

الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين : بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد

رنا شاكر علوان***

م.م حسن مؤيد ابراهيم**

م.م مها فاضل ابراهيم*
المستخلص

في الوقت الذي يعد البعض من مدراء المنظمات ان الصمت هو الولاء لكن في الواقع فإن الصمت يولد مشاكل غير مرغوب فيها لانه متغير سلوكي يمكن ان يكون عائقا في تحقيق الكفاءة والاداء العالي لان التغذية العكسية سوف تكون سلبية مما ينتج عنها عدم الرضا الوظيفي والذي قد يؤثر على علاقة العامل بمديره وبالتالي في انخفاض الثقة التنظيمية ومن هنا جاء موضوع البحث ، هدف هذا البحث الى دراسة العلاقة و التأثير بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد من اجل معرفة آرائهم ومدى ادراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى ثقتهم في ادارتهم العليا، وبعد ان تم توزيع (80) استمارة استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عاليين وتحليل بياناتها اتضح لنا ان هناك علاقة و تأثير سلبي بين واضح للصمت على الثقة التنظيمية، اوصى البحث بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمية معهم ومحاولة الوصول الى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً الى مشكلة صعب التعامل معها .

الكلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، الثقة التنظيمية ، الشركة العامة للصناعات الجلدية .

Organizational Silence and its Impact on Employees 'Organizational Confidence: A Survey of Employees' Opinions in the General Company for Leather Industries in Baghdad

Abstract

While some organizational managers consider silence to be loyalty, in fact silence generates undesirable problems because it is a behavioral variable that can be a barrier in achieving efficiency and high performance because feedback will be negative resulting in job dissatisfaction which may affect The relationship of the worker with his manager and hence in the decrease of organizational confidence. For the employee about the problems that occur in the work and the impact on the level of confidence in their senior management, and after the distribution of (80) questionnaire designed based on previously tested standards of high reliability and stability and analysis of its data it became clear to us that there is a negative relationship and the impact of silence on the organizational trust , The research recommended the need to take into account the views of employees and try to know the problems they suffer within the work by holding permanent meetings with them and try to reach solutions to them so as not to turn in the future to a problem difficult to deal with.

Keywords: Organizational Silence, Regulatory Trust, General Company for Leather Industries.

المقدمة

بدأت منظمات الاعمال تستجيب للتطور الحاصل في المجتمع بالتحول من منظمات تعتمد الضبط والسيطرة والرقابة الى منظمات تعتمد عمى المعلومات والتي تتطلب العلاقة المتبادلة بين الادارة والعاملين ، لذلك فأنها

* جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

** جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

*** وزارة المالية .

مقبول للنشر بتاريخ 2019/4/21

تحتاج الى عاملين يعبرون عن ارائهم ويكونون مستجيبين لتحديات البيئة ولا يكونون خائفين من طرح ارائهم وافكارهم وان يحددو دورهم في منظماتهم لانهم غالبا مايمتلكون أفكارا ومعلومات وآراء بخصوص تحسين العمل وعدم اختيارهم البقاء صامتين عمدا ،وقد لوحظ في الآونة الاخيرة ان اغلب الموظفين والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل هذه المنظمات والمؤسسات لأي معارضة حتى وان كانت شرعية اذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة اخرى قناعة هؤلاء الافراد بأنه لا توجد هناك امكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها ورفض الإدارة لاتخاذ اي اجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلاً من تعديلها ومقاومتها كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية او خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها وهذا سوف يؤثر في التالي على ثقفتهم بأنفسهم وعلى الثقة التنظيمية ككل فتصبح الثقة التنظيمية قليلة او معدومة بعض الشيء , وبما ان الثقة التنظيمية هي ناتج ايجابي بين الرئيس والمروؤوس، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بوساطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المنظمة، وعلى المنظمة اذا ما ارادت ان تحقق اهدافها بوساطة العاملين فأنها يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من اجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية وبالتالي فان المنظمة ستحصل على ثقة و رضا العاملين وولاءهم لها وانخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في ابداعهم وإنتاجيتهم ، وعلى هذا الأساس فمشكلة البحث تتمثل بعدم وضوح الرؤية لأهمية هذا الموضوع ولمحدودية الاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي والتحسس بوجود حالات صمت استناداً إلى الاستطلاع الذي تم اجراؤه ، وتضمن البحث الحالي على اربعة محاور حيث اشتمل المحور الاول على منهجية البحث والدراسات السابقة امـا المحور الثاني فقد اختص بالجانب النظري وتناول متغيري البحث " الصمت التنظيمي " و " الثقة التنظيمية " وجاء المحور الثالث ليبين الجانب العملي من البحث حيث تضمن تحليل البيانات الشخصية وتحليل اجابات العينة وجاء الحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول

اولا : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يوجد قول قديم يقول "اذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب " فهل فعلا ان الصمت ذا قيمة دائما في عالم اليوم الممتلئ بالتغيرات والمنافسة الشديدة والتي يجب فيها ان يكون الصوت ذا قيمة وليس الصمت ، اصبحت هذه المقولة تنطبق فقط على المحادثات العقيمة وغير الضرورية ، جاءت مشكلة البحث من اعتقاد الباحثون ان الشركة العامة للصناعات الجلدية يعاني عاملها من الصمت ولا يتجرأون قول الحقيقة لرؤسائهم ، فاساس نجاح المنظمات في ظل البيئة المعقدة والعولمة والمنافسة الشديدة هم الافراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها اذا لم تمتلك الايدي العاملة ذات الامكانيات والمواصفات التي تؤهلها للوصول الى غاياتها، وينقسم هؤلاء الافراد بين متذمر رافض للأساليب والاجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة وبين مؤيد هادئ لا يتكلم الا قليلا ولا يتذمر من رؤسائه او زملاءه . إذ ان السكوت على الاخطاء مهما كانت صغيرة سيؤدي الى تكاثر مشاكل كبيرة وقد تؤدي الى فشل المنظمة في تحقيق اهدافها , ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي (هل يؤدي الصمت التنظيمي في الشركة المبحوثة الى انخفاض ثقة العاملين) .

2- أهمية البحث : يمكن تقسيم أهمية البحث الى مايلي:

أ-الأهمية المعرفية : وتتلخص الى مايلي

1-ان ندرة الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية بشكل عام فضلاً عن محدودية الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بينهما بشكل خاص , تعطي البحث الحالي أهمية كبيرة فهو يعد المحاولة الاولى على حد علم الباحثين للربط بين هذين المتغيرين .

2-يعد البحث الحالي تواصل معرفي للدراسات العربية والاجنبية التي استفاد منها الباحثين في دراسة الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية .

ب-الاهمية الميدانية : وتتلخص الى مايلي

1-يعد معالجة الصمت التنظيمي من افضل الحلول التي يجب ادخالها في التطبيق العملي للتخلص من المشاكل التي تعاني منه منظماتنا العراقية بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص .

2-يمكن ان يمهّد البحث الحالي الطريق امام الباحثون الاخرين عبر وضعه لعدد من الاسس التطبيقية الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والتي من الممكن استعمالها في كافة المنظمات العراقية المحلية ولاسيما المنظمات الانتاجية والخدمية .

3- أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحقيق جملة اهداف تتمحور في الآتي:

1. التعرف على مفهوم الصمت التنظيمي وتحديد أبعاده الاساسية.
2. قياس نسبة وجود كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي في الشركة المبحوثة.
3. قياس مستوى الثقة التنظيمية في الشركة المبحوثة .
4. التعرف على العلاقة الارتباطية والاثّر مابين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية.

4- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعية وكما يلي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل والثقة التنظيمية.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية والثقة التنظيمية.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل والثقة التنظيمية.

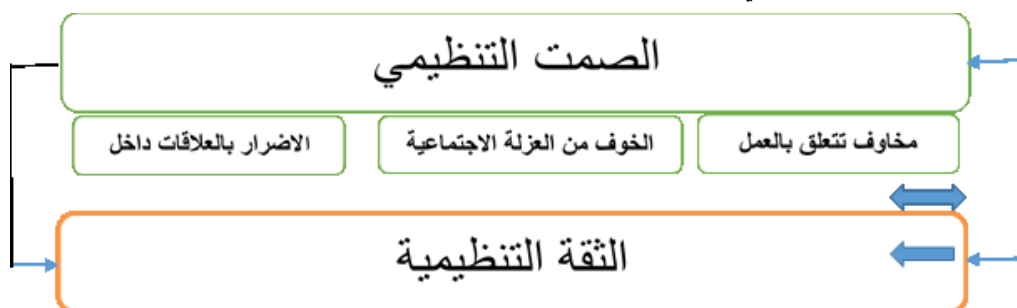
الفرضية الرئيسية الثانية : وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعية وكما يلي :

أ- يوجد تأثير معنوي لبعد مخاوف تتعلق بالعمل على الثقة التنظيمية .

ب- يوجد تأثير معنوي لبعد الخوف من العزلة الاجتماعية على الثقة التنظيمية.

ج- يوجد تأثير معنوي لبعد الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل على الثقة التنظيمية.

5- المخطط الفرضي للبحث



علاقة ارتباط

علاقة تأثير

6- منهج البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها ثم تفسيرها، بناءً على ما تم جمعه من بيانات .

7- أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

أ- الجانب النظري: تم استعمال العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب ودوريات ، فضلاً عن استعمال شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

ب- الجانب الميداني: شكلت استمارة الاستبيان المصدر الرئيس الذي اعتمدته الباحثون للحصول على بيانات الجانب العملي , إذ تضمنت (27) فقرة موزعة على ثلاثة محاور اساسية ،اختص المحور الأول المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.... الخ) ، أما المحور الثاني فتضمن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والذي اشتمل (15) فقرة مقسمة على ثلاثة ابعاد هي (مخاوف تتعلق بالعمل ، الخوف من العزلة الاجتماعية ، الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل) بواقع (5) فقرات لكل بُعد منها بالاعتماد على دراسة (عبود و حسين ، 2016) مع اجراء بعض التغيرات اللازمة ، في حين تضمن المحور الثالث المتغير التابع (الثقة التنظيمية) والذي اشتمل (12) فقرة بالاعتماد على دراسة (كاظم ، 2014) مع اجراء بعض التغيرات اللازمة . وبهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تغطي الجانب العملي تم استعمال الأساليب والوسائل الاحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات افراد العينة المبحوثين.
- الأوساط الحسابية: لمعرفة توجه اجابات المبحوثين.
- الانحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار T للتعرف على الفروق المعنوية في إجابات الأفراد المبحوثة .
- معامل الارتباط (بيرسون) : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات البحث.
- تحليل الانحدار البسيط : لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل .
- اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

8- صدق وثبات الاستبانة

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ-الصدق الظاهري : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول(12)خبراء أي نسبة (86%) . واستناداً إلى آراء الخبراء، يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (27) فقرة.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة

لها(الزبيدي,2007: 15). وبهذا فان معامل الثبات المحسوب (0.88)، يعني إن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

سادساً: مقياس البحث :

اعتمد البحث الحالي على مقياسين رئيسيين هما : (ابعاد الصمت ، مقياس الثقة التنظيمية) هذه المقاييس تم استعمالهما بشكل مباشر من دراسات سابقة وهي مقاييس مختبرة ذات مصداقية وثبات عالية، والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (75.0- 81.0) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها اكبر (75.0) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (1) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	كرونباخ الفا
ابعاد الصمت التنظيمي			
مخاوف تتعلق بالعمل	5	(عبود و حسين ، 2016)	0.811
العزلة لاجتماعية	5		0.878
الاضرار بالعلاقات	5		0.802
الثقة التنظيمية	12		0.755
		(كاظم ، 2014)	

9- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من (400) موظفا في الشركة العامة للصناعات الجلدية (بغداد- الكرادة) تم توزيع (100) استبانته وتم استرداد(80) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك ستكون عينة البحث مكونة من (80) موظفا في الشركة المبحوثة كما في الجدول التالي :

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكور	94	65%
		إناث	31	35%
	المجموع		80	100
2	العمر	اقل من 20	0	0
		21- 30	10	12.5%
		31- 40	37	46.25%
		41- 50	24	30%
		51 فأكثر	9	11.25%
	المجموع		80	100
3	التحصيل الدراسي	إعدادية	20	25%
		دبلوم	5	6.25%
		بكالوريوس	55	68.75%
		دبلوم عال		
		ماجستير		
		دكتوراه		
	المجموع		80	100
4	سنوات الخدمة	اقل من سنة	0	0
		1- 5	4	5%
		6- 10	30	37.5%
		11- 15	04	5%
		16- 20	5	6.25%
		21 فأكثر	1	1.25%
	المجموع		80	100

ثانيا : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

1- دراسة (صكر , 2017 م) " تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي لمنتسبي مديرية محافظة كربلاء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الايجابي اي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الاساسية في السلوك التنظيمي الايجابي واتضح ان تغيير ضعف دعم الادارة العليا اقوى الابعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الاساسية لسلوك التنظيمي الايجابي ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان اهمها ضرورة قيام الادارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي الى الثبات والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحثييات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل بمقترحاتهم والاهتمام بها وتوصيات اخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية .

2- دراسة (عبدالهادي , 2015 م) " اثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الادارية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الادارية وذلك بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية . وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الادارية فكلما زاد الصمت انخفضت فعالية القرارات والعكس . كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للصمت على فعالية القرارات الادارية بالفضلاً عن وجود فروق جوهرية لبعض المتغيرات الديموغرافية (النوع , المستوى التعليمي) فيما يتعلق بالصمت وعدم وجود فروق جوهرية للبعض الاخر مثل (السن , سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي .

3- دراسة (يوسف , 2015 م) " اثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر ابعاد الصمت التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي , وجرى اختيار جامعة زاخو لإجراء الجانب الميداني من البحث, وخلصت الدراسة الى مجموعة من المقترحات كان من اهمها ضرورة ان يعقد المدراء الاداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم للحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل .

ثانياً :- الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الثقة التنظيمية) .

1- دراسة (فارس , 2014) " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي "

هدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة , وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي وكذلك اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : يجب بناء ثقة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين افراد العاملين داخل الجامعة

2- دراسة (البلوي , 2008) " علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية "

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية , وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ان النمط الديمقراطي كان اكثر الانماط الادارية ممارسة و يليه النمط الترسلّي ثم نمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية . وان مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاء بدرجة مرتفعة .

3- دراسة (بنات , 2016) " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها 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%) ، ومستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة جداً ، حيث حصلت على وزن نسبي (86.42%)

ثالثاً : بيان مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية بحيث أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها مما سهل الطريق أمام الباحثون في بناء الإطار النظري لدراسته.
- ب- التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثون في تصميم منهجية دراسته.
- ج- تحديد البيئة والعينة المناسبة للبحث الحالي عن طريق الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات وطريقة سحبها من المجتمع.
- د- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار نموذج البحث الافتراضي.
- هـ - الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي عن طريقها أمكن تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث الحالي.
- و- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات والتي سهلت على الباحثين الانطلاق من إذ انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً :- مفهوم الصمت التنظيمي

نحاول طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم ولاسيما أنه من الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى حيث أشار (Argyris, 1977, 115) أن الصمت التنظيمي يمثل ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادةً من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة . أما موريسون وميلكين

(Morrison and Milliken, 2000, 706) فعرفا الصمت بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المنظمة، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة لمنع انتشارها. ويؤكد (Nenette, 2002, 11) أن الصمت التنظيمي هو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة الرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول القضايا السياسية التنظيمية والمشكلات العملية. أما (الفاعوري، 2004، 159) ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. في حين أشار كل من (عبود , حسين , 2016 : 238) للصمت التنظيمي على أنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوف من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤولة المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين. ويرى (يوسف , 2015 : 174) الصمت التنظيمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين والشعور الجماعي الذي يولد إدراك لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية . وبنفس السياق يرى كل من (جاسم , كرجي, 2017: 394) الصمت التنظيمي على أنه سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم وخارج مجال الإدارة . أما (صكر , 2017 : 31) فقد عرف الصمت التنظيمي

على أنه الظروف التي يحجب الموظف فيها عمداً الافكار البناءة أو الاقتراحات أو الافكار الصحيحة للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو ايجاباً على التطورات والتغيرات في المنظمة.

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم يرى الباحثون الصمت التنظيمي على أنه ميل الموظف إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات والآراء وكذلك الحديث عن مشاكل وقضايا العمل داخل المنظمة مما يؤدي إلى قلة مشاركته في حل هذه المشاكل والقضايا مما يؤدي إلى تدهور الاداء التنظيمي ككل .

ثانياً : ابعاد الصمت التنظيمي .

أشار كل (Demir & Ozturk 2010 : 21 , Eroglu,2014:25 , Cakici, 2010:14) إلى أن أكثر الاسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي مخاوف تتعلق بالعمل ، المفتاح التنظيمي، الخوف من الإضرار بالعلاقات التنظيمية ، انعدام الثقة ، الخوف من السلطة. أما (Dyne & Botero , 2003:32) فيبين أن الصمت التنظيمي في الماضي هو إشارة للالتزام والتكيف ، اما (Milliken & Morrison , 2000:25) فإشارا الى ان ابعاد الصمت تتمثل ب (الخوف من العزلة الاجتماعية ، الخوف من الإضرار بالعلاقات) لكن في الوقت الحاضر فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة لذا توجد هناك عدة ابعاد تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت وارتأى الباحثون الى تناول الابعاد الأكثر تداولاً وكما يلي :

1- الخوف من العزلة الاجتماعية :- ان السبب الرئيس لصمت الافراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه (اذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل لخرى) , كما ان خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا يسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم وان التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الافراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة (Milliken & Morrison 2000).

2- الخوف من الإضرار بالعلاقات :- على الرغم من ادراك الافراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة , الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الافراد الآخرين سوف يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما ان السبب الرئيس الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئاً فيما لا يمكن التنازل عنه او خسارته (Milliken & Morrison, 2000).

3- مخاوف تتعلق بالعمل :- يتجنب الاشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لا اعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر لدى يفضلون عدم شرح افكارهم خشية ان ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون مشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقيّة او التعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الادارة العليا (Demir & Ozturk 2010, Eroglu,2014, Cakici, 2010)

ثالثاً : مراحل الصمت التنظيمي :-

ان الصمت هو ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على شكل مراحل متعددة منها :- (صكر , 2017 : 36 – 35) ، (Brinsfield et al.,2009:27) ، (Bagheri,2012:49)

1- مرحلة الاستغراق (الشمول) :- هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستنارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بينما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعاً في العمل نفسه وهذا يؤدي الى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي .

2- مرحلة الكساد :- في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الاداء والاستنارة التي كانت موجودة في المرحلة الاولى .

3- مرحلة الانفصال :- في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب ويرتفع مستوى الاجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الفرد .

4- مرحلة الاتصال :- يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد الى مرحلة التدمير والتفكير بترك العمل نهائياً .

رابعا : مفهوم الثقة التنظيمية .

نال مفهوم الثقة التنظيمية الاهتمام في العديد من الحقول العلمية . والثقة ليست مصطلحاً بسيط الفهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تعنى بالاعتبار , اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثون حول تعريف شامل وموحد للثقة , لأن الثقة تركيب معقد لذلك يميل الكتاب الى عرض الثقة ضمن تخصصاتهم العلمية المختلفة (المرسومي , 2014 : 41) .

وقال (Hoy & Moren , 2000:8) أن الثقة التنظيمية هي رغبة المجموعة أو الفرد ليُكون عرضه لتأثر بأفعال الطرف الآخر ف ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفاء، وصادق، ومتفتح . "وأشار (Hoy & Nault, 2002: 118) إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها " مشاعر ايجابية يملكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتوقعات والاعتماد المتبادل بينهم . وبين (Becerra & Gupta, 2003: 33) أن الثقة، " حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوكيات الطرف الاخر . ووصى (Nielsen, 2004:240) بأنها " اعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة . ورد مفهوم الثقة (trust) في اللغة تحت كلمة وثق وهي جمع ثقات أي وثق به ووثيق والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم اي انه العهد الوثيق وعرف قاموس (Oxford) معنى الثقة على انها الشعور الذي يملك الشخص عندما يدرك بأنه يستطيع الاعتماد على شخص ما أو شيء ما لفعل ما ينبغي عمله وأورد معنى اخر للثقة وهي الاعتماد بأنك تستطيع الاعتماد على شخص ما أو شيء ما لفعل ما ينبغي فعله (إبراهيم , 2009 : 40) . وعرفت بأيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة بالقائد التنظيمي وبجميع الافراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة وفي سياق الدراسة الحالية فإن الثقة التنظيمية هي أيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في اظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة (كاظم , 2014 : 232) . ويرى رويترز وجوج بأن الثقة هي التوقع الايجابي بأن الاخر لن يتصرف بطريقة انتهازية وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه وتبنى الثقة على التوقع فاذا انشددت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الاخر او الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة والتي ستجعل الطرف الاخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية (بنات , 2016 : 13) .

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم يرى الباحثون الثقة التنظيمية على انها توقع ايجابي يملكه الاشخاص على اساس الادوار التنظيمية والفهم المتبادل بين المنظمة والافراد ينسجم مع تحقيق الاهداف التنظيمية حيث يكون هنالك ثقة لدى الافراد فيما بينهم من جهة وبين الافراد والمنظمة من جهة اخرى مما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية .

خامسا: اهمية الثقة التنظيمية .

وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفف هرمية الهياكل التنظيمية ، لأن الأخيرة تميل الى هدم الثقة التنظيمية (Amico, 2003: 3) . ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم ف التطبيق الأكثر فاعلية للاستراتيجية ، والتنسيق الإداري (McAllister, 1995:23). كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود الى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر (Mayer, et al., 1995: 709) . تؤدي الثقة دوراً حاسماً في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم وعملية خلق المعرفة (Kallebery, et al., 2004: 3) .

كما ان الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية اهمها :- (مرجاح , 2015 : 77) ، (الخفاجي , 2014 : 37)

1- تعد الثقة عنصراً مهما من عناصر راس المال الاجتماعي التنظيمي وذلك من خلال وجهة نظر كل من ان اهمية التعاون في المنظمة قد يحقق اهمية جديدة في الوضع الحالي يركز بدرجة اكثر على العلاقات وبدرجة اقل على السلطة .

- 2- تعد الثقة اداة مهمة للتعامل مع مختلف العاملين في المنظمة والتغيرات في نشاطات المنظمة التي تقود الى زيادة الاهتمام بدراسة الثقة وضمن هذا السياق فقد اشار كل من الى ان تنمية الثقة المتبادلة يوفر احد الاليات لتمكين الموظفين من العمل معا بشكل اكثر فعالية .
- 3- تسهم الثقة في الفعالية التنظيمية وبطرق مختلفة فجودة الاتصالات ترتبط بالفاعلية وان الثقة هي شيء ضروري في الاتصالات المفتوحة في المنطقة اذ ان الاشخاص ومع درجة عالية من الثقة من المحتمل ان يكشفوا عن بيانات دقيقة ومفيدة وكاملة حول المشاكل ففي المنظمات ذات المستوى العالي من الثقة يكون المشاركون اكثر راحة وقادرين على توظيف طاقتهم في المساهمة في الاهداف التنظيمية بدلاً من حماية مصالحهم الشخصية
- 4- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة اداء العاملين وتبادل المعلومات والافكار والآراء فيما بينها فضلاً عن خلق مناخ الابداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة .
- 5- تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين , عندما يكون مستواها عال فأنهم يكونوا اكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها , اذ يتولد لديهم رضا عال في علاقتهم بأسلوب يساعد على تحقيق اهداف المنظمة .
- 6- تعد اداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل مما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الاطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة اكثر فاعلية وبالتالي تقلل من البيات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الافراد .

خامساً : أبعاد الثقة التنظيمية :

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم (Starnes et al:2005, 2) ، (porumbescu,et al 2013:951) و(18: Yang,2005) وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) واعتمد الباحثون على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد .

أ-الثقة بالإدارة العليا (المنظمة) : والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلال(Robbins,2003:733). وأرى(Porumbescu et al, 2013) بأنها تنبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. وأشار (Daft, 2000: 139)، للعدالة التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرر بشكل عادل ومتساوٍ، على إن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو اختلافهم بممارتهم في العمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. إما العدالة الإجرائية وفقاً لها فإن القوانين يجب إن تكون واضحة وإن يتم فرضها باستقامة ونزاهة .

ب-الثقة بالمشرفين : أشار (Bagraim &Hime, 2007:34) نقلاً عن (Mayer et al 1995)، للثقة بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، والنزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص . وأكد (Porumbescu et al,2013:12) ، بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين .

ج- الثقة بزملاء العمل : هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم بالآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (الطائي، 2007: 8)

المبحث الثالث / الإطار العملي

أولا/ عرض وتحليلات نتائج في ضوء إجابات العينة

1- عرض واقع الصمت التنظيمي وفق إجابات عينة البحث

للتعرف على مستوى قيمة الصمت التنظيمي في ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (1-5) بأربعة مستويات نسبة إلى الوسط الفرضي (3) والجدول (1) يوضح ذلك، ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيداً إذا ما تراوح بين (3.1-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-2.9) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (1) قوة المتوسطات					
درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5-4.1	4-3.1	3	2.9-2	1.9-1

أولاً : المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

1- مخاوف تتعلق بالعمل :

من خلال الجدول (2) يتبين لنا أن مخاوف تتعلق بالعمل جاء بوسط حسابي عام بلغ (3.66) وانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما (0.96)، إذ جاءت الفقرة (3) بأعلى وسط حسابي وانحراف معياري قليل التشتت وهذا يدل أن الأفراد العاملين في الشركة يترددون في مشاركة موضوعات العمل وطرح أفكارهم بسبب تسلط وبيروقراطيه أرباب العمل في الشركة المبحوثة، أما الفقرة (5) فقد جاءت بأقل وسط حسابي وانحراف معياري قليل التشتت وهذا يدل على أن الإبداع في العمل متواجد ولكن بشكل شبه معدوم لأن الأفراد العاملين ينتابهم الشعور السلبي بعدم نجاح طرح الأفكار الجديدة.

الجدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد مخاوف تتعلق بالعمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عندما اتحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعي الحالي في العمل	3.4	1.2
2	اتعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن مشكلة ما	3.9	0.9
3	اتردد في طرح أي موضوع خوفاً من انتقام مسؤولي المباشر	4.00	0.8
4	الخوف يمنعني من فقدان وظيفتي أو منصبتي الحالي يمنعني من الكلام	3.5	1.00
5	إبداعي في العمل معدوم بسبب خوفاً من العقوبة في حال طرحي الفكرة الجديدة وعدم نجاحها	3.3	0.9
	الوسط العام والانحراف العام	3.66	0.96

2- الخوف من العزلة الاجتماعية :

من خلال الجدول (3) فقد جاء الخوف من العزلة الاجتماعية بوسط حسابي عام بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.82) وهو يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة، وجاءت الفقرة (7) بوسط حسابي عالٍ وهو ما يدل على إدراك أفراد الشركة بأهمية العزلة الاجتماعية والمساوئ التي قد تلحق بهم في حال التكلم ومعارضة أصحاب القرار، فطرح

مشاكل العمل من قبل العاملين هو عقوبه ونقطة ضعف ضد الموظف في اضبارته الشخصية الوظيفية وهذا ماجاء بالفقرة رقم (10) والتي جاءت باعلى وسط حسابي (4.2) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.5) .

الجدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العزلة الاجتماعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	عندما اذكر مشكلة ينظر الي الناس بانني صاحب مشاكل	3.9	0.8
7	الخوف من فقدان ثقة واحترام الآخرين يمنعني من التكلم	4.1	1.00
8	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر	4.00	0.9
9	الناس الذين يعلنون عن المشاكل ليسوا موضع ترحيب من قبل الآخرين	3.8	0.9
10	طرحي للمشكلة هو نقطة ضعف في اضبارتي الوظيفية	4.2	0.5
	الوسط العام والانحراف العام	4.00	0.82

3- الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل :

يتضح من خلال الجدول (4) في ادناه ان الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل جاء بوسط حسابي عام (3.72) وبانحراف معياري مقبول (0.8) وهو متوسط , اذ حققت الفقرة (11) اعلى وسط حسابي وهو ما يرجح على حرص الافراد العاملين في الشركة لتجنب المشاكل حفاظا على علاقاتهم الداخلية في الشركة وتأثيرهم السلبي المحتمل على تلك العلاقات وكذلك فان العامل الذي يطرح مشاكل العمل ويحاول ايجاد الحلول لها قد يتعرض الى مواجهة المسؤول المباشر والحزازيات التي قد تحدث نتيجة تعارض الاراء وهذا ما اثبتته الفقرة (14) اذ جاءت بوسط حسابي (3.8) وبانحراف معياري (0.9)

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخوف من الاضرار بعلاقات العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	ان تحدثني عن المشاكل يمكن ان يؤثر على علاقتي مع الآخرين	3.9	0.7
12	اخشى عدم دعم زملائي لي عند تحدثني عن مشكلة ما	3.6	0.8
13	قد ينظر لي زملائي نظرة سلبية عند التكلم عن مشاكل العمل	3.5	1.0
14	الخوف من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني الى الصمت	3.8	0.9
15	طرحي لمشكلة ما يجردني من زملاء العمل	3.7	0.6
	الوسط العام والانحراف العام	3.72	0.8

ثانيا: المتغير التابع (الثقة التنظيمية)

1- الثقة بالادارة العليا

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي لبعد (الثقة بالادارة العليا) قد بلغ (3.8) وهو ميل يكاد ان يكون عالي لأفراد عينة البحث وبانحراف معياري (1.0), حيث حققت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي وهذا يدل على ثقة الافراد العاملين بالادارة العليا متواجده نوعا ما , فهذا الشعور يخلق الطمأنينه والاعتماد لدى العاملين بالاعتماد على الادارة العليا في تنفيذ المسؤوليات المتعلقة بالشركة وعدم التشارك واخذ القرار الجماعي ويحلل الباحثون سبب ذلك الى ان ظاهرة الصمت التنظيمي العاليه في الشركة المبحوثة خلقت هذا الجو من الثقة السلبية العاليه بسبب المخاوف التي تحتل نفوس العاملين .

جدول (5) الثقة بالادارة العليا

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات.	3.6	1.2
17	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل.	3.0	1.0
18	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.4	1.1
19	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأن لديها القدرة على التنبؤ والانسجام	4.3	0.8
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.8	1.0

2- الثقة بالمشرفين

بينت النتائج الاحصائية لهذا البعد الموضحة بالجدول رقم (7) اذ حصلت على متوسط حسابي جيد (3.6) وهذا يعني ميول الافراد لهذا البعد، وانحراف معياري (0.9) مما يدل على اتفاق الافراد المستجيبين على هذا البعد الثقة بالمشرفين ، فالافراد العاملين هم يعتمدون بشكل مباشر على المشرفين في تنفيذ المسؤوليات وعدم التدخل في تلك المسؤوليات اذ حققت الفقرة (20) وسطاً حسابياً عالياً (3.9) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.7) فالافراد العاملين متجاوبون ومتفوقون بالكامل مع توصيات وقرارات مشرفيه ويعزو الباحثون سبب ذلك الى انتشار ظاهرة الصمت والمخاوف التي تسيطر عليهم والتي اشير اليها سابقا .

جدول (6) الثقة بالمشرفين

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	يمكنني الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات .	3.9	0.7
21	لا أرى سبب للشك بتوصيات وتقارير متابعة المشرف المتعلقة بالأداء	3.6	0.9
22	أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.	3.8	0.9
23	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتقاني.	3.1	1.0
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.9

3- الثقة بزملاء العمل

حصل هذا البعد على متوسط حسابي جيد وبلغ (3.4) ويقابله تجانس واتفاق في اجابات العينة وذلك من خلال انحرافه المعياري اذ بلغ (0.9) , وهذا يعني ان افراد الشركة على دراية باهمية الثقة بزملاء العمل . فالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين داخل الشركة تتيح الحرية للتحدث عن مشاكل العمل دون دراية المسؤولين وهذا ما جاء بالفقرة رقم (27) بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.9) فالعاملين في الشركة لديهم الحرية في طرح مشاكل عملهم فيما بينهم فقط دون دراية ارباب العمل وهذا بحد ذاته يثبت ما طرحه الباحثون في الابعاد المشار اليها ، فالعاملون في الشركة يطرحون مشاكل العمل ويؤمنون بتعاطف زملائهم معهم ولكن دون الوصول لحلول جذرية بسبب التسلط والمخاوف التي تكاد تكون مزروعة فيهم .

جدول (7) الثقة بزملاء العمل

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم .	3.0	1.1
25	زملائي في العمل يمكن إن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم .	2.6	1.3
26	عندما اطرح مشاكلي على زملائي في العمل اعرف أنهم سوف يستجيبولي باهتمام .	3.9	0.6
27	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	4.2	0.9
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.4	0.9

ثالثا- تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

أ- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في الصمت التنظيمي وابعادها (مخاوف تتعلق بالعمل، الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل ، الخوف من العزلة الاجتماعية) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الثقة التنظيمية تم استعمال معامل ارتباط (Pearson) وكانت النتائج كما يلي:

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية) والفرضيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة ب :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مخاوف تتعلق بالعمل والثقة التنظيمية.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل والثقة التنظيمية.

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخوف من العزلة الاجتماعية والثقة التنظيمية. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

جدول (8) : معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

الدالة	R	ابعاد الصمت التنظيمي	الثقة التنظيمية
سالبة معنوي	-0.567**	مخاوف تتعلق بالعمل	
سالبة معنوي	- 0.666**	الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل	
سالبة معنوي	-0.652**	الخوف من العزلة الاجتماعية	
سالبة معنوي	-0.654**	الصمت التنظيمي	

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين مخاوف تتعلق بالعمل و الثقة التنظيمية (-0.567^{**}) وهي قيمة سالبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) مما يدل انه كلما زادت مخاوف تتعلق بالعمل زاد الصمت وبالتالي قلت الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة.

2- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل والثقة التنظيمية (0.666^{**} -) وهي قيمة سالبة معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل و الثقة التنظيمية في الشركة .

3- اما قيمة معامل الارتباط بين الخوف من العزلة الاجتماعية و الثقة التنظيمية فقد بلغ (0.652^{**} -) وهي قيمة سالبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط عكسية معنوية (ذات دلالة احصائية) بمستوى (0.01) بين الخوف من العزلة الاجتماعية والثقة التنظيمية في الشركة.

4- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي و الثقة التنظيمية بصورة اجمالية (0.654^{**} -) وهي قيمة سالبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى (0.01) وهذا يدل على ان للصمت داخل الشركة دور فاعل و جوهري في خفض الثقة التنظيمية فيها.

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل النسبة الاكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع الثقة التنظيمية في المعمل المبحوث .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس (الثقة التنظيمية) باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسية لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي

- يوجد تأثير معنوي للصمت في الثقة التنظيمية وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- يوجد تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية لمخاوف تتعلق بالعمل على الثقة التنظيمية .

ب- يوجد تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية للخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل على الثقة التنظيمية.

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للخوف من العزلة الاجتماعية على الثقة التنظيمية . ويبين الجدول (9) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

الجدول (9) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

المتغير المعتمد (Y) (التابع)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
الثقة التنظيمية	الصمت التنظيمي X	0.621 (1.875)	0.849 (7.952)	0.726	97.082
	مخاوف تتعلق بالعمل X1	1.695 (3.660)	0.571 (5.115)	0.567	37.39
	الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل X2	1.130 (2.210)	0.702 (5.928)	0.666	60.84
	الخوف من العزلة الاجتماعية X3	1.328 (4.744)	0.678 (7.294)	0.723	84.39
	n = 80	1.664	1.664		القيمة الجدولية لـ (t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، (0.01) ودرجة حرية 1,79 DF = 3.96

1- يتضح من الجدول (8) ان الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للهندسة في الثقة التنظيمية قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.082) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية $df=1,79$ وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الصمت التنظيمي والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الثقة التنظيمية ، كما يشير معامل التحديد (R^2) الى ان الصمت التنظيمي تفسر ما مقداره 72.6% من التغيرات التي تحصل في الثقة التنظيمية ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) الصمت التنظيمي الى معنوية العلاقة بين الصمت التنظيمي (X) والمتغير التابع (Y) الثقة التنظيمية مما يعني ان الصمت التنظيمي تمارس تأثيرا معنويا على الثقة التنظيمية.

2- أما قيمة (f) المحسوبة —(مخاوف تتعلق بالعمل ، الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل ، الخوف من العزلة الاجتماعية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X1,X2,X3) بلغت قيمها (84.39 ، 60.84 ، 37.39) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية $df=1,79$ وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الثقة التنظيمية حيث يشير معامل التحديد (R^2) للـ X1 الى ان مخاوف تتعلق بالعمل يفسر ما مقداره 56.7% من التغيرات التي تحصل في الثقة التنظيمية ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X1) مخاوف تتعلق بالعمل الى معنوية العلاقة بين مخاوف تتعلق بالعمل (X1) والمتغير التابع (Y) الثقة التنظيمية مما يعني ان مخاوف تتعلق بالعمل يمارس تأثيرا معنويا على الثقة التنظيمية . وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) للـ X2 الى ان الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل يفسر ما مقداره 66.6% من التغيرات التي تحصل في الثقة التنظيمية ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2) الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل الى معنوية العلاقة بين الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل (X2) والمتغير التابع (Y) الثقة التنظيمية وهذا يعني ان الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل يمارس تأثيرا معنويا على الثقة التنظيمية . أما قيمة معامل التحديد (R^2) للـ X3 فقد اشارت الى ان الخوف من العزلة الاجتماعية يفسر ما مقداره 72.3% من التغيرات التي تحصل في الثقة التنظيمية ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X3) الخوف من العزلة الاجتماعية الى معنوية العلاقة بين الخوف من العزلة الاجتماعية (X3) والمتغير التابع (Y) الثقة التنظيمية وهذا يعني ان الخوف من العزلة الاجتماعية يمارس تأثيرا معنويا على الثقة التنظيمية.

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت فيما يخص الثقة التنظيمية في معمل السجاد العراقي وتبين ان الخوف من العزلة الاجتماعية هو اكثر ابعاد الصمت التنظيمي تأثيرا على الثقة التنظيمية ويليهِ الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل واخيرا مخاوف تتعلق بالعمل .

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

- 1- بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية مما يعني انه كلما يزيد الصمت تنخفض الثقة لدى العاملين .
- 2- ان احد العوامل التي تساهم في زيادة ظاهرة الصمت لدى العاملين هو الخوف الذي ينتابهم خوفا من ردود الفعل السلبية التي قد تواجههم من قبل مشرفيهم .
- 3- العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين ومن مختلف المستويات هي مصدر لطرح مشاكل العمل وما يعانيه العاملون من ضغوطات ومشاكل يومية .
- 4- توجد علاقة تأثير عكسية بين أبعاد الصمت (مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الاضرار بالعلاقات) والثقة التنظيمية فزيادة الثقة التنظيمية ايجابيا تؤثر في خفض الصمت التنظيمي وبالعكس
- 5- جاءت الثقة التنظيمية بمستوى عالٍ وهذا نابع من ظاهرة الصمت والمخاوف التي يمتلكها العاملون بسبب الردود السلبية التي قد تاتيهم من مشرفيهم .

ثانياً: التوصيات:

- 1- الاهتمام بالأفراد العاملين وذلك عن طريق فسخ المجال امامهم لأبداء آرائهم وذلك من خلال وضع أنظمة اتصال فعالة بينهم وبين مروضيهم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشاكل وذلك للحد من اسباب الصمت التنظيمي لديهم.
- 2- زيادة مهمات ومسؤوليات بعض الأفراد العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال ابراز طاقاتهم ومعارفهم الكامنة وتطبيقها واقعياً ودعمهم وتحفيزهم لتحقيق ذلك.
- 3- إجراء المناقشات والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
- 4- تكليف الأفراد العاملين بمعالجة مشاكلهم بالطريقة التي ترضي وتحقق مصالحهم ومصالح الشركة على حد سواء من خلال تمكينهم في اتخاذ القرارات المصيرية واشراكهم في حل المشكلات التنظيمية في الشركة.

المصادر

- 1- ابراهيم , ليث خليل (2009) تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
- 2- البديري , ديانة علي (2016) الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية , رسالة ماجستير , كلية العلوم السياحية , الجامعة المستنصرية .
- 3- البلوي , منصور مفلح (2008) علاقة النمط الاداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية , رسالة ماجستير , عمادة الدراسات العليا , جامعة مؤتة .
- 4- بنات , عايدة سعيد (2016) الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الفوت الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم , رسالة ماجستير , كلية التربية , الجامعة الاسلامية بغزة .
- 5- جاسم , نغم علي , كرجي , سحر احمد (2017) ديناميكيات متعددة الابعاد لصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد الخمسون .
- 6- الخفاجي , ياسمين قاسم (2014) دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء .
- 7- صكر , عبدالله علي (2017) تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء .
- 8- عبد الهادي , اميرة احمد (2015) اثر الصمت التنظيمي على فعالات القرارات الادارية , رسالة ماجستير , كلية التجارة , جامعة المنصورة .
- 9- عبود , زينب عبدالرزاق , حسين , ظفر ناصر (2016) اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين , مجلة جامعة بابل , العدد 1.
- 10- فارس , محمد جودت (2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية , العدد الثاني .
- 11- كاظم , اميرة خضير (2014) الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , العدد الحادي والثلاثون .

- 12- مرجاح , زهراء غانم (2015) المهارات القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
- 13- المرسومي , ميسلون يونس (2014) الثقة التنظيمية وتأثيرها في تقييم أداء العاملين , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة المستنصرية .
- 14- هادي , مصطفى محمد , مشكور مسلم عبد الرضا (2017) دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي , بحث بكالوريوس , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة القادسية .
- 15- هاشم , صبيحة محمد , العابدي , علي رزاق (2010) اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , العدد 1 .
- 16- يوسف , مهيفان شريف (2015) اثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي , مجلة جامعة زاخو , العدد 1 .

المصادر الانكليزية

- 1- Amico, L., "Examine Determinants of Management Trust: Evidence From a Laboratory Experiment", Paper Presented at the National Public , (2003) .
- 2- Argyris, C., 1977 Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, 55 (6) 115.
- 3- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M., (2012), "Organizational silence –Basic concept and its Development Factors" Ideal Type of Management, Vol. 1 No. 1.
- 4- BAGRAIM, JEFFREY J, HIME, PATRICIA, (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>
- 5- Becerra , M. , Gupta, A. K., "Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects", Organization Science, Vol. 14 , No. 1, PP. 32 - 44, (2003) .
- 6- Brinsfield , C.T, Edwards, M.E & Greenbreg , J. , "Voice and Silence in organizations : Historical review and current conceptualizations " , Emerald Group publishing limited , 2009 , P. 3-33
- 7- Cakici , A. , "Orgutlerade isgoren sessizligi " , Detay Yayinlari , Ankara , 2010
- 8- Daft, Richard L., (2000), "Management", 5th ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA.
- 9- Demir ,C. and Ozturk U. " Orgut kulturunun orgutsel Baglilik uzerine Etkisi ve Bir uygulama" , Dokuz Eylul I.I.B.F Dergisi , 25(1) , 2010.
- 10- Dyne LV , Ang s , Botero IC , "Conceptualizing Employee silence and Employee voice as Mutidimensional Constructs" Journal of Management studies , 40 (6) :1359-1392 , 2003.
- 11- Erigue , G., Ozer, O., Turac, I., & Songur, C., (2014) "Organizational Silence among Nurses: A study of Structural Equation Modeling " International Journal of Business, Humanities and Technology , Vol. 4 No. 1.
- 12- Hoy, J. , Nault, E., "Trust: the mining ingredient in assessment", International Journal of Engng Education, Vol. 18, No. 2, PP. 118-136 , (2002) .

- 13- Hoy, W. , Moren, M., "The Conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales", Educational and Psychological Research, Vol. 5, No. 4, PP. 8 - 20 , (2000) .
- 14- Kallebery, A., Appelbaum, E. , Sleight, S., "For Better or Worse: Union and Company Trust and Citizenship Behaviors", Paper Presented to Industrial Relations Research Association Meeting, San Diego, January, 3 , (2004) .
- 15- Mayer, R. , Davis, J. , Schoorman, F., "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2 , PP. 706 -722 , (1995) .
- 16- Mayer, Roger C., Davis, James H. and Schoorman F. David ,(1995)"An Integrative Model of Organizational Trust"The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3
- 17- Mc Allister, D, "Affect and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, PP. 27-37, (2010) .
- 18- Morrison ,E.&Milliken,F.(2000)" Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of management review,25-706.
- 19- Nenette, Ma., 2002,The View From left. Business World, Manila; 1 .
- 20- Nielsen, Bo Bernhard, "The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach", Management, Vol. 7, No. 3, PP. 239 - 256 , (2004) .
- 21- PORUMBESCU, Greg , PARK, Jungho , OOMSLS, Peter ,(2013)"BUILDING TRUST: COMMUNICATION AND SUBORDINATE TRUSTIN PUBLIC ORGANIZATIONS",Transylvanian Reviewof Administrative Sciences,No. 38
- 22- Robbins Stephen P., (2003), "Organizational behavior", 10th ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey. B. Thesis's & Studies:
- 23- Starnes, Becky J. , . Truhon, Stephen A. and McCarthy ,Vikkie (), "A Primer on Organizational Trust Organizational Trust: Employee-Employer Relationships"rube.asq.org/hdl/.../a-primer-on-organizational-trust.pdf