المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:303-323
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

دور الثقة التنظيمية في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين والفنيين في المعهد التقني السليمانية

نيان كمال رشيد[1]، جلال عبدالله محمد [2]، نيكار علي محمد[3]

[1,2,3] المعهد التقني السليمانية، السليمانية، العراق

E-mail: niankamal@yahoo.com[1], Jalal.muhamed@spu.edu.iq[2], nigar.muhamme@spu.edu.iq[3]

الملخص:

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

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

وفي ضوء الإستنتاجات قدمت مجموعة من التوصيات ومن اهمها:

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

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي.

پوختە :

ئامانج لەم توێژینەوەیە نیشاندانی ڕۆڵی ڕەهەندەکانی متمانەی ڕێکخراوەییە کەبریتین لە (متمانە بە کارگێڕیی باڵاکانی ڕێکخرا، متمانە بە سەرۆک بەشەکان، متمانە بە هاوپیشەکانی کار) لە کەم کردنەوەی ڕەهەندەکانی بێدەنگی ڕێکخراوەیی کەبریتین لە (بێدەنگی خۆبە دەستەوە دان ،بێدەنگی بەرگری، بێدەنگی کۆمەڵایەتی ،وبێدەنگی دەرفەت) کێشەی توێژینەوەکە دیاریکراوە لە کۆمەڵێ پرسیاردا کە دەسورێتەوە لەسەرتەوەری سروشتی پەیوەندیەکان وکاریگەری نێوان گۆڕاوەکانی توێژینەوەکە .

وە بۆ ئەو مەبەستە هێڵکاریەکی گریمانەی کێشراوە کە گوزارشت دەکات لە دوو گریمانەی سەرەکی، لە پێناو دڵنیا بوون لە دروستی گریمانەکان کە هەموویان خراونەتەبەر پشکنینی جۆراوجۆر بۆ دڵنیابوون لەمەودای دروستیان.

وە ئەم توێژینەوەیە بشتی بەستووە بە میتۆدی وە ئەفی شرۆفە ی ،وە بۆ ئەم مەبەستە فۆرمی ڕاپرسی وەک ئامرازێک بۆ بە دەست خستنی داتاکان بەکارهاتووە ،وە مامۆستایان وکارمەندانی تەکنیکی بەشە زانستیەکان لە پە یمانگای تەکنیکی سلێمانی وەک سامپڵ دەست نیشان کراون بەشێوەیەکی هەڕەمەکی بۆ هەڵسەنگاندنی متمانەی ڕێکخراوەی وبێدەنگی ڕێکخراوەیی کە ژمارەیان گەیشتوتە 276 کارمەند وە 140 فۆرم دابەشکراوە بەسەریاندا وە لەوانە 120 فۆرمی گەڕاوە گونجاوبووە بۆ شیکاری ئاماری کە ڕێژەی لە 44% ی کۆمەڵگەی توێژینەوەکە پێک دەهێنن .

وە پەیوەندیەکان وکاریگەریەکان هەڵسەنگینراوە لە ڕێگای جێبەجێکردنی شێوازە ئامارییەکان لە ڕێگەی بەرنامەی SPSSوە.

ئەم توێژینەوەیە گەیشتوە بە کۆمەڵێ دەرەنجام لە گرنگترینیان ئەمانە ن :

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

بوونی جۆرێک لەپەیوەندی وپەیوەست بوون وکاریگەری بەرجاو لەنێوان متمانەی ڕێکخراوەی وبێدەنگی ڕێکخراوەی کە نیشانی دەدات پەیمانگی تەکنیکی گرنگی دەدات بە متمانە ی ڕێکخراوەی بە راورد بە کەم کردنەوەی دیاریدەی بێدەنگی ڕێکخراوەی .
وە لە ژێر ڕۆشنایی دەرەنجامەکان کۆمەڵێ ڕاسپاردە دەخرێتە ڕوو لە گرنگترینیان :
بەهێزکردنی پەیوەندی نێوان هاوبیشەکان وپەرەپێدانی گیانی هاری کاری نێوان کارمەندان وە دروست کردنی پەیوە ندی زانستی لە نێوان بەشە زانستیە کاندا وە هاندانی کێبڕکێ ی زانستی لە نێوان کارمەندانی کاردا .
کلیلی ووشە کان : متمانە ی ڕێکخراوە ی ، بێدە نگی ڕیکخراوە یی .

Abstract:

The research aims to reveal the role of organizational trust with its dimensions (trust to the top management of the organization, trust to the heads of departments, and trust to the co-workers) in reducing the manifestations of organizational silence by its dimensions (silence surrender, defensive silence, social silence, silence of opportunity) .The problem of the study has been identified in several questions centered on the nature of the correlation and influence between the study variables, in order to develop ,this a framework of research has been presented that reflects two main hypotheses, and in order to ensure the validity of the hypotheses , all of the have undergone into multiple tests to ensure the validity. The research was based on the descriptive analytical method, and the research was used the questionnaire as a means of collecting data.
The teaching staff and technicians working in the scientific departments of Sulaimaniyah Technical Institute were selected as a random sample to assess the organizational trust and organizational silence. The population include 276 individuals and 140 questionnaires were distributed to them and 120 questionnaires were returned for analysis, a valid form for analysis, representing 44% of the research populate. The correlation and influence relationships were tested through the application of statistical methods by a SPSS. The study reached a number of conclusions and recommendations including:
- A significant correlation has been achieved between organizational trust and organizational silence, which indicates the interest of the technical Institute in organizational trust, and the reducing of organization silence. However, the recommendation is:
-Strengthen the relationship between co-workers and develop the spirit of cooperation more among the personnel and the formation of scientific relations within the scientific departments and encourage scientific competitions among co-workers.
Key words: organizational trust, organizational silence.

المبحث الاول :منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث:

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

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

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

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

2-1 أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

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

3-1 أهداف البحث:

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

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

4 -1 مجتمع وعينة البحث:

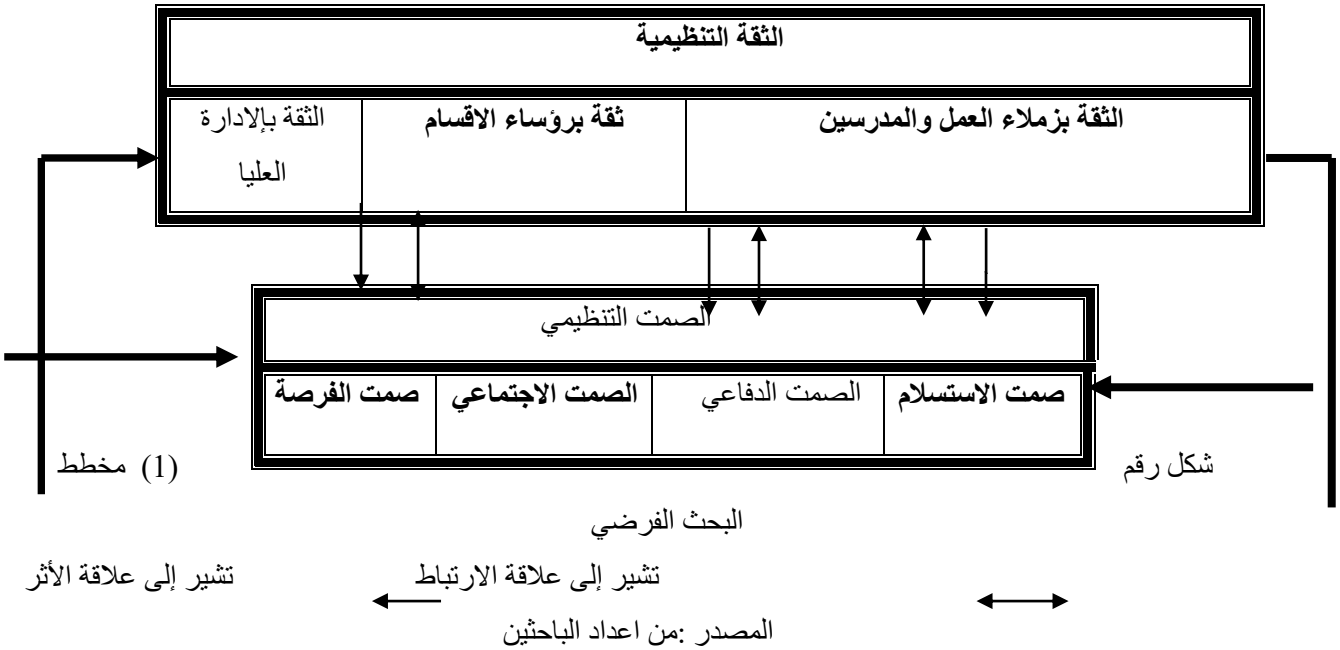
تم أستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب في هذه الأنواع من البحوث اذ يصف الظاهرة كما هي من خلال جمع البيانات عن طريق المصادر العلمية المتوفرة والاداة الرئيسة للبحث وتم الاستعانة باستمارة الاستبانة .وتم استخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق-موافق الى حدما-محايد –غير موافق- موافق بشدة). وشملت اسئلة الاستبانة ثلاثة محاور يتعلق المحور الاول منها بالمعلومات الشخصية للمبحوثيين ، المحور الثاني :ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل ،الثقة برؤساء الاقسام ،الثقة بالإدارة العليا) والمحور الثالث : ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الاستسلام ،الصمت الدفاعي ،الصمت الاجتماعي ،الصمت الفرصة).
انسجاماً مع توجهات البحث تم توزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين ،اذ تم اختيار الكوادر التدريسية والفنية كمجتمعا للبحث والبالغة اعدادهم(276) فردا وتم اخذ عينة من التدريسين والفنيين الموجودين داخل الاقسام العلمية وقد تم توزيع (140) استمارة استبيان وتم استرداد (120) استمارة صالحة للتحليل اي ان نسبة استجابة الى(44%).

5-1 حدود البحث:
الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال مدة امتدت حدود البحث فيها زمنياً من 1-6-2019 ولغاية1-11- 2019.
الحدود المكانية:اجرى البحث في المعهد التقني في السليمانية .
الحدود البشرية :يختبر البحث الحالي فرضياتها على عينة من التدريسين والفنيين في المعهد التقني في السليمانية .
الحدود البحثية :اقتصر هذا البحث على موضوعين اساسين وهما (الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي) واللذان يعودان الى حقل السلوك التنظيمي .

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

6-1 المخطط الفرضي البحث:



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

تشير إلى علاقة الارتباط ⟵ ⟷ تشير إلى علاقة الأثر

المصدر :من اعداد الباحثين

7-1 فرضيات البحث:

ينبثق من مخطط البحث الافتراضي فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية وعلى النحو الاتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقة التنظيمية بدلالة أبعاده(مجتمعة) و مظاهر الصمت التنظيمي بدلالة أبعاده (مجتمعة).

ويتفرع منها:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (منفردة) و مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة

الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعةً.

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية(منفردة) في مظاهر الصمت التنظيمي.

8-1 الأساليب الإحصائية:

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

أ. المقاييس الوصفية كالتكرارات ،النسب المئوية ،الوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

ب. اختبار الارتباط بين متغيرات البحث بمعامل الارتباط البسيط وبطريقة بيرسون.

ج. اختبار التأثير باعتماد معامل الانحدار البسيط وبطريقة(Enter) .

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولاً: الثقة التنظيمية : Organizational Trust

1-1-2 مفهوم وتطور الثقة التنظيمية:

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

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

تبلور مفهوم ودور الثقة في مرحلة السبعينات من هذا العصر ضمن سياقات تنظيمية طرح لاول مرة من قبل**(luhman)** اذ أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية التي تساعد على تحقيق تنسيق اداري اكبر و انجاز فرق عمل اكثر كفاءة. وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة الى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية(الدوري وصالح،2009 :322).

على الرغم من اهتمام الباحثيْن حديثاً بدراسة الثقة التنظيْمية الا أنهم اختلفوا في وضع التعريف المعبر عن محتواها فمثلاً اوضح (الصباغ)أنها "توقعات مشتركة بيْن طرفيْن ينظر اليها بعد الاتفاق عليْها، كعقد نفسيّ غير مكتوب بيْنهما، مع الالتزام به سلوكيًا) (الصباغ، 1986 :11).

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

ووفقاً لراي (Miles Greed) يمكن ايجاز الثقة التنظيمية بانها استعداد ضمني لدى الافراد العاملين يعكس الفلسفة الادارية للمنظمة ومضامينها ،وانها تشابهات واضحة في سلوك هؤلاء الافراد تتأثر بالأفعال والاجراءات التنظيمية والهيكل التنظيمي ، وكذلك خبرات من العلاقات المتبادلة تتأثر بالسياق التنظيمي (Blomqvist& Stahle, 2000:4)

او عبارة عن (عامل نفسي داخل الفرد يؤثر على تعاملاته مع الاخرين فاذا كانت هناك مصداقية في التعاملات يتولد عنها درجة عالية من الثقة بين الطرفين والتي ينتج عنها تلك التوقعات الايجابية في سلوكيات الافراد وان عدم المصداقية او الشعور بعدم المصداقية يتولد عنه درجة منخفضة من الثقة والتي ينتج عنها توقعات سلبية والتي تحد من التعامل بين الطرفين)(الكتبي،2005: 154).

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

2-1-2 مستويات الثقة التنظيمية :

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

1- **الثقة على المستوى الفردي** : تعد إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمراً ضروريا كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسه. الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من قدرة الفرد في استيعاب المحادثات الاستحثاث النفسي ضد الأخطار. أذ إن تصو راته لدوافعه و قيمه، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، إن عدم الثقة تؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة (الكساسبة، 1996: 62).

2- **الثقة على مستوى المجموعات** : منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي تعتبر الثقة عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير ، وقد أظهرت التجارب ان العمل بشكل مجموعات من شانها احداث عملية التغيير في انماط السلوك وزيادة الثقة ، فمن الممكن ان تعتمد عملية التغيير على ثلاثة عناصر هي: (الكتبي،2005 :164)
   - مشاركة الاشخاص المشاركين في التغيير.
   - الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير .
   - وضوح الرؤية عن التغيير .

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

3- **الثقة على مستوى التنظيم** :تعد الثقة بين الافراد ظاهرة منتشرة في مجتمع المنظمات فهي تمكن الافراد من تحمل المخاطر كما انها تقوم على التوقع بان الانسان سوف يحصل على ما يتوقعه وليس ما يخشى منه وفي كثير من الاحيان نجد ان الثقة الشخصية في الاخرين تتركز في كيفية اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفرد نفسه اكثر من تأثيرها على كيفية تصرف هذا الفرد . (الكتبي،2005 :165)

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

1- الثقة الشخصية بين الافراد (ثقة ما بين الزملاء):
تلك العلاقات التعاونية التبادلية والميل و الموقف الايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف للمساهمة في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة، وتكتسب الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الاخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل ،القيم والمبادئ ،الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.و إمكانية التفاهم والاعتماد على الزملاء في العمل عند مواجهة المشاكل والابتعاد عن الغموض والانانية في العمل وربط علاقات صداقة مع أغلب الزملاء (اسماء، 2017 :5).

2- الثقة بالمشرفين او (المدراء) :
الثقة و الأمانة والاستقامة هي سمة رئيسة و أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الإفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، و من غير المحتمل إن يتبع الإفراد ما يرونه غير أمينا أو يعمل على استغلالهم (Robbins,2003 :337).

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

ثانياً: الصمت التنظيمي :
1-2-2- مفهوم الصمت التنظيمي وتطوره :
يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الغير مألوفة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم دقيق له، اذ مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية، الحقبة الأولى من(1970حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت، الفترة الثانية من (منتصف 1980حتى عام 2000)حيث كان التركيز الرئيسي للبحوث حول (الكلام)، أما الفترة الحالية والتي تمتد من(2000إلى ألان) هي التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت. ان الصمت التنظيمي يمثل اهم العوائق امام ادارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغييروالتطويرالاداري الامر الذي دفع بالمنظمات ضرورة معرفة اسبابه واثاره السلبية وسبل معالجتها ليمكنه التطور والتقدم نحو الافضل ، فمثلا في قطاع الامن وخاصة الشرطة يتمثل الصمت لدى الاشخاص المترددين في الكشف عن مخالفات زملائهم والمشكلات الاخرى التي تظهر بالمؤسسة العسكرية وهذا التردد ينبع في الواقع من ثقافة الشرطة التي تعكس رؤية المؤسسة العسكرية (Kararca,2013 :42).
تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي الى الباحث هيرشمان Hirschman عام 1970م اذ حاول ربط مفهوم الصمت التنظيمي مع حالة التراضي لدى الموظفين وفي حالة تعرضهم للمعاملة السيئة من قبل الرؤساء و عدم تقديمهم الشكاوي الرسمية مما يدخل ذلك في باب الصمت بالتراضي و دليل على الولاء (الربابعة، 2018 :1).
الصمت التنظيمي يعني ان الموظفين والعاملين لا يشاركون عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل ولا يقدمون المعلومات والآراء والافكار والمقترحات عن هذه القضايا والأهتمامات مع الادارة من اجل الحفاظ على انفسهم (Gulluce,2016 :10).
يشمل الصمت التنظيمي الاعتقاد الجماعي بان الموظفين الذين يتحدثون بصراحةٌهي عبارة عن حماقة أو عمل غير حكيم . (Fapohunad,2016 :85). ويشير (Van dyne et al,3-2003 :32) الى ان الصمت التنظيمي هو المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة تجاه رؤسائهم، وإنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية.
اما تعريفنا الاجرائي للصمت التنظيمي هو (إخفاء عمدي للآراء والافكار والمعلومات حول المشاكل التي تحدث بالعمل خوفاً لتفسيرها بشكل خاطئ من قبل الادارة العليا ورؤساء العمل).

2-2-2 أبعاد الصمت التنظيمي:

حدد كل من: (pinder&Harlos,2001;Van Dyne ,etal ,2003Briensfild, 2009 ;perlow & Repening 2009;Cakici 2010;Alparslan,2010;Bogosian,2012);ابعاد الصمت التنظيمي باربعة انواع:- صمت الاستسلام Acquiescent silence: ، الصمت الدفاعي : Defensive Silence ، الصمت الاجتماعي:Prosaically Silence الصمت الواقي او محمي protective silenceعندما يصف معظم الناس سلوك شخص آخر بأنه "صامت" . ويتفق الباحثون مع الدراسات اعلاه من حيث تحديد البعاد الصمت التنظيمي :

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

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

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

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

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

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

(Morrison&Milliken ,2003, perlow&repenning ,2009, alparslan,2010).

المبحث الثالث :الجانب العملي

اولاً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

1- اختبارات صدق الاستبانة:

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

الجدول (5)" قيمة معامل الفا كرونباخ " معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقايس كرونباخ الفا)

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

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

ثالثاً: اختبار بيانات البحث

من الضروري التأكد من استيفاء بيانات البحث عدداً من شروط التحليل الإحصائي لتحديد صلاحية البيانات لإجراء التحليل الإحصائي على وفق الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلميه (Reinhart, 2015:11)، وللتحقق من ذلك تم إجراء الاختبارات الآتية:

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

الجدول (6) شرط التوزيع الطبيعي

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

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

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:303-323
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

رابعاً: تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث

الفقرة الاولى: تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

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

اولاً: متغير الثقة التنظيمية

1-بعد الثقة بزملاء العمل

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

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

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
X1	التكرار	1	2	3	84	30	4.17	0.62	14.868	83.4	اتفق
	%	0.8%	1.7%	2.5%	70%	25%					
X2	التكرار	0	8	15	74	23	3.93	0.76	19.338	78.6	اتفق
	%	0.0%	6.7%	12.5%	61.7%	19.2%					
X3	التكرار	4	10	28	64	14	3.62	0.92	25.414	72.4	اتفق
	%	3.3%	8.3%	23.3%	53.3%	11.7%					
X4	التكرار	3	14	22	61	20	3.68	0.97	26.359	73.6	اتفق
	%	2.5%	11.7%	18.3%	50.8%	16.7%					
X5	التكرار	7	7	30	55	21	3.63	1.03	28.375	72.6	اتفق
	%	5.8%	5.8%	25%	45.8%	17.5%					
X6	التكرار	12	20	16	45	27	3.46	1.28	36.994	69.2	اتفق
	%	10%	16.7%	13.3%	37.5%	22.5%					
التكرار الكلي		**27**	**61**	**114**	**383**	**135**	**3.75**	**0.93**	**25.22**	**74.97**	اتفق
معدل النسبة المئوية		**3.75**	**8.47**	**15.83**	**53.19**	**18.75**					

*** توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).**

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:303-323
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

2- بعد الثقة برؤساء الاقسام:

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

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

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

* توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3- بعد الثقة بالإدارة العليا:

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

ولكن على المستوى الجزئي للعبارة فقد توجهت الاجابات باتجاه العبارة(x15) حيث تشير الى اعتماد العينة على الادارة العليا لحل المشاكل التي تواجههم بمجال العمل ويؤكد ذلك وسط حسابي البالغ (3.93)و الانحراف معياري (0.91)ونسبة الاتفاق (78.6%)،اما عبارة (X13)فقد حصلت على نسبة اتفاق(72.6%) والتي تنص على ان العينة يمكنهم الاعتماد على الادارة العليا لإظهار الحكم الجديد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.63)و انحراف معياري (0.89) و على التوالي.

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

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

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

* توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: متغير الصمت التنظيمي

1- بعد صمت الاستسلام:

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

جدول رقم (10) وصف بعد (صمت الاستسلام)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية النسبي	اهمية النسبي
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
Y1	التكرار	8	10	26	42	34	3.70	1.16	31.35	74	اتفق
	%	6.7%	8.3%	21.7%	35%	28.3%					
Y2	التكرار	5	24	20	28	43	3.67	1.26	34.33	73.4	اتفق
	%	4.2%	20%	16.7%	23.3%	35.8%					
Y3	التكرار	6	18	16	28	52	3.85	1.27	32.99	77	اتفق
	%	5%	15%	13.3%	23.3%	35.8%					
Y4	التكرار	5	16	27	24	48	3.78	1.22	32.28	75.6	اتفق
	%	4.2%	13.3%	22.5%	20%	40%					
Y5	التكرار	15	23	26	32	24	3.23	1.31	40.56	64.6	محايد
	%	12.5%	19.2%	21.7%	26.7%	20%					
التكرار الكلي		**39**	**91**	**115**	**154**	**201**	**3.65**	**1.24**	**34.30**	**72.92**	**اتفق**
معدل النسبة المئوية		**6.5**	**15.17**	**19.17**	**25.67**	**33.5**					

* توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2- بعد الصمت الدفاعي:

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

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

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

جدول (11) وصف بعد(الصمت الدفاعي)

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

* توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3-بعد الصمت الاجتماعي

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

جدول (12) وصف بعد (الصمت الاجتماعي)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	اهمية النسبي	اهمية النسبي
Y11	التكرار	0	13	18	56	33	3.91	0.93	23.79	78.2	اتفق
	%	0.0%	10.8 %	15%	46.7%	27.5%					
Y12	التكرار	5	15	18	49	33	3.75	1.12	29.87	75	اتفق
	%	4.2%	12.5 %	15%	40.8%	27.5%					
Y13	التكرار	7	8	16	52	37	3.87	1.11	28.68	77.4	اتفق
	%	5.8%	6.7%	13.3 %	43.3%	30.8%					
Y14	التكرار	8	7	17	52	36	3.84	1.12	29.17	76.8	اتفق
	%	6.7%	5.8%	14.2 %	43.3%	30%					
Y15	التكرار	11	28	38	23	20	3.11	1.21	38.91	62.2	محايد
	%	9.2%	23.3 %	31.7 %	19.2%	16.7%					
التكرار الكلي		**31**	**71**	**107**	**232**	**159**	**3.70**	**1.10**	**30.08**	**73.92**	**اتفق**
معدل النسبة المئوية		**5.17**	**11.83**	**17.83**	**38.67**	**26.5**					

* توضيح مقايس ليكارت الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

4- بعد صمت الفرصة

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

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

جدول (13) وصف بعد (صمت الفرصة)

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

* توضيح مقايس ليكرث الخماسي :(من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39محايد),(من3.40-4.19اتفق),(من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

خامساً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

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

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

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

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

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

أ- العلاقة بين الصمت التنظيمي و بعد الثقة بزملاء العمل

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

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

ب- العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة برؤساء الاقسام

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

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

ت-العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعد الثقة بالإدارة العليا

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

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

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

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

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

جدول رقم (15) تحليل الإنحدار البسيط للمتغير التابع (الصمت التنظيمي)

نموذج Model	قيم معاملات غير قياسية		اختبارT	الدلالة	معامل تحديد R^2	درجة الحرية	قيمة F	
	المعلماتB	الخطا المعياريS.E						
ثابت	0.648	0.163	4.189	0.000	0.733	1	323.961	
الثقة التنظيمية	0.777	0.043	17.999	0.000		118	0.00	Sig

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

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

يوضح الجدول (16) وجود تأثير معنوي لعلاقة الثقة بزملاء العمل و رؤساء الاقسام و الإدارة العليا كأبعاد الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي ،اذا كانت قيمة معامل التفسير(R2 =0.778)أي ان ما قيمته من التغيرات في الصمت التنظيمي ناتج عن التغير في الثقة بزملاء العمل و رؤساء الاقسام والادارة العليا ،وأن

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

اذ بلغ معامل الارتباط (0.882)عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) اما معامل التحديدR2 فقد بلغ) اي ان ما قيمته من التغيرات في الصمت التنظيمي ناتج عن التغير في الثقة بزملاء العمل و الثقة برؤساء الاقسام الثقة بالإدارة العليا ، وان(22.2%) تعود الى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط البحث، وان قيمة (F) بلغت (135.639) عند درجتي الحرية (116.3)وبقيمة احتمالية (0.000)وهي معنوية مستوى (0.005)قيمة (B1) البالغة (0.019) للثقة بزملاء العمل و (0.081)الثقة برؤساء العمل و(0.705) الثقة بالادارة العليا هذا يعني بأن التغير في هذه المتغيرات بوحدة واحدة سوف تؤدي الى التغير في الصمت التنظيمي بمقدار(0.019)، (0.081)، (0.705) على التوالي .

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

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

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

4-1-الاستنتاجات:

برزت مجموعة من الاستنتاجات الاساسية التي توصل له البحث، والتي يمكن عرضها كما يأتي:

1. أظهر النتائج البحث وجود نظرة ايجابية حول الثقة بين العاملين الناتجة عن العلاقات الجيدة بينهم ،وجود تفاهم مشترك فيما يتعلق بأداء الاعمال سعياً لنجاح المعهد في اداء مهامها كمؤسسة تعليمية .
2. ان العاملين من اعضاء الهيئة التدريسية والفنيين اشاروا الى اعتمادهم على رؤساء الاقسام والوحدات الادارية في تنفيذ المهام والمسؤوليات اذ ان العاملين يسعون دائما إلى تعزيز نقاط الاتفاق بينهم وبين الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف .
3. يعتمد العاملين على الادارات العليا في حل المشاكل التي قد تواجههم اثناء اداءهم للمهنة الملقاة على عاتقهم نظراً لوجود الثقة بينهم واعتمادهم على الادارة العليا في إظهار الحكم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
4. بناء على ما جاءت به نتائج التحليل الاحصائي يتضح ميل المبحوثين الى الصمت الاجتماعي ولهم نظرة إيجابية حول هذا الصمت بدليل انهم يرفضون الافصاح عن اية معلومات وظيفية قد تخص عمل الاخرين .
5. وجود نوع من التردد لدى المبحوثين فيما يتعلق بالصمت الدفاعي من خلال التجنب عن اعطاء اية اقتراحات حول العمل لكي لا يدخلون في اشتباكات مع الاخرين .و ان نتيجة متغير الصمت الدفاعي يشير الى سلوك مقصود ويهدف الى حماية النفس من التهديدات الخارجية ،حيث تتضمن الوعي والنظر في البدائل لدى المبحوثين ، ويليها قرار واع لحجب الافكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية نحو فهم فقدان المكانة والمنصب .
6. وافق غالبية المبحوثين في المعهد التقني السليمانية على بعد الصمت التنظيمي ولهم نظرة ايجابية حول صمت الاستسلام ،خصوصاً في فقرة المشاركين يوافقون على تجاهل الحقائق المتعلقة بالمشاكل الموجودة داخل العمل لحماية انفسهم و نتيجة متغير صمت استسلام يشير الى السلوك غير المستقر لدى المبحوثين حيث لا يهتم او يرتبط هؤلاء المبحوثين بالمنظمة يؤدي هذا النوع من الصمت الى عدم التعاون فيما بين العاملين .
7. اظهر نتائج التحليل بوجودعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مما يدل على اهتمام المعهد التقني بالثقة التنظيمية وخاصة العلاقة قوية نسبيا بين المتغير التابع للبحث وبعد الثقة برؤساء الاقسام.
8. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و مظاهر الصمت التنظيمي والذي يفسر اهمية دور الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة في تقليل الصمت التنظيمي.

2-4 التوصيات:

بناءً على النتائج والتحليلات، وصل البحث الى مجموعة توصيات اهمها:-

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

قائمة المصادر :

رسائل و أطاريح :

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

الدوريات والمجلات :

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

الكتب :

1- الربابعة،خالد ،(2018)،الصمت التنظيمي ،اردن www.facebook.com/593218401020991
2- زكريا - مطلك الدوري .أحمد علي صالح ،2009،"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة". عمان.
3- الكتبي. محسن علي عبدة، (2005)،"السلوك التنظيمي –بين النظرية والتطبيق"، أستاذ السلوك التنظيمي -كلية التجارة بالإسماعلية جامعة قناة السويس.

-Dissertation and Theses:

1. Alparslan,A.,(2010),Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizilk Daveranişlari Arasindaki Etkileşim:Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanlari Üzerinde Bir Araştirma ,Master Thesis,Universtity of Suleyman Demirel.

2. Chair,Max Stephenson, and Ebrahim ,Alnoor,(2004), "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness "ajor paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Public and International Affairs, http://www.ipg.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14

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

Journals: -

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

-Books:

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

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.14