباط لمحور المقدرة | 07 |
| 81 | معاملات الارتباط لمحور الإحسان | 08 |
| 81 | معاملات الارتباط لمحور التكامل | 09 |
| 81 | معاملات الارتباط لمحور صمت الإذعان | 10 |
| 81 | معاملات الارتباط لمحور صمت الدافعي | 11 |
| 82 | معاملات الارتباط لمحور صمت الاجتماعي | 12 |
| 82 | قياس ثبات أداة الدراسة | 13 |
| 83 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 14 |
| 84 | المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها | 15 |
| 85 | جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المقدرة | 16 |
| 86 | جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الإحسان | 17 |
| 87 | جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور التكامل | 18 |
| 88 | جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الصمت التنظيمي | 19 |
| 90 | جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع | 20 |

الفهارس

| | | |
|-----|---|----|
| 95 | نتائج التحليل الخطي المتعدد | 21 |
| 99 | نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الثقة التنظيمية | 22 |
| 100 | نتائج اختبار Test de Kruskal-Wallis للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الثقة التنظيمية | 23 |
| 103 | نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الصمت التنظيمي | 24 |
| 104 | نتائج اختبار Test de Kruskal-Wallis للعينات المستقلة) السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الصمت التنظيمي | 25 |

الفهارس

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| د | نموذج الدراسة (المتغيرات) | 01 |
| 66 | الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط | 02 |
| 75 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 03 |
| 76 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 04 |
| 77 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 05 |
| 78 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة | 06 |
| 79 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي | 07 |

قائمة الملاحق

| رقم العنوان | عنوان الملحق |
|-------------|---|
| 01 | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان |
| 02 | الاستبيان |
| 03 | نافذة spss |
| 04 | الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية |
| 05 | اختبار ثبات وصدق الأداة |
| 06 | اختبار التوزيع الطبيعي |
| 07 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة |
| 08 | معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع |
| 09 | نتائج الانحدار اللامعلمي XLstat |
| 10 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد |
| 11 | اختبار الفروقات لمحور الثقة التنظيمية |
| 12 | اختبار الفروقات لمحور الصمت التنظيمي |



ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (المقدره، الاحسان، التكامل) على الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز - الاغواط-، حيث استهدفت الدراسة مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة فرضياتنا من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من العبارات شملت محاور الدراسة وزعت على عينة مكونة من 70 مفردة، وتم استرجاع 63 استبانة وهي صالحة للدراسة.

تم استخدام البرنامج الاحصائي spss22 لاختبار فرضياتنا بالاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاتجاه، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي....).

قد توصلت من خلال ذلك الى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى الافراد العاملين في مؤسسة سونلغاز- الاغواط- تجسد في بعد المقدره، كما لا يوجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات افراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية، وكذا الصمت التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما تم تقديم اقتراحات عملية وافاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية:

ثقة تنظيمية، مقدره، إحسان، تكامل، صمت تنظيمي

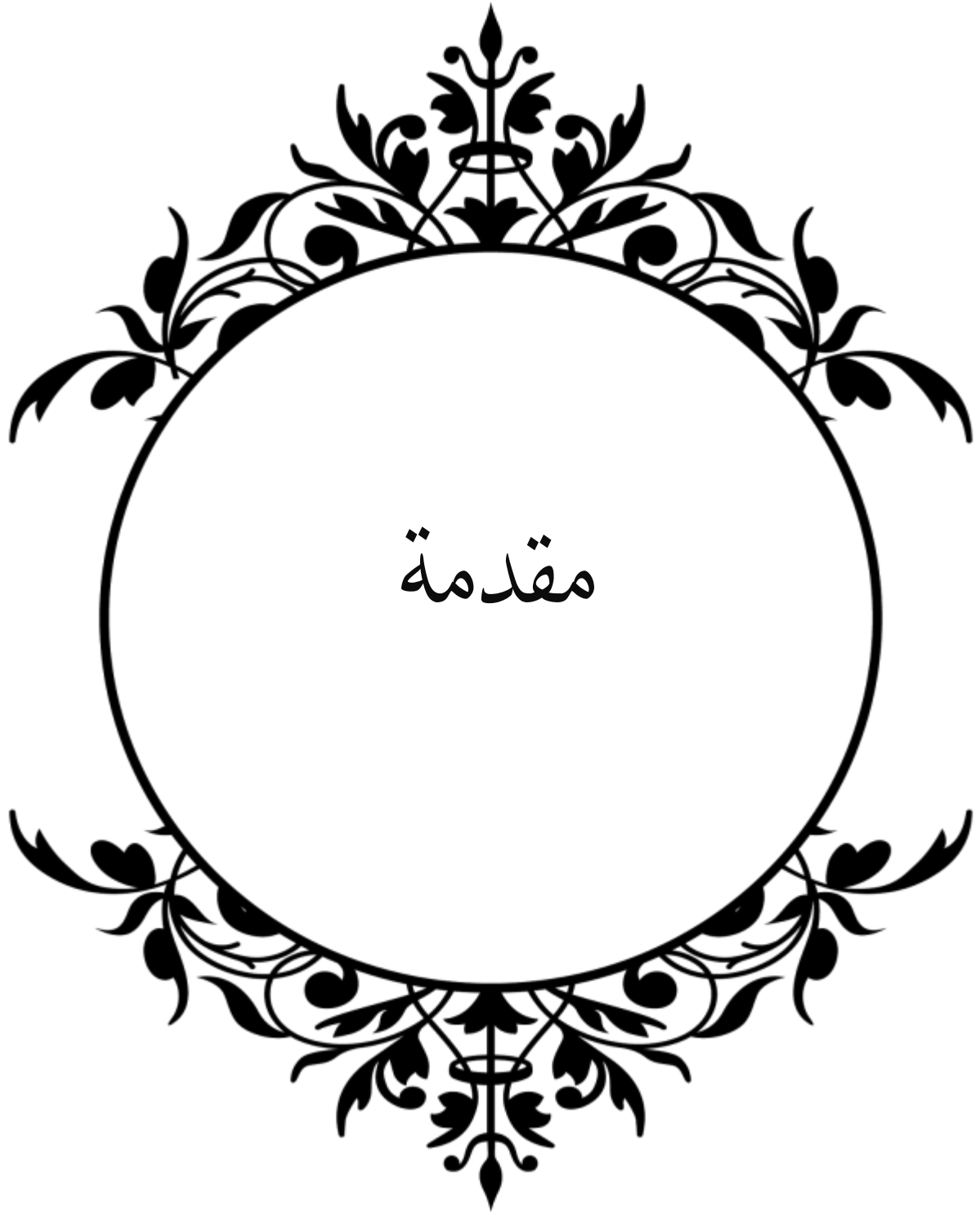
ABSTRACT

This study aimed to find out the effects of organizational trust and its dimensions (Ability, Benevolence, Integration) on the organizational silence among the employees of SONELGAZ corporation –Laghouat-. The study targeted a group of employees to survey opinions to test the validity of our hypotheses, through a study questionnaire that included a set of statements who included the study axes distributed to a sample consisting of 70 questionnaire and 63 questionnaires were retrieved, which are valid for study.

The statistical software SPSS 22 was used to test our hypotheses using the following statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation, trend, correlation coefficients, and multiple linear regression analysis).

Through this study we've reached to a set results the most important of which is that there is a significant moral effect for organizational trust on organizational silence among employees of SONELGAZ corporation –Laghouat- which incarnated in the dimension of ability and there are no statistically significant differences in the average of the sample members about the level of organizational trust as well as the organizational silence is attributed to personal and functional variables (gender , age , educational level years of service , job title), in the end practical suggestions and further studies were presented.

KEY WORDS: Organizational trust, Ability, Benevolence, Integration, Organizational silence.



تعد المنظمات الحديثة أكثر تنوعا من حيث النشاط والاتصالات داخلها، أكثر تعقيدا وتفاعلية، فالعاملين فيها يمثلون المصدر الرئيسي لعوامل التغيير والاندماج والابتكار والنجاح التنظيمي، ولذلك تسعى المنظمات إلى البحث والتتقيب على كل ما من شأنه أن يرفع ويحسن الخدمة للعاملين بحثا عن الأحسن، حيث توجهت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم، فاتحة بذلك مجالات كثيرة للدراسة والأبحاث لما لذلك السلوك من تأثير على أعمال الإدارة المختلفة، وذلك يتطلب الاهتمام بالموارد البشري بما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة لأداء عمله وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تعتبر الثقة التنظيمية إحدى المجالات التي تعني المنظمة في دراستها حيث حظي مفهوم الثقة التنظيمية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء باعتبارها عامل من عوامل النجاح وفعالية المنظمات، ولذلك تسعى هذه الأخيرة إلى توليدها وتعزيزها لدى العاملين لمواجهة أي عقبات سلبية تحول بينهم وبين الإدارة والمشرفين بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها ويسمح برفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم، والذي ينعكس بدوره على الأداء المتميز، إذ يفترض انه مع مستويات عالية من الثقة يكون هناك جو من التعاون والاحترام بين العاملين وهذا يحفزهم على تبني سلوكيات ايجابية وتجنب السلوكيات السلبية، الذي يعد الصمت التنظيمي أحدها، والذي يمثل حالة من المرؤوسين وعدم بوحهم بما يكونون من آراء أو شعور أو مجرد إبداء رأي، كما يعبر سلوك الصمت التنظيمي عن ميل المرؤوسين إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشاكل التي تواجههم، مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة والشعور بالأهمية والانتماء داخل المنظمة، وبالتالي تدني روح العمل والمجموعة وفقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا السلوك وما له من تأثيرات سلبية على الأفراد والمنظمات تسعى هذه الأخيرة إلى تسليط الضوء عليه ومعرفة مسبباته ومحاولة تقليله من اجل التحسين والتطور.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق طرح التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز - الأغواط-؟

وينبثق من هذا التساؤل أسئلة فرعية كالتالية:

- ماذا نقصد بالثقة التنظيمية وما هي أبعادها ؟
- ماذا نقصد بالصمت التنظيمي وما طبيعة علاقته بالثقة التنظيمية ؟
- هل هناك تأثير لأبعاد الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي للأفراد العاملين ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة، حيث يعتبر موضوع الصمت التنظيمي من القضايا وتحديات المنظمات التي تسعى لتجاوزها لانعكاساته على الأفراد والمنظمة لأن آثار الصمت التنظيمي لا تقتصر على السلبية واللامبالاة اتجاه ما يحدث في المنظمة وشيوع الفساد بجميع أشكاله بل يتعداه إلى انخفاض جودة عملية اتخاذ القرار، النبذ الاجتماعي وصعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، مقاومة التغيير التنظيمي وأثار أخرى كثيرة.

كما تظهر أهمية الثقة التنظيمية في بناء الحياة المهنية، أي أنها تزيد الروابط بين المهنيين متانة وقوة وفعالية، بما ينسجم مع تحقيق الرضا للجميع و بلوغ أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى للإجابة على إشكالية البحث كما تهدف إلى:

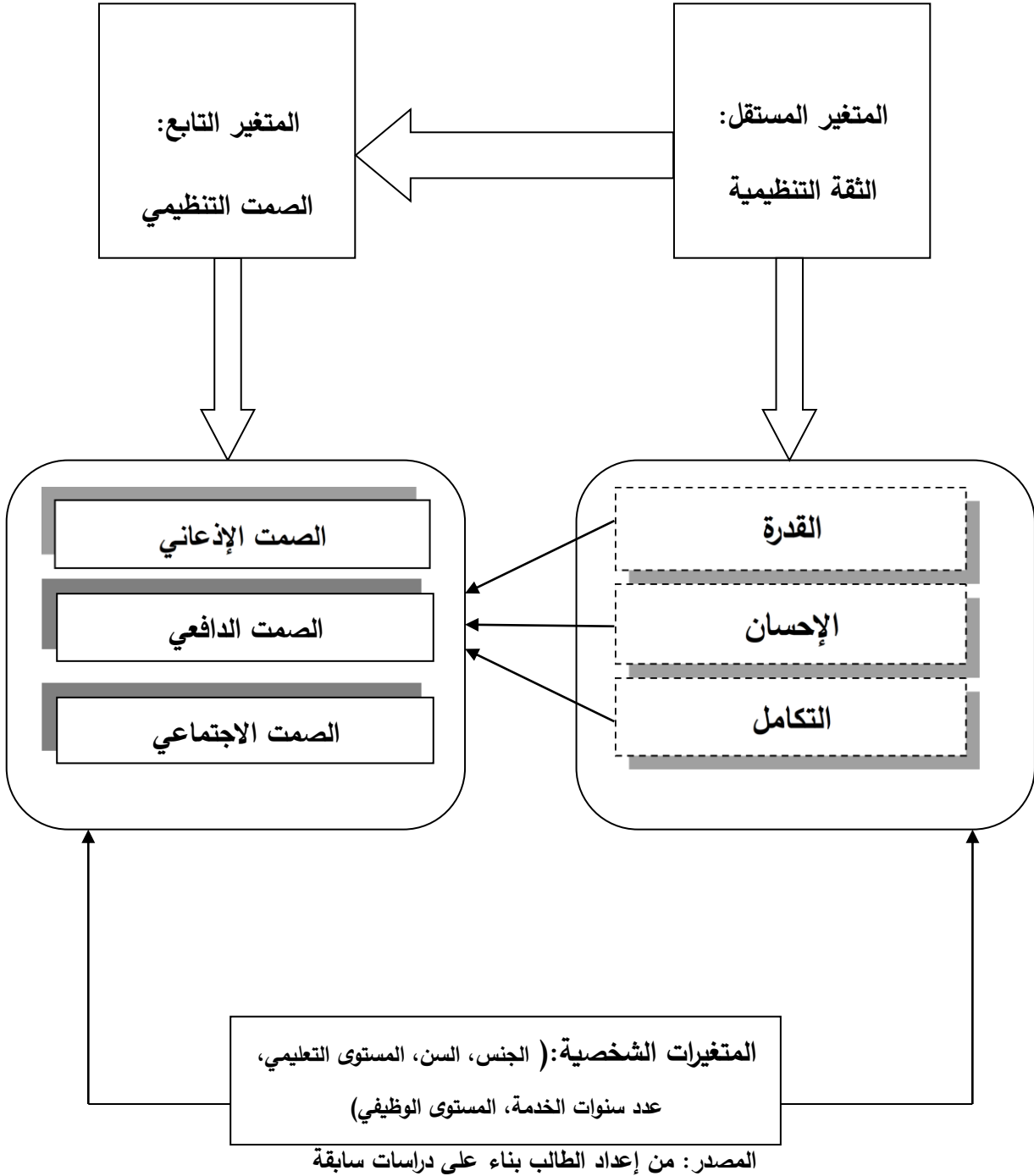
- معرفة أهم الجوانب النظرية للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عبر الدراسة التطبيقية.
- توضيح مفهوم الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القدرة، النزعة الخيرة، التكامل) والتعرف على واقعها لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط - .
- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط - .
- التعرف على اثر عوامل الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط - .
- تقديم توصيات تسلط الضوء على مدى أهمية الثقة التنظيمية، وبالمقابل التوعية بأثار الصمت التنظيمي وانعكاساته على ديمومة المنظمة.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والثاني تابع، المتغير المستقل والمتمثل في

الثقة التنظيمية أما المتغير التابع فيتمثل في الصمت التنظيمي والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة (المتغيرات)



التعريفات الاجرائية:

الثقة التنظيمية: هي إيمان بالسمعة الحسنة للآخرين والإيمان بأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة، والثقة تلعب دورا هاما بالتعاون.

القابلية أو المقدرة: هي مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من فرض تأثيره داخل وسط محدد.

النزعة الخيرة أو الإحسان: هي المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم الخير للواثق بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الأنا.

التكامل: وهو إدراك الواثق بأن الموثوق يدعم مجموعة المبادئ التي يحملها الواثق.

الصمت التنظيمي: هو توجه سلبي من طرف المرؤوسين باتجاه حجب وتجنب تقديم أي أفكار أو مقترحات مهما كانت اسبابه الثقة، التواصل، الخوف الخ.

صمت الإذعان: وهو حجب الأفراد العاملين لأرائهم وأفكارهم والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة لاعتقادهم بأن الوضع الراهن لن يتغير في كل الأحوال.

الصمت الدافعي: هو سلوك مقصود متعمد وغير سلبي يتم تطبيقه من طرف أفراد بغرض الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية.

الصمت الاجتماعي: هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية

خامسا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تساهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد القدرة على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإحسان على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التكامل على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.

سادسا: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الاغواط، والبالغ عددهم (240) عامل وقمنا بتوزيع (70) استبانة على مجموعة من العاملين، وبعد توزيعها قمنا باسترجاع (68) استمارة وكان من بينها (63) استمارة صالحة للدراسة.

سابعا: أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مجموع المراجع للحصول على المعلومات أهمها: الكتب، المذكرات، المجالات العلمية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss"، ترجمت هذه البيانات إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات

ثامنا: منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي حيث بدأنا في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج.

- حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة هو أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- والبالغ عددهم (240) عامل.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

تاسعا: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للثقة التنظيمية، شمل ثلاثة مباحث، الأول بعنوان ماهية الثقة التنظيمية، يليه أساسيات الثقة التنظيمية، وثالثا النظريات المفسرة للثقة التنظيمية، أما الفصل الثاني فخصص للصمت التنظيمي، احتوى كذلك على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية الصمت التنظيمي، أما الثاني فاقصر على عموميات الصمت التنظيمي، فيما خصص المبحث الثالث لعلاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية. أخيرا الفصل الثالث يتعلق بالجانب التطبيقي، احتوى على ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وبخصوص المبحث الثاني فتناولنا فيه وصف عينة الدراسة وخصائصها، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

عاشرا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع له دوافع وأسباب، بالنسبة لنا اخترنا الخوض في هذا الموضوع بالبحث والدراسة لعدة أسباب ودوافع نحاول اختصارها في ما يلي :

- الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس
- الرغبة في تعميق معارفنا النظرية والميدانية حول الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي
- على حد علمنا غياب الدراسات السابقة حول الصمت والثقة على مستوى الكلية وما نظره الكتب شكل هذا البحث والعائق تحدي ومحاولة منا لإثراء مكتبتنا بمرجع في هذا الموضوع يكون مفتاح للدراسات الأخرى

الحادي عشر: الدراسات السابقة

- دراسة رامي محمد عبدربه الختاتنة، بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية "، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، 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) .

- دراسة سندس رضوي خوين بعنوان: " الثقة التنظيمية و أثرها 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 عاملا ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي لبعدي الثقة التنظيمية "الثقة بالزملاء"، "الثقة بالإدارة"، في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وعدم وجود اثر لبعدي الثقة التنظيمية "الثقة بالمشرفين" في تحقيق الالتزام لدى العاملين.

- دراسة عيادة سعيد ديب بنات، بعنوان: " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 155 مدير ومديرة، وبلغت عينة الدراسة 136 مدير ومديرة بنسبة قدرها 87.7%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي 80.07%، مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث حصلت على وزن نسبي 86.42%، كم خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

- دراسة وليد محمد مصلح عيظة، بعنوان: " الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمينية"، 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 اليمينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية اليمينية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لظاهرة الصمت التنظيمي بأبعاده على التغيير التنظيمي بأبعاده في البنوك التجارية اليمينية.

- دراسة سعيد بن سليمان الظفري وضحيو 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.

هدفت 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 أحدهما لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية)، 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.

الثاني عشر: التعليق على الدراسات السابقة

يبرز من الدراسات السابقة مدى أهمية موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي إذ يظهر أنها تناولت مفهوماً واسعاً عن الصمت التنظيمي ومدى خطورته كظاهرة سلبية، وهو ما فعلناه بدورنا فكانت هذه النقطة إحدى أوجه التشابه بين دراستنا من جهة والدراسات السابقة من جهة أخرى كما ربطت بعض الدراسات السابقة العلاقة العكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي باعتبار أن ظاهرة الصمت التنظيمي تـضمحل في ظل وجود درجة عالية للثقة التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، على الرغم من الاختلاف في اتجاه الأثر بين الدراسات إلا أنها تبقى وجه التشابه بينها وبين دراستنا. إضافة لذلك كان الإجماع على اعتماد ذات الأبعاد التي تخص متغير الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، الصمت الدافعي، الصمت الاجتماعي).

إلا أن ما يميز دراستنا هو التطرق إلى العلاقة المباشرة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، بالإضافة لاتخاذ أبعاد جديدة للثقة التنظيمية ألا وهي (المقدرة، الإحسان، التكامل) التي لم يسبق اعتمادها حسب اطلاعنا وتم الاكتفاء بالإشارة لها دون الخوض في كل تفاصيلها، وإضافة إلى ما سبق تقوم دراستنا الحالية بتحديد أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي في مجتمع دراسة يختلف عن الدراسات السابقة من خلال تسليط الضوء لواقع ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية الكبرى على وجه الخصوص.



الفصل الأول:

الثقة التنظيمية

تمهيد:

نال موضوع الثقة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين في مجالات عديدة كعلم النفس، علم الاجتماع، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي، ذلك لما له أثر في الحياة اليومية للإنسان و المنظمة.

على المستوى التنظيمي، الثقة أصبحت من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الخمسينيات من القرن العشرين ونالت اهتمام الكتاب والباحثين والمهتمين بأمور تنظيم العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولم ينقطع هذا الاهتمام بل وجهت المساعي نحو ترسيخه من أجل تأطير مفاهيمه وأبعاده وتأثيراته وأدوات قياسه في مكان العمل.

فيما يلي سيتم تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة عامل أساسي وجوهري في تحقيق التفاعل الإنساني والتنبؤ بالسلوك الجماعي والفردى والتنظيمي، فهي بمثابة عامل مهم لعلاقات اجتماعيه ثابتة ومستقرة، وعلى هذا الأساس سنحاول في ما يلي إعطاء مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

تمتد الجذور التاريخية لنشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ليشغل فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد، الاجتماع) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية.

أولاً: تعريف الثقة التنظيمية**الثقة لغة:**

جاء في لسان العرب أن أصل كلمة "الثقة" مصدر القول وثق به يثق، بالكسر فيهما، وثاقة وثقة ائتمنة، وأنا واثق به وهو موثوق به، وهي موثوق بها وهم موثوق بهم. وأرض وثقة أي كثير العشب موثوق بها ... والثاقئة: مصدر الشيء الوثيق المحكم أي انه العهد الوثيق أو هي ائتمان وموقع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها¹.

الثقة اصطلاحاً:

يمكن تعريف الثقة اصطلاحاً على أنها: " الإحكام لأمر الموثوق به والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الانسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا ولا تولد مع الشخص " ².

¹ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 10، دار صادر، بيروت، لبنان ص 371

² نسرین غانم، عبد الله ابو شايوش، محددات الثقة التنظيمية و اثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين ، الانرو، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013، ص12

عرف قاموس اوكسفورد **oxford** الثقة على أنها: الشعور الايجابي الذي يمتلك الفرد باتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.¹

يعرفها مينك **Mink** بأنها: توقعات الفرد بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة.²

عرفها نيلسون **Nilson** بأنها: اعتقاد وتوقع شخص ما حول امكانية الحصول على التصرف المرغوب به والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة.³

ثانيا: الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية على أنها: "عملية يشعر من خلالها العاملين في المنظمة ببعضهم البعض في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات".⁴ حسب هذا التعريف الثقة تكون فقط بين الزملاء، حيث اعتبرها عملية تتكون من خطوات متسلسلة وقابلة للمراجعة وتحديد مسار جديد لها لأنها متغيرة تبعا للتغيرات التي تطرأ على طرفها (الواثق والموثق به).

في حين عرف جيلبرت و ثوماس **Gilbert & Tomass** الثقة التنظيمية على أنها: "شعور بالثقة في صاحب العمل وإمكانية تقديم الدعم للعامل الذي يثق به، وهي إحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيما في تعاملاته وفي بالتزاماته، وهي التي تبقي الأفراد وتمنحهم الإحساس بالأمان".⁵ على عكس التعريف السابق، حصر هذا التعريف الثقة التنظيمية في صاحب العمل (وهو هنا يمكن أن يمثل المؤسسة المستخدمة كما يمكن أن يمثل المشرف أو المدير)، حيث يتوقف بناء هذا الجو من الثقة على مدى التزام هذه الجهة واهتمامها بمصالح والمرؤوسين، وهذا يشعر بالمزيد من الأمان.

¹Oxford , worked power dictionary , for learner of English oxford , university press , new york , p799

²عبد الله عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض، السوك التنظيمي المفاهيم النظرية والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص283
³سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، 2015، ص127

⁴أحمد عبید الرشیدی، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد3، العدد12، جامعة اليرموك، الاردن، 2015، ص139

⁵علي مجد الجسار، الثقة التنظيمية و تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير في الادارة و اصول التربية، جامعة اليرموك ، الاردن، 2010، ص2

في تعريف آخر تشير الثقة التنظيمية إلى: "إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين والإيمان بأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة، والثقة تلعب دوراً هاماً بالتعاون"¹، فالتوافق بين جهود الزملاء وأهداف الجماعة يعزز الثقة ويشجع على التعاون.

عرفها **Lewicki** على أنها: توقعات إيجابية موثوقة بخصوص تصرفات الآخرين²، فكلما كانت توقعات الفرد إيجابية (سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها) كانت ثقته أكثر بالآخرين والعكس صحيح، فالتوقعات السلبية تفقد الثقة.

أما **Mishra** فقد اعتبر الثقة: "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوباً باستعداد عالي لقبول النقد وملاحظات الطرف الأخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف"³. أي أن المشاركة، المصارحة، تقبل الانتقادات، وتبادل المعلومات بين الطرفين هي عوامل محفزة للثقة.

رغم اختلاف تعريفها، إلا أن الباحثين يتفقون على أن الثقة التنظيمية شعور وإحساس داخلي إيجابي متبادل بين أطراف التنظيم (العمال، الرؤساء والإدارة) وهو نابع من التزام كل واحد منهم بواجباته تجاه الطرف الآخر وهو ما يساعد على توحيد الجهود لتحقيق أهدافهم ومصالحهم معاً.

يعكس مفهوم الثقة التنظيمية خمسة حقائق هي بمثابة قواعد أو مبادئ أساسية لتحقيق بناء تنظيم أساسه الثقة بين الأطراف تتمثل هذه الحقائق في⁴:

- **الإحسان**: وهو شعور وإحساس طرف ما بأن الطرف الآخر يحس به ويمده بالعطف والأمان والعدل وغيرها من التصرفات والسلوكيات الإيجابية.
- **الاعتمادية**: وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى أو مجموعة على مجموعة أخرى.

¹ محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص313

² Lewicki R et al , Trust and distrust : New relationships and realities , Academy of management Review Vol 23 ,N 3 1998 ,pp :438-458

³ حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية، اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص49

⁴ جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيع وانتشار الفساد الاداري، دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا، مجلة كلية احمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية و القانونية، جامعة حلوان، المجلد1، العدد1، 2014، ص119

- **الجدارة:** هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة.
- **الأمانة:** تعبر عن صدق وإخلاص وسلامة ونزاهة الطرف المؤتمن.
- **الانفتاح:** أي ليس هناك حجب للمعلومات، ويمكن قياسه من خلال الأسئلة عن كل من الانفتاح عموماً للموثوق فيهم مع الآخرين وأيضاً الانفتاح مع الوثائق.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ من بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، فقد أشار إريكسون **Erikson** إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة¹. بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي. إذ وصف **جوفمان Goffman** في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل **ليمان Luhman** الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك انجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة²

¹ ياسين الشركجي، أسماء طه نوري، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاختراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص39

² Strater ,K, The effects of supervisors Trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment ,International journal of leadership studies, 1(1) ,2005 ,P :87

خلال مرحلة التسعينيات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات، لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها¹.

إن مفهوم الثقة تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذا ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الانسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد بيرنارد **Bernard** على أن أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الاساسي في تحقيق الاهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة².

أما المدخل الحديث في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (**Z**) على ثلاثة مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة)، إذ كانت الثقة هي أحد المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية³.

¹ حميد سالم الكحي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرافدين، جامعة العلوم، العدد 32، 2013، ص 269

² حكمت مجد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص 120

³ رنا ناصر الطائي، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 61

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الثقة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقة التنظيمية

إن العمل مع الآخرين يحتاج الى الاعتماد المتبادل بينهم، وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الاجتماعي والفرد بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة¹.

الجدير بالذكر أن لأهمية الثقة مبرراتها التي تتمثل في العولمة، وتنوع السوق، والوعي المتزايد بالاختلاف الثقافي، وتصغير حجم المؤسسة، والدعوة إلى الديمقراطية المتزايدة في سوق العمل، والشبكات الدولية، وتكنولوجيا المعلوماتية، ولا مركزية صنع القرار، حيث تعتبر جميعها من الأحداث والعمليات التي تتخذ الثقة خلالها أهمية كبيرة بالإضافة الى إدراك الغالبية لأهمية الثقة داخل وعبر المؤسسات في إنجاز التعاملات، ومن ثم فهي تنبئ بمدى قابلية المؤسسة للحياة².

يشير ما سبق إلى ضرورة توافر الثقة التنظيمية بين الأفراد العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها بينهم وبين رؤسائهم، ولهذا حدد فيتزروي **Fitzroy** المنافع التي تعود على المؤسسة نتيجة توفر الثقة وهي كالآتي:³

- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المؤسسة عملاً متماسكاً، وتزيد من إنتاجية العامل وجودته.
- تزيد الثقة التنظيمية من ولاء الموظف للعمل بالمؤسسة.
- تشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.
- تشجع على الإبداع والابتكار.
- تخفض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل بالمؤسسة.
- تعمل على زيادة الكفاءة وتحسين أداء العاملين.

¹ سعد العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الثقة بين الأطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد5، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص 54

² المرشد، منى عبدالهادي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2014، ص 17

³ عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 16

كما يرى سنودن أن الحصول على المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية لمعرفة صريحة يتم فقط في المجتمعات ذات مستوى مرتفعة للثقة¹.

ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية

من خلال معرفتنا للثقة التنظيمية والتي تتجلى أساساً في المشاعر والأحاسيس والتوقعات الايجابية سواءاً حول الأفراد أو المشرفين أو المنظمة، يمكن استنتاج بعض خصائصها والمتمثلة أساساً²:

- تعتمد الثقة على عنصر المخاطرة أي أن الشخص الواثق مستعد لتحمل نتائج سلوكيات وأفعال الطرف الآخر (الموثوق فيه) في حالة ما إذا كانت غير مرغوبة أو ضارة.
- تحمل الثقة توقع واعتقاد ايجابي اتجاه الآخرين سواء في سلوكياتهم أو أفعالهم.
- تعتمد الثقة على التواصل والصدق بين الأفراد.
- الثقة حالة أو شعور داخلي تتجلى في سلوكيات وأفعال الأشخاص.
- الثقة موجود استراتيجي من موجودات المنظمة غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة.

¹ 1، توبي موردين، اساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجزيرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 647

² هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاساتذة، دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، مذكرة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الصديق بن يحيى، الجيزائر، 2015، ص 35

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية العديد من الأنواع ولأنها ضرورية فوجب بناءها داخل المنظمة وتعزيزها من خلال بعض القواعد والأساليب التي تشجع عليها، فكلما كانت الثقة التنظيمية عالية كان مناخ العمل داخل المنظمة أحسن ومساعد لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

يصنف كل من "كوفي و ميريل **Koufi and myril**" الثقة التنظيمية إلى خمسة أنواع¹:

- **الثقة الذاتية:** وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات، والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بناء الثقة في الآخرين، ويدعمها المصادقية.
- **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء وتنمية رصيد الثقة في الآخرين، ومبدؤها الأساسي هو الاتساق السلوكي من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على أرض الواقع بالأفعال.
- **الثقة المؤسسية:** وتتمثل في الوسائل و الأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل المنظمة.
- **الثقة في السوق:** ومبدؤها الأساسي لتحقيق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل.
- **الثقة المجتمعية:** وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين ولدى المجتمع من خلال المشاركة والعطاء.

بينما قسمها كل من موريس و موبراغ **Moris & Mobrey** إلى قسمين²:

- **الثقة الشخصية:** وتتضمن نوعين من الثقة
- الثقة الجانبية أو الأفقية:** وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة.
- الثقة الرأسية أو العمودية:** ويقصد بها تلك الثقة التي تكون بين الموظفين والمدراء.

¹ أسماء زهري، عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2018، ص14-15

² دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الام بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص18

- **الثقة غير الشخصية:** ويطلق عليها الثقة المؤسسية التنظيمية أو الثقة التنظيمية، وهي تلك الثقة التي توضح رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم، وهذه الرغبة لا تظهر إلا عندما تتواصل المنظمة في كافة أعمالها مع موظفيها.

في حين قسم ماير **Mayer** الثقة حسب مصدرها¹:

- **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبنى على المعرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهما البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- **الثقة القائمة على أساس الرسمية:** وهي تعتمد على وجود قواعد توبخية، حيث تؤدب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر للآخر.
- **الثقة القائمة على أساس الملامح الشخصية:** وهي تشير للثقة التي تحدث بين طرفي الثقة بناء على الطبيعة الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهما البعض بغض النظر عما إذا كان شخص جدير بالثقة أم لا.

المطلب الثاني: قواعد وأساليب بناء الثقة التنظيمية

أولاً: قواعد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة التنظيمية والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات، ولذلك فالمنظمات تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن هذه القواعد²:

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

¹ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الاداءات، قسم علوم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 مجد بن احمد، الجزائر، 2015، ص68

² عايدة السعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص21

- والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج .
- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يجب على المنظمة امتلاك القدرة على التكيف.
 - الحزم: تتطلب الثقة الحزم لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.
 - التكامل التنظيمي: من أجل أن يعمل الجميع يجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف المنظمة الأم.
 - الاتصال: الثقة تتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط التكوين الالتزام والوفاء، إذن لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز الأهداف التنظيمية وإعادة النظر في الاستراتيجيات التنظيمية.
 - تناقص الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير مناسبة، في حين من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا التفكير السطحي الضيق.

ثانياً: أساليب بناء الثقة

يقع على عاتق المسؤول الاجتهاد في بناء وتأسيس الثقة داخل المنظمة من خلال أساليب مختلفة، حيث ذكر كايسي Casey الأساليب التالية¹:

- الحفاظ على الوعود والوفاء بها:

الحرص على الوفاء بالوعد سيجعل المسؤول شخصاً يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام به وعدم الحنث بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المسؤول من الوفاء بالوعد نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعدهم بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته إلى ذلك، إذا كان الوعد يختص بأمر هام فالشرح والتفسير قد لا يكون كافياً فعلى المسؤول أن يعد العاملين مرة أخرى ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال في هذا الوعد يكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المسؤول.

¹Casey,J.,B, How to build Trust,july,13,2015. Retrieved avril ,04,2022,from :
http://www.wikihow.com/build-trust.

- المحافظة على الاتساق:

أحد أهم أجزاء استحقاق ثقة الآخرين هو أن يكون كلام المسؤول متسقاً ومتفقاً مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى، لذلك على المسؤول أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً أو فعلاً حتى يبني أساساً قوياً لعلاقته مع الآخرين.

- الحرص على الأمانة:

تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المسؤول قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى وإن وضع في أصعب المواقف عليه أن لا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة.

- التعبير عن المشاعر بصدق:

ينبغي على المسؤول أن لا يكون ممن يكبت مشاعره أو يجد صعوبة في التعبير عنها، حتى لا يعتبره الآخرون شخصاً بارداً وهذا لا يشجع عملية بناء الثقة بينهم.

- المرونة في التعامل مع الآخرين:

المرونة في التعامل هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين مع الآخرين، فيجب على المسؤول أن يكون مرناً غير متمزمت الفكر وغير مغلق الآفاق، فالمرونة والسلاسة في التعامل تكسب المسؤول حب وثقة العاملين من حوله.

وهناك بعض أساليب بناء الثقة التنظيمية التي ذكرها الحسيني وأحمد¹:

- الحرص على الإنصات للآخرين:

على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارة الاستماع والإنصات من خلال التأكد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يثقون في المدير الذي يفهمهم.

¹ الحسيني عزة ، احمد ايمان زغلول، الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية ، المجلد8، العدد17، 2005، ص46

- ممارسة الاتصال المفتوح:

يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقا لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.

- الثبات على المبدأ:

يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه أما الشخص الذي يغير وجهه نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة فيكون غير جدير بالثقة.

كما اشار شريير Shriar إلى:¹

- إظهار الشغف للعمل:

على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبث روح الحماس لكافة أفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.

- الشفافية:

هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، على المدير الالتزام بالشفافية في تعاملاته مع أفراد العمل واحترامهم وهذا ينعكس ايجابا على كفاءة العمل.

¹Shriar, J , 8 Secrets on how to build Trust as a leader,2014, Retrieved avril,04,2022, from : <http://www.officevibe.com/blog/8-secrets-build-trust-leader>.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

بعد البحث في الدراسات السابقة عن أبعاد الثقة التنظيمية خلصنا الى أن موضوع الثقة التنظيمية عرف الكثير من التطورات مثله مثل أي غيره و الأمر سيان بالنسبة لأبعاده كون موضوع الثقة التنظيمية متعدد الابعاد، فكان الإجماع لدى الكثير من الباحثين على ثلاث أبعاد وهي: الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء.

كما أضافه الغامدي 1990 (بعد القيم السائدة والقيم السائدة) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، ثم تناول المغربي 2002 السياسات الإدارية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية، وهناك العديد من الأبعاد الاخرى.

- **الثقة بالإدارة العليا:** تشير الى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة بما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة.

فضلا على ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها تلك القدرة التي تمكنها من إنجاز أعمالها¹.

- **الثقة بالرئيس المباشر:** هي التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل الأفراد بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر وفقا للعلاقة المتبادلة بين الطرفين، إذ أن الثقة سمة أساسية مرتبطة بالقيادة، لذلك فإن الرئيس المباشر يكسب ثقة الأفراد إذا كان لديه خصائص الكفاءة والأخلاق والاهتمام بمصالح الأفراد واحتياجاتهم².

- **الثقة بالزملاء:** تتمثل في تلك العلاقة التعاونية المتبادلة والميل إلى الموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، الاشتراك في الأفكار والمعلومات وذلك بما يساهم في تحقيق الاهداف المشتركة³.

¹ حكمت مجد، فليح، مرجع سبق ذكره، ص199

² الراشدي عادل عبد الله عزيز، عبد الهادي خالد زيدان، مكونات نظم المعلومات الادارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد من البنك المركزي العراقي، مجلة تنمية الراقدين، المجلد38، العدد121، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، 2019، ص121

³ رشام كهينة، جميل احمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية واثرها على التمكين الاداري- دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور بروج بوغريج، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد3، العدد2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018، ص121

- **السياسات الإدارية:** وهي مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث ترشد، وتوجه سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتضبط تفكيرهم، وتساهم في اتخاذ القرارات وصنعها في التنظيم أو في أحد وحداته.¹
- **القيم السائدة:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.²
- **توافر المعلومات:** لكون القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بكمية كافية في الوقت المناسب مع المصدقية لتعكس واقعا حقيقيا، إذ أن عدم المصدقية يؤدي إلى تصور زائف للواقع ومن ثم تكون القرارات غير مناسبة.³

لكن تم الإرساء على اعتماد على الأبعاد الثلاثة الآتية حسب ماير **Mayer**

أولاً: القابلية أو المقدرة

وصف ماير **Mayer** القابلية أو المقدرة بأنها مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من فرض تأثيره داخل وسط محدد، ويكون وصف المقدرة محدد الاحتمال أن الموثوق هو مختص جدا في مجال فني معين، مانحا بذلك الشخص الثقة حول المهمات المرتبطة بذلك المجال، تكون الثقة معتمدة على المعرفة من اختيارنا بمن نثق به وفي أي أوجه أو تحت أي ظروف، ونعتمد نحن في اختيارنا على ما نعتبر بأنه يحمل أسبابا جيدة ربما تبين دليل الثقة، كما يحدد الباحث **سيميل Simmel** كمية المعرفة الضرورية للثقة في مكان ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي، إذ لا توجد هناك حاجة للثقة عند امتلاك المعرفة الكلية ولا يوجد هناك الأساس الذي نثق على أساسه بصوره عقلانية في حالة الجهل الكلي وأشار **سيميل ولايمان Simmel & Luhman** إلى أن المعرفة المتوفرة في الأسباب الجيدة تعتبر كأساس لقرارات الثقة، والقاعدة التي يصنع منها الناس وثبة الثقة، كما أكد **زوكر Zucker** ضرورة تحقيق توقعات الموثوقية والاعتمادية لعلاقات الثقة لكي تستمر في الوجود والتطور، وإن كل ما يناقض هذا يوفر الدليل المناقض

¹ عواد، فتحي، إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص196

² النسور، مروان مجد، دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد20، العدد2، جامعة البلقاء،

الاردن، 2012، ص191

³ محمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص70

الأساسي لسحب الثقة كما اعتقد كل من لايمان وشابيرو **Luhman, Shapiro** كما وصف **جيفين Giffin** الخبرة أنها العامل الذي يقود إلى الثقة¹.

ثانياً: النزعة الخيرية أو الإحسان

توصف النزعة الخيرية أو كما يسميها البعض (بالإحسان) بأنها المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم الخير للوائق بعيداً عن دافع الربح المتمركز حول الأنا حسب ماير **Mayer**، إن هذه النزعة الخيرية تتطلب وجود ارتباط محدد بين الواثق والموثوق وهذا الارتباط يملئ رغبة الموثوق مساعده الواثق حتى يطلب الواثق المساعدة أو لا تكون هناك مكافأة خارجية للموثوق، وبذلك تكون النزعة الخيرية إدراك الاتجاه الايجابي للموثوق نحو الواثق².

لقد وصف عدد من الباحثين الخصائص المماثلة للنزعة الخيرية كأساس للثقة حسب **هوفلاند Hovlan**. الجدارة بالثقة بعبارة (دافع الموثوق للكذب) وتتسجم هذه الفكرة مع وجهة النظر القائلة بأن النزعة الخيرية العالية في العلاقة تتناسب بصورة عكسية مع الدافع للكذب ويعد مجال النزعة الخيرية إضافة جديدة للدراسات السابقة لدراسة ماير **Mayer** إذ أن اغلب الدراسات التي بحثت في الثقة تجاهلت مجال النزعة الخيرية كعامل من العوامل المهمة للجدارة بالثقة³.

¹ مؤيد السعدي، قياس الاملموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص449

² المرجع نفسه، ص449

³ المرجع نفسه، ص ص 449-450

ثالثاً: التكامل

تتضمن العلاقة بين التكامل والثقة، إدراك الوثائق بأن الموثوق يدعم مجموعة المبادئ التي يحملها الوثائق ورأى ماير Mayer أن الطرف الملزم بمبدأ السعي وراء الربح مهما كانت التكاليف هو الذي يتم تقييمه بوصفه ذو تكامل عالي وتؤثر مثل هذه القضايا في التكامل، مثل اتساق الأعمال السابقة للأطراف والاتصالات والمصادقية حول الموثوق من قبل الوثائق والإيمان بامتلاك الموثوق الإحساس بالعدالة والمدى الذي تتطابق به أفعال الطرف الآخر مع أقواله إلى الدرجة التي يقيم بها بوصفه متكاملًا¹.

استعمل سيتكين و روث **sitkin & roth** البناء المماثل لوصف التكامل إذ وصفه بانسجام معتقدات العامل وقيمهم مع قيم الثقافة للمنظمة. إن التكامل والتوافق والعدالة شروط أساسية للثقة. ويرى ماير Mayer أن التوافق لوحده غير كافياً للتكامل طالما أن الموثوق يتصرف بصورة توافقية بطريقة خدمة ذاته مع أن قلة التوافق تدفع المرء إلى الشك في القيم التي يحملها الموثوق، ولا بد من التنويه بأن المجالات الثلاثة هي مجالات مهمة للثقة وتباين كل واحد منها بصورة مستقلة عن الأخرى إلا أن التكامل في حد ذاته لن يحقق الثقة إذا لم يتوفر عامل النزعة الخيرية².

¹ المرجع نفسه، ص 450

² المرجع نفسه، ص ص 450-451

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطوراً وازدادت تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية خاصة للعنصر البشري، كما أكد برنارد **Bernard** على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة، حيث نجد أنها أحد المبادئ الأساسية لبناء النظرية اليابانية (Z).

المطلب الأول: نظرية عدم الثقة

تتمثل النظريات التي كرس مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءتتا ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقة في إطار رسمي وأهملت الجوانب الغير رسمية، وأولى هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية التي يعود الفضل فيها إلى **فريدريك تايلور frederick taylor**، والتي بنيت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عامل من خلال تحليل العمل مستخدماً في ذلك الطرق العلمية، إذ ومن خلال هذا المبدأ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أو قواعد أثناء قيامهم بالعمل والتي تؤدي إلى انخفاض الإنتاج، انخفاض يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الإدارة في موقع العمل ينال المكافآت، أما الابتكار والمبادرة والإبداع فتلك أمور يختص بها المختصون بالإدارة والإشراف، بهذا نجد أن المدير والمشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به¹.

أما النظرية الثانية وهي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر **Max Weber** والتي عرفها على أنها: "مجموعة من الأسس التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف"، ومن بين مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف، تقسيم العمل على أساس التخصص، التدوين الكتابي، عدم التحيز، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية، الكفاءة². إذ نجد أن معظم

¹ محمد رسلان الجيوسي، حميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص33-44

² نفس المرجع السابق، ص: 42-43

هذه المبادئ تم وضعها لعدم ثقة الإدارة في العاملين فهي تمنح كل السلطة للمكتب عبر التوثيق (الإدارة المكتوبة) بدل الإدارة بالثقة.

لاقت النظريتين انتقادات شديدة، ذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها، وهذا يؤدي إلى تقيد الإبداع والابتكار لدى العاملين. أما البيروقراطية فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى، يشعر بأنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين .

المطلب الثاني: نظريات مهدت للثقة

يتضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة وأساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معاً، وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة، ظهر فيما بعد، منها نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ Harzberg وأفكار ماري باركر فوليت Mary parker follett، ونظرية (y) & (x)، نظرية ثنائية الأهداف لكريس ارجريس chris argyris، ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي ونموذج القوى الحقلية في هندسة تغيير المنظمات لكيرت لوين Kurt Lewin، مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الإنسانية، وتبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة ولهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة إنتاجيتهم¹.

تعد المواضيع التي تناولتها Mary parker follett بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعامل الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت الى الأفراد على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الأفراد في المنظمة على التعاون معاً وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، كما كشفت دراسات الهاورثرون Hawthorne في شركة ويسترن الكترينك بالولايات المتحدة الأمريكية عن متغير جديد وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل، باعتبارها متغيرات جوهرية

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2012، ص31

تؤثر في إنتاجيته¹. أظهرت هذه المدرسة نتائج لمجموعة من التجارب بقيادة التون مايو **Elton Mayo** وكان من نتائجها أن العوامل الاجتماعية ومشاكل الناس وحاجتهم الاجتماعية لها تأثير قوي على إنتاجهم في العمل².

يعتبر **شستر برنارد Chester Bernar** نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تتفق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط **Bernard** في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة فمن واجبها أن تتعرف على توقعاتهم، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبولهم للقرارات والتزامهم بالتنفيذ³.

بينما أشارت نظرية **(x) & (y)** التي جاء بها **ماكريجو McGregor** إلى وجود نوعين من العمال، النوع الأول هو **(x)** كسول ويفتقر إلى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل مراقبة مستمرة أي أنه يتهرب من المسؤولية، وفي هذه الحالة يضطر المدير إلى أساليب الإكراه والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلون الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة.

أما النوع الثاني **(y)** فهو على العكس تماما محب لعمله، ويقول **ماكريجو McGregor** أن الإدارة إذا تبنت هذه الافتراضات على الإنسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها: إما أن تطبق أسلوب الإدارة الجافة التي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين، أو تطبق أسلوب الإدارة الناعمة والتي تعتمد ترك العاملين وشأنهم وعلق **ماكريجو McGregor** أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنساني⁴. إذن العامل **(x)** ليس جدير بالثقة إطلاقا على عكس النوع الثاني **(y)** فهو محب لعمله، طموح وملتزم ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فاعلية، وجدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء به.

كما ساهمت أفكار **كريس ارجريس chris argyri** بنظرية ثنائية الأهداف في تطوير فهم أهمية الثقة في المنظمة كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، إذ غالبا ما تركز الإدارة على تحقيق أهدافها في الإنتاج

¹ أحمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص 59

² أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 62

³ أحمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص 60

⁴ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 457

وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجيتهم، كما أن بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم. هذه الحالة من التعارض في الأهداف بين المنظمة والعاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر كما أن تخلي العاملين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمة القيام بجهد رقابي فعال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب في استمراره متى كان البديل الجيد جاهز، في حين لا يملك العاملين أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجياتهم، وبذلك تتولد لديهم الرغبة في ترك العمل، متى توفرت لهم فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى، ومن ناحية ثانية عندما يحدث التوافق بين أهداف الطرفين والتوازن في تحقيقها، يشعر كل طرف بالاطمئنان نحو الآخر، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والنجاح التنظيمي.

في ذات السياق، يرى أحد الباحثين أن ضمان نجاح المنظمة يتطلب وجود إمكانية التحكم في مستوى الثقة وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، وضمان استمرارها وتقدمها، لتكون الثقة وفق هذه الوظيفة "فضيلة أخلاقية" والعكس صحيح، إذا كانت علاقة الثقة تعزز أهداف ومصالح لعدد من الأشخاص على حسب المصالح المنظمة عندئذ تكون تلك الثقة بمثابة "زئيلة أخلاقية" لكونها مبنية على الخداع والاستغلال، وبالتالي يكون التمسك بالفضائل الأخلاقية مؤشرا على جدارة الطرف الآخر بالثقة¹.

نظرية العاملين هيرزبرغ **Harzberg** كانت بمثابة دعوته لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف، واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضى وتحفيز للعمال، و في مرحل لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف ب"حركة التطوير التنظيمي" التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها نموذج **كيرت لوين Kurt Lewin** المعروف "بالقوى الحقلية" والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يشكون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في المقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن نتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل الذي توقعات المتشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متقابلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم ينشدون

¹ أحمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61

ويتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من شعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة¹.

أما فيما يتعلق بنماذج القيادة، فإن نموذج **Tannenbaum & Schmidt** يتدرج في سبع أنماط اعتماداً على ثلاثة عوامل خاصة بالموقف، من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين، وهذا في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم، في حين تضمن نموذج **Black & Mouton** خمسة أنماط للعلاقة بين القائد وتابعيه، حيث أن الرئيس والمرؤوس يفتقران إلى الثقة والاحترام المتبادل في النمط الأول، بينما يتسبب المرؤوسون في النمط الثاني في أداء العمل نتيجة للحرية التي يمنحها لهم الرئيس أنه يثق بهم، أما في النمط الثالث فتقتصر ثقة الرئيس في المرؤوسين الذين كونوا لديه انطباعات إيجابية عنهم، في حين تنتاب الرئيس مشاعر الريبة في أن المرؤوسين لن ينجزوا عملهم في النمط الرابع، ولا تسود الثقة المتبادلة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط الخامس².

المطلب الثالث: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المنظمة، وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء، وعامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى، وتعتبر **نظرية (Z)** أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح بجانب عملية إدارة الجودة الشاملة.

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ "إدارة الجودة الشاملة" التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة، ويعتبر **إدوارد ديمينغ Edward deming** أباً لثورة الجودة والذي يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات والمنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضاف، حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة

¹ نفس المرجع السابق، ص 61-62

² العتيبي منصور نايف، ابراهيم الزين هجو، اصول الادارة المفاهيم والوظائف الاساسية، ط1، شركة الرشيد العالمية، الرياض، السعودية، 2011، ص25

أثناء الإنتاج، خطوة بخطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف في الحصول على "المنتج الكامل" الخالي من العيوب، وإنما المطلوب هو "المنتج الموثوق".

أما في ما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل **وليم اوشي William Ouchi** إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية (Z)، تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، وتركز نظرية Z على¹:

- **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة أي بمعنى أن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمان.

- **الحذق والمهارة:** تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولاشك في أن هذا لا يعتمد إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- **الألفة والمودة:** تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن، وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للأفراد الآخرين إقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم.

تعد الثقة هدفا رئيسا في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية Z، حيث استقادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الإنجاز مع خفض التكاليف، وفي الوقت نفسه فإن الحكومة الإلكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتيحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخدمات، قد ساهم في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضى المتعاملين وثقتهم بالعاملين الذين يقدمون الخدمات.

¹ أحمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص 62-64

خلاصة الفصل:

إن الثقة التنظيمية مفهوم يتكون من سلوكيات وممارسات تصدر من الأفراد والجماعات والتي لها أثر كبير على أداء المنظمة، وهذا الشعور يساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، فالثقة موجود استراتيجي وميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، وقد عرفت الاهتمام بها بشكل علمي بداية من خمسينيات القرن الماضي و تطور مفهومها مع مرور الوقت وصولا إلى شكلها الحديث، عرفت خلالها نظريات مفسرة للثقة قسمت على ثلاث مراحل: نظريات عدم الثقة، نظريات مهدت للثقة، نظريات الثقة.

كما ظهرت أهميتها الكبيرة في ولاء العاملين، وتحسين أدائهم والحصول على المعرفة، وعليه فالثقة التنظيمية تعزز من نجاح المنظمة، وتحميها من سلوكيات سلبية غير مرغوب فيها داخل المنظمة.



الفصل الثاني:

الصمت التنظيمي

تمهيد

في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر أصبحت المنظمات تسلك الطرق العلمية لتحقيق أهدافها، حيث تعتبر القوة البشرية أهم مورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية الإمكانيات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة القدرة عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم، مقترحاتهم ومعلوماتهم بكل أريحية بدل حجبها واختيار عدم التعبير عنها واخذ منحى سلوك الصمت التنظيمي، إذا أن الصمت التنظيمي يمثل الوجه العكسي في حال إهمال الموارد البشرية وهو أحد أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النتائج الناجحات والتغيير والتطور الإداري الذي تسعى إليه، وعليه يجب على المنظمة معرفة أسباب الصمت التنظيمي وإثارة السلبية وسبل معالجتها حتى تستطيع التطور والتقدم و انطلاقا مما سبق سيتم تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات الصمت التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي

لقد حظي موضوع الصمت التنظيمي بالاهتمام في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمة وسلوكيات السلبية للعاملين فيها والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور، حيث يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي حديثاً نسبياً في علم الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

الصمت لغة: هو إطالة السكوت والإحجام عن الكلام

الصمت في اللغة العربية هو نقيض الكلام والنطق أو هو عدم الكلام وغياب التصويت.

تعريف الصمت التنظيمي:

تعدد تعاريف الصمت التنظيمي بتعدد الباحثين ونجد ان هناك كثير من التعريفات من بينها :

عرف **موريس و ميلين Morrison & Milliken** الصمت التنظيمي على أنه: منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم أنه من غير الحكمة التكلم حول المشاكل التنظيمية¹.

كما يعرفه **الكساسبة والفاعوري** بأنه: ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، أو الأخبار عن المشاكل تخوفاً من أي ردود فعل سلبية ونتائج غير مرضية².

بينما عرفه كل من **زهير و ايبرو Zehir & Ebru** سنة 2011 على أنه: الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية، لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة المنظمة³.

¹ بنية مستورة، اثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2020، ص23

² يوسف مهيغان شريف، اثر أبعاد المناخ التنظيمي في ظاهرة الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو، بحث منشور، مجلة جامعة زاخو، المجلد 04، العدد 01 اقليم كردستان، العراق، ص174

³ محمد، احمد امين محمد، اثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين للتعليم، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، علم الاجتماع، الدمام، السعودية، ص 10

عرفه برينفيلد **Brinsfield** على أنه حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليه¹.

عرف بيندر و تالوس **pinder & harlos** الصمت على أنه عدم وجود صوت لأن له شكله الخاص من أشكال التواصل الخاص، والذي يتضمن مجموعة من الإدراك والعواطف والنوايا من الاعتراض أو التأييد بالإضافة إلى ذلك أدركوا أن ظاهرة صمت الموظف قد تأخذ معاني مختلفة وفقاً لدوافعها الكامنة.

باختصار الصمت التنظيمي هو توجه سلبي من طرف المرؤوسين باتجاه حجب وتجنب تقديم أي أفكار أو مقترحات مهما كانت اسبابه الثقة، التواصل، الخوف.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي وخصائصه

أولاً: نبذة تاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية، حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بدءاً بأولى التصورات في السبعينيات حتى القرن الحادي والعشرين، تتخذ هذه الدراسات أشكالاً مختلفة، ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاثة، من فترة السبعينيات حتى الثمانينيات ومن منتصف الثمانينيات حتى عام الفين، ومن عام الفين حتى الآن، والتي يطلق عليها الموجات الثلاثة، ويمكن تلخيصها كما يلي²:

الموجة الأولى: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في فترة السبعينيات وحتى الثمانينيات، حيث ركز العلماء في هذه الفترة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة (الإخلاق، البقاء صامتا، ودوام الصمت).

تعد تلك الفترة أساساً يمكن البناء عليه، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً حتى تلك الفترة، ومن ثم بدأ الأمر في التغير في منتصف الثمانينيات (الموجة الثانية)، ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشكال سلوك الصمت.

¹ زينب عبد الرازق عبودة، ظفر ناصر حسين، اسباب الصمت التنظيمي واثرها على اداء العاملين، بحث منشور، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتنظيمية، مجلد 24، العدد 1، ص 237

² سهير محمد حوالة، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، مجلد 26، العدد 1، 2018، ص 485

الموجة الثانية: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في فترة منتصف الثمانينات حتى عام ألفين، وتضمنت عدة مفاهيم جديدة مثل: الإبلاغ عن المخالفات، والمعارضة التنظيمية، وتسويق الموضوعات والقضايا، والشكوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية، والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين.

يتضح في تلك الفترة اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي في هذه الفترة، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها الموظف صامتا حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديدا، كما توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصوت والصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية.

الموجة الثالثة: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت من فترة ما بعد عام 2000 وحتى وقتنا الحاضر، حيث يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة الى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، و بعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي، والتعلم الوظيفي.

يتضح في تلك الفترة بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات: أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين.

ثانيا: خصائص الصمت التنظيمي

يمتاز الصمت التنظيمي بخصائص تميزه عن غيره والتي يمكن إدراجها كالاتي¹:

- 1- الصمت التنظيمي ليس فقط ظاهرة جماعية قد يكون ظاهرة فردية كذلك.
- 2- الصمت التنظيمي متعمد وهادف.
- 3- يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي.
- 4- الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل.
- 5- يرتبط الصمت التنظيمي بعملية الاتصال.

¹موفق، سهام وضيف، احمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد6، 2015، ص35-36

المطلب الثالث: أنواع الصمت التنظيمي

أشار سوبكويك **Sbokowaik** الى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما¹:

- **الصمت الصوتي**: وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور، حيث يتمتع الفرد عن أبدا أي آراء أو مقترحات بشكل عام.
- **الصمت العملي أو الواقعي**: وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام والمحادثة لأسباب هامة ولأغراض استراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية، حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل النقاش.

كما صنف كوستويك **Kostiuk** الصمت الى نوعين وهما²:

- **الصمت التكتيكي**: حيث يميل الأفراد الى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعل لتقادي المشكلات.
- **الصمت الإنحرافي أو صمت الإهمال**: حيث يميل الأفراد الى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الاخبار عن أي انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد.

كما انه هناك أنواع أخرى للصمت التنظيمي تتمثل في³:

- **الصمت الخاضع**: يرتبط الصمت هنا بالأحداث أو المواقف التي تمر بها المنظمة، حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الامتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار والمعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع أو الصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدي الى مزيد من النزاع و الصراع.

¹ فرطاس يمينة، بولفرع فاكمة الزهراء، الصمت التنظيمي واثره على الاحتراق الوظيفي، دراسة حالة الاساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص10

² المرجع نفسه ص10

³ نواف شبيلان المطيري، الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية في الكويت، مجلة افاق جديدة في تعليم الكبار، المجلد 28، العدد 28، مصر، 2020، ص ص 144-145

- **الصمت الدفاعي:** وهو الصمت القائم على خوف العامل من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت هنا هو الحماية الذاتية للفرد، وتجنب أي ضرر مادي أو معنوي نتيجة الحديث عن المشكلات أو قضايا العمل، حيث يعتقد الفرد انه سوف يجني منافع معنوية نتيجة التزامه بالصمت.
- **الصمت الوقائي:** يتمثل الصمت الوقائي في الحفاظ على العلاقة الجيدة مع المنظمة والعاملين بها، بحيث يفضل الفرد أن يظل صامتا بدلا من التحدث عن الأخطاء والمشكلات التي تحدث داخل المنظمة، اعتقادا منه أن ذلك لن يلقى قبول من الآخرين.
- **الصمت الهادئ:** ينتج هذا النوع من الصمت عن تصور أن الصوت غالبا ما يكون مخفوا بالمخاطر، وبالتالي قد يخشى الموظف من خلال التحدث بطريقة ما أن يتحدى الممارسات الحالية أو القرارات السابقة أو يسلط الضوء على مشكلة خطيرة، وبالتالي سوف ينظر اليه على أنه مثير للمشاكل أو مقدم للشكوى، أو يفقد الاحترام أو الدعم من الآخرين، أو يتلقى مراجعة سلبية للأداء، أو يتم تكليفه بمشاريع غير مرغوب فيها، أو يتم حرمانه من الترقية أو حتى فصله من العمل.
- **الصمت الخيري:** يتضح الصمت الخيري من خلال قيام الفرد بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات أو الأفكار والآراء ذات الصلة بقضايا ومشكلات العمل، وذلك بهدف إفادة الآخرين أو المنظمة، استنادا إلى مبدأ الآثار أو الدوافع التعاونية، أو لحماية زميل أو رئيس أو منظمة ككل من الحرج والمتاعب غير المتوقعة.

المبحث الثاني: أساسيات الصمت التنظيمي

مثل أي ظاهرة أخرى فالصمت التنظيمي لا يحدث فجأة وبدون أسباب تساهم في بروزه وتطوره لدى الأفراد والمنظمة، فالصمت التنظيمي عوامل مساعدة في ظهوره وأسباب عديدة لتطوره ويحدث على مراحل لاحقاً تحدد.

المطلب الاول: أسباب الصمت التنظيمي وعوامله

يعزو البعض الصمت التنظيمي إلى عوامل خارجية مثل المعتقدات التنظيمية والخصائص التنظيمية وتعاون العاملين، ويرى البعض أن هنالك عوامل داخلية للصمت التنظيمي تعود للشخص نفسه كالخبرة والدافعية والشخصية.

وفيما يلي بعض أهم أسباب الصمت التنظيمي¹:

- زملاء العمل: يمكن أن تتسبب في الصمت التنظيمي من خلال المكافأة كالاقرار والصدقة أو من خلال المعاقبة مثل عزل الشخص، كما يمكن من خلال جماعات العمل وضع المعايير والقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة.
- المعتقدات التنظيمية: تعتبر المعتقدات التنظيمية سبب رئيسي للصمت التنظيمي فالاعتقاد الضمني حول العاملين بأنهم مهتمون بذاتهم ولا يمكن الاعتماد عليهم والتي تنطلق من نظرية (X) لماكريجور قد تكون سبباً رئيسياً للصمت التنظيمي، كما أن بعض المعتقدات السائدة مثل معتقد أن الإدارة تعرف أفضل حول معظم الأشياء التي تهم المنظمة تعد من أسباب الصمت، ومن المعتقدات التنظيمية أن التوافق والاجماع دليل على الصحة التنظيمية.
- خصائص المنظمة: تعتبر خصائص المنظمة كما يتم تصويرها في هياكل وثقافة المنظمة أحد أسباب الصمت التنظيمي.
- هيمنة العقل الجمعي: يحجم الأفراد في المنظمات عن المشاركة ويركنون للصمت عندما يشعرون أن آراءهم غير مقبولة من الجماعة، وقد تتسبب هذه الآراء والأفكار في عزلهم عن الجماعة أو النظر إليهم بسخرية وازدراء.

¹خالد الربابعة، الصمت التنظيمي، تسير الموارد البشرية، أطلع عليه 04،04،2022، <https://grhumaines.home.blog/>

- **عدم الثقة بالرؤساء:** تعد أحد أسباب اللجوء للصمت خوفا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات والمشاركات.
 - **الخوف من المشاركة:** والبعض يطلق عليه الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الإحجام المتعمد عن طرح الأفكار الكبيرة، المعلومات، والمشاعر كحماية للنفس قائمة على الخوف.
 - **الشعور بعدم القدرة على التغيير:** عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فإنهم يجمعون عن المشاركة ويركنون للصمت.
 - **الخوف من الأضرار بالرؤساء أو زملاء العمل:** قد تنتسب مشاركة العاملين بمعلومات بالإضرار برؤسائهم أو زملائهم في العمل مما قد يدفعهم للصمت.
- كما حاول الكثير من الباحثين تفسير ظاهرة الصمت التنظيمي وعوامله بدءا من خلال طرح السؤال التالي: لماذا لا تتدفق المعلومات إلى الأعلى بسهولة؟ و ذكرت العوامل الآتية¹:
- **تأثير الصمت الهادئ:** يشير هذا العامل إلى أن العامل أقل ميلا لتميرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.
 - **تأثير السلطة:** ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبرون رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
 - **تأثير الحافز:** عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبيا.
 - **تأثير الإجماع:** تسود في المنظمة عادة قاعدة تعتب الإجماع جيدا والمعارضة سيئة.
 - **تأثير الولاء:** ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على التماسك الاجتماعي بين عاملها.

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبير محمود الفاعوري، "قضايا معاصرة في الإدارة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص150-151

وهناك تصنيف آخر لأسباب الصمت التنظيمي كآلاتي¹:

أولاً: أسباب إدارية وتنظيمية

- دعم الإدارة العليا: إن عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عدم تفويض بعض الصلاحيات لهم للاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم، عدم تعزيز مناخ الثقة بينهما، وعدم دعم العاملين الذين يبلغون عن أمور سيئة ويقدمون الشكاوي المتعلقة بالعمل، كل ذلك يؤثر بالسلب على الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى زيادة الشعور بالإحباط ومن ثم الالتزام بالصمت.
- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين: من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت إيجاد مناخ الصمت التنظيمي في المنظمات هي الإدارة العليا، إذ أن ثمة اعتقاد بأن الأفراد يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصياً أو عن أنماط مماثلة لسلوكياتهم، إذن فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها باعتبارها أنها غير دقيقة، أو يحاربون مصداقية مصدرها، ويلاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية من الأسفل (المرؤوسين) أكثر من الأعلى، فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة وأقل شرعية وأقل تهديداً لقوة المرؤوس ومصداقيته.
- مجموعة المعتقدات غير المعلنة (الضمنية): وتعتبر عن مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء حول العاملين وعن طبيعة الإدارة وأحد هذه المعتقدات بأن العاملون أنانيون وغير موثوق بهم ويسعون لزيادة منافعهم الفردية انسجاماً مع نظرية (X) لـ **McGregor**، الذي يجعل المدراء يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة، ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد الإدارة بأنها تعرف أفضل حول القضايا التنظيمية المهمة، والاعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، في حين يجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق، ويشير **Reding** في هذا المجال إلى المعتقد الضمني بين المديرين الذي مفاده " بأن الأيدي المرفوعة يجب أن تدار وتسكت ".

¹ هنية غوغة، رفيدة عويسي، أثر الصمت التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة جن جن جيغل، مذكرة ماستر في علوم التسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل،

- فشل المشرفون في معالجة المشكلات الفعلية: تتمثل في المشاكل التي يمكن أن يقع فيها المشرفون ويحاولون إيجاد حلول سريعة أو تجنب حل هذه المشاكل، مما يؤدي لاعتقاد الافراد بأن هذه الحلول ستكون فاشلة.
- التصميم الهيكلي: من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلا عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
- المناخ التنظيمي المتدهور: يعد عدم توفير مناخ نفسي مريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الافراد وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت هو الذي له عواقب مؤثرة في العمل، فإذا كان جو المنظمة سلبي، يحتمل نشوء الصمت التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسا لشخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كلما كان الجو في المنظمة غير مريح، يسود فيها الصمت.

ثانيا: أسباب شخصية فردية

توجد عدة أسباب شخصية فردية تدفع الفرد إلى الالتزام بالصمت منها:

- عدم وجود ثقة: إذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فسيؤدي ذلك الى حدوث الصمت.
- الخوف من ردود فعل السلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقد بأنها تسهل ايجاد مناخ الصمت في المنظمات هم المرؤوسين، إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية، لذلك فأنهم يلتزمون الصمت، وخوف المديرين من ردود الفعل السلبية يتمثل في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم، لعدم كفاءة النظام الإداري والرؤساء ونظام المعلومات، وإلى تخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق، والافتقار إلى وسائل وفرص سانحة للتعبير عن الآراء بسبب الخوف من ردود الفعل الرؤساء، والتي غالبا ما يعمل المديرين على التهديد والعقاب.

- **الخوف من الإضرار بالعلاقات:** على الرغم من إدراك الافراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، إلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين لن يكونوا سعيدين بهذه الاقتراحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين، والتي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته، وبالتالي تعتبر العلاقات بين الأفراد أمر مهم في نجاح العمل.

- **العزلة:** واحد من أكثر الاسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض والبقاء وحيداً والإقصاء، لذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين، في معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

- **ضعف التجربة (قلة الخبرة):** أكدت دراسة ديتيريت **Detert** أن العاملين ذو الخبرة العالية في مجال عملهم يكون لديهم قدرة أكبر للحديث والتعبير عن آرائهم وعدم الصمت، و ذلك بسبب تراكم المعرفة والخبرة لديهم، ورأى الطائي والسكر بأن قلة الخبرة وضعف التجربة هما أهم العوامل التي تكون سبباً في عدم اتخاذ الموظف للتصرف السليم في مواجهة المشكلات، مما يضطره للابتعاد والبقاء صامتاً تجنباً للوقوع في المشاكل.

- **توقعات الدور المتباينة:** لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالتالي قد يحدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو لتداخل دور الفرد مع أدوار أخرى في المنظمة، أو نتيجة وجود بعض الريبة والشك في أدوار الآخرين.

- **تضارب الأهداف:** يتطلب الوضع الطبيعي في المنظمات إدراك الأفراد بأن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها، ولكن قد ينشأ الصمت بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة، بهدف كسب عوائد أو مكافآت لنفسه، أو بسبب المنافسة على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو للأجهزة والمعدات، خاصة عندما يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي.

المطلب الثاني: مراحل الصمت التنظيمي

يرى كل من اشفورد و بيدريث **Ashford & Piderit** أن ظاهرة الصمت التنظيمي لا تحدث فجأة بل تحدث بالتتابع وعلى مراحل، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول)

هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستتارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بينما هو متوقع في العمل وما يحدث واقعا فيه وهذا ما يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

المرحلة الثانية: مرحلة الكساد

في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضى عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستتارة التي كانت موجودة في المرحلة الاولى.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال

في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الافراد.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال

يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب شكوك الذات ويصل الفرد لمرحلة التفكير بترك العمل نهائياً.

¹بركنو نصيرة ، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد7، 2018، ص269

المطلب الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي

عند مراجعة مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي كان هناك اختلاف من طرف العديد من الباحثين حول تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي لاعتباره مفهوما متعدد الأبعاد، حيث اقترح **Pinde and Harlos** بعدين هما: (بعد الاستسلام، وبعد الدفاع) ثم اقترح **داين Dayne** (البعد الاجتماعي).

في حين طور كل من **Knoll and dick** "بعد الفرصة"، وطور **Brinsfield** ستة أبعاد تضمنت: الاستسلام، العلاقات، التحفظ، الانسحاب، الانحراف، الدفاع.

لكن توجد عدة دراسات امثال:

Pinder and Harlos 2001, Morisson and Milliken 2003, Van dayne and Betero 2003, Al parslan2010, Perlow and Repenning 2007

ركزت على ثلاث أبعاد تتمثل في صمت الإذعان والصمت الدافعي والصمت الاجتماعي، وهي ذات الأبعاد التي اعتمدها¹:

أولا: صمت الإذعان

يعرف صمت الإذعان أنه حجب الأفراد العاملين لأرائهم وأفكارهم والمعلومات المتعلقة بالعمل، بناء على الاستقالة، حيث يوافقون على الظروف التنظيمية ويحكم عليهم بنوع من الثقة وتحمل المصير، ذلك لأنهم يترددون في التعبير والتحدث لمحاولة تغيير وضعهم الحالي، بمعنى آخر يقوم الفرد بسحب نفسه ويكون راضي باستمرار عن الوضع الراهن، لذلك فإن صمت الإذعان هو سلوك سلبي، يظهره الأفراد بشكل متعمد، إلا أنه يوجد الكثير من البدائل لتغيير الظروف لكن الأفراد يقبلون بالوضع الحالي ويمتنعون عن تصحيح الظروف والأحداث التي تسبب عدم الرضا لأنهم اختاروا الصمت معتقدين بأن الكلام محاولة لا قيمة لها، إذ يعتبر أيضا صمت الإذعان هو امتثال الفرد للمعايير التنظيمية.

¹ هنية غوغة، رفيدة عويسي، مرجع سبق ذكره، ص15

إن الأفراد العاملين الذين يختارون هذا النوع من الصمت يتوافقون مع السياق الذي يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل أي جهد للتحدث، أو الانخراط لمحاولة تغيير وضعهم الراهن، على سبيل المثال قد يحجب الفرد أفكاره بسبب الاعتقاد بأن التحدث علانية لا طائل من ورائه ولا يحدث فرقا. من ناحية أخرى، يجوز للفرد الاحتفاظ بأرائه ومعلوماته لنفسه معتقدا أنه ليس له تأثير يذكر لتغيير الوضع الحالي.

في هذا السياق يؤكد كل من **موريسون و ميليكين Morisson and Milliken** أن صمت الإذعان هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل.

ثانيا: الصمت الدافعي

استخدم **بيندر و هارلوس Pinder and Harlos** مصطلح الصمت الهادئ لوصف الإغفال المتعمد بناء على الخوف الشخصي من عواقب التحدث، هذا ما يتفق مع دراسة **موريسون وميليكين Morisson and Milliken** التي ركزت على المشاعر الشخصية للخوف كمدخل رئيسي للصمت التنظيمي، وبناء على عمل **بيندر & هارلوس وموريسون & ميليكين** عرفوا الصمت الدافعي أنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات الصلة باعتبارها شكلا من أشكال الحماية الذاتية القائمة عن الخوف.

فالصمت الدافعي هو سلوك مقصود متعمد وغير سلبي يتم تطبيقه للحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ومع ذلك فإن الصمت الدافعي ينطوي على حالة غير سلبية وأكثر نشاطا من صمت الإذعان، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لصنع القرار، تتمثل في حجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن.

ثالثا: الصمت الاجتماعي

يعرف الصمت الاجتماعي على أنه حجب الأفكار والمعلومات، والآراء المتعلقة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع التعاونية.

عرف أيضا أنه ذلك الصمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، ومراعاة مشاعر الآخرين، والخوف عليهم، والتعاون معهم، وإيثارهم، وحماية مصالح المنظمة ككل من أي أضرار قد تترتب على الخوض أو الحديث في قضايا وأسرار بيئة العمل، أي أن الهدف الرئيسي من هذا الصمت هو الحفاظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل من ناحية ومع المنظمة من ناحية أخرى.

يعتبر الصمت الاجتماعي هو نوع ايجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من صمت الإذعان والدافعي فهو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من المنظمة مثل الصمت الدافعي، لكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء، على عكس الصمت الدافعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث مع الآخرين.

المبحث الثالث: انعكاسات الصمت التنظيمي

كظاهرة تنظيمية فالصمت التنظيمي له آثار وانعكاسات كثيرة وجلية، باختلاف مصادرها، تتطلب خطة لمواجهة على جميع الأصعدة، هذا وارتبط وجود الصمت التنظيمي بضعف أو نقص مستوى الثقة التنظيمية في الكثير من الدراسات.

المطلب الأول: آثار الصمت التنظيمي

يلخص الباحثون مثل موريسون، وليير، كورندار، Morrison , Wheeler , Korndar الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء كانت على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي والتنظيمي كما يلي¹:

أولاً: على المستوى التنظيمي

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

ثانياً: على المستوى الفردي

- النبذ الاجتماعي
- ضعف التعاون
- صعوبة التنفيذ الوظيفية بصورة جيدة
- ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرصة وظيفية أخرى

¹ بودويورة مريم، دراجي حكيمة، اثر الصمت التنظيمية على الثقة التنظيمية ، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية جيغل، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيغل، الجزائر، 2021،

المطلب الثاني: مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة

تظهر الفائدة المتوخاة من اهتمام المنظمات بظاهرة الصمت التنظيمي من التأثيرات الواضحة له على جوانب عديدة في العملية التنظيمية، إذ لا تقتصر على المستوى الفردي، وإنما تتعداه الى المستوى الجماعي و التنظيمي¹.

لذلك يرى **عبود وحسين** انه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي والتغلب عليه من خلال ما يلي²:

- تحسين سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح أنظمة اتصال جديدة ذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام الأمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشاكل في العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- خلق ثقافة هدفها شحن الطاقة الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بنمو الكفاءة وزيادة الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- العمل على تقليل الازدواجية في إنجاز الأعمال من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

في حين يرى **العرياني** أنه يمكن التغلب على الصمت التنظيمي من خلال³:

- خلق نظام اتصال يؤدي الى زيادة الكفاية الإنتاجية، ومساندة العلاقات الإنسانية داخل وخارج المنظمة.
- تحفيز روح العمل الجماعي بين المدراء والموظفين.
- استغلال الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المراكز التنظيمية.

¹ وليد مجّد مصلح عيظة، مرجع سبق ذكره، ص 30

² نفس المرجع السابق، ص 31

³ نفس المرجع السابق، ص 31

- العمل على إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
- السعي من أجل ايجاد بيئة تهدف للتحسين المستمر.
- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي

حضي موضوع الصمت التنظيمي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين، مما له من تأثير كبير وعلاقة ارتباطية سواء كانت ايجابية او سلبية مع العديد من المتغيرات ، منها الثقة التنظيمية كونها تجعل الفرد مؤمنا بأهداف وسياسة المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الرضا لكافة العاملين وبلوغ أهداف المنظمة، إذ أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة **فاريبا Fariba** والتي تؤكد وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، أي كلما احتفظ العاملين بالآراء لنفسهم، أو حجبهم لها أو عدم مشاركتهم للمعلومات مع بعضهم البعض، أو تجنب تقديم أي افكار أو مقترحات لرؤسائهم أو للإدارة ككل وذلك لأسباب مختلفة قد يؤدي هذا إلى نقص الثقة التنظيمية لديهم¹.

كما توصلت دراسة **عليش طوهيروفيش Alisher Tahirovich** الى وجود علاقة بين الصمت الدافعي والثقة التنظيمية، أي أن تجنب العاملون التعبير عن آرائهم أو تقديم أي مقترحات إلى رؤسائهم على المشكلات التي تحدث في المنظمة، وذلك خوفا من أي ردود فعل سلبية، كذلك يفضلون عدم دخولهم في أي اشتباكات مع الآخرين، أو خوفا من أي تفسير خاطئ للقضايا والمشكلات التي تحدث في العمل من قبل المرؤوسين، والذي ينتج عنه تأثير سلبي على العلاقة القائمة بينهم، مما يولد لهم استنزاف لمشاعرهم ويغلب عليهم الشعور بالتعب والاستهلاك العاطفي بسبب تقديمهم كل ما لديهم من طاقة وبالتالي قد يؤدي هذا الى نقص الثقة التنظيمية لديهم².

¹ بودويورة مريم، دراجي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص17

² مرجع سابق، ص18

كما نجد دراسة سا غلام Sa glam والتي توصلت إلى أن هناك علاقة كبيرة وثنائية الاتجاه بين الصمت التنظيمي ببعديه "صمت الإذعان والصمت الاجتماعي" والثقة التنظيمية، أي فيما يخص صمت الإذعان الذي يقوم فيه العاملون بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بسبب رضوخ العاملين للأمر الواقع وعدم اهتمامهم، أو استسلامهم للوضع الحالي وعدم استعدادهم لبذل أي جهد في الكلام، أو تقديم أي اقتراحات من أجل تغيير الوضع، وبذلك تكون اتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف وذلك لحماية ذواتهم، وقد يرتبط صمت الإذعان هنا بعدة عوامل ذاتية لدى العاملين مثل الإهمال، التقاعس عن العمل، نقص الخبرة، انخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن الإنجازات الشخصية المقدمة من طرفهم، وبالتالي قد يؤدي إلى نقص الثقة التنظيمية لديهم، أما في ما يخص البعد الآخر والمتمثل في الصمت الاجتماعي والذي يعرف بالصمت الهادف وهنا العاملون يقومون بحجب المعلومات المتعلقة بالعمل لدوافع تعاونية إما من أجل حماية زملاء العمل، أو من أجل حماية المنظمة ككل فهو سلوك مقصود وهادف ويركز على الآخرين، بالرغم من أن هذا الصمت يعتبر إيجابياً إلا أنه يعرض صاحبه إلى العديد من الضغوطات التي تمارس عليه من أجل الكشف عن هذه المعلومات سواء من قبل الزملاء في العمل أو من قبل الإدارة، مما ينتج عنه استنزاف جسدي أو انفعالي بسبب الضغط الزائد، فيحدث نوع من عدم التوازن بين المتطلبات والقدرات فيشعر الفرد بعدم قدرته على التعايش والتعامل هذا الضغط أو مع أي ضغط إضافي مما قد يؤدي كل هذا إلى نقص الثقة التنظيمية¹.

¹مرجع سابق، ص18

خلاصة الفصل:

إن الصمت التنظيمي ظاهرة سلبية على الفرد والمنظمة حيث تستهلك نفسية الفرد على المدى الطويل، وتؤثر على استقرار ونمو المنظمة لما يتبعها من آثار تفس أداء الأفراد وإنتاجية المنظمة وكذا عملية اتخاذ القرار، حيث عرف مفهوم الصمت تطور من خلال الدراسات العلمية ويتمحور هذا التطور فيما يعرف بالفترات الثلاث أو الموجات الثلاثة، وهذه الدراسات قد استخلصت أنواع الصمت التنظيمي وأسباب وعوامل ظهوره وكذا مراحلها، ومدى تأثيره على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي والتنظيمي.

فإذا كانت المنظمة تسعى للتطور فلا بد من الرجوع إلى العنصر البشري، الاهتمام به والبحث في اللاملموسات حوله والصمت احدى هذه المتغيرات التي وجب القضاء عليها داخل المنظمة، ومواجهتها بمختلف الأساليب و الطرق.

الفصل الثالث:

الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت
التنظيمي

بمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت التنظيمي، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز أحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، و هذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي¹.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الاغواط، 2022

ثانيا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك¹.

ثالثا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي²:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 - 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

- سهولة الاتصال وقرب المسافة .
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

¹رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق
²المرجع نفسه

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

المرحلة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 - 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

- احتكار لصالح الدولة 100%.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية

المرحلة الثالثة: مرحلة التسعينات

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط **S.D.C** الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

أولاً: مهامها :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

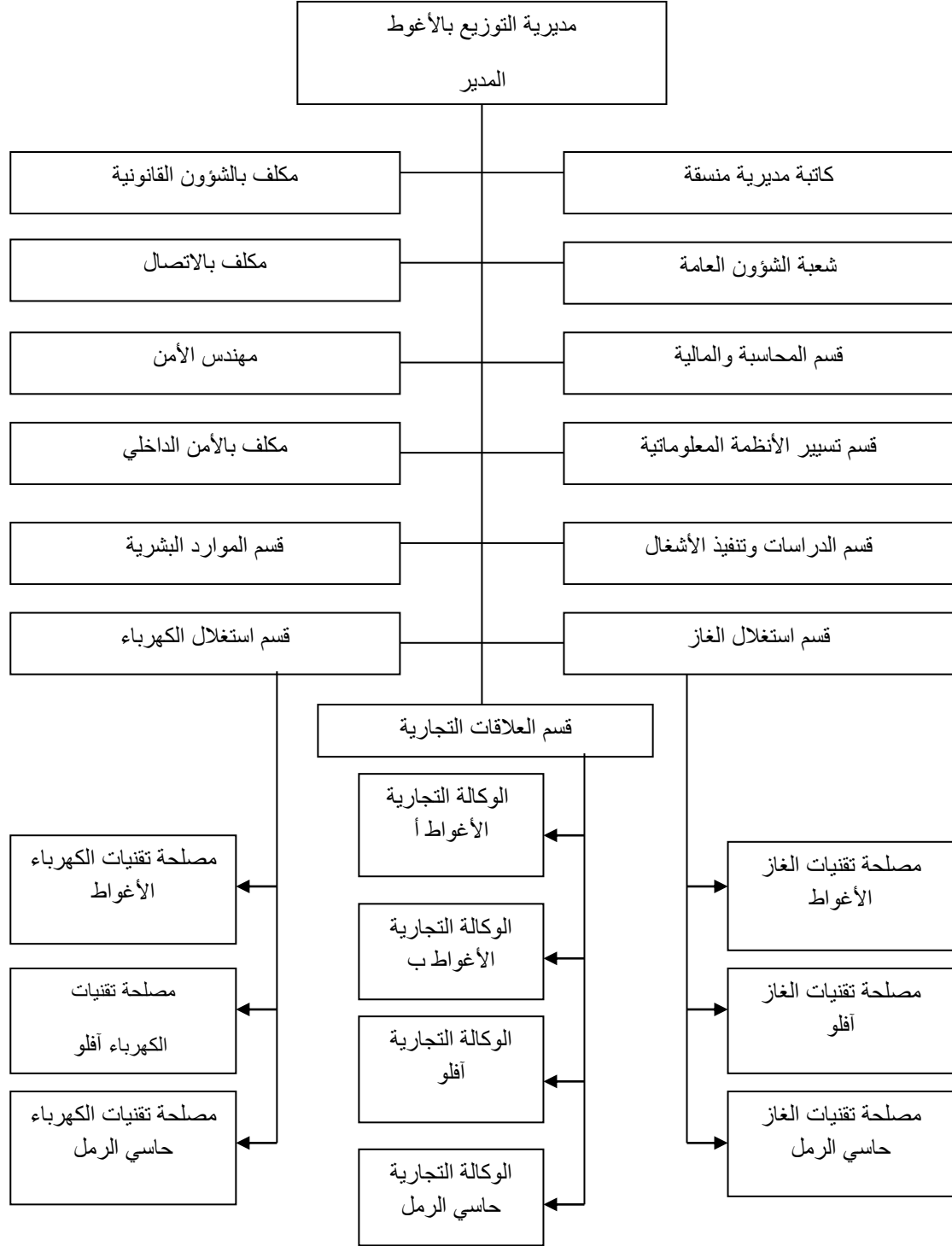
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ثانياً: الأهداف

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- ضمان إنتاج وتوزيعاً لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- محاولة تقليص الديون، و تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط



المصدر: رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الاغواط، 2022

ثالثا: تحليل الهيكل

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي¹:

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد .

4- مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

6- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

القسم الأول : مصلحة تقني تجاري:

ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

القسم الثاني: مصلحة الزبائن:

ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
- فرع الخرائطية .
- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

- تسيير المحولات الكهربائية .
- تسيير المنشآت .
- فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

- فريق حصيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13 - قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة بثلاث وظائف أساسية هي الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء¹:

أولاً- الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتج غير قابل للتخزين أوجب مؤسسة سونلغاز على إدماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هم عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة كهربائية.

¹رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

ثانيا - النقل:

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات ضغط عالي بالإضافة إلى خطوط ذات ضغط متوسط، أما فيما يخص نقل الغاز تقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه لشركائها الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

ثالثا - التوزيع:

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات الضغط المتوسط والمنخفض ونقل الغاز بقنوات وشبكات توصيل الضغط العالي والمنخفض، تلبية لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، وتزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات الضغط المرتفع بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات فتزودهم بضغط منخفض.

و تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين لتلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

- تسير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من اجل تلبية احتياجات الزبائن.

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي إيجاد مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز - الأغواط-، ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الاغواط، والبالغ عددهم (637) عامل، استقرينا على اختيار (70) عامل وعاملة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة، حيث نؤمن أن حجم العينة يعزز الدقة في الدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (01): ترميز متغير الجنس

| الترميز | المعلومات |
|---------|-----------|
| 1 | ذكر |
| 2 | أنثى |

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (02): ترميز متغير السن

| الترميز | المعلومات |
|---------|-----------------------------|
| 1 | أقل من 30 سنة |
| 2 | من 30 لأقل من 40 سنة |
| 3 | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 4 | 50 سنة فأكثر |

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (03): ترميز متغير المستوى التعليمي

| الترميز | المعلومات |
|---------|-------------|
| 1 | ثانوي وأقل |
| 2 | جامعي |
| 3 | دراسات عليا |
| 4 | أخرى |

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (04): ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة

| الترميز | المعلومات |
|---------|--------------------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات |
| 2 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 3 | 10 سنوات وأكثر |

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (05): ترميز متغير المستوى الوظيفي

| الترميز | المعلومات |
|---------|-----------|
| 1 | عون تنفيذ |
| 2 | عون تحكم |
| 3 | إطار |

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الثقة التنظيمية (المقدرة، الإحسان، التكامل) والصمت التنظيمي (الإذعاني، الدافعي، الاجتماعي)، وتتضمن هذه المحاور (32) عبارة.

الجدول (06): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالب

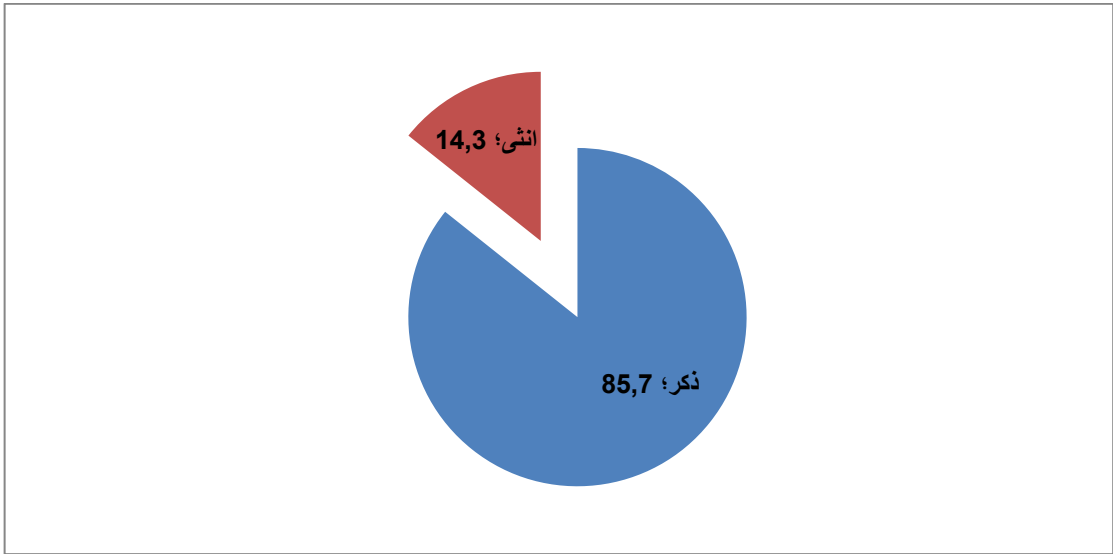
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

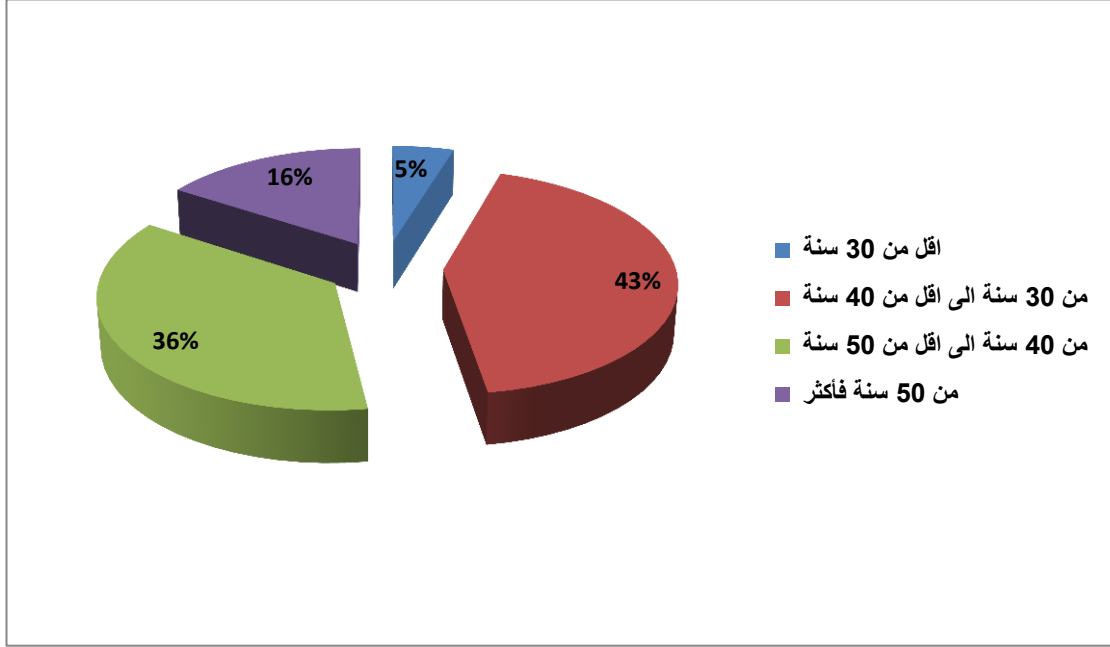


من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 85.7% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فعمل مؤسسة سونلغاز مرتبط بمسؤوليات كبيرة باعتبارها من المؤسسات الكبرى في البلد، ولا تفضل الإناث هكذا نوع من العمل كونه يتقل كاهلها، في ظل ارتباطاتها الكثيرة خارج العمل، أنظر للملحق رقم (04).

ثانيا: السن

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن



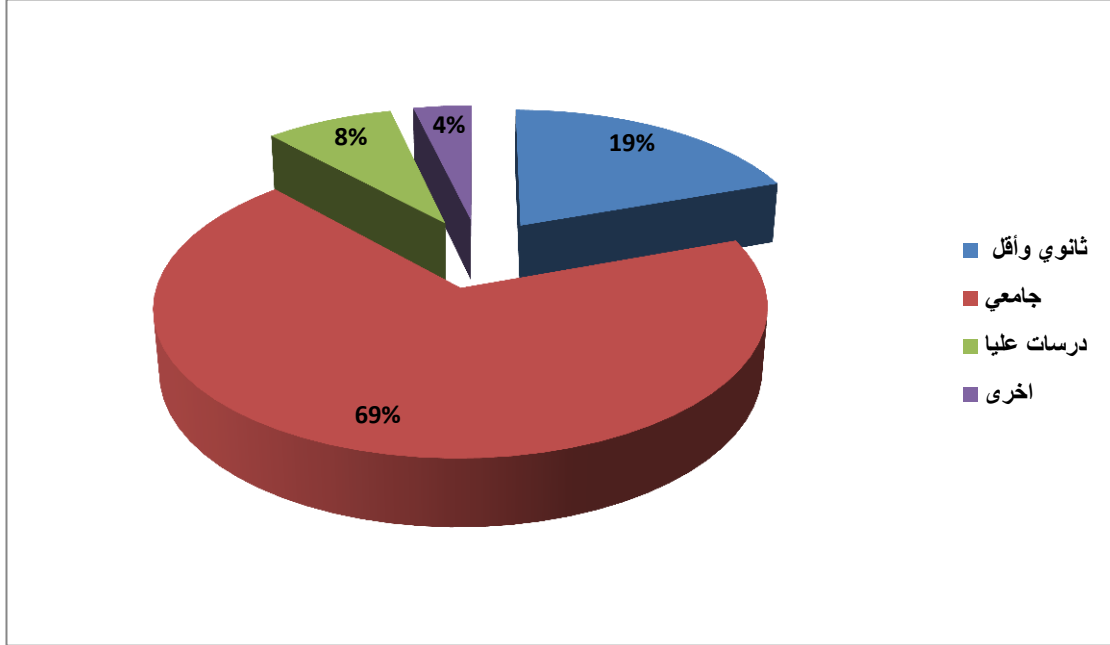
من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" وذلك بنسبة 43%، ثم تأتي الفئة العمرية "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" في المركز الثاني بنسبة 36% يليها فئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 16% ثم أخيرا الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بأقل نسبة 5% فقط، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز)، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمرا.

كما انه كلما كان الموظف صغير السن يكون معرض أكثر لسلوك الصمت التنظيمي وخصوصا الصمت الدافعي.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

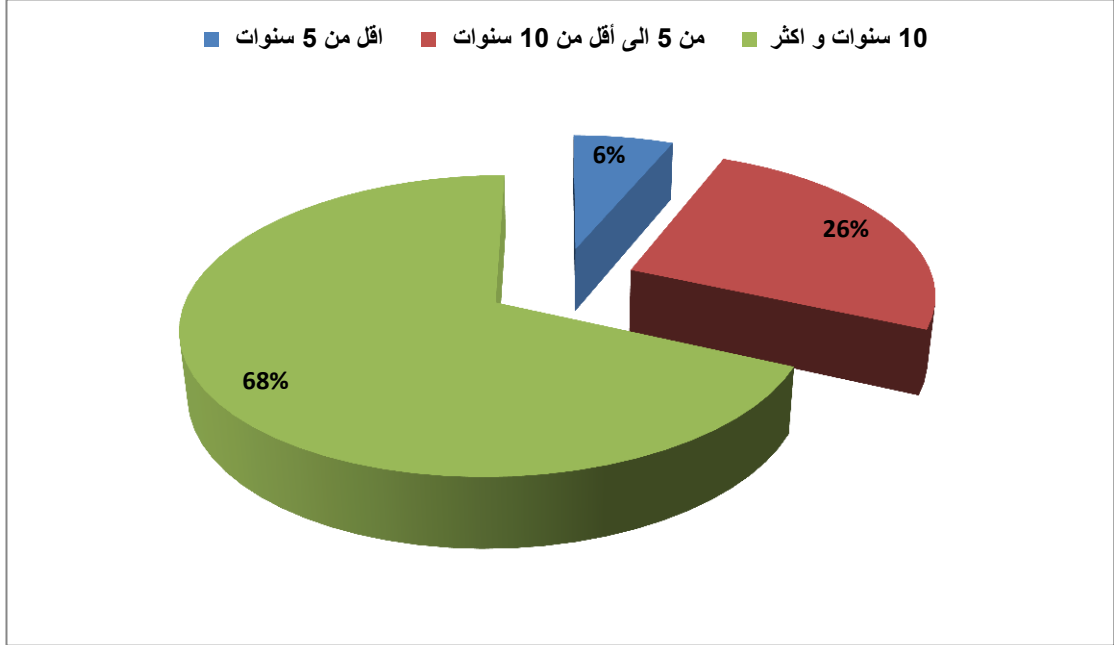


من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسات لديها نسبة عالية من الأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية بما يعادل 77% والمتكون من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "جامعي" بنسبة 69% أما مستوى "دراسات عليا" بنسبة 8% وهناك بعض الأفراد لديهم مستوى تعليمي خاص (تقني وتقني سامي) بنسبة قليلة 4%، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض "ثانوي وأقل" كانوا بنسبة 19%، هذه الفئة الأخيرة هي المرجحة للتأثر بسلوك الصمت التنظيمي حيث يرجح أن لديهم مستوى ثقة تنظيمية منخفضة و ذلك بسبب نقص كفاءاتهم مقارنة بزملائهم في المؤسسة.

رابعاً: سنوات الخدمة بالمؤسسة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة

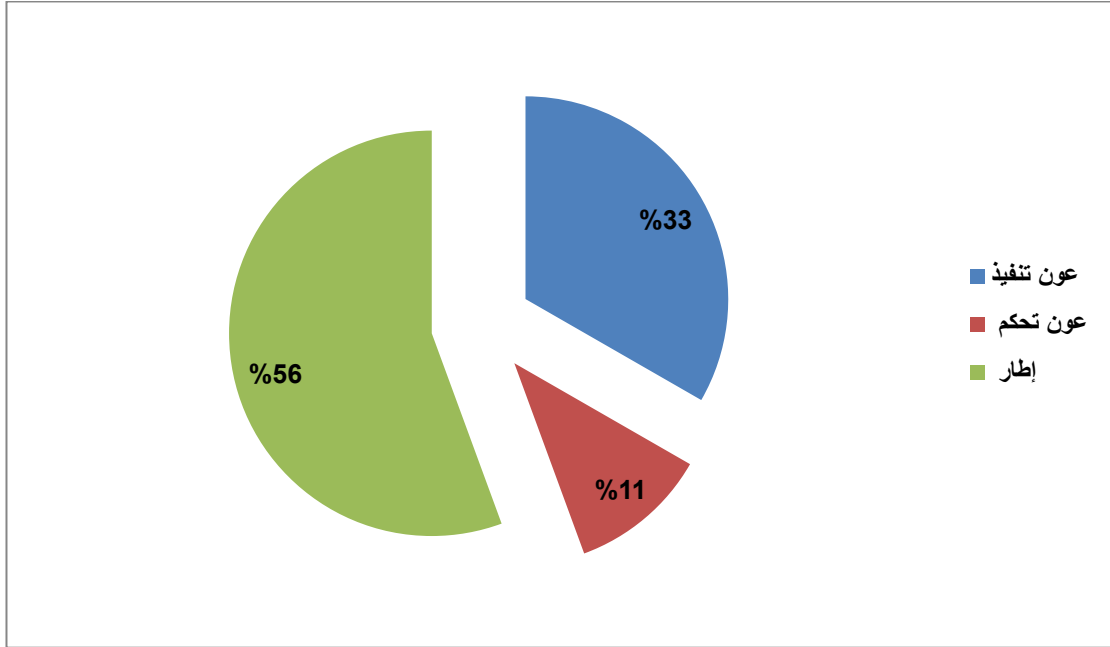


من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل رقم (08) نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 68% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "10 سنوات و فوق ذلك"، تليها نسبة 26% ممن لديهم خبرة " من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" أما النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات" بنسبة 6% ، هذه النتائج تؤكد ما خلصنا إليه في متغير السن حيث يمكن التعليق على هذا بأن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهدوء، كما أن الفئة الغالبة ممن قضوا فترة طويلة بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية، وهم الفئة التي من المفترض أن تساهم في مواجهة سلوك الصمت التنظيمي من خلال خبرتهم العملية والحياتية.

خامسا: المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

يبرز الشكل الموضح أعلاه أن نسبة 55% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة يشغلون منصب "إطار"، و هم الفئة التي تشكل قوام المؤسسة بجانب فئة من يشغلون منصب "عون تنفيذ" 33%، أما الذين يشغلون منصب "عون تحكم" فتقدر نسبتهم 11%، ما يمكن ملاحظتها هو تنوع العينة وشمولها لكل الفئات وإن كان بنسب متفاوتة و هذا يمكن أن ينعكس على واقع ذلك، وهذا يساعد على في استكشاف واقع الصمت التنظيمي داخل المؤسسة إذ أن أنه يرجح ظهوره بين فئة وأخرى لأسباب دافعية أو إذعانية بحكم المنصب المتدني والمستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (01) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 32، كما تتضح في الملحق رقم (02)

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لمحور المقدر

| العبارة | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.880** | 0.884** | 0.798** | 0.815** | 0.802** | 0.717** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$ * ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور الإحسان

| العبارة | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.774** | 0.814** | 0.846** | 0.858** | 0.702** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور التكامل

| العبارة | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.797** | 0.685** | 0.733** | 0.789** | 0.692** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لمحور صمت الإذعان

| العبارة | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.713** | 0.667** | 0.767** | 0.880** | 0.863** | 0.864** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لمحور الصمت الدافعي

| العبارة | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.778** | 0.838** | 0.807** | 0.886** | 0.768** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لمحور الصمت الاجتماعي

| العبارة | Q28 | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.716** | 0.796** | 0.812** | 0.658** | 0.718** |

من إعداد الطالب

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): قياس ثبات أداة الدراسة

| Cronbach-Alpha | N of Items |
|----------------|------------|
| 0.869 | 32 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

نرى أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.869) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للمحلق رقم (05)

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولموغوروف One-Semple Kolmogorov وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| اختبار كولموغوروف | | متغيرات الدراسة |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| القيمة الاحتمالية P.sig | قيمة الاختبار Z | |
| 0.000 | 0.196 | الثقة التنظيمية |
| 0.027 | 0.119 | الصمت التنظيمي |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن **P.sig** لمحوري الدراسة (الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب 0.000 و 0.027 لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات انظر للملحق رقم(06).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض و نحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (15): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

| الاتجاه العام | المتوسط المرجح |
|----------------|----------------|
| غير موافق بشدة |] 1.8 - 01] |
| غير موافق |] 2.6 - 1.8] |
| محايد |] 3.4 - 2.6] |
| موافق |] 4.2 - 3.4] |
| موافق بشدة |] 5 - 4.2] |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (16): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

المقدرة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|-------------|---|-----------------|-------------------|------------------|
| 01 | أثق بأن لدي مهارة تجعلني متمكنا من أداء عملي | 4.05 | 0.91 | 22.47 |
| 02 | اعرف دقائق عملي جيدا و اختصاصي يساعدني كثيرا في ذلك | 3.97 | 0.76 | 19.14 |
| 03 | أنجز عملي في مختلف الظروف الصعبة | 3.89 | 0.65 | 16.37 |
| 04 | لدي ما يكفي من الخبرة لإنجاز مهامي بكفاءة | 3.95 | 0.75 | 18.99 |
| 05 | اعتبر نفسي محل ثقة للآخرين | 3.89 | 0.83 | 22.34 |
| 06 | أؤمن أن لدي مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات | 3.94 | 0.64 | 16.24 |
| X1 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور المقدرة | 3.95 | 0.62 | 15.70 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه تبين لنا أفراد العينة المستقصيين موافقين بالنسبة لمحور المقدرة، وكان اتجاه كل العبارات موافق، حيث يمكننا رؤية أن أفراد العينة لديهم ثقة عالية حول إمكانياتهم وقدراتهم الخاصة للتعامل مع مختلف الظروف ومن أجل إنجاز مهامهم على أكمل وجه و بكفاءة عالية، كما يمكن أن نلاحظ من خلال الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف أن العبارات الثالثة والسادسة كانت أكثر انسجاما من العبارات الأخرى حيث كان معامل الاختلاف مساوي ل (16.37%)، (16.24%) بالترتيب كما جاء معامل الاختلاف الإجمالي مساوي (15.70%) وانحراف معياري مساوي (0.62)، دلالة على وجود انسجام في إجابات الأفراد حول هذا المحور، انظر الملحق رقم(07).

الجدول رقم (17): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

الإحسان

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|-------------|--|-----------------|-------------------|------------------|
| 07 | أقدم الدعم لزملائي عند مواجهتهم للصعوبات حتى وإن لم يطلبوا مساعدتي | 3.86 | 0.82 | 21.24 |
| 08 | أحرص أن أحب للآخرين ما أحب لنفسي تماما | 3.89 | 0.86 | 22.11 |
| 09 | أسعى إلى تحقيق الأهداف الجماعية قبل الفردية | 3.86 | 0.78 | 20.21 |
| 10 | أقوم بمبادرات فردية لتحسين العمل | 3.84 | 0.88 | 22.92 |
| 11 | أدعم المبادئ التي يؤمن بها الآخرين | 3.62 | 0.73 | 20.17 |
| X2 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الإحسان | 3.81 | 0.65 | 17.06 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أفراد العينة المستقيمين موافقين بالنسبة لمحور الإحسان، إذ كان اتجاه كل العبارات موافق، ولعل ابرز ما يوافقون عليه مستوى التعاونية والترابط فيما بينهم ومقدار الدعم الذي يقدمونه اتجاه الآخرين، حيث نلاحظ التقارب بينهم من خلال المتوسطات الحسابية حيث جاءت النتائج 3.86 لكل من تحقيق الأهداف الجماعية وتقديم الدعم وهو متوسط حسابي مقارب جدا لأعلى متوسط حسابي 3.89 للعبارة الثانية التي تعكس مدى الحرص على تقديم ما يحبه الفرد للآخرين.

عموما يظهر جليا التوافق لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور من خلال الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وجاء معامل الاختلاف الإجمالي مساوي (17.06%) وانحراف معياري مساوي (0.65)، مشيرا على وجود انسجام في عبارات إجابات الأفراد حول هذا المحور، انظر الملحق رقم(07).

الجدول رقم (18): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

التكامل

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|-------------|---|-----------------|-------------------|------------------|
| 12 | أسعى لفهم المشترك بيني و بين الآخرين من خلال التواصل الدائم | 3.76 | 0.71 | 18.88 |
| 13 | انظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عندما اتخذ قراراتي | 3.62 | 0.83 | 22.93 |
| 14 | أقبل انتقادات الآخرين بدون إثارة للمشاكل | 3.76 | 0.73 | 19.41 |
| 15 | أتجاوب مع الأحداث المهمة داخل المؤسسة | 3.75 | 0.76 | 20.27 |
| 16 | أسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف | 3.83 | 0.68 | 17.75 |
| X3 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور التكامل | 3.74 | 0.55 | 14.71 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

الجدول رقم (18) يوضح لنا أن الأفراد المستقصين موافقين بالنسبة لمحور التكامل، حيث يظهر لنا التوافق بين العبارات وذلك من خلال التقارب بين المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين 3.62 كأقل متوسط حسابي و 3.83 كأكبر قيمة، وهو ما يظهر أيضا على مستوى الانحراف المعياري اقل انحراف كان 0.68 وصولا إلى 0.83 كأعلى انحراف معياري بين العبارات، هذه النتائج تظهر أن أفراد العينة تهتم لأراء بعضها البعض وذلك بالنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات الفردية، هذا والسعي إلى تعزيز نقاط الاتفاق وتقليص نقاط الاختلاف، فيما كان الانحراف المعياري الكلي للمحور هو (0.55) ومتوسط قيمته (3.74) وهي قيمة منخفضة دالة على الاتفاق والانسجام في إجابات أفراد العينة، انظر للمحلق رقم (07).

الجدول رقم (19): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الصمت

التنظيمي

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|------------------|-----------|
| 17 | لا أرغب في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل | 2.33 | 0.76 | 32.62 | غير موافق |
| 18 | المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء واقتراحات موظفيها | 2.78 | 0.94 | 33.81 | محايد |
| 19 | لا أشارك أفكار التحسين التي امتلكها بسبب قلة كفاءتي | 2.33 | 0.78 | 33.48 | غير موافق |
| 20 | أتغاضى عن طرح الأفكار والحلول لعدم وجود التوافق مع الآخرين | 2.49 | 0.95 | 38.15 | غير موافق |
| 21 | امتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات مع الآخرين | 2.60 | 1.01 | 38.85 | محايد |
| 22 | امتنع عن تقديم أفكارني تجنباً لخسارة علاقتي مع الآخرين | 2.52 | 0.88 | 34.92 | غير موافق |
| Y1 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الصمت الإذعائي | 2.51 | 0.71 | 28.29 | غير موافق |
| 23 | أحجب المعلومات الجديدة خوفاً على مستقبلي في المؤسسة | 2.30 | 0.98 | 42.61 | غير موافق |
| 24 | اعتقد أن آرائني و أفكارني غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض | 2.35 | 0.99 | 42.13 | غير موافق |
| 25 | لا أرغب في الإبلاغ عن مشاكل العمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين | 2.46 | 0.98 | 39.84 | غير موافق |
| 26 | لا أميل إلى التحدث حول ظروف العمل السلبية تجنباً للمساءلة | 2.38 | 0.99 | 41.60 | غير موافق |
| 27 | لا أقترح أفكار بخصوص التغيير في المؤسسة بسبب الخوف | 2.14 | 0.90 | 42.06 | غير موافق |
| Y2 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الصمت الدافعي | 2.33 | 0.79 | 33.91 | غير موافق |
| 28 | أتحمل الضغط من الآخرين نتيجة احتفاظني بأسرار العمل | 2.59 | 0.98 | 37.84 | غير موافق |
| 29 | أكتم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعة المؤسسة | 3.13 | 1.17 | 37.38 | محايد |
| 30 | لا أفشي المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامناً مع زملائي | 3.32 | 1.09 | 32.83 | محايد |
| 31 | لا أقدم اقتراحات تخص العمل لضرر محتمل على المجموعة | 2.84 | 0.97 | 34.15 | غير موافق |
| 32 | أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة | 3.43 | 1.09 | 31.78 | موافق |
| Y3 | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الصمت الاجتماعي | 3.06 | 0.79 | 25.82 | محايد |
| Y | المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الصمت التنظيمي | 2.63 | 0.65 | 24.71 | محايد |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

يوضح الجدول (19) اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور الصمت التنظيمي، حيث بلغ "الصمت الإذعاني" (2.51) إذ يرى أفراد العينة أنهم متحمسون و ذو كفاءة عالية كما أنهم يفضلون التعبير عن آرائهم بغض النظر على انعكاسات آرائهم على الآخرين، بينما محور "الصمت الدافعي" كان بمتوسط حسابي قدره (2.33) والذي يقع ضمن الفئة الثانية التي تشير لخيار غير موافق فالعاملون يعتبرون أنفسهم صريحين ومعبرين عن كل مقترحاتهم حتى وأن كان لهذه المقترحات آثار على وضعيتهم داخل المؤسسة سواء بين زملائهم أو بالنسبة للمنظمة، وأخيرا كانت نتائج محور "الصمت الاجتماعي" هي (3.06) وهي ضمن الفئة الثالثة من مقياس "ليكرت" والتي تشير إلى خيار الحياد في إجابة أفراد العينة وبدورها تتسجم مع المتوسط الإجمالي لمحور الصمت التنظيمي ككل الذي بلغ (2.63) وبانحراف معياري قدره (0.65).

من خلال المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة يمكننا استنتاج عدم وجود سلوك الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة، فعلى سبيل المثال يرون أنهم يسعون للمساهمة بآرائهم للتعبير عن مقترحاتهم من اجل التغيير حتى وإن عنى ذلك ضرر محتمل على المجموعة طالما هو في مصلحة المؤسسة، فهم يرفضون الكشف عن المعلومات التي تضر المؤسسة و يحمون أسرارها وسمعتها.

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (المقدر، الإحسان، التكامل) والمتغير التابع الصمت التنظيمي، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في كل من (المقدر، الإحسان، التكامل) والمتغير التابع الصمت التنظيمي.

جدول رقم(20): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| معامل الارتباط بين | المقدرة | الإحسان | التكامل |
|--------------------|----------|---------|---------|
| الصمت التنظيمي | -0.364** | -0.162 | -0.094 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن محور المقدر كان له القيمة الوحيدة الدالة إحصائيا * *0.364- مما يعني وجود علاقة لكنها عكسية متوسطة، أما باقي المحورين ليس لهما ارتباط بالصمت التنظيمي، انظر للملحق رقم(08).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرة على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرة على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحسان على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحسان على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد عوض الانحدار اللامعلمي انطلاقا مما يلي:

أولاً: نعرف الانحدار اللامعلمي فهو شكل من أشكال تحليل الانحدار حيث لا يأخذ المفسر predictor ، أو دالة التقدير شكلا محددًا مسبقًا، ولكن يتم إنشاؤه وفقا للمعلومات الواردة من البيانات. يتطلب الانحدار اللامعلمي أحجام عينات أكبر من الانحدار بناء على النماذج البارامترية لأن البيانات يجب أن توفر بنية النموذج بالإضافة إلى تقديرات النموذج.

ويستخدم الانحدار اللامعلمي للتنبؤ ويمكن الاعتماد عليه حتى لو لم يتم التحقق من فرضيات الانحدار الخطي، يقترح XLSTAT¹ نوعين من الانحدار اللامعلمي²:

- انحدار النواة Kernel regression هو أداة نمذجة تعد جزءا من عائلة طرق التمهيد على عكس الانحدار الخطي الذي يستخدم للأغراض التفسيرية والتنبؤية (فهم ظاهرة من أجل التمكن من التنبؤ بها لاحقا) .

- الانحدار المنخفض The LOWESS regression: تم تقديم الانحدار المنخفض (الانحدار المرجح محليا ومخططات التشتت السلسلة) بهدف إنشاء منحنيات ناعمة smoothing scatter plots تمر عبر السحب النقطية. يمكن اعتبار الانحدار المنخفض حالة خاصة لانحدار Kernel.

نتائج الانحدارات اللامعلمية في XLSTAT تحوي ما يلي:

- معاملات التسوية (Coefficients d'ajustement):

- le coefficient de détermination R^2 ;
- la somme des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (SCE) ;
- la moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (MCE) ;
- la racine de la moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (RMCE) ;

* برنامج تحليل إحصائي يعتبر امتداد لبرنامج Excel. هذا البرنامج له أكثر من 200 ميزة في الدراسات العامة أو الميدانية. استخدام Excel كواجهة يجعل XLSTAT حزمة تحليل البيانات الإحصائية ومتعددة المتغيرات سهلة الاستخدام وذات كفاءة عالية، يشمل البرنامج كثير من التحليلات أهمها: تحليل الانحدار الخطي، اللوجستي، غير الخطي، اللامعلمي، تحليل البيانات متعددة المتغيرات، القياس متعدد الأبعاد، اختبارات الارتباط، parametric and nonparametric test وأكثر من ذلك بكثير.....

² مقابلة مع الدكتور بداوي مجيد، جامعة عمار ثليجي الاغواط، يوم: 2022/06/07.

- التنبؤات والبواقي $Predictions et résidus$: يعطي هذا الجدول لكل ملاحظة بيانات البداية والقيمة التي تتنبأ بها النموذج والقيم المتبقية.

اختبار الفرضيات أي كانت سواء المعلمية أو غير المعلمية تتبع توزيع احتمالي معين، في حالة الانحدار المعلمي parametric، مفسر الدالة f يأخذ شكل عام معروف: يعني هو دالة لتقدير المعلمات $P = (P_1, P_2, \dots, P_k)$ مع $k \leq n$ ، أبسط حالة نجدها في الانحدار البسيط $f_{P_1, P_2} = P_1x + P_2$ وبعدها نبحث عن تدنية الأخطاء minimisation $\sum e_i^2$ ، $e_i = y_i - \hat{y}_i$.

في حالة الانحدار اللامعلمي لا ننطلق من شكل معروف للدالة، الحالة الأكثر بساطة هي تمهيد lissage بالإنجليزية smooth المنحنى، ننطلق من سحابة النقاط الأولية (الابتدائية)، حيث يتم تحديد سحابة نقط جديدة بتغيرات أقل حدة (قابلة للاشتقاق)¹.

إذن الفرضيات ننطلق منها من خلال استخدامنا للانحدار المتعدد (حتى وإن كانت البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي)، في حالة عدم معنوية المعاملات نلجأ للتحسين باستخدام الانحدار اللامعلمي.

من خلال مثالنا وبعد استخدام الانحدار المتعدد كان جدول تحليل التباين كما يلي:

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 4,752 | 3 | 1,584 | 4,290 | ,008 ^b |
| | Résidu | 21,787 | 59 | ,369 | | |
| | Total | 26,539 | 62 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

¹ المرجع نفسه

معامل الارتباط والتحديد كان:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,423 ^a | ,179 | ,137 | ,60767 |

a. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

وباستخدام الانحدار اللامعلمي xlstat كانت النتائج كما يلي أنظر الملحق رقم:(09).

| | |
|----------------|--------|
| R ² | 0,110 |
| SCE | 23,626 |
| MCE | 0,375 |
| RMCE | 0,612 |

فمعامل التحديد والارتباط انخفض بعد استخدامنا للانحدار اللامعلمي.

كذلك مجموع الأخطاء SCE ازداد 23.626 بطريقة الانحدار اللامعلمي بالمقارنة مع 21.787 (باستخدام الانحدار المتعدد)، وهذا يفسر حجم العينة الصغير (63 مشاهدة)، لأن من متطلبات استخدام الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة هو حجم العينة الكبير.

وبالتالي نكتفي بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الخطي المتعدد

| اختار F | | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | اختبار T | | معامل الانحدار | المتغيرات المستقلة |
|--------------|--------|------------------|------------------------------|--------------|--------|----------------|--------------------|
| المعنوية sig | قيمة F | | | المعنوية sig | قيمة t | | |
| | | | | 0.000 | 6.152 | 3.513 | الثابت |
| | | | | 0.001 | | -0.652 | المقدرة |
| | | | | 0.126 | -3.568 | 0.332 | الإحسان |
| | | | | 0.621 | 1.551 | 0.112 | التكامل |
| | | | | | 0.498 | | |
| 0.008 | 4.290 | 0.423 | 0.179 | | | | |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.008) وهي أقل من (sig ≤ 0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.423 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.179) أي أن (18%) من التغير في مستوى الصمت التنظيمي تفسره أبعاد الثقة التنظيمية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (09)

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = -0.652X_1 + 0.332X_2 + 0.112X_3 + 3.513$$

حيث أن:

Y: الصمت التنظيمي

X₁: المقدرة

X₂: الإحسان

X₃: التكامل

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم(22) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعد المقدر على الصمت التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم(22) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.126 وهي أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك اثر لبعد الإحسان على الصمت التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم(22) وجدنا أن قيمة sig $0.621 > 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك اثر لبعد التكامل على الصمت التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (22) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.008 و هي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى التي اثبتت وجود أثر بعد المقدر على الصمت التنظيمي .

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار **Test de Mann-Whitney** للعينات المستقلة والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الثقة التنظيمية

| مستوى الدلالة | قيمة Z | W de Wilcoxon | Mann-Whitney |
|---------------|--------|---------------|--------------|
| 0.798 | -0.256 | 275.000 | 230.000 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.798 أكبر من 0.5 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية، ويتضح ذلك من ذلك عدم وجود فرق كبير متوسطات الذكور والإناث حيث جاء مساويين ل: 32.24 و 30.56 على التوالي، انظر للملحق رقم (10).

اختبار باقي الفرضيات:

أما باقي الفرضيات فتم اختبارها عن طريق **Test de Kruskal-Wallis** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار **Test de Kruskal-Wallis** للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الثقة التنظيمية

| المتغير | Chi-square | FD | مستوى الدلالة |
|-----------------------|------------|----|---------------|
| السن | 0.792 | 3 | 0.85 |
| المستوى التعليمي | 3.806 | 3 | 0.28 |
| سنوات الخدمة بالمؤسسة | 0.538 | 2 | 0.76 |
| المستوى الوظيفي | 2.146 | 2 | 0.34 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، انظر للملحق رقم (10).

و بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية(السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامس:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار **Test de Mann-Whitney** للعينات المستقلة والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الصمت التنظيمي

| مستوى الدلالة | قيمة Z | W de Wilcoxon | Mann-Whitney |
|---------------|--------|---------------|--------------|
| 0.616 | -0.502 | 1702.500 | 217.500 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.616 و الذي هو اكبر من 0.5 بالنسبة لمتغير الجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي انه لا توجد فروق معنوية بين عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، انظر للملحق رقم(12).

اختبار باقي الفرضيات:

أما باقي الفرضيات فتم اختبارها عن طريق **Test de Kruskal-Wallis** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار **Test de Kruskal-Wallis** للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الصمت التنظيمي

| المتغير | Chi-square | FD | مستوى الدلالة |
|-----------------------|------------|----|---------------|
| السن | 3.241 | 3 | 0.36 |
| المستوى التعليمي | 1.924 | 3 | 0.59 |
| سنوات الخدمة بالمؤسسة | 3.735 | 2 | 0.15 |
| المستوى الوظيفي | 2.245 | 2 | 0.33 |

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

أظهرت لنا نتائج الجدول أن كل قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05 و بالتالي نقبل فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، انظر للملحق رقم (11).

بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة وذلك لعدم وجود أي فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

مناقشة النتائج:

أشارت النتائج المتحصل عليها وجود مستوى من الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعادها (المقدرة، الإحسان، التكامل) بدرجة عالية من الموافقة والتمثلة بالترتيب كالاتي: (3.95)، (3.81)، (3.74)، أما المتوسط الحسابي الاجمالي للثقة التنظيمية (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.55) مما يعني تمتع المؤسسة بدرجة عالية من الثقة التنظيمية يعود الى اهتمامها بالثقة التنظيمية من خلال سياستها الادارية والقيم السائدة فيها كما أن توافر المعلومات وتشجيع الابتكار يعزز من تحقيق الذات لدى الافراد داخل المؤسسة، وهو ما يماثل نتائج الدراسات السابقة العديدة حول الثقة التنظيمية.

كما اشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين للصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (صمت الإذعان، صمت الدافعي، الصمت الاجتماعي) جاءت بدرجة منخفضة وبلغ المتوسط الكلي لتصورات العاملين للصمت التنظيمي (2.63) وانحراف معياري (0.65) بينما جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد الصمت التنظيمي: (3.06)، (2.51)، (2.33) لأبعاد (الصمت الاجتماعي، الصمت الإذعائي، الصمت الدافعي) بالترتيب، مما يعني إجمالاً أن افراد المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة من الحرية والثقة تتيح لهم المشاركة والتعبير عن اراهم ومتعتقداتهم بغض النظر على الاثار المترتبة عن ذلك سواء على الزملاء أو المرؤوسين أي انهم لا يخافون من الرؤساء حين يتعلق الامر بالبوح عن مكنوناتهم، على عكس نتائج دراسة " عبدربه الختاتنة".

فالمؤسسة لديها خصائص تساعد على التعبير ومشاركة العاملين إذ يمكن الاعتماد عليهم، كما يرجح ايضا عامل الثقة في الرؤساء وطبيعة العلاقة الجيدة بين الزملاء، كل هذه عوامل تنظيمية صحية قد تفسر تصورات العاملين للصمت التنظيمي.

أيضا توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- الاغواط- عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تجسد في بعد المقدرة، وبالمقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من حيث المبدأ في وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

يتضح أثر الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي داخل المؤسسة في ثقة الافراد في مهارتهم وكفاءتهم في أداء اعمالهم في مختلف الظروف، وما لديهم من خبرة ومعرفة لتفاصيل دقيقة حول عملهم، وكذا اعتبار أنفسهم كمحل ثقة للأخرين، كل هذا ساهم في اضمحلال الصمت التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة،

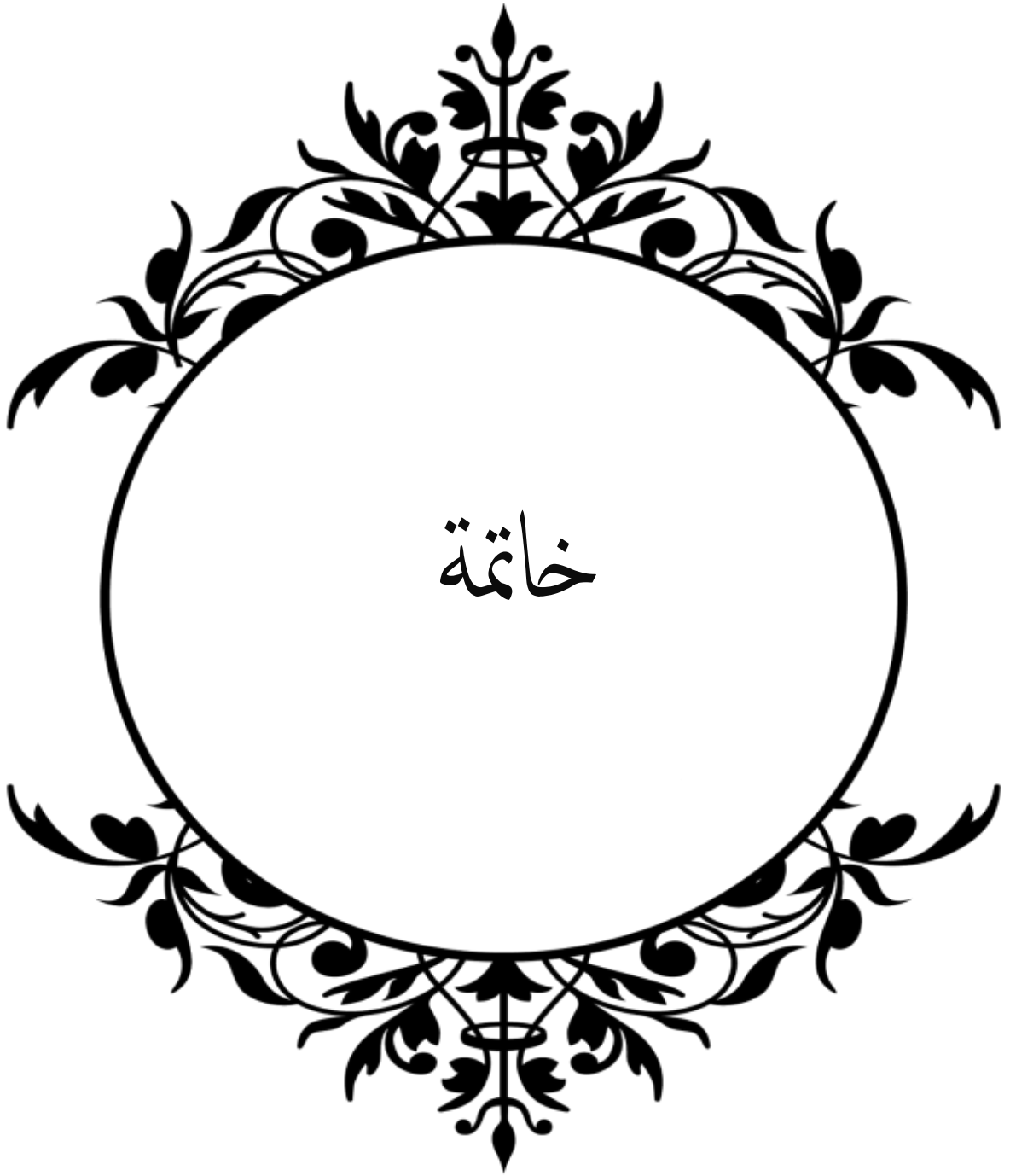
كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في اتجاهات إجابات افراد العينية حول مستوى الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمية بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، على خلاف نتائج دراسة "عديريه الختاتنة" التي خلصت الى وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- وذلك باستهداف عينة من عمال مؤسسة سونلغاز - الاغواط- ، تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح المهام الموكلة بها، كما أشرنا الى الهيكل التنظيمي، ثم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة.

وتوصلنا:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده القدرة على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.



خاتمة:

مما سبق عرضه والتطرق اليه يمكن القول أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط بأفرادها، مما يلزمها الاهتمام بهم، وهذا بدوره دفع العديد من الباحثين لدراسة كل ما هو متعلق بالأفراد وما هو غير قابل للملاحظة حولهم، من خلال الخوض في اللامومسات المتعلقة بهم ومن بين ذلك مفهومي الثقة التنظيمية، وسلوك الصمت التنظيمي، من خلال الربط بين المفهومين، فمن خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات نعرفها في ما يلي :

أولاً: النتائج

النتائج النظرية:

- التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية ومراحل تطورها.
- التعرف على مفهوم الصمت التنظيمي ونبذة تاريخية عنه.
- التطرق الى النظريات المفسرة للثقة التنظيمية واساسياتها.
- معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

النتائج التطبيقية (دراسة حالة):

- أغلبية عينة الدراسة ذكور بنسبة (85.7%) تتراوح اعمار اغليتهم بين 30 الى 40 سنة.
- تحتوي المؤسسة على نسبة كبيرة من الافراد ذوي المؤهلات العلمية و تقدر ب (77%). ولهم أكثر من 10 سنوات خبرة، و (56%) منهم إطارات.
- وجود علاقة عكسية متوسطة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العمال بمؤسسة سونلغاز.
- هناك أثر للثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي ظهر في بعد المقدرة يفسر التغير في مستوى الصمت التنظيمي، والباقي يرجع الى عوامل أخرى.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة التنظيمية لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز -الاعواط - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الصمت التنظيمية لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاعواط - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة نوصي بما يلي :

- إعداد دورات تدريبية وتطويرية لمهارات العمال خصوصاً الجدد في المؤسسة.
- توضيح الدور للعامل الجدد وتخصيص الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحسين المناخ التنظيمي، بما يرفع الروح الجماعية وروح الاحترام والدعم للرأي والآخر.
- إعطاء العاملين فرص أكثر لطرح أفكارهم ومعتقداتهم من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت.
- رفع مستوى الثقة بالعاملين من خلال السع للانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والانسانية بين العمال والمؤسسة.
- توفير الحرية للعاملين في اقتراح حلول لمشاكل العمل.
- تثمين المكتسبات المهنية والخبرة العملية للعاملين.
- توعية وتثقيف العاملين بمخاطر الصمت التنظيمي والاثار المترتبة عليه.
- تبني سياسة الباب المفتوح لتحسين التواصل بين المؤسسة والعاملين بينها.

ثالثاً: أفاق الدراسة

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، كما يمكن اقتراح مواضيع للبحث نعرفها في النقاط التالية:

- تثمين المكتسبات المهنية واثرها على سلوك الصمت التنظيمي في المنظمة المتعلمة.
- اثر المناخ التنظيمي في سلوك الصمت التنظيمي.
- الصمت التنظيمي واثره على الاحتراق الوظيفي.
- علاقة الصمت التنظيمي بالعدالة التنظيمية من خلال ثقافة المنظمة .
- أثر الصمت التنظيمي وصراع الادوار في استبقاء العاملين.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب ، المجلد 10 ، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010.
2. احمد ماهر، الادارة المبادئ و المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. توني موردين، اساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العامري، ط 1، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2008.
4. صديق محمد عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
5. عبد الله عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض، السوك التنظيمي المفاهيم النظرية والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003
6. العتيبي منصور نايف، ابراهيم الزين هجو، اصول الادارة المفاهيم والوظائف الاساسية، ط1، شركة الرشيد العالمية، الرياض، السعودية، 2011.
7. عواد، فتحي، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. محمد رسلان الجيوسي، حميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.
9. محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
10. محمد مفضي الكساسبة، عبير محمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الادارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2012.
12. مؤيد السعدي، قياس الاملموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

المجلات والدوريات:

13. أحمد عبيد الرشيد، كايدي سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية، المجلد3، العدد12، الاردن، 2015، ص 131-161.
14. بركنو نصيرة ، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد7، الجزائر، 2018، ص ص 263-290.
15. جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الاداري، دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا، مجلة كلية احمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية و القانونية ، المجلد1، العدد1، مصر، 2014، ص ص 111-149.
16. الحسيني عزة، احمد ايمان زغول، الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية ، المجلد8، العدد17، مصر، 2005، ص ص 17-134
17. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد83، العراق، 2010، ص ص 166-202.
18. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرافدين، جامعة العلوم، العدد32، العراق، 2013، ص ص 264-290.
19. الراشدي عادل عبد الله عزيز، عبد الهادي خالد زيدان، مكونات نظم المعلومات الادارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد من البنك المركزي العراقي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد38، العدد121، العراق، 2019، ص ص 113-131
20. رشام كهينة، جميل احمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية واثرها على التمكين الاداري- دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد3، العدد2، الجزائر، 2018، ص ص 245-256 .

21. زينب عبد الرازق عبودة، ظفر ناصر حسين، اسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتنظيمية، لمجلد 24، العدد1، العراق، 2016، ص 233-259.
22. سعد العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الثقة بين الاطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد5، جامعة بغداد، 2004، ص ص 1-23
23. سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، العراق، 2015، ص ص 119-143.
24. سهير محمد حوالة، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، مجلد26، العدد1، السعودية، 2018، ص ص 479-512.
25. موفق، سهام وضيف، احمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد6، الجزائر، 2015، ص ص 32-50.
26. النسور، مروان محمد، دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد20، العدد2، الاردن، 2012، ص ص 188-210.
27. نواف شبلان المطيري، الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية في الكويت، مجلة افاق جديدة في تعليم الكبار، المجلد28، العدد28، مصر، 2020، ص ص 137-166
28. يوسف مهيفان شريف، اثر أبعاد المناخ التنظيمي في ظاهرة الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 04، العدد 01، العراق، 2015، ص ص 167-188.

الرسائل والأطروحات:

29. أسماء زهري، عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2018.
30. بثينة مستورة، اثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2020.
31. بودويورة مريم، دراجي حكيمة، اثر الصمت التنظيمية على الثقة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية جيجل، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021.
32. حمد بن سليمان البدرواني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية، اطروحة دكتوراة فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010.
33. دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الادارة والتخطيط التربوي، قسم الادارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الام بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018.
34. رنا ناصر الطائي، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2007.
35. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علوم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، الجزائر، 2015.
36. عايدة السعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2016.
37. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

38. علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية و تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير في الادارة و اصول التربية، جامعة اليرموك، الاردن، 2010.
39. فرطاس يمينة، بولفرع فاطمة الزهراء، الصمت التنظيمي واثره على الاحتراق الوظيفي، دراسة حالة الاساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة جيجل، الجزائر، 2020.
40. محمد، احمد امين محمد، اثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين للتعليم، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل ، علم الاجتماع، الدمام، السعودية.
41. المرشد، منى عبدالهادي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2014.
42. نسرين غانم، عبد الله ابو شاويش، محددات الثقة التنظيمية و اثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين، الانرو، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013.
43. هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاساتذة، دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، مذكرة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015.
44. هنية غوغة، رفيدة عويسي، أثر الصمت التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، الجزائر، 2021.
45. ياسين الشركجي، أسماء طه نوري، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بغداد، العراق، 2008.

ثانيا: المراجع الاجنبية

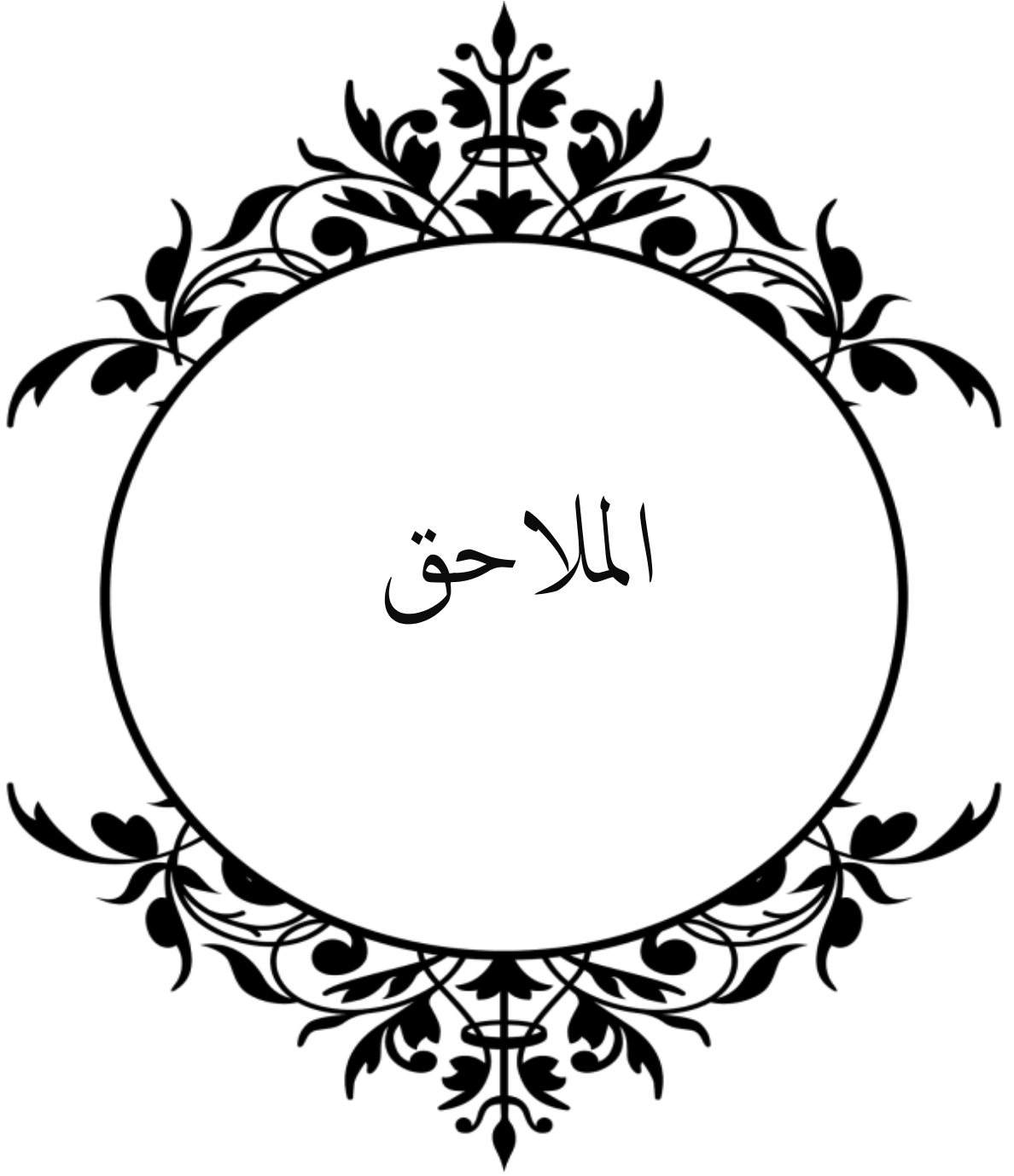
Books:

- 46.. KRISTIN L. STRAITER The effects of supervisors Trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment, International journal of leadership studies, 1(1) ,2005
- 47.. Oxford, word power dictionary, for learner of English oxford, university press, new York
- 48.. ROY J. LEWICKI ,Trust and distrust :New relationships and realities , Academy of management Review Vol 23 ,N 3 1998, 2008

periodicals:

ثالثا: المواقع الإلكترونية

49. <http://www.wikihow.com/build-trust> / avril ,04,2022
50. <http://www.officevibe.com/blog/8-secrets-build-trust-leader> / avril ,04,2022
51. <https://grhumaines.home.blog> / avril ,04,2022



الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الجامعة | الدرجة | اسم المحكم |
|--|---------------|-------------------|
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ | ميلود زيد الخير |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ | قويدر عياش |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر أ | بشير عبد العالي |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر ب | الهاشمي بعاج |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر أ | عبد القادر برطال |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر أ | يوسف خنيش |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر أ | أمال مطابس |
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط | أستاذ محاضر أ | عبد الحميد نعيجات |

الملحق رقم(02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة الدراسة

أخي الموظف(ة)الكريم(ة) :

تحية طيبة و بعد

يسرنا أن نضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : **الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الاغواط .**

أتمنى تعاونكم معنا في هذا البحث وملاً هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بدقة عن العبارات المتضمنة في الاستبيان المطروح أمامكم، حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة إذ أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

د. عائشة صفراني

من إعداد الطالب :

عبد القادر زكرياء بن حفاف

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لكم .

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة 30 لأقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي وأقل جامعي
 دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) أخرى اذكرها.....

4- سنوات الخدمة بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 10 سنوات وأكثر

5- المستوى الوظيفي :

عون تنفيذ عون تحكم
 إطار

المحور الثاني : الثقة التنظيمية

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | أثق بأن لدي مهارة تجعلني متمكنا من أداء عملي | | | | | |
| 02 | اعرف دقائق عملي جيدا و اختصاصي يساعدني كثيرا في ذلك | | | | | |
| 03 | أنجز عملي في مختلف الظروف الصعبة | | | | | |
| 04 | لدي ما يكفي من الخبرة لإنجاز مهامي بكفاءة | | | | | |
| 05 | اعتبر نفسي محل ثقة للآخرين | | | | | |
| 06 | أؤمن أن لدي مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات | | | | | |
| 07 | أقدم الدعم لزملائي عند مواجهتهم للصعوبات حتى وإن لم يطلبوا مساعدتي | | | | | |
| 08 | أحرص أن أحب للآخرين ما أحب لنفسي تماما | | | | | |
| 09 | أسعى إلى تحقيق الأهداف الجماعية قبل الفردية | | | | | |
| 10 | أقوم بمبادرات فردية لتحسين العمل | | | | | |
| 11 | أدعم المبادئ التي يؤمن بها الآخرون | | | | | |
| 12 | أسعى للفهم المشترك بيني و بين الآخرين من خلال التواصل الدائم | | | | | |
| 13 | أنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عندما اتخذ قراراتي | | | | | |
| 14 | أقبل انتقادات الآخرين بدون إثارة للمشاكل | | | | | |
| 15 | أجواب مع الأحداث المهمة داخل المؤسسة | | | | | |
| 16 | أسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف | | | | | |

المحور الثالث : الصمت التنظيمي

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | لا أرغب في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل | | | | | |
| 02 | المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء واقتراحات موظفيها | | | | | |
| 03 | لا أشترك أفكار التحسين التي امتلكها بسبب قلة كفاءتي | | | | | |
| 04 | أتغاضى عن طرح الأفكار والحلول لعدم وجود التوافق مع الآخرين | | | | | |
| 05 | امتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات مع الآخرين | | | | | |
| 06 | امتنع عن تقديم أفكارٍ تجنباً لخسارة علاقتي مع الآخرين | | | | | |
| 07 | أحجب المعلومات الجديدة خوفاً على مستقبلي في المؤسسة | | | | | |
| 08 | اعتقد أن آرائي و أفكارٍ غير مهمة لأنني في موقعٍ وظيفي منخفض | | | | | |
| 09 | لا أرغب في الإبلاغ عن مشاكل العمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين | | | | | |
| 10 | لا أميل إلى التحدث حول ظروف العمل السلبية تجنباً للمساءلة | | | | | |
| 11 | لا أقترح أفكار بخصوص التغيير في المؤسسة بسبب الخوف | | | | | |
| 12 | أتحمل الضغط من الآخرين نتيجة احتفاظي بأسرار العمل | | | | | |
| 13 | أكتم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حماية لسمعة المؤسسة | | | | | |
| 14 | لا أفشي المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامناً مع زملائي | | | | | |
| 15 | لا أقدم اقتراحات تخص العمل لضرر محتمل على المجموعة | | | | | |
| 16 | أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة | | | | | |

هل لديك اقتراحات أو إضافات حول ما سبق ؟

.....

شكراً على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (04): الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Statistiques

| | | الجنس | السن | التعليمي_المستوى | الخدمة_سنوات | الوظيفي_المستوى |
|---|----------|-------|------|------------------|--------------|-----------------|
| N | Valide | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 54 | 85,7 | 85,7 | 85,7 |
| | أنثى | 9 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 63 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 30 من أقل | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من | 27 | 42,9 | 42,9 | 47,6 |
| | سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من | 23 | 36,5 | 36,5 | 84,1 |
| | فأكثر سنة 50 من | 10 | 15,9 | 15,9 | 100,0 |
| | Total | 63 | 100,0 | 100,0 | |

التعليمي_المستوى

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | وأقل ثانوي | 12 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | جامعي | 42 | 66,7 | 66,7 | 85,7 |
| | عليا دراسات | 5 | 7,9 | 7,9 | 93,7 |
| | أخرى | 4 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 63 | 100,0 | 100,0 | |

الخدمة_سنوات

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنوات 5 من أقل | 4 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| | سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من | 16 | 25,4 | 25,4 | 31,7 |
| | أكثر و سنوات 10 من | 43 | 68,3 | 68,3 | 100,0 |
| | Total | 63 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفي_المستوى

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | |

الملاحق

| | | | | | |
|--------|-----------|----|-------|-------|-------|
| Valide | تنفيذ عون | 21 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | تحكم عون | 7 | 11,1 | 11,1 | 44,4 |
| | إطار | 35 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | | 63 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (05): اختبار ثبات وصدق الأداة

الثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 63 | 100,0 |
| Exclue ^a | 0 | ,0 |
| Total | 63 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,869 | 32 |

الصدق:

معاملات الارتباط الجزئية بين المحاور ومتغيراتها

المقدرة:

| Corrélations | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|--|--|---|-----------------------------|--|----------------------|
| | | مهارة لأي بأن أتق أداء عملي | عملي دقائق اعرف جدا و اختصاصي بسا عدني كثيرا في ذلك | في عملي اندر مختلف الظروف الصعبة | من تكفي ما لأي الحدرة لإحسان مهامي بكفاءة | تفة محل نفسي اعتر لآخرين | لأي أن أوكن مجموعة متنوعة من الشهات و الكفاءات | X1 |
| من متمكا تحملي مهارة لأي بأن أتق أداء عملي | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 ,798** ,000 63 | ,798** ,000 63 | ,612** ,000 63 | ,621** ,000 63 | ,676** ,000 63 | ,530** ,000 63 | ,880** ,000 63 |
| اختصاصي و جدا عملي دقائق اعرف بسا عدني كثيرا في ذلك | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,798** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,612** ,000 63 | ,675** ,000 63 | ,636** ,000 63 | ,588** ,000 63 | ,884** ,000 63 |
| الظروف مختلف في عملي اندر الصعبة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,612** ,000 63 | ,612** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,651** ,000 63 | ,608** ,000 63 | ,483** ,000 63 | ,798** ,000 63 |
| مهامي لإحسان الحدرة من تكفي ما لأي بكفاءة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,621** ,000 63 | ,675** ,000 63 | ,651** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,513** ,000 63 | ,561** ,000 63 | ,815** ,000 63 |
| لآخرين تفة محل نفسي اعتر | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,676** ,000 63 | ,636** ,000 63 | ,608** ,000 63 | ,513** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,441** ,000 63 | ,802** ,000 63 |
| من متنوعة مجموعة لأي أن أوكن الشهات و الكفاءات | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,530** ,000 63 | ,588** ,000 63 | ,483** ,000 63 | ,561** ,000 63 | ,441** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,717** ,000 63 |
| X1 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,880** ,000 63 | ,884** ,000 63 | ,798** ,000 63 | ,815** ,000 63 | ,802** ,000 63 | ,717** ,000 63 | 1 ,000 63 |

الإحسان:

| Corrélations | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| | | لر مائتي الاعم اقوم عند مواجبتهم للسعويات حتى و ان لم يطلوا مسا عدني | احب ان احرض لآخرين ما احب لنفسى تماما | تحقيق الي اسعي الاهداف الجماعية قبل الفردية | فردية بمبادرات اقوم لتحسين العمل | التي المبادئ ادم يومن بها الاخرين | X2 |
| مواجهتهم عند لر مائتي الاعم اقوم للسعويات حتى و ان لم يطلوا مسا عدني | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 ,455** ,000 63 | ,455** ,000 63 | ,497** ,000 63 | ,614** ,000 63 | ,529** ,000 63 | ,774** ,000 63 |
| لنفسى احب ما لآخرين احب ان احرض تماما | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,455** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,719** ,000 63 | ,674** ,000 63 | ,368** ,003 63 | ,814** ,000 63 |
| قبل الجماعية الاهداف تحقيق الي اسعي الفردية | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,497** ,000 63 | ,719** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,645** ,000 63 | ,528** ,000 63 | ,846** ,000 63 |
| العمل لتحسين فردية بمبادرات اقوم | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,614** ,000 63 | ,674** ,000 63 | ,645** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,456** ,000 63 | ,858** ,000 63 |
| الاخرين بها يومن التي المبادئ ادم | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,529** ,000 63 | ,368** ,003 63 | ,528** ,000 63 | ,456** ,000 63 | 1 ,000 63 | ,702** ,000 63 |
| X2 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,774** ,000 63 | ,814** ,000 63 | ,846** ,000 63 | ,858** ,000 63 | ,702** ,000 63 | 1 ,000 63 |

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التكامل:

Corrélations

| | | المشترك للفهم اسعى بيئي و بين الاخرين من خال الواصل المائم الائم | الاعتماد بعين انظر لمصالح الاخرين عندما اتخذ قراراتي | انتقالات انقل الاخرين بدون اثاره للمساكن | الاحداث مع الجواب المهمة داخل المؤسسة | تعزيز الي اسعى نقاط الاتفاق و الانتماء عن نقاط الاختلاف | X3 |
|--|--|---|--|--|---|--|------------------|
| بين و بيئي المشترك للفهم اسعى الاخرين من خال الواصل المائم الائم | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 63 | ,525** 63 | ,599** 63 | ,452** 63 | ,376** 63 | ,797** 63 |
| الاخرين لمصالح الاعتبار بعين انظر عندما اتخذ قراراتي | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,525** 63 | 1 63 | ,351** 63 | ,405** 63 | ,165 63 | ,685** 63 |
| اثاره بدون الاخرين انتقالات انقل للمساكن | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,599** 63 | ,351** 63 | 1 63 | ,381** 63 | ,397** 63 | ,733** 63 |
| داخل المهمة الاحداث مع الجواب المؤسسة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,452** 63 | ,405** 63 | ,381** 63 | 1 63 | ,687** 63 | ,789** 63 |
| و الاتفاق نقاط تعزيز الي اسعى الانتماء عن نقاط الاختلاف | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,376** 63 | ,165 63 | ,397** 63 | ,687** 63 | 1 63 | ,692** 63 |
| X3 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,797** 63 | ,685** 63 | ,733** 63 | ,789** 63 | ,692** 63 | 1 63 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصمت التنظيمي:

Corrélations

| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y |
|----|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Y1 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 63 | ,809** 63 | ,537** 63 | ,911** 63 |
| Y2 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,809** 63 | 1 63 | ,505** 63 | ,894** 63 |
| Y3 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,537** 63 | ,505** 63 | 1 63 | ,783** 63 |
| Y | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,911** 63 | ,894** 63 | ,783** 63 | 1 63 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

| | | X | Y |
|-----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
| N | | 63 | 63 |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 3,8413 | 2,6250 |
| | Ecart type | ,54680 | ,65425 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,196 | ,119 |
| | Positif | ,152 | ,119 |
| | Négatif | -,196 | -,106 |
| Statistiques de test | | ,196 | ,119 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | | ,000 ^c | ,027 ^c |

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|--|----|---------|------------|-------------------------|
| اثق بأن لدي مهارة تجعلني متمكنا من اداء عملي | 63 | 4,0476 | ,90569 | ,11411 |
| اعرف دقائق عملي جيدا و اختصاصي يساعدني كثيرا في ذلك | 63 | 3,9683 | ,76133 | ,09592 |
| انجز عملي في مختلف الظروف الصعبة | 63 | 3,8889 | ,65034 | ,08193 |
| لدي ما يكفي من الخبرة لإنجاز مهامتي بكفاءة | 63 | 3,9524 | ,74981 | ,09447 |
| اعتبر نفسي محل ثقة للآخرين | 63 | 3,8889 | ,82523 | ,10397 |
| أؤمن ان لدي مجموعة متنوعة من المهارات و الكفاءات | 63 | 3,9365 | ,64441 | ,08119 |
| اقدم الدعم لزملائي عند مواجهتهم لل صعوبات حتى و ان لم يطلبوا مساعدتي | 63 | 3,8571 | ,82025 | ,10334 |
| احرص ان احب للآخرين ما احب لنفسي تماما | 63 | 3,8889 | ,86343 | ,10878 |
| اسعى الى تحقيق الاهداف الجماعية قبل الفردية | 63 | 3,8571 | ,77993 | ,09826 |
| اقوم بمبادرات فردية لتحسين العمل | 63 | 3,8413 | ,88366 | ,11133 |
| ادعم المبادئ التي يؤمن بها الاخرين | 63 | 3,6190 | ,72798 | ,09172 |
| اسعى للفهم المشترك بيني و بين الاخرين من خلال التواصل الدائم | 63 | 3,7619 | ,71198 | ,08970 |
| انظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عندما اتخذ قراراتي | 63 | 3,6190 | ,83141 | ,10475 |
| اتقبل انتقادات الاخرين بدون اثاره للمشاكل | 63 | 3,7619 | ,73428 | ,09251 |
| اتجاوب مع الاحداث المهمة داخل المؤسسة | 63 | 3,7460 | ,76133 | ,09592 |
| اسعى الى تعزيز نقاط الاتفاق و الابتعاد عن نقاط الاختلاف | 63 | 3,8254 | ,68485 | ,08628 |
| لا ارغب في التحدث عن اي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل | 63 | 2,3333 | ,76200 | ,09600 |
| المؤسسة غير جادة في مناقشة اراء و اقتراحات موظفيها | 63 | 2,7778 | ,94091 | ,11854 |
| لا اشارك افكار التحسين التي امتلكها بسبب قلة كفاءتي | 63 | 2,3333 | ,78288 | ,09863 |
| اتغاضى عن طرح الافكار و الحلول لعدم وجود التوافق مع الاخرين | 63 | 2,4921 | ,94822 | ,11947 |

الملاحق

| | | | | |
|---|----|--------|---------|--------|
| امتنع عن طرح الافكار لتجنب الخلافات مع الاخرين | 63 | 2,6032 | 1,00867 | ,12708 |
| امتنع عن تقديم افكاري تجنباً لخسارة علاقتي مع الاخرين | 63 | 2,5238 | ,87726 | ,11052 |
| احجب المعلومات الجديدة خوفاً على مستقبلتي في المؤسسة | 63 | 2,3016 | ,97773 | ,12318 |
| اعتقد ان ارائي و افكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض | 63 | 2,3492 | ,98634 | ,12427 |
| لا ارجب في الإبلاغ عن مشاكل العمل تجنباً للإضرار بمصالح الاخرين | 63 | 2,4603 | ,98087 | ,12358 |
| لا أميل الى التحدث حول ظروف العمل السلبية تجنباً للمساءلة | 63 | 2,3810 | ,99074 | ,12482 |
| لا اقترح افكار بخصوص التغيير في المؤسسة بسبب الخوف | 63 | 2,1429 | ,89546 | ,11282 |
| اتحمل الضغط من الاخرين نتيجة احتفاظي بأسرار العمل | 63 | 2,5873 | ,97773 | ,12318 |
| اكتنم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حماية لسمعة المؤسسة | 63 | 3,1270 | 1,17077 | ,14750 |
| لا افشى المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامناً مع زملائي | 63 | 3,3175 | 1,08992 | ,13732 |
| لا اقدم اقتراحات تخص العمل لضرر محتمل على المجموعة | 63 | 2,8413 | ,97064 | ,12229 |
| ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة | 63 | 3,4286 | 1,08827 | ,13711 |
| X | 63 | 3,8413 | ,54680 | ,06889 |
| X1 | 63 | 3,9471 | ,62060 | ,07819 |
| X2 | 63 | 3,8127 | ,65340 | ,08232 |
| X3 | 63 | 3,7429 | ,54999 | ,06929 |
| Y | 63 | 2,6250 | ,65425 | ,08243 |
| Y1 | 63 | 2,5106 | ,70576 | ,08892 |
| Y2 | 63 | 2,3270 | ,78888 | ,09939 |
| Y3 | 63 | 3,0603 | ,78751 | ,09922 |

الملاحق

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

| | | | X1 | X2 | X3 | Y |
|-----------------|----|----------------------------|---------|--------|--------|---------|
| Rho de Spearman | X1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,479** | ,419** | -,364** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,000 | ,001 | ,003 |
| | | N | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | X2 | Coefficient de corrélation | ,479** | 1,000 | ,601** | -,162 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | . | ,000 | ,206 |
| | | N | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | X3 | Coefficient de corrélation | ,419** | ,601** | 1,000 | -,094 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | . | ,465 |
| | | N | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Y | Coefficient de corrélation | -,364** | -,162 | -,094 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,206 | ,465 | . |
| | | N | 63 | 63 | 63 | 63 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): نتائج الانحدار اللامعلمي XLstat

| Statistiques descriptives : | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|------------------------------|------------------------------|---------|---------|---------|------------|
| Variable | Observations | Obs. avec données manquantes | Obs. sans données manquantes | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type |
| Y | 63 | 0 | 63 | 1,375 | 4,563 | 2,625 | 0,654 |
| X1 | 63 | 0 | 63 | 2,000 | 5,000 | 3,947 | 0,621 |
| X2 | 63 | 0 | 63 | 1,400 | 5,000 | 3,813 | 0,653 |
| X3 | 63 | 0 | 63 | 2,000 | 5,000 | 3,743 | 0,550 |

Matrice de corrélation :

| Variables | X1 | X2 | X3 | Y |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | 1,000 | 0,726 | 0,627 | -0,319 |
| X2 | 0,726 | 1,000 | 0,776 | -0,044 |
| X3 | 0,627 | 0,776 | 1,000 | -0,036 |
| Y | -0,319 | -0,044 | -0,036 | 1,000 |

Régression non paramétrique de la variable Y :

الملاحق

Coefficients d'ajustement :

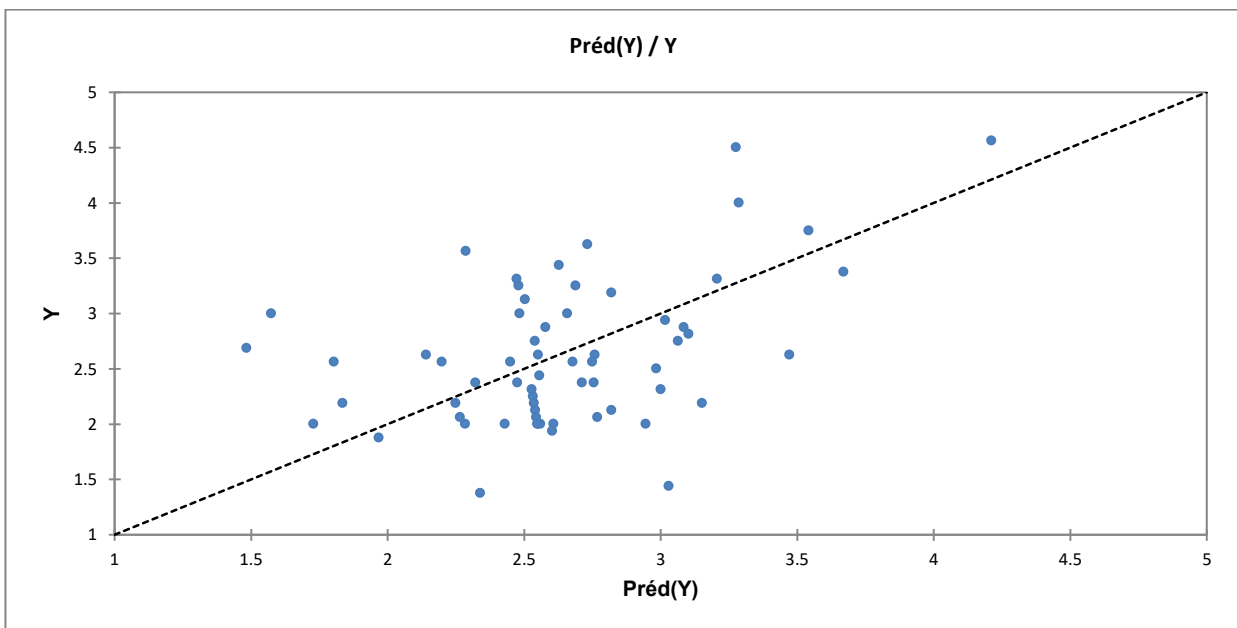
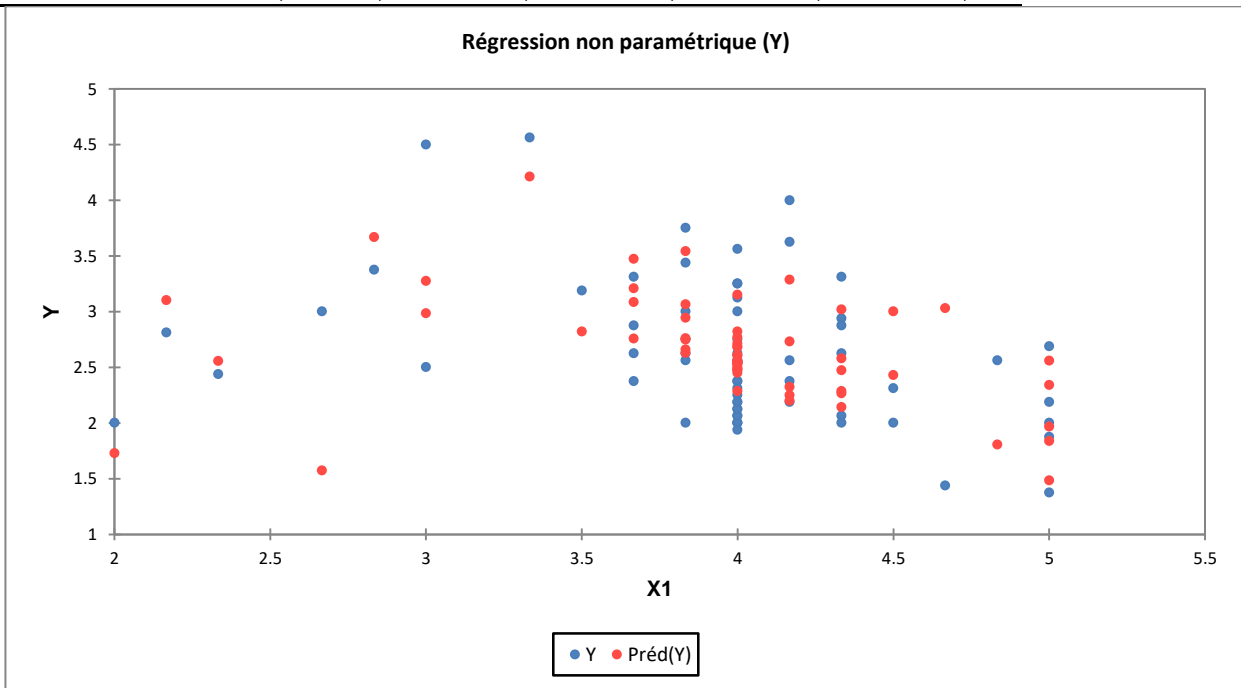
| | |
|----------------|--------|
| R ² | 0,110 |
| SCE | 23,626 |
| MCE | 0,375 |
| RMCE | 0,612 |

Prédictions et résidus :

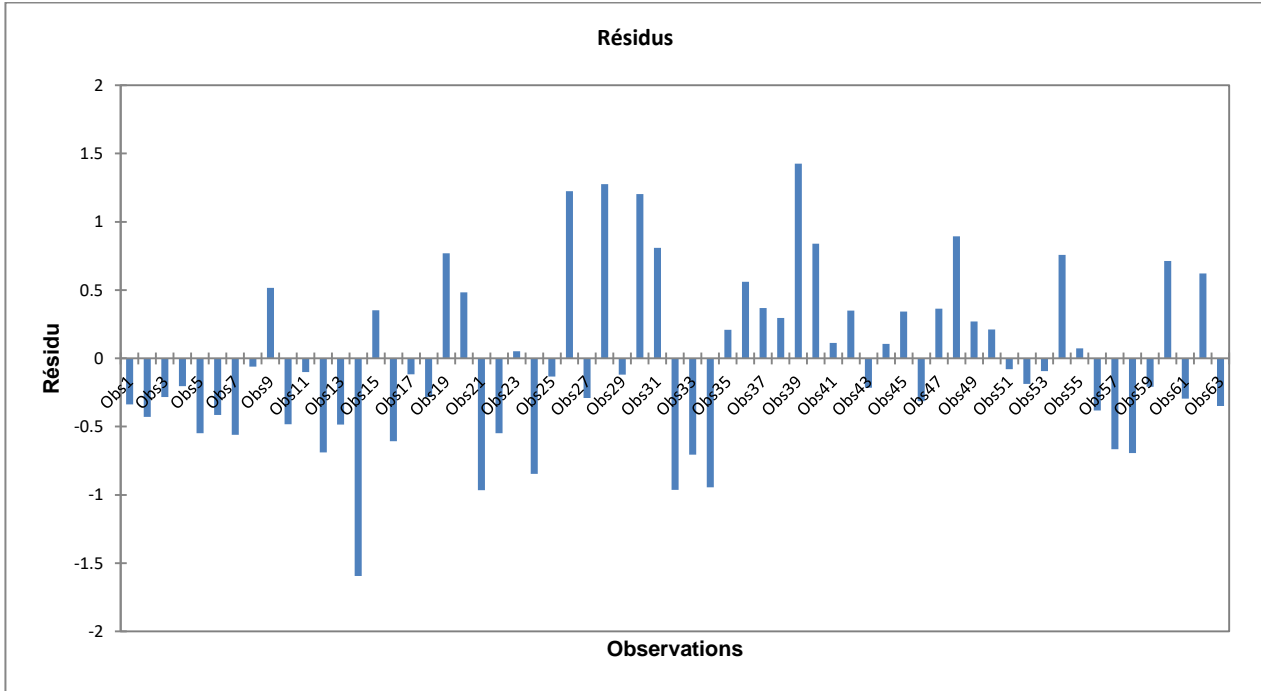
| Observations | X1 | X2 | X3 | Y | Préd (Y) | Résidus |
|--------------|-------|-------|-------|-------|----------|---------|
| Obs1 | 4,000 | 4,000 | 3,600 | 2,375 | 2,712 | -0,337 |
| Obs2 | 4,500 | 3,800 | 3,800 | 2,000 | 2,429 | -0,429 |
| Obs3 | 4,333 | 4,000 | 4,000 | 2,000 | 2,284 | -0,284 |
| Obs4 | 4,333 | 4,000 | 4,000 | 2,063 | 2,265 | -0,203 |
| Obs5 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,000 | 2,549 | -0,549 |
| Obs6 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,125 | 2,541 | -0,416 |
| Obs7 | 5,000 | 5,000 | 4,000 | 2,000 | 2,560 | -0,560 |
| Obs8 | 4,167 | 4,000 | 4,000 | 2,188 | 2,249 | -0,061 |
| Obs9 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 3,000 | 2,483 | 0,517 |
| Obs10 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,063 | 2,545 | -0,482 |
| Obs11 | 4,000 | 3,800 | 4,000 | 2,375 | 2,476 | -0,101 |
| Obs12 | 4,500 | 4,400 | 3,800 | 2,313 | 3,000 | -0,688 |
| Obs13 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 2,500 | 2,984 | -0,484 |
| Obs14 | 4,667 | 4,800 | 5,000 | 1,438 | 3,030 | -1,593 |
| Obs15 | 5,000 | 3,800 | 3,800 | 2,188 | 1,836 | 0,352 |
| Obs16 | 4,000 | 4,000 | 3,800 | 2,000 | 2,608 | -0,608 |
| Obs17 | 4,000 | 3,800 | 3,600 | 2,563 | 2,679 | -0,116 |
| Obs18 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,250 | 2,532 | -0,282 |
| Obs19 | 4,000 | 4,000 | 3,800 | 3,250 | 2,481 | 0,769 |
| Obs20 | 4,333 | 3,600 | 3,800 | 2,625 | 2,141 | 0,484 |
| Obs21 | 4,000 | 3,800 | 3,000 | 2,188 | 3,152 | -0,964 |
| Obs22 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,000 | 2,549 | -0,549 |
| Obs23 | 4,167 | 3,800 | 4,000 | 2,375 | 2,322 | 0,053 |
| Obs24 | 3,667 | 4,000 | 4,000 | 2,625 | 3,472 | -0,847 |
| Obs25 | 3,833 | 3,800 | 3,000 | 2,625 | 2,759 | -0,134 |
| Obs26 | 3,000 | 3,400 | 3,600 | 4,500 | 3,276 | 1,224 |
| Obs27 | 2,167 | 2,400 | 3,000 | 2,813 | 3,102 | -0,290 |
| Obs28 | 4,000 | 4,200 | 3,800 | 3,563 | 2,286 | 1,277 |
| Obs29 | 2,333 | 1,800 | 2,800 | 2,438 | 2,556 | -0,118 |
| Obs30 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 2,688 | 1,484 | 1,204 |
| Obs31 | 3,833 | 4,000 | 3,800 | 3,438 | 2,628 | 0,810 |
| Obs32 | 5,000 | 4,200 | 4,000 | 1,375 | 2,339 | -0,964 |
| Obs33 | 4,000 | 4,000 | 3,600 | 2,063 | 2,768 | -0,706 |
| Obs34 | 3,833 | 4,400 | 3,600 | 2,000 | 2,945 | -0,945 |
| Obs35 | 3,833 | 4,200 | 4,200 | 3,750 | 3,542 | 0,208 |
| Obs36 | 4,000 | 3,800 | 3,400 | 3,250 | 2,688 | 0,562 |
| Obs37 | 3,500 | 3,000 | 3,200 | 3,188 | 2,820 | 0,368 |
| Obs38 | 4,333 | 4,000 | 3,400 | 2,875 | 2,579 | 0,296 |
| Obs39 | 2,667 | 3,600 | 2,600 | 3,000 | 1,574 | 1,426 |
| Obs40 | 4,333 | 5,000 | 4,400 | 3,313 | 2,473 | 0,840 |
| Obs41 | 4,000 | 3,800 | 4,000 | 2,563 | 2,450 | 0,113 |
| Obs42 | 3,333 | 4,200 | 4,200 | 4,563 | 4,211 | 0,351 |
| Obs43 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,313 | 2,528 | -0,216 |
| Obs44 | 3,667 | 4,000 | 4,000 | 3,313 | 3,207 | 0,105 |
| Obs45 | 3,833 | 3,600 | 4,000 | 3,000 | 2,658 | 0,342 |
| Obs46 | 3,833 | 3,600 | 3,600 | 2,750 | 3,064 | -0,314 |
| Obs47 | 4,167 | 4,000 | 4,000 | 2,563 | 2,198 | 0,364 |
| Obs48 | 4,167 | 3,600 | 3,000 | 3,625 | 2,732 | 0,893 |
| Obs49 | 2,000 | 1,400 | 2,000 | 2,000 | 1,729 | 0,271 |

الملاحق

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Obs50 | 4,000 | 3,400 | 4,000 | 2,750 | 2,539 | 0,211 |
| Obs51 | 4,333 | 3,000 | 3,400 | 2,938 | 3,017 | -0,080 |
| Obs52 | 3,833 | 3,600 | 4,000 | 2,563 | 2,749 | -0,187 |
| Obs53 | 5,000 | 4,800 | 4,800 | 1,875 | 1,967 | -0,092 |
| Obs54 | 4,833 | 4,200 | 4,000 | 2,563 | 1,804 | 0,758 |
| Obs55 | 4,000 | 4,200 | 3,800 | 2,625 | 2,552 | 0,073 |
| Obs56 | 3,667 | 4,200 | 3,600 | 2,375 | 2,756 | -0,381 |
| Obs57 | 4,000 | 2,200 | 2,200 | 1,938 | 2,604 | -0,666 |
| Obs58 | 4,000 | 3,400 | 3,800 | 2,125 | 2,819 | -0,694 |
| Obs59 | 3,667 | 3,400 | 4,000 | 2,875 | 3,084 | -0,209 |
| Obs60 | 4,167 | 4,000 | 4,400 | 4,000 | 3,287 | 0,713 |
| Obs61 | 2,833 | 3,200 | 3,400 | 3,375 | 3,669 | -0,294 |
| Obs62 | 4,000 | 4,000 | 3,200 | 3,125 | 2,503 | 0,622 |
| Obs63 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 2,188 | 2,537 | -0,349 |



الملاحق



الملحق رقم (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1 | X3, X1, X2 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,423 ^a | ,179 | ,137 | ,60767 |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 4,752 | 3 | 1,584 | 4,290 | ,008 ^b |
| | Residual | 21,787 | 59 | ,369 | | |
| | Total | 26,539 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

الملاحق

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,513 | ,571 | | 6,152 | ,000 |
| | X1 | -,652 | ,183 | -,618 | -3,568 | ,001 |
| | X2 | ,332 | ,214 | ,332 | 1,551 | ,126 |
| | X3 | ,112 | ,225 | ,094 | ,498 | ,621 |

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم(11): اختبار الفروقات لمحور الثقة التنظيمية

اختبار mann- whitney للعينات المستقلة لمتغير

الجنس

Test de Mann-Whitney

Rangs

| | الجنس | N | Rang moyen : | Somme des rangs |
|---|-------|----|--------------|-----------------|
| X | ذكر | 54 | 32,24 | 1741,00 |
| | أنثى | 9 | 30,56 | 275,00 |
| | Total | 63 | | |

Tests statistiques^a

| | X |
|--------------------------------|---------|
| U de Mann-Whitney | 230,000 |
| W de Wilcoxon | 275,000 |
| Z | -,256 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | ,798 |

a. Variable de regroupement : الجنس

اختبار kruskal- waillis للعينات المستقلة للمتغيرات

السن، المستوى التعليمي

سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

| | السن | N | Rang moyen : |
|---|-----------------------------|----|--------------|
| X | سنة 30 من أقل | 3 | 27,00 |
| | سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من | 27 | 34,17 |
| | سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من | 23 | 30,43 |
| | فأكثر سنة 50 من | 10 | 31,25 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | X |
|-------------------|------|
| Khi-deux | ,792 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,851 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

| | التعليمي_المستوى | N | Rang moyen : |
|---|------------------|----|--------------|
| X | وأقل ثانوي | 12 | 25,71 |
| | جامعي | 42 | 32,93 |
| | عليا دراسات | 5 | 28,70 |
| | أخرى | 4 | 45,25 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | X |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 3,806 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,283 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التعليمي_المستوى

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

| | الخدمة_سنوات | N | Rang moyen : |
|---|--------------------------------|----|--------------|
| X | سنوات 5 من أقل | 4 | 25,88 |
| | سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من | 16 | 33,34 |
| | أكثر و سنوات 10 من | 43 | 32,07 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

الملاحق

| | X |
|-------------------|------|
| Khi-deux | ,538 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,764 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الخدمة_سنوات

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

| | الوظيفي_المستوى | N | Rang moyen : |
|---|-----------------|----|--------------|
| X | تنفيذ عون | 21 | 35,98 |
| | تحكم عون | 7 | 24,93 |
| | إطار | 35 | 31,03 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | X |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 2,146 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,342 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الوظيفي_المستوى

الملحق رقم(12): اختبار الفروقات لمحور
الصمت التنظيمي

اختبار mann- whitney للعينات
المستقلة لمتغير

الجنس
Test de Mann-
Whitney

Rangs

| | الجنس | N | Rang moyen : | Somme des rangs |
|---|-------|----|--------------|-----------------|
| Y | ذكر | 54 | 31,53 | 1702,50 |
| | أنثى | 9 | 34,83 | 313,50 |
| | Total | 63 | | |

Tests statistiques^a

الملاحق

| | Y |
|--------------------------------|----------|
| U de Mann-Whitney | 217,500 |
| W de Wilcoxon | 1702,500 |
| Z | -,502 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | ,616 |

a. Variable de regroupement : الجنس

اختبار kruskal- waillis للعينات المستقلة للمتغيرات

السن، المستوى التعليمي

سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

| | السن | N | Rang moyen : |
|---|-----------------------------|----|--------------|
| Y | سنة 30 من أقل | 3 | 32,50 |
| | سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من | 27 | 32,89 |
| | سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من | 23 | 34,93 |
| | فأكثر سنة 50 من | 10 | 22,70 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | Y |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 3,241 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,356 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

| | التعليمي المستوى | N | Rang moyen : |
|---|------------------|----|--------------|
| Y | وأقل ثانوي | 12 | 35,92 |
| | جامعي | 42 | 32,24 |
| | عليا دراسات | 5 | 28,60 |
| | أخرى | 4 | 22,00 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | Y |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 1,924 |
| ddl | 3 |
| Sig. asymptotique | ,588 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التعليمي_المستوى

Rangs

| | الخدمة_سنوات | N | Rang moyen : |
|---|--------------------------------|----|--------------|
| Y | سنوات 5 من اقل | 4 | 43,63 |
| | سنوات 10 من اقل الى سنوات 5 من | 16 | 36,75 |
| | اكثر و سنوات 10 من | 43 | 29,15 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | Y |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 3,735 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,154 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الخدمة_سنوات

Rangs

| | الوظيفي_المستوى | N | Rang moyen : |
|---|-----------------|----|--------------|
| Y | تنفيذ عون | 21 | 31,29 |
| | تحكم عون | 7 | 41,71 |
| | إطار | 35 | 30,49 |
| | Total | 63 | |

Tests statistiques^{a,b}

| | Y |
|-------------------|-------|
| Khi-deux | 2,245 |
| ddl | 2 |
| Sig. asymptotique | ,326 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الوظيفي_المستوى