



جامعة مولود معمري - تيزي وزو  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في  
الإدارة العمومية

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين:

- د/ لعراي كريمة

- يحا نواره.

- بحلاط أمال.

أعضاء لجنة المناقشة

- د/ خافوني فزية..... رئيسا.

- د/ لعري كريمة..... مشرفا ومقررا.

- د/ حسين زاوش..... ممتحنا.

السنة الجامعية: 2020/2019



# الشكر والعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبينا وشفيعنا عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم  
وآله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد الحمد لله رب العالمين أن وفقنا في  
إتمام مذكرتنا وأنار دربنا بنور علمه.

نتقدم بالشكر إلى مشرفتنا الدكتورة لعرابي كريمة صانها الله ورعاها التي كانت بمثابة قدوة  
لنا في الأخلاق والقيم والتي لطالما قامت بتوجيهنا وتشجيعنا على الإجتهد على مرّ هذا  
المشوار.

نشكر الزميلة طوطاح وهيبه وجاوتي ليزة اللتان قدمتا لنا يدّ العون ولم تبخلا علينا بأية  
معلومة.

وكما نشكر أيضا بغداددي حياة على تعاونها معنا وكل طاقم الإدارة خاصة السيّدة فهيمة  
والسيّدة صونيا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر كذلك إلى السادة المحترمين في لجنة المناقشة الرئيس  
والعضو.

# الإهداء

أهدي علمي وعملي هذا سائلة الله عزّ وجلّ أن يبارك به ويكون خالصاً لوجهه:

-إلى معلّم الأُمَّة، شفيع الخلائق، محمد صلى الله عليه وسلّم.

-إلى أعلى ما في الوجود، الى من زرع فيّ طموحا ودفعني الى المستقبل الناجح " أمي وأبي " أطال الله في عمرهما.

-إلى اخوتي وأخواتي مصدر اعتزازي.

-إلى أعلى شخص تمنّيت أن يشاركني في أول فرح لي في حياتي، وبين اخوتي وأخواتي "أخي الغالي زهير" رحمه الله وأسكنه فسيحة جنّاته.

-إلى زميلاتي وزملائي وفقهم الله وسدّد خطاهم

-إلى أعزّ إنسان رافقتني وأعانني في مسيرتي العلميّة مادياً ومعنوياً "خالي العزيز" أطال الله في عمره.

-إلى كل طالب علم سخر علمه لمنفعة غيره، وجعل قلمه نورا يهتدي به، وأخلص نيّته علما وعملا لتنهض أمّته.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى أعز من في الوجود أُمي وأبي أطال الله في عمرهما واللذان تعبوا في  
تربيتي والسهر على راحتي وأجزلوا في العطاء

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

الآية 24 سورة الإسراء

وإلى جميع أفراد عائلتي الكريمة وإلى كل من رافقني خلال مشواري الدراسي من أساتذة  
وزملاء.

مقدمة

## مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة، ونجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى قدرتها على الاستفادة من كفاءته وقدراته والإحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها في ظل بيئة ديناميكية يسودها التغيير، فإمتلاك المنظمة للموارد المادية والتكنولوجية فقط لن يحقق لها التميز والإبداع ما لم تمتلك موارد بشرية متفاعلة داخل التنظيم، مشاركة في القرار، ومبرزة صوتها ورأيها في مختلف القضايا التي تصب في سياسة المنظمة، فنجاح المنظمات الكبرى لا يعود فقط إلى المجهودات المبذولة من قبل المديرين وإنما يرجع كذلك إلى جهود الموظفين، لأن هناك علاقة تبادلية فيما بينهما، حيث أنّ المرؤوسين يحتاجون إلى مساعدات وتوجيهات رؤسائهم، وهم بدورهم، يقومون بدعم رؤسائهم عن طريق طرحهم للمعلومات والآراء والإقتراحات حول المشكلات المختلفة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

غير أنّ واقع المنظمات اليوم يشير إلى عزوف شديد للموظفين عن المشاركة في البيئة التنظيمية وإبداء رأيهم أو تصوراتهم، أو حتى إظهار رضاهم عن مسائل معينة من عدمه، ناهيك عن المشاركة في عملية إتخاذ القرار؛ حيث يميل الموظفون إلى البقاء صامتين وذلك لعدة أسباب تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر تبعاً للبيئة العامة السائدة. وفي ظل هذا السلوك السلبي، يعدّ "بناء الثقة التنظيمية" مدخلاً رئيسياً لتغيير هذا السلوك وتعديله. فالثقة التنظيمية تعدّ من أهم مكونات البيئة التنظيمية وأهم العناصر المحفزة في بيئة العمل. بالإضافة إلى أنّها الخطوة الرئيسية لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

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

## أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:
- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية وأهميتها داخل المنظمة.
- معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة وظاهرة الصمت التنظيمي.) بالإدارة العليا
- تهدف إلى التعرف على آليات بناء الثقة التنظيمية، وكذا التغلب على ظاهرة الصمت في المنظمات.

## أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع:

الأسباب الذاتية، وتتمثل في:

- الإهتمام والرغبة الشخصية بالبحث في ظاهرة "الصمت التنظيمي" التي أصبحت محور قلق المديرين والقادة في المنظمات العامة والخاصة، وكيف لعامل "الثقة" أن يتغلب عليها.
- الميول الذاتي للمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع الصمت التنظيمي من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة.
- لفت إنتباه القادة والمديرين لأهمية بناء الثقة التنظيمية كمحدد رئيسي للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
- تقديم المزيد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

### أدبيات الدراسة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة في الموضوع، أهمها:

### الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية

- دراسة (معاينة واندراوس)، تحت عنوان "الإدارة بالثقة والتّمكن"<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتّمكن لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتكمن أهميتها في أنّ قضية ثقة الموظف بالإدارة يعدّ مطلباً سابقاً لنجاح عملية التّمكن وهي مسألة ضرورية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ممثلة برؤساء الجامعات ونوابهم وعماد الكليات ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (468) قائدًا أكاديميًا وذلك في (2005-2006)، وبيّن توزيع أفراد هذه الجامعات في مجتمع الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة الجامعية (الجنس، الكلية، الموقع الإداري، الخبرة في العمل الإداري، والجامعة التي تخرّج منها)، ومن نتائج هذه الدراسة:
- أنّ كفاءة فقرات مفهوم الثقة قد جاءت ضمن درجة تحقيق عالية، خاصة وأنّ الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد في تحمّل المسؤولية وتفويض صلاحيات لهم.

1- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتّمكن، ب. ط، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد 2008.

- يظهر مجال فرص الإبداع وتحقيق الذات جاء بالمرتبة الأولى، وفي مجال السياسات الإدارية وسلوك القيادة في المرتبة الثانية، ثم مجال دقة المعلومات وتوافرها في المرتبة الثالثة، وأخيراً فإن مجال القيم التنظيمية السائدة في المرتبة الرابعة، ضمن درجة ممارسة عالية لكل منها لمفهوم الثقة.

- أن كافة فقرات مفهوم التمكين باستثناء فقرة (التمكين جزء أساسي من ثقافة جامعتي التي أعمل فيها)، قد تحققت بدرجة كبيرة، في حين أن الفقرة المستثناة (التمكين جزء أساسي من ثقافة جامعتي التي أعمل فيها)، قد جاءت ضمن درجة ممارسة متوسطة.

دراسة (قموه)، تحت عنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم"<sup>1</sup>، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاعاً للروح المعنوية في مختلف المجالات باستثناء المجال المتعلق بالرواتب، لذلك أوصت برفع رواتب المعلمين لتوفي بحاجاتهم، والتوزيع العادل للعبء التدريسي من أجل الزيادة في رفع الروح المعنوية والمكانة الاجتماعية.

دراسة (نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم)، تحت عنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"<sup>2</sup>، وهي دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية فيها، تم توزيع (60) إستمارة إستبيان على العاملين والمسؤولين في أقسام ووحدات وشعب المديرية التي تعتبر إحدى المديریات التابعة لوزارة الأشغال والبلديات. وتم إستبعاد (10) إستمارات لوجود أخطاء فيها وبالتالي بلغ عدد الإستمارات الصالحة لتحليل (50) إستمارة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: - وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك بحيث أسهم في بناء درجة مرضية من الثقة في ميدان العمل مما يدل على إهتمام المديرية بالثقة التنظيمية من خلال تقديم العون للعاملين وحلّ مشاكلهم الوظيفية والعائلية من خلال معرفة ميولهم ورغباتهم. أما عن دراستها الميدانية فقد توصلت من خلالها إلى أن هناك سلوكيات طوعية إختيارية هدفها تقديم الدعم للآخرين وتذليل العقبات مما يدل أن سلوك المواطنة قد

1- قموه سحري عيسى، الثقة التنظيمية لدى مديري والمدارس العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، ب. طه الأردن: دار اليراع للنشر والتوزيع، 2010.

2- نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة فنون الفرادي، العدد: 19، 2014، ص ص. 369-337.

شغل حيّزًا فاعلاً نتيجة التفاعل الإيجابي بين متغيّراته المكوّنة من (الإيثار، ووعي الضمير، الكياسة) إرتفاع مستويات أهميّة المتغيّر المستقلّ الثقة التنظيمية والمتغيّر التابع سلوك المواطنة التنظيمية في المديرية المبحوثة.

دراسة (Linda Arnason; Susanna Johnsen)، تحت عنوان "دور وإدراك الثقة التنظيمية"<sup>1</sup>، الهدف من هذه المقال ودراسة ظاهرة الثقة وكيف يحظى الأفراد في مناصب إدارية مختلفة في شركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي بالثقة، هذا المقال عبارة عن دراسة حالة والبيانات التي تمّ جمعها تقتصر على المعلومات من خمسة أفراد يعملون في المكتب الرئيسي في شركة الحالة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد توصلت إلى هذه النتائج:

-أنّ التصور العام للثقة في حالة الشركة على أنّها عالية ولها دورًا مهمًا.

-نادرًا ما تستخدم أنظمة التحكم نظرًا لأنّ المنظمة تدار في الغالب من خلال الثقة حيث يقال أنّ الإفتتاح والمشاركة هي الكلمات الأساسية.

-تمّ العثور على بعض المجالات لتحسين، بما في ذلك الإفتتاح والتواصل والفعالية في عملية إتخاذ القرار، ويتّضح أنّه يمكن وجود مستوى عال من الثقة.

وجد المؤلفون عنصرين جديدين هما: "الإستجابة والتوتر" يمكن إضافتهم عند تكوين الثقة، ولقد تمّ تجميعها مع خمسة مكونات "الكفاءة، قيم الإرتباط، الإهتمام، الإتساق والإفتتاح"، وتشكيل نموذجًا جديدًا لقياس الثقة.

<sup>1</sup> - Linda Arnason, Susanna Johnsen, **The Role and perception of organizational trust**, Bachelor thesis within Business Administration, Gothenberg University, school of businss, Economics and Law, 2012.

## الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

دراسة (رائد صالح عبد الرحمان الصليبي)، تحت عنوان "دور الصمت التنظيمي في سلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية"<sup>1</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة البحرية من وجهة نظر الأفراد، وإلى معرفة دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي في جهاز الشرطة البحرية وكذا العلاقة بينهما. إتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، أما عن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكوّن من جميع منتسبي جهاز الشرطة البحرية والبالغ عددهم (689)، موظّف (التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة البحرية 2019)، وتمّ استخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغت العينة (247) مفردة، وتمّ توزيع (300) إستبانة على مجتمع الدراسة بهدف زيادة نسبة الإسترداد، وتمّ إسترداد (223) إستبانة، حيث كانت تمثّل العينة الفعلية للدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود الصمت التنظيمي بدرجة موافقة بنسبة 65,24% من قبل العاملين في جهاز الشرطة البحرية، وجاء ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي على النحو الآتي: المرتبة الأولى في بعد الصمت الاجتماعي بنسبة 72,49%، وفي المرتبة الثانية في بعد صمت الإذعان (الإستسلام) بنسبة 61,89%، وعن المرتبة الثالثة في بعد الصمت الدفاعي بنسبة 61,34%.

- أنّ مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في جهاز الشرطة البحرية كانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي 69,92% وكان ترتيبها على النحو الآتي: - في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الأولى، ينجز الموظفون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد يساوي 3,64 (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ الوزن النسبي 72,85% بينما بالمرتبة الأخيرة الفقرة الخامسة عشر "يحرص الموظفون على التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم وان كانت مخالفة لآراء الرؤساء" يساوي 3,31 أي أنّ الوزن النسبي 66,13%.

<sup>1</sup> - رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، "دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحري"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلّبا الحصول على رسالة الماجستير تخصص: القيادة والإدارة، في جامعة الأقصى بغزة، السنة الجامعية: 2018-2019.

-أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0,05$ ) بين متوسطات آراء العينة حول السلوك الإبداعي تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية المحافظة).

دراسة (محمد هجو عبد القادر محمد علي)، تحت عنوان "أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل"<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والعزلة التنظيمية وقياس مستوى تأثير الصمت التنظيمي على نية ترك العمل، وقياس مستوى التأثير المباشر للصمت التنظيمي على نية ترك العمل عند توسيط العزلة التنظيمية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع ظاهرة موضوع البحث. ويتكوّن مجتمع هذا البحث من أساتذة الجامعات الحكومية وخاصة في ولاية الخرطوم، وتمّ إختيار مجتمع أساتذة الجامعات في عام 2012م من قبل وزارة التعليم العالي، لأنه توفرت فيه هذه الظاهرة بصورة ملفتة للنظر من بين المجتمعات الأخرى والتي كشفت فيه الوزارة عن نسبة المهاجرين من حملة الدكتوراه بلغت (53%). وفي ظلّ قيود الوقت والجهد تمّ إختيار 384 عينة للدراسة بإستخدام الطريقة غير الإحتمالية العمدية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: -أظهرت أنّ هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي، ونية ترك العمل بعد طبيعة تقييم الأداء، وقد إتضح كذلك أنّ هناك علاقة سلبية بين الخوف من المدراء والخوف من ردّة الفعل السلبية وبعد ضعف العمل.

دراسة (Wageeh A. Nafei)، تحت عنوان "Organizational silence: Anobstacle to Organizational Learning"<sup>2</sup>، الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الصمت التنظيمي كأحد أكبر العوائق أمام التعليم التنظيمي في قطاع الإتصالات في مصر، لتقييم نظام التشغيل، وقد ورّعت 290 إستبانة على الموظّفين، ثمّ إعادة 235 إستبانة قابلة للإستخدام، بنسبة إستجابة 81% تمّ إستخدام تحليل الإنحدار المتعدّد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث، وقد وصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج منها:

1 - عبد القادر محمد علي محمد هجو، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلباً الحصول على رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السنة الجامعية: 2017- 2018.

2 - A. Nafei Wageeh; "Organizational silence: An obstacle to Organizational Learning: Its Destroying Role of Organizational citizenship Behavior "; **International Business Reserch; vol.9; N.5; 2016.**

- وجد البحث أنّ هناك علاقة كبيرة بين الصّمت التنظيمي والتّعلم التنظيمي.

- وجد البحث أنّ نظام التشغيل يؤثر بشكل مباشر على التّعلم التنظيمي.

تهدف هذه الدّراسة إلى قياس تأثير نظام التشغيل على التّعلم التنظيمي. وبناء على نتائج هذه الدّراسة تمّت مناقشة بعض الآثار المهمّة.

، تحت عنوان "التّفاعل بين مناخ الصّمت التنظيمي وسلوك ( Egehan Ozkan Alanya دراسة ) الموظفين في مجال الصّحة"<sup>1</sup>، تهدف هذه الدّراسة إلى بيان العلاقة بين مناخ الصّمت التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين. تمّ إجراء هذه الدّراسة في مستشفى أنطاليا للتّعليم وطبقت على 1837 شخصًا في مجال الصّحة، تمّ إختيار مجموعة العينة بناء على أخذ العينات الطبقية وتتألف من 407 موظفين تمّ جمع البيانات من المتطوعين من خلال المقابلات. فالهدف الأساسي في هذه الدّراسة هو شرح ما إذا كانت هناك علاقة بين مناخ الصّمت التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين، بناء على الخصائص الديموغرافية لمجموعة العينة (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية والتّعليم وفترة العمل والمهمّة)، وتبيّن أنّ الإدارة العليا لها تأثير كبير على سلوكيات صمت الموظفين ولكن يجب أيضا مراعاة تأثير مديري الوحدات.

الدّراسات المتعلقة بالثّقة التنظيمية والصّمت التنظيمي:

دراسة (Fard et Karimi)، تحت عنوان "العلاقة بين الثّقة التنظيمية والصّمت التنظيمي مع الرّضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لموظفي جامعة باراستو قشتاسيبي"<sup>2</sup>، وهدفت هذه الدّراسة إلى التّحقيق في النّموذج الهيكلي بين الثّقة التنظيمية والصّمت التنظيمي مع الرّضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاد الإسلاميّة بأصفهان، تتكوّن عينة الدّراسة من 180 موظفًا بطريقة عشوائية وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ هناك علاقة إيجابية ومعنويّة بين الثّقة التنظيمية والرّضا الوظيفي والإلتزام

<sup>1</sup>- Egehan Ozkan Alanya; Dilaver Tengilimoglu; Pelin Yilik; "The interaction Between Organizational Silence Climate and Employees Behaviors in The Field of Health"; **International Conference On Marketing and Business Development Journal**; Vol.1; N.1; 2015.

<sup>2</sup>- Parastoo Gashtasebi Fardi; Fariba Karimi; "The Relationship between Organizational Silence With Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of Univerity"; **International Education studies**; Vol.8; N.11; 2015.

التنظيمي، وإتضح أيضا من نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وكان للصمت تأثيراً مباشراً على الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (الخاتنة)، تحت عنوان "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية"<sup>1</sup>، والتي كانت تهدف إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى متوسط وأن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع، وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56,9) من التباين في بعد (الثقة التنظيمية).

#### تعليق على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي إستندنا عليها في إطار دراستنا لموضوعنا دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية عملت على دعمنا بمجموعة من الأفكار التي تبلورت لدينا من خلال تحليلنا وتفسيرنا لها مما ساهم في إزالة الغموض وفهم فحوى المصطلحات.

أوجه الاتفاق:

إتفقت هذه الدراسات على أن الثقة التنظيمية هي العامل المحوري التي تعمل على تحفيز الأفراد وتحمسهم في رفع معنوياتهم مما تساعد على خلق المشاركة وتبادل الأفكار بطريقة إيجابية تسمح بإتاحة الفرص لجميع الموظفين والعدالة في التوزيع وكذا المساهمة في كبح الصمت واندفاع الفرد في التعبير عن الآراء والقضاء على التباينات.

أوجه الإختلاف:

<sup>1</sup>- رامي محمد عبد ربه الخاتنة، "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على رسالة ماجستير الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السنة الجامعية: 2008-2009.

اختلفت هذه الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بحيث أن الثقة تختلف وتتباين في الميزات من فرد لآخر، ومن مدير لآخر ومن منظمة لأخرى، وبالتالي يكون التوافق ضئيل مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تؤثر على فعالية المنظمة وفاعلية الموظفين.

أما دراستنا التي تندرج تحت عنوان: " دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية"، ستكون مختلفة لأنها ستركز أكثر على الجانب النظري لتعثر القيام بالجانب التطبيقي نظرًا لإنتشار الوباء في العالم، وقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتبيان الأثر بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

### إشكالية الدراسة

تعاني أغلب المنظمات من ظاهرة الصمت التنظيمي رغم أن معظم موظفيها لديهم أفكار ومعلومات قد تحتاجها لمواجهة الصعوبات والمشكلات التي تتعرض لها، وهذا ما يترتب عنه عادة انخفاض إنتاجية المنظمة وفعاليتها؛ فالسكوت السلبي والعزوف التام عن الحياة التنظيمية وعدم الرغبة في المشاركة فيها أصبح أمرًا مقلقًا للمديرين، وعادة ما يميل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي إلى تفسير هذا السلوك "بانهيار عامل الثقة" داخل المنظمة.

وعليه نتساءل عن جدوى بناء وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة في التغلب على الصمت التنظيمي، وذلك من خلال الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي داخل الإدارة العامة؟**

ومن خلال هذا السؤال الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقة التنظيمية والصمت التنظيمي؟
- كيف تبني المنظمات الثقة التنظيمية، وما العوامل المؤثرة في بنائها؟
- ما دور الإدارة العليا في التغلب على ظاهرة الصمت داخل المنظمة؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة

الثقة التنظيمية آلية أساسية للتغلب على ظاهرة الصمت داخل المنظمة.

### الفرضيات الجزئية:

- كلما تميزت البيئة التنظيمية بثقة قوية، كلما تدنى الصمت التنظيمي فيها.
- كلما تبنت الإدارة العليا الثقة التنظيمية، كلما قلّت العوامل المؤدية إلى ظاهرة الصمت التنظيمي فيها.
- كلما كان إلتهاج المنظمة لأسس تنظيمية سليمة، كلما كان تفادي نسبة الصمت التنظيمي أكبر.

## مناهج وإقترابات الدراسة

منهج الدراسة: في هذه الدراسة قد إنتهجنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظواهر المدروسة وصفاً دقيقاً، وتحليلها وفق القواعد العلمية والمنهجية، وقد عرّف هذا المنهج على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المعينة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الحقيقية"<sup>1</sup>.

إقتراب الدراسة: حيث إنتهجنا الإقتراب النسقي الذي "يعتبر وسيلة تجنّد خلالها وتوجّه موارد المجتمع وطاقاته نحو السعي إلى تحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>. وإعتمدنا عليه لفهم وتفسير العلاقات التي تربط بين المتغيرين، بحيث يؤثر كل منهما على الآخر.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط.4، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص.139.  
<sup>2</sup>- محمد شلبي، المنهجية في تحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقترابات، والأدوات، ط.2، جامعة الجزائر: 1997ص.136.

## تقسيم الدراسة:

نظرا للمنهجية التي إعتدنا عليها، قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

-**الفصل الأول** سيتم فيه التعرف على الإطار النظري للثقة التنظيمية، بحيث يتناول ثلاث مباحث، في المبحث الأول يشمل ماهية الثقة التنظيمية في حين خصصنا المبحث الثاني لدراسة النظريات، النماذج، المداخل أما عن المبحث الثالث فقد تناولنا فيه كيفية بناء الثقة التنظيمية، ونختمه بخلاصة.

**في حين الفصل الثاني** يشمل الإطار النظري للصمت التنظيمي بحيث يحتوي على مبحثين، في المبحث الأول يحتوي على ماهية الصمت التنظيمي، وفي المبحث الثاني خصصناه للتعرف على مراحل، أسباب ونتائج الصمت التنظيمي، ونختمه بخلاصة.

**أما عن الفصل الثالث** فقد خصصناه لبناء الثقة التنظيمية كمدخل للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي، بحيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول يتناول القيادة الإدارية كألية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي، أما المبحث الثاني يشمل الإتصال الإداري كألية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي، في حين المبحث الثالث خصصناه للمشاركة، التمكين والتحفيز كأليات للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي، ونختمه بخلاصة.

أما عن الخاتمة فهي عبارة عن حوصلة لأهم ما ورد في الدراسة والإجابة عن الإشكالية كما تحققنا من صدق الفرضيات.

## صعوبات الدراسة

- قلة المراجع حول الصمت التنظيمي لحدثة الموضوع.
- صعوبة التثقل لتزامن فترة إعداد المذكرة مع إنتشار الوباء في العالم وقلة وسائل النقل.
- عدم التمكن من دراسة الجانب التطبيقي بسبب الوباء.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقة التنظيمية

**تمهيد**

لقد حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كبير لدى العلماء والباحثين في العديد من الحقول العلميّة كعلم النفس التّظيمي والإدارة العامّة، الإتّصال التّظيمي، وخاصة في أدبيّات السلوك التّظيمي لما يترتّب عليه من سلوكيات متنوّعة بين الأفراد والجماعات، ويعود هذا الإهتمام إلى الإعتقاد بأنّها أحد أهم مكونات الحياة التّظيمية، فالشّعور بالثقة يترتّب عنه العديد من الإنعكاسات الإيجابيّة على المنظمة والأفراد على حدّ سواء.

وعلى ضوء ذلك، سنتناول في هذا الفصل الجوانب المفاهيميّة والنّظرية المتعلّقة بالثقة التّظيمية والمتمثّلة في:

**المبحث الأول: ماهيّة الثقة التّظيمية.**

**المبحث الثاني: الثقة التّظيمية: نظريّات، نماذج مداخل.**

**المبحث الثالث: بناء الثقة التّظيمية.**

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

يقدم هذا المبحث مدخلا مفاهيميا لموضوع الثقة التنظيمية، إضافة الى توضيح بعض العناصر التي لها علاقة بالمفهوم من حيث التطور، الخصائص، الأنواع، الأبعاد والأهمية.

### المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية وتطوره.

يحتوي هذا العنصر مفهوم الثقة من الناحية اللغوية والإصطلاحية، ثم تطوره.

#### أولاً: تعريف الثقة التنظيمية.

رغم حداثة وإهتمام الباحثين والعلماء حول الثقة إلا أنهم قد اختلفوا في وضع تعريف واحد له في أدبيات الإدارة، فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية التي يصعب الإتفاق على تعريف موحد لها، حيث أنّ الثقة تشمل مفاهيم متعددة كونها تضمن علاقة ما بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ومن بين التعاريف نجد:

#### 1- تعريف الثقة.

أ- من الناحية اللغوية تشير الثقة الى أنها: " مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقة ووثوقا، وموثقا بفلان: إئتمنه، فهو واثق، وذلك موثوق به، فلفظ الثقة يأتي ويراد به الإئتمان والإطمئنان القلبي".<sup>1</sup>

ب- من الناحية الإصطلاحية يشير الى: الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد إتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.<sup>2</sup>

يعرّف (سيتكين وآخرون) (\*)الثقة على أنها: "الإيمان بمهارات الشخص لإنجاز مهمة معينة في ظل ظروف محدّدة".<sup>3</sup> ويعني أنّه ثقة الفرد بقدرات و كفاءات الفرد الآخر للقيام بأيّ عمل في ظروف محدّدة.

1- ابن منظور، جمال الدين، المعجم الوسيط، بيروت: دار احياء التراث، ط2، 1993، ص.371.  
2- أحمد حمدان برهوم، " واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، عدد:2، مجلد:7، يونيو 2017، ص.8.  
\*- سيتكين هو أستاذ القيادة بجامعة الإدارة والسياسة العامة، معروف على نطاق واسع بأبحاثه حول تأثير أنظمة الرقابة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والتعلم وعمليات الاندماج والإستحواذ والإبتكار، أحدث كتبه (التحكّم التنظيمي 2010، مجالات القيادة 2016، رفيق روتليديج للثقة (2017).

3- Alya Mlaiki et Hajer Kefi, " La Confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information", Management et Avenir, N :63, 2013/5, p. 212.

ويعرفها أيضا (دافيد شورمان وآخرون)<sup>(\*)</sup> على أنها: "إستعداد أحد الأطراف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر على أساس توقّع أنّ الطرف الآخر سيقوم بأداء عمل هام خاص لمن يمنح الثقة بغض النظر عن قدرة الأخير على التحكم في هذا الجزء الآخر".<sup>1</sup> يعني أنّ الثقة هي عدم القدرة على التنبؤ والتحكّم بسلوكيات الآخرين.

ويعرفها أيضا (ماير وآخرون)<sup>(\*\*)</sup> على أنها: "تتعلّق بإيمان الفرد ورغبته في الاعتماد على الطرف الآخر".<sup>2</sup> ويعني أنّه إذا توقّرت الرّغبة والايّمان لدى الفرد تنشأ الثقة بينه وبين الطرف الآخر. أمّا في القاموس السّويدي تُعرّف الثّقة على أنّها: "الإعتقاد بأنّه يمكن للمرء الإعتماد على شخص ما أو شيء ما".<sup>3</sup> ويقصد بها أنّ الفرد يمكنه الإبتكال على الطرف الآخر.

## 2- الثقة التّنظيمية:

يعرّف (المعشر وآخرون)<sup>(\*\*\*)</sup> الثقة التّنظيمية على أنّها: "توقّعات الأفراد أو الجماعات بأنّ المنظمة التي يعملون بها يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضّلة للأفراد والجماعات، بسبب كفاءة النّظام الإداري فيها والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التّنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق".<sup>4</sup>

\*- دافيد شورمان : دكتور في سلوك التنظيمي، تشمل إهتماماته البحثية الحالية الثقة والإشراف في المنظمات وصنع القرار والقيادة والتحفيز. تم تكريمه بمنحه جائزة من Academy of Management Review عن مقولته حول الثقة التي تم نشرها في 1995 وقد تم الاعتراف بها على أنّها الأكثر تأثيرا التي نشرت في AMR في التسعينات وفي 2007 حصل على جائزة "المعلم المتميّز" من أكاديمية الإدارة.

<sup>1</sup>- Nasr Mohamed Ikram et al, "Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle Multi-Sources Multi-cibles de l'échange social au travail", *Revue de Gestion des ressources Humaines*, N :74, 2009/4, p.6.

\*\* - ماير : من مواليد 1947، عالم نفس تربوي أمريكي قدّم مساهمات كبيرة في النظريات الإدراك والتعلّم خاصة فيما يتعلّق بحل المشكلات وتصميم الوسائط المنعدّدة التعليمية. ومن أفضل إسهاماته في مجال علم النفس التربوي هي نظرية التعلّم بالوسائط المتعدّدة، تحصل على جائزة للإنجاز الوظيفي في 2000 وحاز على جائزة المساهمة المتميّزة للتطبيقات علم النفس في التعليم، وهو مؤلف له 23 منشورا بما في ذلك أكثر من 390 كتابا عن التعليم والوسائط المتعدّدة، وتحصل أيضا على درجة الدكتوراه في 1973.

<sup>2</sup> - يوسف حامد يوسف مناع، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات"، *المجلة العلمية لقطاع*، عدد:12، يونيو 2014، ص.293.

<sup>3</sup>- Linda Arnason, Susanna Johnsen, **The Role and perception of organizational trust**, Bachelor thesis within Business Administration, Gothenberg University, school of businss, Economics and Law, 2012, p.13.

\*\*\*- زياد يوسف المعشر من جنسية سعودية، مدير عام لـ"منظومة المدفوعات السعودية" في أكتوبر 2018 وهو عضو مجلس إدارة "شركة نجم لخدمات التأمين منذ 2019، حصل على الماجستير في 2013 من جامعة الفيصل والبيكالوريوس في الأنظمة العالمية في 2005، خريج برنامج القيادة من كل "كلية هارفارد للأعمال" و"معهد إنسياد".

<sup>4</sup>- مجدولين عصري الطراونة و زياد يوسف المعشر، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2012، عدد:4، مجلد:8، ص ص.652-624.

هذا يعني أنّ الموظفين يعتقدون أنّ المنظمة يمكن أن تلبي إحتياجاتهم وإحتياجات الجماعات وذلك يعود إلى جدارة النّظام الإداري وقدرات المدراء فيها ومدى توقّر المعلومات والتناسق بين الموظفين.

كما يعرفها (الكساسبة<sup>(\*)</sup>) على أنّها: "توقّعات الأفراد أو الجماعات على أنّ نظام اتّخاذ القرارات التّنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة فيها للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النّظام"<sup>1</sup>، و يعني أنّ الأفراد أو الجماعات لهم نفس الرّغبة في بلوغ أهدافهم وذلك عن طريق الاعتماد على نظام اتّخاذ القرارات التّنظيمية الإيجابية دون تأثير.

ونجد كذلك (yilmaz<sup>(\*\*)</sup>) يعرف الثقة التّنظيمية بأنّها: "توقّعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتّجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبّقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصّة، والإبعاد عن كل ما يضرّ بالمصالح المشتركة"<sup>2</sup>، وتعني كل الأحاسيس و المعتقدات التي يمتلكها الموظفون إتّجاه منظماتهم والمتعلّقة بالنّشاطات والتّصرفات الإدارية التي يجب الالتزام فيها بالقيم الأخلاقية للأفراد بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، والعمل على كل ما يحقّق مصالح كل من الأفراد والمنظمة.

في حين يعرف (قموه وآخرون<sup>(\*\*\*)</sup>) الثقة التّنظيمية على أنّها: "توقّعات سلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة والدافع والرّغبة في العمل بأمانة وإخلاص وعلاقات صريحة وصدق في التّعامل، والقدرة على القيام بالعمل والتّعامل مع الآخرين بفعالية وتوقّعات حكيمية على الأمور والأشخاص بمنطق وموضوعية"<sup>3</sup>. وتعني التّصرفات التي تشمل على أخلاقيات الوظيفة التي تولّد دافعا قوياّ للعمل بإخلاص وشفافية وموضوعية في التّعامل مع الآخرين بكفاءة وفعالية.

\*- محمد مفضي عثمان الكساسبة : من مواليد 1967 فهو أستاذ في الإدارة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، يتركز الاهتمام البحثي في إدارة الموارد البشرية، و إدارة المواهب، تحصل على درجة الدكتوراه في علوم الإدارة 2000 في جامعة عمان العربية، نائب عميد كلية الأعمال و رئيس قسم الإدارة و إدارة الأعمال في 2013. قام بنشر عدّة مجلات من بينها المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال تحت عنوان منهجية ديمينج في التعلّم و الابتكار في المصارف الإسلامية في الأردن في 2020.

1 - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ب.ط، عمان: علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص. 30.  
\*\* - بالماز : ولد في 1947 في مدينة إسطنبول، تخرج من قسم لاقتصاد و المالية في كلية العلوم السياسية بجامعة أنقرة، عمل مديرا في القطاع الخاص، تولى رئاسة الوزراء.

2 - سوسن جواد الحسيني، "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد: 50، 2017، ص. 234.

\*\*\*- سامي قموه من مواليد 1945، تحصل على شهادة الماجستير في الإقتصاد من جامعة سيراكيوز في نيويورك ودبلوم إدارة عامة والموازنة في لندن، ترأس مجلس الإدارة ومدير شركة الشرق الأوسط للتأمين، رئيس مجلس إدارة عامة في دار الشعب للصحافة والطباعة والنشر، نائب المندوب الدائم للأردن في الأمم المتحدة، رئيس قسم العلاقات الاقتصادية في وزارة الإقتصاد الوطني.

3 - قموه، سحر عيسى، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم، ب.ط، عمان: دار البراء للنشر والتوزيع، 2011، ص. 41.

من خلال التعاريف السابقة نقدّم تعريف إجرائي للثقة التنظيمية كالتالي: هي علاقة تبادلية بين طرفي المنظمة والمتفاعلة فيما بينهما حيث أنّ كل طرف يثق بقدرات وكفاءات ومؤهلات الطرف الآخر، وكذلك تعمل المنظمة على إتخاذ إجراءات مناسبة للعمل تكون في صالح الموظف مما يجعله أكثر رغبة في العمل فيها وبدوره يحقق أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن إستنتاج العناصر الأساسية للثقة التنظيمية في خمسة عناصر وهي:

- الإحسان: شعور طرف ما بأنّ طرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمدّه بالعطف.
- الشموليّة: ويمثّل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
- الكفاءة: وتمثّل مدى إمتلاك الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
- الإستقامة: هي شخصيّة وسلامة ونزاهة ومصداقيّة الطرف المؤتمن.
- الإنفتاح: يشير الى أنّ ليس هناك حجب للمعلومات من الآخرين.

فالثقة التنظيمية تعتبر عنصرا أساسيا وجوهريا لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والإستقرار الجماعي. كما تعتبر أيضا عاملا مهما لبناء علاقات إجتماعيّة مستقرّة وثابتة، كما أنّ بناءها له أثر على مخرجات العمل داخل المنظمة. فالمنظمات ذات درجة عالية من الثقة في أعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها تكون أكثر نجاحا وإبداعا مقارنة مع المنظمات التي تنعدم فيها الثقة.<sup>1</sup>

### 3- مفاهيم ذات علاقة بالثقة:

هناك بعض المصطلحات التي لها علاقة بالثقة أهمّها:

#### أ- الثقة والتعاون:

تتجسّد إحدى صعوبات المفاهيم التي تتعلّق بدراسة الثقة في أنّها تختلط أحيانا مع مفهوم التعاون، بحيث يؤكّد (Mayer) أنّ الوثوق بشخص معيّن يعني أنّ تكون احتماليّة أدائه لأعمال نافعة أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لطرف الآخر، حيث تكفي لدعمنا للقيام بشكل من أشكال التعاون معه، وعلى الرّغم من أنّ الثقة تؤدّي في معظم الأحيان إلى ظهور السلوك التعاوني، فالموظف قد يتعاون مع موظف آخر رغم أنّه

<sup>1</sup> - الحسيني، مرجع سابق الذكر، ص 234.

لا يثق به، لأنّ وجود بعض الوسائل مثل آليات الضبط وعدم وجود بدائل أخرى قد تدفع بطرق معيّنة إلى التعاون رغم غياب الثقة.<sup>1</sup>

### ب- الثقة وإمكانية التنبؤ:

من الواضح أنّ هناك علاقة إرتباطية بين إمكانية التنبؤ والثقة، ذلك أنّ التنبؤ والثقة هما وسيلتان لتقليص مستوى الشك (Luhman)<sup>(\*)</sup>، ولكن الكثير من الدراسات تميل إلى جعل إمكانيات التنبؤ مرادفة للثقة، ومن بين التعريفات التي تستعملها كمفهومين مترادفين، "المدى الذي يتوقّع فيه المرء إمكانية التنبؤ بسلوك الشخص الآخر في سياقات ما يتوقّعه هذا الشخص بشكل طبيعي من منطلق حسن النية"، وأنّ أفضل صورة للتعامل مع إمكانية التنبؤ هي النظر إليها على أنّها تؤثر على التعاون، فإذا كان الفرد يتنبأ بتصرف الطرف الآخر بشكل إيجابي فسوف يميل إلى التعاون مع ذلك الطرف والسبب وراء ذلك قد يتمثل في كون إمكانية التنبؤ عنصراً خارجياً بالنسبة للطرف الأول مثلها كمثل آليات الضبط القويّة، فبدون هذه الآليات قد يكون الشخص غير مستعد لأن يكون عرضة لتأثير سلوك الطرف الآخر وبالتالي فإنّ إمكانية التنبؤ ليست عنصراً كافياً لظهور الثقة.

### ج- الثقة والخطورة:

لقد ربطت التعاريف بين مصطلحي الثقة والمخاطر، ومن التعاريف التي ربطت المخاطر بالثقة كأساس لقيّامها، نجد تعريف (Mayer) الذي عرّف الثقة بأنّها: "حالة الإستعداد لتحمل المخاطر"، وقد تكون المخاطرة إحدى الخصائص الشائعة لحالات الثقة، إذ تجمع أغلب وجهات النظر التي تداخلت فيما بينها على أنّ عامل الخطورة دائماً موجودة في العلاقات، فمثلاً عندما أكون متأكّداً تماماً من القابليّة العلميّة لطبيب بارع في إجراء عمليّة جراحية فلا حاجة للثقة إذ أنّ الثقة تنتهي في حالة تحقّق المعرفة الكليّة، وبذلك زوال الخطر.<sup>2</sup>

1 - مؤيد الساعدي، مستجدات فكريّة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ب.ط، ب.م: الورق للنشر والتوزيع، 2011، ص ص.106-108.

\* - نيكلاس لوهمان : من مواليد 1927 عالم اجتماع ألماني ومتخصص في إدارة النظم الاجتماعية، مؤسس لنظرية نظم اجتماعية، درس في جامعة فرايبورغ، جامعة مونستر، جامعة هارفارد.

2 - المكان نفسه، ص ص.106-108.

د- الثقة والوثوق:

لا تبدو العلاقة بين الثقة والوثوق واضحة المعالم في الدراسات الخاصة بالثقة، حيث يجادل (Luhman) في إقتراحه بين الوثوق والثقة، وأنّ الثقة تختلف عن الوثوق لأنّها تتطلب مبادرة مسبقة من قبل الفرد بحيث يعترف بوجود المجازفة ويقبل بها، وعلى الرغم من أنّ الثقة والوثوق قد يصبحان أمراً روتينياً فإنّ التمييز بينهما يعتمد على التصوّر، فإذا كنت لا تفكر في أيّ بدائل فأنت في حالة الوثوق، أمّا إن إخترت أية أفعال رغم المجازفة فإنّها حالة ثقة.<sup>1</sup>

ثانياً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود نشأة وتطور "الثقة التنظيمية" من الناحية العلمية إلى عقود بعيدة حيث إرتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، في حين بدأ الإهتمام العلمي بها في بداية الخمسينات كأحد الفروع المهمة في علم النفس فقد بيّن (Erikson)<sup>(\*)</sup> أنّ الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأنّ هذه الميول تنشأ من صغرهم وشخصياتهم وتولّد أيضاً من خلال تجاربهم في الحياة، حيث أكد (الشكرجي)<sup>(\*\*)</sup> أنّ الدراسات الإجتماعية التي قام بها (Goffman)<sup>(\*\*\*)</sup> حول التفاعل الإجتماعي وردّه المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الإجتماعية.

قد إزداد التركيز على مفهوم الثقة في فترة السبعينات مع تزايد الإهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لموضوع الثقة في الفعاليات التنظيمية من طرف (Luhman) الذي أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية التي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري و إتساع نطاق الإشراف، وإنشاء فريق العمل ذو كفاءة عالية<sup>2</sup>.

في فترة التسعينات عرفت المنظمات العديد من التغيرات والتطورات أدت إلى زيادة إهتمام علماء الإدارة من أجل تفعيل موضوع الثقة وتجنّب مبادئ المدرسة الكلاسيكية التي كانت تركّز على الجواب الرسمية في

1 - المكان نفسه، ص ص. 106-108.

\*- إريك اريكسون : 1902-1994 عالم نفس تطوري و محلل نفسي دنماركي- ألماني- أمريكي معروف بنظريته في التطور الاجتماعي للإنسان، درس في جامعة ميونيخ، أكاديمية الفنون الجميلة.

\*\* -الشكرجي : ولد في 1953، عراقي الأصل، رجل أعمال و خبير اقتصادي، أسس العديد من المشاريع و الأعمال الاقتصادية و الاستثمارية و التعليمية في أوروبا في مجالات الإعمار و الاتصالات، دكتور في إدارة الأعمال.

\*\*\*- إيرفينغ غوفمان : 1922-1982 ولد في كندا فهو عالم اجتماع و عالم نفس إجتماعي و كاتب، احتل المرتبة السادسة في دليل التمايز للتعليم العالي بين مؤلفي الإنسانيات و العلوم الاجتماعية بعد " أنتوني "، " غيدنز "، "بيير بورديو" و تقدم على يورغن هابرماس، درس في جامعة تورنتو 1945، جامعة شيكاغو 1949-1953.

2 - نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد:3، مجلد:8، 2018، ص.311.

العلاقات التنظيمية القائمة على تقسيم العمل، السلطة، نطاق الإشراف والتي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة، وإتباع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون، الإحترام، التواضع، التشجيع وكذا إهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري حيث أكد (برنارد)<sup>(\*)</sup> على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد و إعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وفي هذه الفترة ظهر مفهوم الثقة التنظيمية، ومع بداية القرن الحالي إزداد إهتمام الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية، وفي نفس المرحلة أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاثة مرتكزات أساسية والمتمثلة في الثقة، المهارة، المودة إذ كانت هي أحد المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص وأنواع الثقة التنظيمية:** يحتوي هذا العنصر على مميزات الثقة التنظيمية وأنواعها.

**أولاً: خصائص الثقة التنظيمية:** هناك العديد من الخصائص تتميز بها الثقة التنظيمية أهمها ما يلي:

1- توجد في بيئة غير مستقرة، وفيها عنصر المخاطرة وغير مؤكدة بسبب التغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

2- توجد في ظروف الإعتماد البيئي والتبادلية، وهذا يعني أننا دائما نعتمد على الطرف الآخر ونثق به لأن تجاربه المهنية ومعارفه نحتاجها، كما هو أيضا يحتاج الطرف الآخر لأغراض أخرى.

3- الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية، أي أن الذين يتعاملون بالثقة هم أكثر تواضعا وإيجابية في علاقاتهم من الذين لا يثقون بالآخرين، وأن الشريك الذي يوثق به يتعرض للمخاطرة.

4- تتحقق مستوى من التوقع وقابلية التنبؤ، أي أن الثقة التي تؤدي إلى نتائج مضادة تماما لثقتنا عادة ما تجعل الثقة غير ممكنة، وأن درجة الثقة غير ثابتة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وهذا ما يجعل عملية إدارتها حرجة فهذا يظهر في نهاية إتمام الوظائف التي كلف بها الفرد.<sup>2</sup>

\*- شيبستر برنارد : 1886-1961، هو إقتصادي أمريكي ولد في مالدين، وكان عضو في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، ومن أهم نظرياته "نظرية النظام التعاوني التي تعتبر من أهم نظريات الفكر التنظيمي وأكثرها تأثيرا في ميدان الإدارة وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيان له هما : "وظائف المدير 1983" و"التنظيم والإدارة 1948".

1 - حكمت محمد فليح "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دانرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكيت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد: 83، 2010، ص 173.

2 - سهام موقف، احمد ضيق، "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادية، عدد: 6، د.س، ص 35-36.

وهناك أيضا خصائص أخرى أهمها ما يلي:

- 1- أنها ذات مستويات متعدّدة حسب التسلسل الهرمي بالمنظمة.
  - 2- تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة كالصدق والأمانة، النزاهة، والعدالة.
  - 3- تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة إنسيابها وتدققها داخل المنظمة.
  - 4- تعتمد على الإتصال والتواصل الفعّال.
  - 5- متعدّدة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة، تحكمها ضوابط ومحدّات أساسية.<sup>1</sup>
- ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية: يمكن تحديد عدّة أنواع للثقة وهي:

- 1- الثقة التعاقدية: يقصد بها الإتفاق والتّفاعل بين الأطراف، ويشمل الإلتزام من أحد الأطراف وتوقّع القبول من الطرف الآخر، فهذا الإتفاق يمكن أن يكون حقيقيا أو مجرد تصوّر ضمني، ففي مجموعات العمل يصف المشرفون هذا النوع من الثقة كما وصفه (جلاسر)<sup>(\*)</sup> بأنه الإستعداد لتّفيذ الإتفاق، بحيث يتطوّر هذا النوع عن طريق التّعاون بين الموظفين والتّطابق في التّصرفات والعلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، ففي هذا النوع من الثقة تكون المخاطر أقلّ، لأنّ فيها يتمّ التّركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة عوضا من الإعتقاد على المعتقدات والقيم والإتجاهات.<sup>2</sup>
- 2- الثقة المكشوفة: هي الإفتراضات التي يحملها الفرد أو الجماعة، أنّ عند التّصريح بالمعلومات، الآراء وطريقة الإفصاح عن المشاعر والإتجاهات لا تلحق الضرر بالفرد أو الجماعة، وإنّما تؤدّي إلى زيادة الإحترام والتّقدير، ودرجة المكاشفة تبدأ من درجة أقلّ خطورة تظهر في حالة إبداء الرّأي إلى درجة عالية الخطورة تكون في مجالات التّدريب للعلاقات الإنسانيّة والتّدرّسات النفسيّة للمجموعات، أمّا في حالة العمل الجماعي عندما يمارس القائد سلطاته التنظيميّة عليه أن يكون أنماطا حول مستويين والمخاطرة تكون أقلّ في الثقة المكشوفة هما:

1 - محمد عبد عتريس، "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد: 93، الجزء الثاني، أكتوبر 2016، ص. 242.

\*- جلاسر ولد في 1925 في مدينة كليفلاند في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على البكالوريوس في الهندسة الكيميائية، وعلى درجتي الماجستير والدكتوراه في علم النفس الإكلينيكي من جامعة كليفلاند، ثم إنتقل إلى جامعة الطب النفسي، فهو صاحب نظرية الواقع ومن أهدافها هو تدعيم الواقع لدى العميل أو المسترشد، المسؤولية وهي مسؤولية الفرد على إشباع حاجاته والمتمثلة في الحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب والإحترام.

2 - أندراوس، معاينة، مرجع سابق الذكر، ص. 77.

أ- **الصدّاقة:** تتمثّل بالمشاركة في المعلومات الشّخصية الإيجابية التي تساهم في تطوير المجموعة، ممّا يساهم في تسهيل مواجهة وحل المشاكل الفرديّة والجماعيّة.

ب- **المهام:** تتمثّل بالمشاركة في المعلومات والأحاسيس المرتبطة بالقضايا والمهام ويطلق عليها بالأمانة وتعرف بأنّها الميل لمشاركة المعلومات سواء حقائق أو مشاعر، يمكن أن تعمل في حل مشاكل المجموعة.<sup>1</sup> كما نجد أيضا من يصنّفها كما يلي:

1- **الثقة على المستوى الفردي:** يرى (الكساسبة) أنّ بناء الثقة في العلاقات الشّخصية مثل علاقة الرئيس ومرؤوسيه أمر ضروري يترتّب عنه زيادة الإبداع والابتكار وسرعة التطوّر الفكري، والإستقرار العاطفي، والإستحداث النفسى ضدّ الأخطار، لذلك ركّزت بعض الدّراسات على ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدّي للمشكلات حيث أنّ عدم الثقة يؤدّي إلى التّضحية بالأفكار الجيّدّة.<sup>2</sup>

2- **الثقة على مستوى المجموعات:** وجود الثقة في الجماعة له أهميّة كبيرة، ولقد ذكر أبو حمّور "أنّ الرّوابط الحميمة وإيجاد الجوّ النفسى والإجتماعى البّناء بين أفراد الجماعة في بيئة العمل، تسمح بإندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة للمساهمة في تحقيق الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، فإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء"، وبذلك يزداد الإبتكار والإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة الذي يعود إلى التّفاعل الحاصل بين الأفراد داخل الجماعة وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات المكتسبة والتّعاون فيما بينهم، يتأثّر إبتكار الجماعة كما ونوعا بعدّة عوامل والمتمثلة في: رؤية الإلتزام، التميّز في الأداء، دعم ومساندة الإبداع، تماسك وإنسجام الجماعة وتنوّعها، الجماعة حديثة النشأة تميل إلى الإبتكار أكثر من الجماعة قديمة النشأة.<sup>3</sup>

3- **الثقة المستندة على العاطفة:** تلعب دورا مهما في إنجاح الإدارة وتحقيق أهدافها، في هذه الحالة المدير لا يكمن دوره في تحديد أهداف ومهمّة المنظمة فحسب، وإنّما يجب عليه أن يتعلّم كيف يتصرّف مع الآخرين كفريق واحد، وأيضا عليه أن يتأقلم مع الآخرين ويبني علاقات إجتماعية ومهنيّة قويّة، الثقة العاطفيّة تستند إلى معتقدات الفرد التي تعتمد على السّياقات التي تحتوي على التّفاعلات المتكرّرة، ويكون هناك مقدار

1 - أندراوس، معاينة، مرجع نفسه، ص ص.78-79.

2 - نجم عبود نجم، إدارة الأملموسات: إدارة مالا يقاس، ب.ط، ب.م: دار الباز ودي العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص. 194.

3 - أحمد الشباب، عنان أبو حمّور، مفاهيم إدارية معاصرة، ب.ط، ب.م: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص. 265.

كاف من البيانات الإجتماعية يسمح بالتواصل إلى القناعات المتعلقة بالثقة والتي تنشأ عن الإرتباطات العاطفية بين الأفراد الذين لهم نفس المعتقدات ويتبعون قيادة فكرية واحدة، تتطور هذه الثقة إلى درجة التأخي، حيث فيها الإهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.

**4- الثقة المستندة إلى المعرفة:** تتمثل في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الإعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة يرجع الإختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة، ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي، وتوفر المعرفة والأسباب الجيدة قاعدة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يثقون بالآخرين، وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الصوء على تطور العواطف بين الأفراد إستناداً إلى قاعدة معرفية. وفي هذا السياق ينظر إليها على أنها أكثر سطحية وأقل خصوصية مما هي عليه الثقة العاطفية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الثقة التنظيمية:** يحتوي هذا المطلب على عنصرين هما أبعاد الثقة التنظيمية وأهميتها.

**أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية:** هناك العديد من الدراسات التي عالجت تلك الأبعاد غير أن معظمها ركزت على ثلاثة أبعاد حظيت بالقبول من قبل الكثير من الباحثين وتم التركيز عليها من قبل العديد من الدراسات والبحوث تتمثل في:

**1- الثقة في الإدارة العليا (الثقة بإدارة المنظمة):** الثقة هي الجوهر الأساسي التي تتميز بها المنظمة بحيث تؤدي إلى تحقيق أهدافها وفعاليتها، فعندما يمتاز العاملون بهذه الخاصية أي أنهم يثقون بمدراءهم تجعلهم ينفذون الأوامر المطلوبة منهم ويعملون بالرغبة وحماس، وبهذا سيقوم القائد بتبادل الثقة معهم وذلك عن طريق الحرص على حماية حقوقهم ومصالحهم، ولا يسمح له ضميره بإستغلالهم لصالحه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ب.ط، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص.243.  
<sup>2</sup> - أميرة كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الزافدين في محافظة النجف الاشراف"، مجلة الغريبي للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد:31، مجلد:8، 2014، ص ص. 232-233.

أما إذا كانت الثقة غير متبادلة بين أعضاء المنظمة تجعل الموظفين يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية ويهملون مصالح وأهداف المنظمة، فالمنظمة تستخدم العدالة الإجرائية والتوزيعية بحيث أنها تؤثر على كل من الرئيس ومرؤوسيه، وبهذا قد أشار العديد من الباحثين العلماء إلى أن العدالة التوزيعية هي معاملة الأشخاص الذين يملكون نفس التأثير على القرار، وتكون متساوية وعادلة فيما بينهم، وكذلك يكون التوزيع عليهم حسب مهاراتهم وخبرتهم في العمل، أو بالمسؤوليات التي يتحملونها، أما فيما يخص العدالة الإجرائية فتكون حسب القانون حيث يتم إجراءها بالنزاهة والمساواة.

وقد أكد أيضا: (ستارمر وآخرون) (\*) على أن القيادة أساس بناء منظمة قائمة على الثقة والتعاون. فإذا كانت الثقة متبادلة بين القائد والعاملين سيعود عليهم بالنفع والتجاح كونهم ينفذون أوامره إذ يعملون بكل إخلاص وإرادة، ويحسون أن لهم قيمة في تلك المنظمة.

وترى الدراسات الحالية أن ثقة الإدارة العليا تشير إلى أن ثقة العاملين تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات سليمة ومتساوية لصالح كل شخص داخل بيئة العمل.<sup>1</sup>

**2- الثقة بالمشرفين:** لقد أكد الباحثون على أنها تأتي من العلاقات الإنسانية والعلاقات المتبادلة أثناء القيام بالعمل وهو النهج الأنسب لإخبار الموظف بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وذلك لبناء تخيلات على العدالة التفاعلية التي تؤثر على ثقة الموظفين بالمشرفين، وأشاروا أيضا إلى أن الثقة بالمشرف هي تلك التفاعلات التي يتصورها الموظف بالمشرف التي تتعلق بالخير، النزاهة والمقدرة. حيث يفترض مدى رغبة المشرف من فعل الخير لهم وتحسين المعاملة معهم، والنزاهة تتمثل في مدى تصوره في استعمال المساواة وإجراءات مرضية من قبل المشرفين، أما الميزة الأخيرة له فتتمثل في مدى قدرته على العمل المتعلق بالإختصاص.

\*- كير ستارمر 1962، سياسي ومحامي بريطاني يعمل متحدثا لحزب العمال البريطاني لشؤون بريكسيت، تولى منصب عضو مجلس النواب عن هولبورن وسانت بانكراش، وهو وزير الظل للخروج من الإتحاد الأوربي، درس في جامعة ليدز، وجامعة أوكسفورد.  
1 - المكان نفسه، ص ص. 232-233.

وقد عرّف (الطائي)<sup>(\*)</sup> الثقة بالمُشرفين على أنّها: "ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة إهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنويّة فضلاً عن ذلك إمتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكّنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه".<sup>1</sup>

### 3- الثقة بزملاء العمل:

هي المواقف الإيجابية بين الموظّفين بحيث تكون بينهم علاقة تعاونيّة إذ يعتمدون على تبادل المعلومات والأفكار لإيجاد حلول للمشاكل، وتكون الإتصالات مفتوحة ممّا يساهم في تحقيق مصالح المشتركة.

فالثقة بين زملاء العمل تعتبر قضية مهمّة في المنظمات بحيث تركز على مجموعات أو فرق عمل يملكون مهارات تكاملية ويلتزمون بتحقيق غاياتهم المشتركة، أمّا الثقة التنظيمية تؤثر في أداء الفريق من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

**ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:** حظي موضوع الثقة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين الذين درسوا هذا الموضوع وعلاقتها بالجوانب الأخرى، وقد بيّنوا أهميّة الثقة التنظيمية باعتبارها:

**1- الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف:** هناك من يرى أنّه عندما تتواجد الثقة لا تحتاج المنظمة لعقود شكلية لتحديد الأفعال وأنماط التفاعل، كما أنّ المنظمات ستكون أقل حاجة للإعتماد على الهياكل التنظيمية وأقل حاجة للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة، ووفقاً لرؤية الباحثين فإنّ العلاقات القائمة على أساس الثقة تقلل كلف الصّفقات والعقود وكلف ضمان سير أداء العاملين من أنّه يسير وفق ما هو مخطّط، ووصف (Hosmer)<sup>(\*\*)</sup> أنّ المستويات العالية من الثقة لا تقلل فقط كلفة الإشراف والتحكّم

\*- علي حسون فندي الطائي : ولد في 1956 ببغداد، تحصل على شهادة الماجستير في 1989، تخصص في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، وتحصل على الدكتوراه في 1997 إدارة عامة، وظيفته الحالية مدرّس ومن أهم دراسات والبحوث العلمية التي قام بها : تأثير أبعاد تقييم الأداء في الثقة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عيّنة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م.18، ع.67، سبتمبر 2012م.  
1 - عتريس، مرجع سابق الذكر، ص.315-352.

2 - جمال عبد الحميد، "الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المينا"، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، جامعة الحلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، ب.س، ص.120.

\*\*- هوسمر : مؤلف مشارك مع عضو هيئة التدريس في SPHHS من 1973-2002 عمل في أكثر من 100 لجنة أطروحة وأشرف على 8 أطروحات لطلاب، يقوم بتدريس دورات قصيرة حول الإنحدار اللوجستي وتحليل البقاء بالإضافة إلى الإحصاء الحيوي والبحث التطبيقي.

بالأداء، إنّما تقلّ الحاجة إلى أنظمة السّيطرة والتّحكم التي تعتمد على نتائج ماليّة قصيرة الأمد، كما أشار بعض العلماء إلى أنّ هناك آثار جانبية غير مرغوب بها تنتج من خلال نقص الثّقة وتتمثّل في تقليل الإبتكار والتّعاون، وبالتالي سينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ونموّ عوائدها سلبيًا.<sup>1</sup>

**2- الثّقة بوصفها عاملاً لتقليل التّعقيد المنظّمِي:** وصف (ogilvy<sup>(\*)</sup>) أنّ الإفتقار للثّقة يترجم إلى الحاجة لتدرّج هيكل أكبر، وإلى إندماج متكامل، وكما أشار البعض إلى أنّ الثّقة بالموظّفين أدّت إلى تخفيض مستويات الإشرافية والذي إنعكس بدوره على مرونة وفاعليّة التّغذية المرتدة وإنخفاض التكاليف التي تمتصّها الأعداد الهائلة من المشرفين، وتجاوز حلقات السّيطرة المتعدّدة وكثرة المشاركة بالمعلومات، والتوجّه إلى إشاعة روح الرّقابة الذاتيّة والتي تتعمّد الثّقة كواحدة من أدوات الرّقابة الجماعيّة التي تتناسب مع الهياكل التّنظيمية.

**3- الثّقة بوصفها موجوداً استراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسيّة:** بحيث أنّ الثّقة تشكّل مصدراً للميزة التنافسيّة فعندما تتواجد الثّقة بين المدير وموظّفيه لإدراكه على مدى قابليّتهم للأداء من خلال إمتلاكهم المعرفة الفنيّة اللاّزمة التي تؤثر في النتائج لموقف معيّن أو ما يسمّيها (Hosmer) بالنّزعة الخيرية أو الإحسان، وقد يستخدم المنافسين تقليد المزايا التكنولوجية أو رأس المال الفكري، لكن ليس بإمكانهم تقليد الثّقة إذ أنّها يصعب على المنافسين ملاحظتها أسوة بالمزايا التكنولوجية والفكريّة.

**4- الثّقة بوصفها عنصر استثمار:** يرى (بروساك وآخرون) (\*\*\*) أنّه لا أحد من النّاس يستطيع أن يقوم بتصنيع الثّقة أو يفرض وجودها، وعليه فإنّ أحد طرق الحصول عليها هي أن تظهر أنت الثّقة بنفسك، وقد أشار الباحثون إلى أنّ المنظمات التي تظهر الثّقة إتجاه الموظّفين، الرّبائن والمجهّزين على حد سواء، فإنّ الأفراد يكونون أكثر ثقة ببعضهم البعض على النقيض من أولئك الذين يظهرون بمظهر عدم الثّقة، وتلعب الثّقة دوراً أساسياً في تأمين الإتّصال والحوار بين الأطراف التي تتبادل الثّقة وبذلك فهي تتيح الفرصة

1 - زكريا مطالك الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، الطبعة العربية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص. 315-319.

\*- ديفيد أوجلفي : 1911-1999، أمريكي اشتهر في عام 1979 ببناء العلامات التجارية وتأسيسها، وكان مهتماً بالتسويق المباشر فقد قام ببناء وكالاته باستخدام ترويج مباشر عبر البريد.

\*\* - بروساك ميخائيل ولد في 1960 في جمهورية أوكرانيا تخرج من مؤسسة تعليمية في 1986، ثم تلبها أكاديمية الاقتصاد الوطني تخرج عام 1994، دافع في العام التالي عن أطروحته و أصبح مرشحا للعلوم الاقتصادية و في عام 1999 دافع عن اطروحته وحصل على الدكتوراه.

للوصول إلى الأشخاص لتبادل رأس المال الفكري أو تزيد من تعجيل القيمة من خلال هذه التبادلات، كما أنّ الثقة تشير إلى إنفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى ما سبق تضيف الباحثان بعض النقاط تتمثل فيما يلي:

- تبادل الآراء والأفكار بكل حرية وموضوعية.
- الدافع للعمل والرغبة في تحمّل المسؤولية.
- الرغبة في التجديد والابتكار دون خوف أو معارضة.
- الثقة تؤثر إيجابيًا في مستوى الولاء التنظيمي والحدّ من دوران العمل.
- تشجّع على المناقشات المفتوحة وتقلّ من حدّة الصّراع.
- تفويض الصّلاحيات وحسن إستخدامها.
- تسهيل الاستخدام الفعّال للموارد، وتسهيل فرصة مواجهة المخاطر العالية.
- تخفف شدّة الضّغط النفسي.

<sup>1</sup> - المكان نفسه، ص ص. 315- 319.

## المبحث الثاني: الثقة التنظيمية: النظريات، النماذج والمقاييس، المداخل.

نتناول في هذا المبحث بعض العناصر المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية والتمثلة في أهم نظرياتها ونماذجها، مقاييسها ومداخلها.

**المطلب الأول: نظريات الثقة التنظيمية:** من منظمات عدم الثقة إلى منظمات الثقة، تدرج الفكر الإداري في تصميم النظريات والأساليب الإدارية والنماذج إنطلاقاً من نظريات عدم الثقة، ثم نظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وأصبحت ممهّدة لمفاهيم الثقة، وفي الوقت الحاضر أصبحت الثقة فكراً وواقعاً ولاقته شهرة واسعة عالمياً خاصة في اليابان.

1- **نظريات عدم الثقة:** لقد جاءت المدرسة الكلاسيكية بنظريات عدم الثقة في العاملين، ومن بينها:

أ- **نظرية الإدارة العلميّة:** تحتوي على مبادئ تعالج حالة عدم إلتزام العاملين أثناء تأديّة أعمالهم ممّا يترتّب عنه التذبذب في الإنتاج، هذا ما يؤدّي إلى فقدان الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج الذي سوف ينتج في المستقبل، لهذا على الإدارة أن تتعامل مع العمّال وفق مبدأ العقاب والثواب، والمختصين بالإدارة والإشراف يهتمون بالإبتكار والإبداع، لذلك لا يثق المدير بالعاملين لأنّهم لا يعرفون بما كلفوا بتأديّته.

ب- **نظرية البيروقراطية:** تعني عدم ثقة الإدارة بالعمّال لأنّها تعتقد أنّ الموظّفين لا يحبّون عملهم ولا يؤدّون واجبه، وأنّ الأداء لا يتحقّق إلاّ من خلال الإدارة الرشيّدة.<sup>1</sup>

2- **نظريات مهّدت للثقة:** يضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهّدت لظهور الثقة كأحد المفاهيم في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبية للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل معهم من أجل أهداف المنظمة، وشمل الفكر الإداري مدرسة العلاقات الإنسانية وإمتداداتها من خلال المدرسة السلوكية والتي شملت عدّة نظريات مهّدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة.

1 - أسماء خمولي، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة محمد خيضر، السنة الجامعية: 2016-2017، ص. 65.

لقد جاء (شستر بارنارد) بمبدأ أنّ لكي تثق الإدارة العليا وتطمئن على أنّ العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر وأن تكون في دائرة توقعاتهم، يجب عليها أن تتعرّف على توقعاتهم بشأن القرارات، وتوسّع المشاركة في إتخاذ القرارات ليتسنى قبول العاملين لها والتزامهم بتنفيذها.<sup>1</sup>

أ- نظرية X وY التي صاغها دوغلاس ماجر يغور: حدّدت هذه النظرية نوعين من العاملين وهما: النوع الأول: العمّال لا يحبّون العمل هم الذين يفتقدون إلى الطّموح ويميلون إلى عدم الإلتزام إلّا في ظل الرّقابة المستمرة، أمّا النوع الثاني: هم المحبّون للعمل طموحون وملتزمون ذاتياً بإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية، فإنّهم جديرون بثقة المشرف وبثقة الإدارة، وثقة الزملاء، أمّا النوع الأول فإنّهم فليسوا جديرون بالثقة.

ب- نظرية العاملين لهوزبورغ: تدعو إلى بناء الثقة التنظيمية من خلال إشباع العاملين كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحيّة، وفي هذه النظرية ركّزت على العلاقة بالمشرف واعتبر السلوك الإشرافي عامل الرضا والتحفيز للعاملين.

### 3- نظريات الثقة

مع التقدّم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين أمريكا واليابان، ظهرت أساليب في الإدارة ونظريات تعتمد على توفير عوامل الثقة وإشاعتها داخل المنظمة، ومن أبرز الأساليب الإدارية المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، "إدارة الجودة الشاملة" و"نظرية Z".<sup>2</sup>

-نظرية z التي توصل إليها (ouchi) (\*) توضّح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية أن تواجه التحديات اليابانية إذ تؤكد على ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني للموظف، وأنّ إنتاجيته لن تحلّ بزيادة الحافز المادي بل تصاحبها عملية تعليم الأفراد وجعلهم يشعرون بروح الجماعة، لذا قدّم (ouchi) أهم النقاط في نظرية Z وتتمثّل فيما يلي:

الثقة: الثقة المتبادلة بين جميع العاملين لازمة وضرورية.

1- المكان نفسه، ص.65.  
2 - حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية -دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه، العلوم الأمنية، جامعة الرياض، السنة الجامعية: 2009-2010، ص. 58-60.  
\*- ويليام جي أوشي: ولد 1943 أمريكي نشأ في هاواي، وهو أستاذ و مؤلف في مجال الإدارة، تحصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو، و عضو هيئة التدريس في كلية أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا.

**المهارة:** الممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب. أي المهارة وفن التعامل وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة في الوظيفة

**الألفة والمودة:** تعتمد عليها الروابط المشتركة في الحياة اليابانية وما تتطوي عليه من الإهتمام ودعم الآخرين والإبتعاد عن الأنانية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الثقة التنظيمية

**أولاً: نماذج الثقة التنظيمية:** هناك العديد من النماذج التي درست فيها الثقة التنظيمية أهمها ما يلي:

**1- نموذج زاند:** إستند نموذج زاند للثقة حول تحويل الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من ثقة أو إنعدامها إلى سلوك يثق أو لا يثق من خلال المعلومات، التفوذ والتأثير، الضبط.

يرى زاند الثقة أو سلوك الوثوق على أنه يتشكل من أفعال تزيد من ضعف الفرد ووقوعه تحت تأثير فرد آخر لا يقع تحت سيطرته، في حالة تكون فيها العاقبة التي يتحملها إذا ما خان الفرد الآخر، الثقة أكبر من النفع الذي يجنيه إذا ما التزم الفرد بالثقة، وبالتالي فإن الثقة كمفهوم لا يستخدم للشعور بالأمان والعاطفة وإنما التنظيم الواعي لإستناد الفرد على الآخر بحيث يتضح ذلك من خلال نوع المهمة، الحالة والفرد الآخر، وقد قام زاند بوضع فرضيات لهذا النموذج للتنبؤ بسلوك حل المشكلات لدى المجموعات التي تحتوي على مستويات عالية ومدنية للثقة.

فعندما تزداد الثقة تؤدي إلى زيادة تبادل معلومات مضبوطة وشاملة وفي وقت مناسب، ولهذا فإن مجموعات حل المشكلات التي تحقق مستوى عالي من الثقة سيكون فيها:

- تبادل الأفكار ذات علاقة وتكون المشاعر أكثر إنفتاحاً، ووضوح الأهداف والمشكلات.

- البحث بدقة عن مسارات بديلة للأعمال ويكون لها تأثير إيجابي على الحلول.

- زيادة إستعداد الفرد لضبط سلوكه وثقته بموثوقية الآخرين وبذلك سنقل من الجهود الهادفة إلى ضبط

سلوك الآخرين<sup>2</sup>، مما يساهم في زيادة شعوره بالرّضا والدّافعية في حل المشكلات ويكون له الرّغبة في

<sup>1</sup> - المكان نفسه، ص ص. 60-58.

<sup>2</sup> -Dale – E –Zand (1972)، "Trust and Managerial Problem Solving"، **Administrative Science Quarterly**, N:2, Vol: 17, p. 229-239.

تطبيق الإستنتاجات وشعورها على أنها أقرب إلى روح الفريق، وتمتلك رغبة أقل نحو ترك المجموعة للإلتحاق بمجموعة أخرى.

أما عن الفرد الذي لا يثق بالآخرين يخفي المعلومات ذات علاقة، ويتجنب الذكر ويقوم بتغيير الحقائق والأفكار والأحاسيس التي يؤمن بأنها سوف تزيد من كشفه للآخرين، والمعلومات التي يقدمها تكون أقل دقة وإستيعاب ولا تكون في الوقت المناسب، تكون أقل تطابقا مع الحقيقة ويحاول أن يُبعد جهود الآخرين عن ممارسة التأثير ولا يثق بأرائهم، ويرفض إقتراحاتهم، ويظنّ بأنهم يقبلون بأرائه.

فالشخص الذي لا يثق بالآخرين دائما يحاول أن يقلل إعتماديته عليهم، وبالتالي يشعر بأنه لا يستطيع الإتكال عليهم ليحترموا الإتفاقيات، ويحاول بكل سبل السيطرة على سلوكياتهم عندما يكون التنسيق ضروريا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويحاول التقليل من إنكشافه أو وقوعه تحت تأثير الآخرين وستكون هناك زيادة في احتمالية ظهور سوء الفهم في التفسير، فإن حالة الشك الإجتماعي الذي يولد إنخفاض مستوى الثقة سوف يزيد من احتمالية تجنب المشكلات الأساسية وتستمر دون أن يكتشفها أحد وهذا ما يعرف في إيجاد حلول مناسبة لها، وإذا لم تتمكن المجموعة من ترك هذا الأسلوب الغير الفعال لحل المشكلات فإنها قد تكون ذريعة لإنهاء مهامها.

أما عن الأفراد الذين يثقون ببعضهم البعض سوف يقدمون معلومات وأفكار أكثر دقة ووضوح وشمولية وتكون في الوقت المناسب، ويساهمون في تقديم معلومات واقعية لحلّ المشكلات، فهؤلاء الأفراد سيجملون خوفا أقل نحو احتمالية الإنكشاف أمام الآخرين، وبالتالي سيكون أكثر تلقائية للتأثير في الأفراد الآخرين، كذا سيتقبلون حالة الإعتماذ المتبادل لأنهم واثقون من أنّ الآخرين سوف يضبطون سلوكهم بما ينسجم مع الإتفاقيات، وبالتالي فإنهم أقل ميلا نحو فرض الصواب على الآخرين، فهم يساهمون في تقليل حالة الشك الإجتماعي، وأنهم أقل ميلا نحو إساءة تفسير نوايا وسلوك الآخرين.

نتيجة لذلك فإنّ الإحتمالات ستكون أعلى فيما يتعلّق بتشخيص دراسة المشكلات، ويميلون كذلك نحو إيجاد حلول أكثر مواءمة وتمييزا وديمومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ibid. PP.229-239.

**2- نموذج ماير وديفيس وشاو ومان:** وضع الباحثون نموذج متكامل للثقة التنظيمية ويحتوي على ثلاثة مستويات:

المستوى الأول يعتمد على قواعد المؤمن للثقة لإتخاذ المجازفة في الظروف التي يكون طرفا فيها مع من وثق به، والمستوى الثاني يتضمن سمات المؤمن ومن المرجح أن يثق ببعض الأطراف أكثر من غيرها، حدّد منظري الأوائل للثقة على أنها كمتوقّع يحمله فرد أو مجموعة يمكن الإعتماد على الكلمة أو الوعد أو البيان الشفهي أو المكتوب لفرد أو مجموعة أخرى أما عن المستوى الثالث فيتمثل بقابلية مانح الثقة لمنح ثقته.

وقد حدّد (روتر)<sup>(\*)</sup> عناصر الجدارة بالثقة في القدرة، والمعاونة والإستقامة، وتعرف القابلية للثقة على أنها عامل داخلي مستقرّ من أحد الأطراف، والذي يؤثر لترجيح على أنه سوف تظهر الثقة لدى الفرد، هذه القابلية هي إستعداد فطري عند الفرد الذي يمنح ثقته، وكما يمكن أن تتغير بتغيير سلوكيات الموثوق به، وفي حالة إعطاء الفرد الثقة للشخص الذي يثق به فإنه مستعدّ للمجازفة معه.

هذا النموذج يفرّق بين الثقة والسلوكيات الموثوق به، تكون سلوكيات الموثوق به فعلية عندما يخاطر مانح الثقة، والتي تشتمل على الموثوق به طرفا فيه، وفي حالة ما إذا خالف الموثوق به ثقة مانح الثقة من خلال إظهار الإخفاق في القدرة أو المعاونة أو الإستقامة سوف يقّرر مانح الثقة أن يتوقّف عن إعطاء الثقة له في التصرفات المستقبلية.

هذا النموذج يفترض أنّ الثقة ليست عاملاً مستقرّاً وإنما هو عاملاً حلقياً يركّز على تفاعلات الحاضرة والتي تشكّل العلاقات اللاحقة بين الطرفين وأنّ المستويات المرتفعة للثقة لا تفترض الثقة العمياء.<sup>1</sup>

**3- نموذج زولا باك وآخرون:** نموذج الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها وبين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية المدركة، يتكوّن هذا النموذج من خمسة أبعاد وهي: الجدارة، الإنفتاح والأمانة، الإهتمام، الثبات أو المصادقية، تحديد الهوية.

\*- جوليان روتر : ولد في 1916 ببروكلين في الولايات المتحدة، درس في جامعة ولاية أوهايو، كلية بروكلين وجامعة إنديانا إشتهر بنظرية التعلم الاجتماعي، ومركز الضبط، من كتبه Social learning and Clinical Psychology, Personality، توفي عام 2014.

<sup>1</sup> - Mayer, Davis, David Shoorman, "An integrative Model of Organizational Trust " Academy of Management Review, N:3, vol:20, Jul/ 1995, PP. 709-734.

**1-بعد الجدارة:** يتمثل في مدى ثقة العاملين في كفاءة قيادتهم التنظيمية وتشمل القيادة في المستويات العليا، ومستوياتها الإشرافية وزملاء العمل. ويعتبر هذا البعد بمثابة شعور عام يفترض أن الجدارة ليست محدودة فقط على القادة، وإنما مرتبطة بمدى معرفة الموظفين لفعالية المنظمة وإمكانيتها على التعامل مع سوق العمل، والوثوق بقدرتها على توصيل خدمات ومنتجات ذات جودة وإدراك التطورات التكنولوجية مثل التعلّم الإلكتروني، التسجيل عن بعد، وقدرتها على المنافسة في ظلّ الإقتصاد العالمي المتغيّر.

**2-بعد الإنفتاح والأمانة:** يعتبر هذا البعد من الأكثر تكراراً، فعلى المستوى التنظيمي يرتبط مفهوم الإنفتاح والأمانة بالثقة، ويشعر الموظفون بالثقة نحو منظماتهم في حالة وجود قيادة تنظيمية مفتوحة وأمنية، ويرى كلّ من (زولا باك واليس) أنّ العبرة ليست بكمية المعلومات المتوفرة للمشاركة، وإنما بالقوة التي تبذلها القيادة.<sup>1</sup>

**3-بعد الإهتمام:** يعمل كلّ من الصدق والرعاية والإنفتاح على الإحساس بالإهتمام، وبالتالي يشعر أعضاء المنظمة باهتمام القيادة بهم، بحيث إهتمّ العديد من الباحثين بهذا البعد حينما لا تستفيد بعض الأطراف، إما أحد زملاء العمل أو المنظمة، وأيضاً عندما يكون الطرف الآخر معرض للخطر، ووصفوه على أنّه يكون عندما تتساوى المصالح والأهداف والإهتمامات الذاتية للفرد مع إهتمامات الآخرين، إما على مستوى الفريق أو المنظمة أو على المستوى المجتمعي.

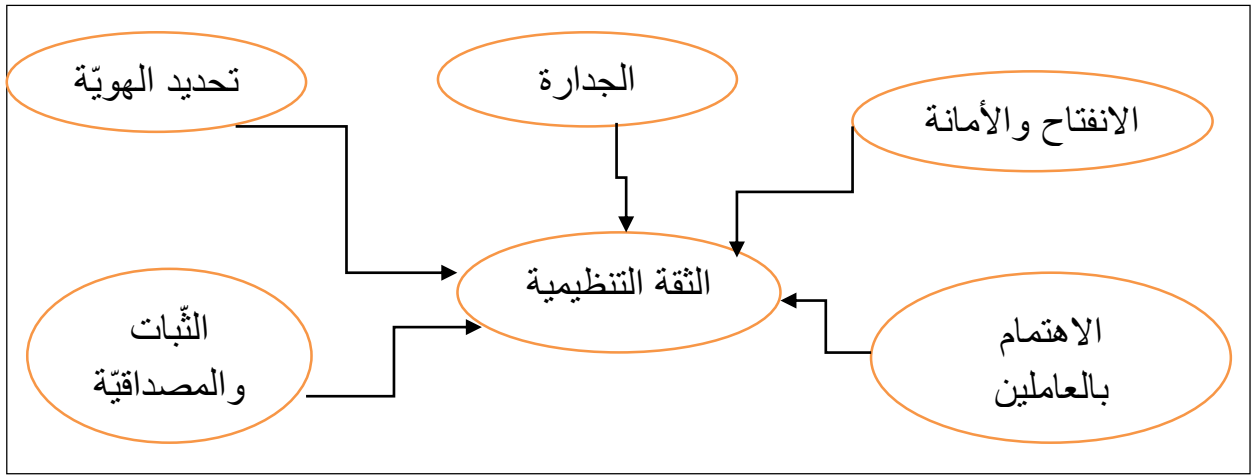
**4-بعد الثبات والمصداقية:** يرتبط بتوقّع السلوك المتوافق والمعتمد عليه، بحيث يؤدي الإتساق والتوافق بين الأفعال والكلمات إلى بناء الثقة وعدم التطابق يؤدي إلى التقليل من الثقة.

**5-بعد تحديد الهوية:** يركّز على الطريقة التي تتخذها الإدارة لإدارة التناقض بين التميّز والتشاركية أو الإنتماء إلى المنظمة، ففي حالة حدوث التطابق بين الأعضاء والمنظمة فسوف يحقّق مستويات عالية من الثقة والفعالية التنظيمية، وإذا شعر أفراد المنظمة بالإغتراب عنها سيؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة والفعالية التنظيمية، ويثبت هذا البعد على أنّ الثقة تحدث نتيجة لسلوكيات الإتصال وعمليات التفسير فحين يشعر الأفراد بالإنتماء للهوية والتشاركية مع المنظمة، فإنّ القادة والأعضاء يكونون أكثر إتصالاً بمزيد من الثقة.<sup>2</sup>

1 - محمد علي الزاجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السنة الجامعية: 2013-2014، ص.97.

2- المكان نفسه، ص.97.

الشكل رقم (1): نموذج زولا باك وآخرون 2000م عن الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها وبين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية المدركة.



المصدر: من اعداد الباحثان<sup>1\*</sup>

\*- استنادًا إلى مرجع : محمد علي الزّاجحي، الشّفاية وعلاقتها بالثّقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنيّة السّعوديّة من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة دكتوراه، كليّة العلوم الاجتماعيّة والإدارية، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، السنة الجامعية : 2013-2014، ص.97.

## 4- نموذج الغامدي:

هذا النموذج يعتمد على أربعة مستويات فيها تظهر الإحتياجات الأساسية للثقة في المنظمة، وكل مستوى يندرج تحت عامل معين بحيث يبدأ هذا النموذج من:

المستوى الأول الذي يندرج تحت عامل "السياسات الإدارية" وتتعلق بالأمن والاستقرار وينقسم الى عنصرين هما:

- الحاجة إلى الأمن المادي، وذلك يتعلّق بمكان العمل.

- الحاجة إلى الإستقرار أين يمكن للعامل أن يبني مستقبله بالمعلومات والأدلة الحقيقية والدقيقة.

أمّا المستوى الثاني فهو يندرج تحت عامل "القيم السائدة" الذي يتعلّق بالحاجة والرغبة إلى الإنتماء والإشتراك.

أمّا عن المستوى الثالث فهو المستوى الذي يندرج تحت عامل "توافر المعلومات" أين يهتمّ بالحاجة للإحترام والتقدير بين الأفراد.

وعن المستوى الرابع والأخير يندرج تحت عامل الإبتكار وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

## ثانيا: مقاييس الثقة التنظيمية

هناك العديد من مقاييس الثقة يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة والتي تركز معظمها على مقاييس الثقة بين الموظفين ومن بينها نجد:

**1- مقاييس الثقة بين الأفراد: طور (Rotter)** هذا المقياس من خلال منظور نظرية التعلم الإجتماعي التي تتمثل في أنّ الأفراد يتعلمون سلوكيات وتصرفات جديدة من خلال التعزيز والعقاب الصريحين، أو عن طريق التعلم بملاحظة المجتمع من حولهم فإذا رأى العاملون نتائج إيجابية مرغوبة لسلوك الذي يلاحظونه من قبل غيرهم تزداد إحتمالية تقليدهم وتبنيهم لذلك السلوك.<sup>2</sup>

1 - الغامدي، عبد الله عبد الغني، "الثقة التنظيمية للأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، عدد:3، مجلد:14، 1990، ص ص 26-28.

2 - محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، ب.ط، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص.70.

2- جدول قياس الإتجاهات الشّخصية: لقد أتى به كلّ من (Shure et Meeker) (\*) وهو وسيلة لقياس الإبتعاد عن المجازفة، وتشير المستويات العليا لهذا المقياس إلى تدني درجة المخاطرة وخفض مستوى الأداء والإبتعاد قدر الإمكان عن المخاطرة الماديّة والجسديّة، وكذلك جاء به لقياس أبعاد النّقة أو الشك وترمز المستويات العليا لهذا المقياس إلى الأنانيّة، وإنتشار العدوانيّة والتوتّر في العلاقات، في حين أنّ المستويات المنخفضة تشير إلى النّقة وعدم الأنانيّة والتّوجّه التلقائي.

3- إختيار النّقة: يشتمل على بعض المقاييس الفرعية كالنّقة بالنّفس، النّقة بالآخرين وموقع النّقة، هذه المقاييس تركّز على النّقة بين الموظّفين حيث برزت عدّة جهود لتطوير إستبانات تقيس النّقة التنظيمية من مبدأ أنّ النّقة بالتّظيم متعدّدة الأبعاد وليست أحاديّة البعد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مداخل النّقة التنظيمية

يمكن دراسة النّقة التّظيمية من خلال مدخلين، ويقوم كلّ مدخل على أساس منظور معيّن.

1- مدخل "أساس النّقة": إنّ بناء النّقة في هذا المدخل يكون وفقا للتوقّعات الإيجابية من طرف إلى طرف آخر، وقد أكّد الباحثون في مجال السلوك التّظيمي أنّ بناء هذا التوقّع يعود لعدّة أسباب ودوافع والتي تحدّدتها الدّراسات في أساسين هما "الإدراك المعرفي" و"الأساس العاطفي".

وتشير بعض الدراسات إلى أنّ النّقة تفسّر من خلال الجمع بين النّظرة الإقتصاديّة التي تتجسّد في تخمينات حول تكلفة المعاملات التي سنأتي عن وضع النّقة. والنّظرة الأخرى التي تتمثّل في النّظرة الإجتماعيّة النفسية التي تحكمها العواطف والمشاعر القائمة بين الأفراد، ومنه يمكن النّظر إلى النّقة على أنّها ميول أو إدراك يتأسس على جوانب محاسبيّة، كما يمكن أن تكون علاقة التّعامل تنشأ على أساس العاطفة.<sup>2</sup>

\*- Sidney Shure : مؤسس مؤسسة تجارية متخصصة في التجهيزات الصوتية للمستهلكين والمتخصصين سنة 1925 في شيكاغوا.

1 - المكان نفسه، ص.70.

2 - البدراني، حمد بن سلمان، أدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، نابف العربية للعلوم الإدارية، جامعة البحرين، السنة الجامعية:2009-2010، ص. 56.

أ- **الثقة ميول:** حيث تتعلق الثقة بطبيعة شخصية الطرف الواثق، بحيث يميل بعض الأشخاص إلى وضع ثقتهم في أشخاص أخرى ذوي وعود وأفيّة، فالميول أهم عنصر في بناء الثقة ويمكن أن تنشأ لدى الإنسان منذ طفولته وتتطور بتطوره، وذلك من خلال التجارب والخبرات التي يكتسبها في حياته.

ب- **الثقة إدراك:** يعتمد على التوقعات التي لها مكاسب نفعية (كلفة، ربح)، وتبين بعض الدراسات إلى أن هذا المدخل يُبنى على رؤية نفسية إجتماعية والتي ترى أن العلاقة التبادلية التي تكون بين الأشخاص تساهم في بناء أو رفض الثقة على مستوى الأفراد والجماعات، وأن الثقة هي مجموعة من التخمينات والإعتبارات العلاقتية التي يمكن إدراكها من عدة عوامل التي من خلالها يدعمها أو يعرقل تطويرها وتنميتها وبقائها.

كما تقدّر الثقة وفق المعايير المحاسبية: فالمعيار الأول هو القدر المعرفي الذي يؤهله الشخص لأن يضع ثقته بالآخر، أما المعيار الثاني فهو قوة الحافز التي تتعلق بالشخص الموثوق به تدعمه للوفاء بتلك الثقة، وأن الأشخاص يمكن أن يثقوا بالآخرين بعد ما يدركوا أنهم ذوي ثقة، يُشير كذلك إلى أن الثقة على هذا الأساس الإدراكي تحتوي على مجموعة من الإعتقادات أهمها:

- عدم وضوح الطريقة التي يمكن للأشخاص الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات حول وضع الثقة.  
- مرونة النماذج التي تركّز على الخيارات الفكرية والعقلانية في شرحها للثقة، وإنشائها يعود إلى دراسات تطبيقية التي تدعم ذلك، أما عن وجهة النظرة النفسية تبقى النظرة المادية للثقة ضئيلة في شرح وتفسير مفهوم الثقة، لميولها وإتباعها وأن تكون مادية لا عاطفية وذلك يعود لنقص تأثيرات العاطفية والإجتماعية وقراراتها نحو الثقة وبنائها.

ج- **الثقة مشاعر:** يشير (البدراني)<sup>(\*)</sup> إلى أن الثقة تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **النوع الأول:** يركّز على الصداقة الشخصية حيث تُبنى على القيم والأخلاق التي تمنع الموظف من القيام بالأعمال التي تعود سلباً على الآخرين، **والنوع الثاني:** يركّز على الكفاءة حيث تنشأ من مهارات وإمكانيات الأشخاص والإعتماد عليهم في إنجاز المهام المطلوب منهم بشكل جيّد، فهذا النوع متغيّر وغير ثابت وذلك أنه يمكن أن ينقلب إذا لم يؤدّي ما طلب منه بفعالية كما يرجو منه الطرف الواثق، **أما النوع الثالث:** يركّز على العقد وذلك أن كلّ طرف يتوقّع أنه يحصل على مصلحة من طرف الآخر وفقاً لبند العقد المرتبط

بينهم.<sup>1</sup>

1 - المكان نفسه، ص. 56.

2-مدخل مرجعية الثقة: هناك مرجعين للثقة القائمة على العلاقة بين الأفراد بحيث تكون:

أ-المرجعية الأولى: تتحدد في القادة أو المشرفين وتسمى بالثقة الرأسية وتعني الثقة التي تكون بين الموظف والمستويات العليا داخل المنظمة.

ب-المرجعية الثانية: تشير إلى زملاء العمل وتسمى بالثقة العرضية والتي تظهر فيها الثقة التي تكون بين الشخص وزملائه ومن يشترك معهم في مستوى الوظيفي المشابه.

على الرغم من العلاقة القوية الموجودة بين الأسس المرجعية للثقة إلا أن الدراسات تؤكد على أن هذه الأسس يجب التمييز فيما بينهم بهدف التوصل إلى محدّدات ونتائج كل مرجعية، فثقة الموظف بالمنظمة يعود إلى حجم الدعم التنظيمي الذي تعطيه هذه الأخيرة للموظف، وكذا مقدار العدالة الذي يحفز به داخل التنظيم، أما عن الثقة بين الموظف ومشرفيه أو بين الزملاء تعود إلى التبادل الاجتماعي بينهم وذلك نظراً لنتائج المرتبطة بالعمل المتمثلة في زيادة الأداء الوظيفي حيث يبقى الموظف في العمل لأوقات متأخرة وذلك لمساعدة المشرف أو أحد زملائه.<sup>1</sup>

\*- البدراني : ولد 1376 في محافظة عنيزة نو جنسية سعودية، التحق بمعهد الإدارة العامة بالرياض تخصص إدارة مستشفيات، حصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، ثم تحصل على شهادة الماجستير في إدارة الصحة و المستشفيات من قسم العلوم الإدارية في جامعة الرياض.

1 - العربي فراح، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، نموذج مقترح، دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية: 2017-2018، ص.93.

\*\*- مصطفى يوسف الداوي : كاتب و باحث فلسطيني، دكتوراه في العلوم السياسية أحد مؤسسي القدس الدولية و أول مدير عام لها، عضو مشارك في المنظمة eapro الدولية التابعة الى الأمم المتحدة، عضو اتحاد.

## المبحث الثالث: بناء الثقة التنظيمية

يتناول هذا المبحث أهم العناصر التي لها علاقة ببناء الثقة التنظيمية وهي:

**المطلب الأول:** مراحل وقواعد بناء الثقة التنظيمية: يحتوي هذا المطلب على عنصرين هما:

**أولاً:** مراحل الثقة التنظيمية: يشير (الداوي) (\*\*\*) أنّ تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وأنّ الثقة تمرّ بثلاث مراحل حتى تتحقّق وهي كالتالي:

**1- الثقة المدركة:** تتحقّق عند وجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والإعتقاد بأنّه سيؤدّي دوره بشكل جيّد مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

**2- الثقة العاطفية:** تتضمن المشاعر والرغبة في التعامل مع الطرف الآخر، وتنمية وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.

**3- الإستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة للتحصّن من الطرف الآخر، والإستعداد للتضحية من أجله والتعرّض لأفعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.<sup>1</sup>

**ثانياً:** قواعد بناء الثقة التنظيمية: إنّ المنظمات لا تكنفي بالتكنولوجيا لتحقيق أهدافها ومطالبها، وإنّما تتطلب أيضاً الثقة التي تعتمد على المعلومات والمعرفة لمواكبة التطوّرات ومواجهة التحديات والصعوبات والتقليل من السيطرة والرّقابة، لهذا تحتاج إلى قواعد لتوفير جوّ من الثقة التي يصعب تحطيمها وتلاشيها. ومن بين هذه القواعد نجد:

**1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** يرى (Luhmann) بأنّ الثقة بالمجتمع الإنساني إلّزام أخلاقي، ومع ذلك فإنّ الشّخص يجب أن لا يضع الثقة بشكل أعمى بأيّ شخص لا يعرف نواياه وأهدافه ولم يلاحظ حتى سلوكياته، ولكن عليه أن يضعها فقط حينما يتوقّع الحصول على المنفعة.

<sup>1</sup> - نور يسري محمود طه، دراجة ممارسة مديري الممارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الوزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل فلسطين، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، إدارة الاعمال، السنة الجامعية: 2018-2019، ص. 46.

**2-محدودية الثقة:** وتعني الثقة بقدرة الموظّفين وسعيهم لتحقيق الأهداف، والدّفاع عنها وبذل الجهد للوصول إليها، ممّا يؤدّي إلى خلق الثقة المتبادلة بين المدير والموظّفين.<sup>1</sup>

**3-الثقة تتطلب الحزم:** في حالة ما إذا فشلت المنظمة في إستقطاب الموظّفين الذين يمتلكون القدرة على التّأقلم والتكيّف وتجديد الذات، وثبت أنّ الثقة غير متوفّرة، فهذا لا يعني أنّ الموظّفين منافقون وإنّما يدلّ على ضعف قدرتهم على التكيّف مع التوقّعات، ولا يمكن الإعتماد عليهم في تأديّة العمل المطلوب منهم. فهنا يجب على الإدارة أن تتخلّى عن خدماتهم وتأخذ قراراتها دون تدخّل العاطفة.

**4-الثقة تتطلب القدرة على التعلّم والتكيّف:** عندما تكون الجماعات في البناء التّنظيمي غير قادرة على التكيّف مع التغيّرات ، فعليها الخروج نهائيًا من التّنظيم وهذا يلزم الجماعات المتجانسة أن تكون مرنة للتكيّف مع التّغيير، أن تبحث عن فرص وتقنيّات جديدة وأن تقيّم ثقافة تعلّم حقيقيّة إستجابة لكلّ الظروف.<sup>2</sup>

**5-حاجة الثقة للتّكامل التّنظيمي:** الوحدات المستقلّة عبارة عن تنظيّمات داخل المنظمات مسؤولة عن تحقيق نتائج محدّدة، التي هي ضوابط البناء الصّورية للتّنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توحد مشاكلها الخاصة، ولكي يعمل الجميع لا بدّ أن تلتقي أهداف المنظمات الصغيرة مع أهداف المنظمات الكبيرة، وتحديد رسالة التّنظيم تعتبر محاولة لإيجاد التّكامل لتحقيق الجودة الكاملة، وإن لم يتحقّق التّكامل فسوف يحدث مشكلة في المنظمة. فالتّكامل وحده غير كاف، وإنّما لا بد من دعمه بالنّصائح، والقائد يظهر طاقاته لتعزيز القيم والمعتقدات بكل الوسائل الممكنة.

**6-ثقة تتطلب تعددية في القادة:** يمكن إدارة الوحدات المستقلّة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى وإن كانت في ظروف جيّدة، لهذا فهي بحاجة إلى قادة أخرى مؤهّلة إداريًا وذات خبرة ومهارات عالية لقيادة الوحدات الصغيرة، فالقادة المؤهلون هم أكثر قدرة على تحقيق الثقة لدى الموظّفين في منظمّتهم وذوي كفاءة عالية لجذب الموظّفين وتحفيزهم.<sup>3</sup>

1 - المعشر، الطراونة، مرجع سابق الذكر، صص.624-652.

2 - الخطيب، احمد ومعاينة، الإدارة الحديثة: نظرية واستراتيجيات ونماذج حديثة، ب ط، عمان: علم الكتب الحديث، 2009، ص 14.

3- الكساسبة، الفاعوري، مرجع سابق الذكر، صص.74-75.

7- تناقض الثقة التنظيمية: هي القاعدة التي تشمل على أنها يمكن تدمير الثقة التنظيمية بكل سهولة عندما نتجه إليها بطرق غير متوقعة، ومن الناحية الأخرى يمكن إنشاؤها بسهولة والإحتفاظ بها في حالة ما إذا لم نقع ضحايا لتفكير سطحي ضيق.

8- حاجة الثقة للإتصال: وهذا يعني أن الإلتزام المتبادل يتطلب إتصالاً ذاتياً لكي يكون حقيقياً، يجب أن تقوم المؤسسات بعدة لقاءات شخصية التي تناسبها لتحقيق أهداف ومصالح التنظيم، وتعيد الدارسة في إستراتيجيات المنظمة<sup>1</sup>

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الثقة داخل المنظمات أهمها ما يلي:

1- المخاطر: تؤثر المخاطر على علاقات الثقة وحسب (Luhmann) الثقة هي الإستعداد للمجازفة في حالة عدم التأكد، ويمكن إعطاء القيمة للمخاطرة حسب درجة ضررها التي يمكن حدوثها، ويميز كل من (كاستلفرانكي)<sup>(\*)</sup> بين المخاطر الموضوعية والذاتية، يتم معرفة المخاطر الموضوعية من طرف المراقب الخارجي المثالي بينما يتم معرفة المخاطر الذاتية من قبل الهيئة الإدارية، ويعرف (Luhmann) المخاطر بعكس الخطر، يمكن أن يكون الخطر موجودا رغم القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، بينما يتم مواجهة تلك المخاطر عن طريق تلك القرارات المتخذة، ولا يمكن إتخاذ أي قرار إلا بوجود الثقة لأن الشخص الذي يمتلك الثقة يكون مستعداً لقبول المخاطر والمجازفة.

وناقش العديد من الباحثين أن الثقة رغم وجودها بدرجة عالية إلا أن هناك مخاطر في المنظمة، ومن خلال تطبيق العلاقة بين الثقة والمخاطر يمكن التحقيق في التوازن بين الثقة والمخاطر لتحسين المكاسب من خلال قرار الثقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المكان نفسه، ص ص.74-75.

\*- كاستلفرانكي ولد عام 1944 باحث مشارك في معهد علم النفس يدرس علم النفس المعرفي و الذكر الاصطناعي في جامعة سيبينا يشمل موضوع بحثه الاستقلالية و السلوك الموجه نحو الهدف، مع التركيز على التحكم في الإجراءات الاستباقية، نظرية العامل المعرفي و الهندسة المعمارية، مع التركيز بشكل خاص على الأهداف و ديناميتها، الأسس المعرفية للظواهر الاجتماعية، كالثقة، القوة، التعاون، المعايير والمؤسسات.

<sup>2</sup> - Jin-Hee Cho and Kevin Chan, " A Survey on Trust Modeling", *ACM computing Surveys*, article 28, N :2, vol :48, October/2015, pp.7-8.

2- **الخوف**: هو عبارة عن مخاطر متصورة لا تُحتمل ولا يمكن التحكم فيها، فالخوف يمثل ضعف في الثقة ويمكن أن يزداد إذا ما ظهرت الثقة من جهة الطرف الآخر وعدم حمايتها نتيجة لفشل علاقة الثقة الخاصة به.

3- **الشعور**: هو الإحساس الذي يحسّ به الفرد إتجاه منظّمته مثل الثقة وليس السيطرة، وبناء الثقة القائمة على الشعور عكس القائمة على العقل، مثلا التقييم القائم على الأدلة، من خلال الحدس والمعرفة والخبرات وغيرها، فهو ناتج كعامل أساسي يؤثر على الثقة.

4- **التكافؤ**: بحيث ينقسم إلى: التكافؤ الإيجابي مثل السعادة والأمل يؤديان إلى زيادة الثقة، بينما التكافؤ السلبي مثل الخوف والإضطراب يؤديان إلى النقص من الثقة، الإيمان والخوف، الإحباط والتكافؤ كلّها عوامل مرتبطة باختلاف منظور أيّ فرد لإدراك الأشياء والمواقف التي تؤثر على تقييم الثقة فإنّها تؤثر أيضا على عملية صنع القرار، فالتكافؤ يمثل عامل رئيسي يؤثر على الثقة.

5- **القوة (السلطة)**: يشير الباحثون إلى أنّ السلطة الممنوحة بطريقة غير عادلة بين طرفي المنظمة يمكن أن تعرّض علاقة الثقة بينهما للخطر لأنّ الثقة تزول في حالة التفاوت، إلا أنّ هناك ثقة في العلاقات التي توجد فيها تلك الاختلافات في القوة بين الكيانين ولكنها أقل وضوحا.

6- **التحكم (السيطرة)**: هو إجراء يهدف إلى ضمان الأداء الجيد لعمل معيّن من خلال المراقبة أو تقديم التغذية الراجعة، والتدخل أثناء تأدية المهمة وبالتالي لا تؤدي إلى تدهور الأداء، غالبا ما تنقص السيطرة على الثقة مثل الفرد الذي يحاول السيطرة على الفرد الآخر لأنه لا يثق به، وعلى الرغم من ذلك عند استخدام القوة بشكل صحيح يمكن أن تكون مكّمة للثقة ممّا يؤدي إلى ثقة لا متناهية بين الطرفين مع تقليل المخاطر.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية**: تشير الدراسات إلى العديد من المحددات للثقة التنظيمية بحيث تنقسم إلى ثلاث مستويات أساسية داخل المنظمة وهي: محددات الثقة بالرئيس المباشر، محددات الثقة بالمنظمة (الإدارة العليا)، محددات الثقة بالزملاء داخل المنظمة.

<sup>1</sup>- ibid, PP. 7-8.

**1-محددات الثقة بالرئيس:** أنّ الثقة بالمدير يعني إخضاع الموظّفين لكلّ أوامره ومطالبه دون معرفتهم لنتائج تلك الأعمال وهذا يعود لثقتهم به، وتشير النّظريات الأدبيّة والعلميّة إلى أنّ وجود ثلاثة محدّدات للثقة بالقائد وتتمثّل في:

أ- **النزعة إلى الخير:** تعتبر الجوهر الأساسي لبناء علاقة الموظّفين بالمدير، ويُقصد بها إيمان الموظّف بأنّ لمديره نوايا حسنة إتجاهه، وأنّه مستعدّ على أن يفعل له الخير، ويقدم له المساعدة حتى وإن لم يطلب منه ذلك، وأيضاً يؤمن أنّ مديره لا يستطيع أن يستغلّه مهما كانت له الفرصة.

ب- **الإستقامة:** حسب (اللداوي) أنّ المدير يتّصف بمجموعة من الأخلاق والمبادئ تعمل كمرشد لسلوكه وأنّ أقواله منسجمة بأفعاله، وتظهر النزاهة في المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتهم، وإستخدامهم للمساواة والعدالة والشفافية.

ج- **القدرة:** تعني أنّ الموظّف على دراية بأنّ مديره له قدرة على مواجهة الحالة الصّعبة والمشاكل المتعلّقة بالعمل والسّعي لحلّها بإخلاص والتّضحية والمجازفة، لأنّه ذو خبرة وكفاءة عالية، ذو مهارات وقدرات كافية للتّخطيط والتّنظيم والتّوجيه وبناء جماعة العمل.<sup>1</sup>

**2-محددات الثقة في الزملاء:** من أهم محدّدات الثقة في الزملاء المصارحة والمكاشفة، من خلال هذين المحدّدين تخلق العلاقات بين الموظّفين، وقد عزّف مفهوم المصارحة والمكاشفة من قبل بعض الباحثين على أنّه: "السّماح لشخص ما بأنّ يعرف ما تشعر به أو ما قد فعلته سابقاً"، ويعني الإفصاح الذاتي يكون بين شخصين، حيث أنّ الشّخص يبوح بأفكاره ومشاعره لشخص آخر مثلاً: "أنا سعيدة اليوم" ويمكن أيضاً تعريف هذين المحدّدين على أنّهما: "تفاعل بين شخصين على الأقل، بحيث يبدي أحدهما الرّغبة بالإفصاح عمداً عن خصوصيته"، وهذا ما يسمّى بالإفصاح العلانقي أي العلاقة الموجودة بين فردين أو أكثر.<sup>2</sup>

**3-محددات الثقة في المنظّمة:** إنّ المنظمات لا تكتفي فقط بتأديّة أعمالها بطريقة صحيحة وإخلاص وصدق، بل تسعى أيضاً إلى إنشاء الثقة بينها وبين موظّفيها، بينها وبين المجتمع المحيط بها، وقد أشارت الأدبيّات حول هذا الموضوع إلى محدّدين لثقة الموظّف بالمنظّمة وهما:

<sup>1</sup> - عيادة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي الساند لديهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، السنة الجامعية: 2015-2016، ص. 25.

<sup>2</sup> - الشّيباب، أبو حمور، مرجع سابق الذكر، ص ص. 254-261.

- أ- العدالة التنظيمية: تتمثل في عدالة الوسائل التي تركّز على مقارنة نتائج العائدات على المنظمة مع مجهوداتهم المبذولة، حيث يحسّ الموظف بالإستياء في حالة حصوله على أقلّ ما يستحقه، كما يحسّ بتأنيب الضمير في حالة حصوله على أكثر ما يستحقه، وبهذا فالعدالة التنظيمية تنقسم إلى:
- العدالة التوزيعية: أي العدالة في توزيع المكافأة والإستحقاقات الناتجة عن الأداء بين المرؤوسين في مكان العمل.
- العدالة الإجرائية: تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المكافأة كالأجور والترقية، وتحتوي العدالة الإجرائية على بعدين هما:
- \* الإجراءات الرسمية (درجة عدالة وتسوية الإجراءات).
- \* العدالة التفاعلية (النّهج الذي يتم به عمل الإجراءات).
- ب- الدعم التنظيمي: أي أنّ المنظمة تهتمّ بتلبية حاجات موظفيها ورعايتهم وذلك عن طريق معاملتهم بعدالة والإستماع لشكاويهم، وتقديم لهم العون لحل مشاكلهم وتوفير لهم فرص التدريب فيه، وهذا ما يجعلهم راضين بإندماجهم في تلك المنظمة وفي المقابل يعملون على تحقيق أهداف المنظمة بجهد وإتقان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي حسون فندي الطائي، "فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سليمان، "تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لأراء عيّنة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد: 67، مجلد: 18، سبتمبر 2012 ص ص. 69-70.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل، نستخلص أنّ أيّ منظمّة لا تعطي أهمية للثقة التنظيمية ولا تجعلها هدفاً أساسياً من أهدافها، ولا تعتبرها عنصراً مهماً في العلاقات الإنسانية وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والتّجديد بتوفير الجوّ والبيئة المناسبة، لذلك سيكون مصيرها الإنهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيّرات والتطورات السريعة التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في المنظمات العمومية لأنّ العلاقة المتبادلة بين زملاء العمل، والمشرف المباشر، والمدير على إختلاف مراتبهم الوظيفية، وإذا لم يعتبروا الثقة التنظيمية كجزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم الفشل، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية الثقة بأنفسهم ومؤسستهم لتطويرها في المنظمة العمومية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للصمت التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد جذب إنتباه العديد من المفكرين والباحثين في السنوات الأخيرة، إذ أنه من بين التحديات التي تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمات وكذا على تصرفات الموظفين مما يؤدي إلى عرقلة عملية التنمية للإدارات.

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للصمت التنظيمي، بحيث يحتوي على مبحثين:

المبحث الأول: يتناول ماهية الصمت التنظيمي.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي: مراحل، أسبابه، نتائجه.

## المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي:

يسعى هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الصمت في المنظّمات من خلال تناول بعض الجوانب المتعلقة بهذا المصطلح من حيث تطوّره، مظاهره وأنواعه، مصادره ومراحله.

**المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي وتطوّره:** يتناول هذا العنصر مفهوم الصمت التنظيمي من الناحية اللغوية والإصطلاحية، ثم تطوّره.

**أولاً: تعريف الصمت التنظيمي:** تتعدّد مفاهيم الصمت التنظيمي، بحيث لم يتوصّل الباحثون والمفكّرون إلى تعريف واحد، وهذا يعود إلى إختلاف الرّوايا التي ينظر كل واحد منهم له. لذا إعترفت الكثير من الدّراسات والأبحاث على أنّ كل تعريفات الصمت إجتهاديّة ولا يمكن إثبات صحتّها.

**1- من الناحية اللّغوية:** يشير الصمت إلى: صمت يصمت صمتا وصمتا و صموتا و صماتا، واصمت: أطل السكوت.<sup>1</sup>

**2- من الناحية الإصطلاحية** يشير الصمت التنظيمي إلى: " ذلك الموقف الذي يتعمّد فيه الموظّف إخفاء معارفه وأفكاره التي قد تكون ذات منفعة للمنظمة ولحل مشاكلها ".<sup>2</sup> ويعني أنّ الموظّف يقوم بتخزين معلوماته حتى وإن كانت تقيد المنظمة لمواجهة مشاكلها.

وعرّف (فؤاد دينيز، وآخرون)<sup>(\*)</sup> الصمت التنظيمي بأنّه: "ذلك الموقف الذي يمكن من خلاله أن يمتنع فيه العاملون عن الإدلاء أو التّصريح بمعلوماته، قد تكون نافعة للمنظمة سواءً بقصد أو بدون قصد ".<sup>3</sup> بمعنى أنّ الموظّفين لا تمنح لهم الفرصة في التّصريح عن آرائهم ومقترحاتهم حتى وإن كانت ذات أهميّة للمنظمة ويكون بإرادتهم أو دون عمد.

1- ابن المنظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، المجلد الثاني، ص 54.  
2 - ايمان محمد جواد الغانمي، " الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة كربلاء العلمية، عدد:3، مجلد:16، 2018، ص.105.  
\*- فؤاد دينيز : ولد 1967- سويدي، كاتب، وعالم اجتماع و إستاذ جامعي.  
3- حميد سالم الكعبي، "دور التماثل التنظيمي في حد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية /بغداد"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية وإدارية، عدد:12، مجلد:10، 2018، ص.148.

كما يُعرف أيضا صمت العاملين على أنه: "ميل موظفي المنظمة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء، ومحدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا المتعلقة بالمنظمة، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع إختيار الصمت".<sup>1</sup> يعني أن المحددات التنظيمية والفردية هي التي تجعل الموظف يفضل البقاء صامتاً وغير مشارك في تقديم حلول لمعضلات المنظمة.

أيضاً يعرفه (رشيد نيني)<sup>(\*)</sup> على أنه: "وجود تصوّر مشترك بين الموظفين يحدّ من مشاركتهم في تقديم معرفتهم حول قضايا وسياسات المنظمة".<sup>2</sup> ويعني أنّ الموظفين إتفقوا جميعاً على أن لا يتحدثوا ولا يشاركوا في حلّ مشاكل المنظمة.

ويعرفه (عبود و آخرون)<sup>(\*\*)</sup> على أنه: "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤول المباشر و بالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين".<sup>3</sup> ويعني أنّ الموظف يبقى صامتاً خوفاً من فهم المدير كلامه عكس ما أراد قوله و إيضاحه وبذلك يعود سلباً عليه، و بالتالي تؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه الذين يعملون معه.

ونجد كذلك (أولكر وآخرون)<sup>(\*\*\*)</sup> يعرفه على أنه: "الإختيار الجماعي المقصود من الموظفين في عدم الرد على المشكلات أو القضايا التي تواجه المنظمة، أو حجب الآراء والمخاوف بشأن المشكلات التنظيمية الخاصة".<sup>4</sup> هذا يعني أنّ الجماعة لا تتدخل في تلك الصعوبات التي تصادفها المنظمة ولا تبحث عن حلّها.

1- أحمد إبراهيم موسى، " أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد:2، مجلد:14، ديسمبر، ص ص. 137-172.

\*- رشيد نيني : ولد 1970مغربي، كاتب وصحفي وإعلامي وناشر، من أعماله مدير صحيفة المساء، أصدر يومية جديدة سميت بجريدة الاخبار أين كتب مقاله عن الصمت.

2- A. Nafei Wageeh, "organizational silence: An obstacle to organizational Learning"، case studies journal Issn, vol:05, 9/ sep/ 2016, p. 52.

\*\*- هشام عبود : ولد في 1955 كاتب وصحفي جزائري، تخرج من معهد العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر.

3- الكعبي، مرجع سابق الذكر، ص ص. 141-161.

\*\*\*- مراد أولكر: ولد عام 1959 في إسطنبول، رجل أعمال تركي، ورئيس مجلس إدارة شركة بلديز القابضة وصاحب شركات جودايفا.

4- فيصل علوان الطائي، عبد الله علي صكر، " أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصادية، مجلد:60، عدد:21، ص ص. 61.

**التعريف الإجرائي:** الصمت التنظيمي عبارة عن حجب الموظف أفكاره ومعلوماته التي لها صلة بتطوير العمل وحلّ المشكلات خوفاً من النتائج السلبية، وإعتقاده بأنّ آراءه ليست ذات قيمة.

**ثانياً: التطور التاريخي للصمت التنظيمي:** تطوّر الصمت التنظيمي في العلوم التنظيمية من خلال الدراسات العلميّة والأبحاث الأكاديميّة، والتي تعود إلى جذور عميقة؛ حيث كانت إهتماماتها الأولى في السبعينات وحتى القرن الواحد والعشرين، وتتخذ هذه الدراسات أنواع وأشكال مختلفة ومتميزة في كل مرحلة من المراحل الثلاثة، والمتمثلة فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تمتدّ من 1970-1980 ركّز العلماء في هذه الفترة على مفهوم الصمت في المنظمات بحيث يأخذ صوراً عديدة منها: الإخلاق، البقاء صامتاً، دوامة الصمت، وتعتبر هذه المرحلة أساسية يمكن الإعتماد عليها، إلى أنّ فهم الحالة الكامنة للصمت بقيّ محدوداً حتى تلك الحقبة، وبعد ذلك بدأ التغيّر في منتصف الثمانينات وذلك راجع إلى التّركيز البحثي الكبير والإهتمام بمختلف أشكال سلوك الصمت.

- **المرحلة الثانية:** تمتدّ من 1980 إلى 2000: حيث تناولت هذه المرحلة عدّة مفاهيم كالإبلاغ عن المخالفات، المعارضة التنظيمية، وتسويق الموضوعات والقضايا والشكاوى، كما ركّزت هذه الحقبة أيضاً على موضوع العدالة التنظيمية، والتعرّف على سلوك المواطن من خلال سلوك التّعبير للموظّفين، وفي هذه المرحلة إتّسع مجال الإهتمام بالصمت التنظيمي وهذا ما شجّع الباحثين على دراسة الحالات التي يكون فيها الموظف صامتاً وساكتاً حول المسائل والمواضيع التنظيمية الأساسية.

- **المرحلة الثالثة:** تمتدّ من 2000 إلى يومنا الحالي: حيث إتّجهت الدراسات في هذه الحقبة إلى دراسة سلوك صمت الموظف و بعض المصطلحات التي لها صلة بالصمت كالإنسحاب الوظيفي و التعلّم الوظيفي ويتّضح في هذه المرحلة ظهور مفهوم الصمت على وجه الخصوص كقضية مهمّة في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات إلى أنّ الصمت أصبح له معنى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع تقديم المعلومات حول المسائل و المشكلات التنظيمية من طرف الموظّفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر، "واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، عدد:1، مجلد:1، يناير 2018، ص ص.485-486.

المطلب الثاني: مظاهر وأنواع الصمت التنظيمي: ينقسم هذا العنصر إلى قسمين هما:

أولاً: مظاهر الصمت التنظيمي: للصمت التنظيمي ثلاث مظاهر وهي:

**1-صمت الإذعان:** يحدث عندما ينقص وعي الفرد ولا يمكنه إحداث التغيير ويكون مع الزملاء الهادئين ويعتقد أنّ سلوكه غير فعّال وغير مشارك ولا حتى هادف، فالموظّف في هذه الحالة لا يطرح أفكاره وإقتراحاته بصراحة، بحيث يخفي معلوماته وإبداعاته وآرائه إستناداً إلى قياس الكفاءة الذاتية وقدراته الشخصية في التأثير على الواقع، ويشير أيضاً صمت الإذعان إلى موقف إختيار الموظّف عدم تصريحه بأفكاره التي لها علاقة بسبب كونه منسحب، ويطلب إرتباط بعضها للإسجام مع المنظمة وهذا يظهر كفعل سلبي ينتج عنه إنخفاض نسبة المشاركة، وإنعدام الإلتزام بتحقيق تغييرات في مكان العمل، يظهر صمت الإذعان نتيجة للمشاكل التنظيمية، يعمل الموظّف على سحب الثقة والإستمرار مع الوضع الحالي بدون تغيير ولا حتى إيجاد حلول للمشاكل، فالموظّف مساند للشروط التنظيمية ولا يعرف أنّ بإمكانه تقديم بدائل أخرى لتغيير وضع المنظمة، فكل هذا من أجل تفعيل الموظّف للوضع وهو في حالة من الحزن يعتمدون على فكرة أنّ المجهودات هي فاشلة، وقد يرتبط الإذعان نتيجة طاعة الموظّف للمعايير التنظيمية.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا نستخلص أنّ الفرد لا يمكنه إحداث التغيير وأنّ أفكاره لا تقيد المنظمة وبالتالي يفصّل البقاء ساكناً ويتبع الوضع الذي تكون فيه المنظمة ولا يفكر حتى في تقديم بدائل لحلّ القضايا التنظيمية.

**2-الصمت الدفاعي:** هو خوف الموظّف من التكلّم، فيعتبر الموظّف أنّ حجب المعلومات والآراء تعتبر حماية ذاتية لنفسه خوفاً من العواقب السلبية، فيعرّف الصمت الدفاعي على أنّه حجب للأعمال والمعلومات والأفكار التي لها صلة بالخوف ويصبح سلوكاً متعمداً وهادفاً، بحيث يهدف إلى حماية الذات من التّهديدات الخارجية حينما لا يستطيع الفرد إيصال أو نقل الأخبار السيئة للإبتعاد عن رد فعل سلبي من المتلقّي أو من مشرفيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- اميره خضير كاظم العنزي، مهند حميد ياسر العطوي، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد:3، مجلد:19، 2017، ص. 151.

<sup>2</sup>- علي حاسم، سحر احمد كرجي، "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد: 5، 2017، ص. 396.

من خلال هذا نستنتج أنّ خوف الموظف وتردده من التحدث عن مشاكل المنظمة قد يكون لحماية نفسه من التهديدات والعواقب السلبية.

**3-الصمت الإيجابي:** يركّز الصمت الاجتماعي على أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يقصد به حجب الأفكار والمعلومات التي لها صلة بالعمل، بحيث يهدف إلى إستفادة الآخرين منها في المنظمة، عن طريق دوافع تعاونية. ولهذا فالصمت الاجتماعي الإيجابي هو تفاعل بالمثل يهتم بالأشخاص عوضاً من أن تكون نتائج سيئة فهو يسعى إلى حماية زملاء العمل أو حماية المنظمة ويحجب المعلومات التي لها علاقة بحل المعضلات، فهذا السلوك يعتبر إختياري ونتاج عن الوعي، فهو على نقيض الصمت الدفاعي الذي يكون نتيجة للخوف من العواقب السلبية كما هو أيضا إستباقي يركّز في المقام الأول على الآخرين ممّا يجعله أكثر إجتماعي ومقبول من قبل زملاء العمل، والغاية منه هو مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات. وهذا المظهر يحدث بطريقتين هما:

أ- الموظف ساكت من أجل حماية أهداف المنظمة.

ب- الموظف ساكت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين. فيعدّ هذا السلوك غريزة شخصية لا تقوم بحماية الموظف لنفسه، بل لحماية مصالح الآخرين وبعض أولويات مصلحته الشخصية.<sup>1</sup>

ومن هنا نستخلص أنّ الموظف يقوم بتخزين معلوماته وإقتراحاته لحماية كلا طرفي المنظمة حتى وإن كانت تلك المعلومة حلاً لمشاكل المنظمة.

**ثانياً: أنواع الصمت التنظيمي:** في معظم الدراسات المدرجة في أدبيات الصمت التنظيمي، يقسم هذا الأخير إلى عدّة أنواع أهمّها:

<sup>1</sup>- العنزي، العطوي، مرجع سابق الذكر، ص.152.

**1- صمت المخيف (صمت الهادئ):** وحسب كل من (موريسون وميليكين)<sup>(\*)</sup> يعتبر الموظفون الصمت التنظيمي أمر لا مفر منه إذ يرون مدراءهم بمثابة تهديدات وكذا يعتقدون أنّ التعبير عن أفكارهم داخل المنظمة سوف يشرحها المشرفون بشكل سلبي، ويخافون من تلقى العقوبات عن تقديم معلوماتهم وذلك ب: ساعات عمل إضافية، فقدان الوظيفة، حرمان من الترقية، طرد من العمل، منع من التواصل.<sup>1</sup>

**2- صمت الوقائية:** هذا النوع من الصمت يختلف عن الأنواع السابقة بحيث يتميز بالقلق والإضطراب من الآخرين عوضاً عن الخوف من النتائج الدّاتية السّلبية التي تظهر عند تصريح عن معلومات وأفكار الموظّف، وحسب (Ozdemir)<sup>(\*\*)</sup> يمكن توضيح صمت الوقائية على أنّه لا يُخرج المعلومات السريّة التّظيمية إلى البيئة الخارجيّة، للمنظّات ديناميات داخلية ضروريّة لذاتهم، وعليهم المحافظة عليها وتخزينها بداخلها ولا يجب تقاسمها مع الأفراد أو مع المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

**3- صمت المنتج:** يساهم في بناء الموظّفين وتدريبهم ونقلهم بأخلاقيات المنظمة، بحيث يعتمد على خاصيّة الجذب والنقل الفردي والتّركي ممّا يسمح للمنظمة بالعمل والإستمرار، يشير هذا النوع إلى مفهوم العمل الذي ينشأ بإستمرار، فعلى المنظمات أن تقبل الحالة الدائمة للمتدرب الذي عليه أن يتأقلم مع كل التغيرات التي تطرأ على المنظمة ومع التّقنيات الحديثة، فحسب (Anteby)<sup>(\*\*\*)</sup> يسمح هذا الصّمت بالتّحسين الدائم عن طريق فتح إمكانيّات خاصة بتطلّعات المنظمة، كذا بإستيعاب المتطلّبات التّظيمية لممارسة مستوى معيّن من الهيمنة على الأفراد.<sup>3</sup>

\*- وليام موريسون: رجل أعمال، ولد 1875 في برادفورد، بريطاني توفي عام 1956.  
- روجر ميليكين: ولد في 1915 بمدينة نيويورك، توفي في 2010، رجل أعمال وناشطاً سياسياً، رئيس لمجلس الإدارة، يعرف بأنه الأب الروحي للحركة، أمريكي محافظ.

1- Ayhan karkas, "The Relationship between Perceived Supervisor Support and The Aspects of Organizational Silence", African Journal of Hospitality, Tourism and leisure, N:3, vol:8, 2019, pp.3-4.

\*\*- هالوك أوزدمير: مدير يقدم المشور للمستثمرين الدوليين حول القضايا السياسية في تركيا، ومستشار لمجلس إدارة في شركة مستقلة في تركيا وتولى إدارة الشؤون العامة ووظائف الاتصالات المؤسسية، أنشأ إدارة علاقات المستثمرين وحوكمة الشركات.

2- Yusuf Inandi, Meryem Gun Evsen, Fahrettin Gilic, "The Study of Relationship between Women Teachers, Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers", Euripen Journal of contemporary Education, N:3, vol:6, 2017, pp. 542-556.

\*\*\*- ميشال أنتيبى: أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي بكلية كويستروم للأعمال ومشارك في علم الاجتماع الآداب والعلوم في جامعة بوسطن بالولايات المتحدة.

3- patrice cailleba, "Lanceur D'Alerte et Silence organisationnel", Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol :56, 2017, PP. 309 - 334.

الصمت المنتج يتيح الفرصة للحكم على السلوكيات المنحرفة وفحصها بدقة، كما يسمح أيضا بوجود الجذب والتوتر وإعادة النظر في السلوكيات التنظيمية، فبالنسبة للموظفين يصبح من السهل الإلتزام بالخطاب والممارسات التي لديهم إنطباع مبرر تمكّنهم من التأثير بشكل إيجابي.

في الحقيقة، العلاقات التي يتم بناءها في مكان العمل تقيّم عن طريق التعاون الذي لا يتم تفسيره لا عن طريق الإحترام للإجراءات ولا من خلال إدارة العمل، وإنما يتم بحسن نية الجهات المشتركة في تحقيق مهمتهم، فالصمت المنتج يكفي أن يترك العقوبات الإدارية سواء الأخطاء أو الإنحرافات في العمل دون العودة إليها لمعالجتها، بحيث يؤخذ الصمت التنظيمي في هذه الحالة سلبيًا على المنظمة، لكن هذا بعد مدة طويلة من تأهيلها فقط على هذه الحالة، وإذا كشفت حقائق هؤلاء الصامتون من قبل المشرفين، أدى ذلك في نهاية المطاف إلى الانفصال أو الإنسحاب.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي:** صنفت هذه المصادر إلى مصادر مهنية ضاغطة ومصادر شخصية ونفسية.

#### 1-مصادر مهنية ضاغطة وتشمل ما يلي:

أ- **نقص المساندة الإجتماعية من قبل زملاء العمل، الأسرة، الإدارة:** حيث يعتبر مصدرًا أساسيًا فالموظفون لا يشعرون بالأمن النفسي أثناء تأدية أعمالهم وعند تحدي الصعوبات التي تهدد أعمالهم وكذا مواجهتهم الأخطار التي يتعرضون لها أثناء العمل، يدركون أنهم غير قادرين على تحديها، فهم بحاجة إلى المساندة من طرف زملاء العمل.

ب- **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية للصمت التنظيمي، يحدث في حالة عدم تأكد الموظفون من إختصاصاتهم وعدم معرفتهم بما يجب تأديته، كما يحدث أيضا عندما يكون الموظفون غير واثقين من كفيّة بلوغ أهدافهم، ويعود الغموض إلى التطلّعات المرجوة للموظفين وبما يجب أن يقوموا به، ومن الأسباب التي تؤدي إلى غموض الدور هي التّقل من وظيفة إلى أخرى أو تعيين مدير جديد للعمل، المدة اللاّزمة لبدء العمل الوظيفي، أو إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

<sup>1</sup> -ibid; PP. 309 - 334.

ج- **زيادة أعباء العمل:** تعتبر زيادة أعباء العمل مظهرًا سلبيًا من مظاهر الحياة داخل المنظمة، ولمعرفة ما إذا كانت المنظمة تعاني من زيادة أعباء العمل أم لا، يجب أن تقوم بقياس مقدار العمل غير المنجز بحيث يكون عندما يُكَلَّف الموظف بإنجاز مهمة معينة ولم يتوصّل إلى إنجازها في الوقت المحدد بسبب كثرة العمل عليه، يسكت الموظف ولا يقدّم أيّ تبرير لخوفه من ردود أفعال سلبية من قبل المدير.<sup>1</sup>

2- **المصادر الشخصية والنفسية:** من المصادر الشخصية والنفسية نجد: الجنس، مستوى التعليم، العمر.

أ- **الجنس:** الهوية الجنسية لا تمنع من تعرّض الموظف للصمت، كان ينظر إليه على أنه يمكن تعرّضه لغرض دون آخر، حيث وجدت الدراسات أنّ الإناث اللواتي يعانين من الصمت هي أكثر عرضة للإجهاد الإنفعالي عن الذكور بينما كان الذكور لا يهتمون بالبعد الإنساني في التعامل مقارنة بالإناث.<sup>2</sup>

ب- **مستوى التعليم (التعلم الوظيفي):** بحيث أنّ الموظفون ذوي مستوى عال من التعلم يتعرّضون أكثر للصمت بالعكس من ذوي مستوى ضعيف من التعليم.

ج- **العمر:** الموظفون ذوي أعمار منخفضة هم الذين يتعرّضون أكثر للصمت لأنّ التقدّم في العمر يؤدّي إلى زيادة في معرفة العديد من المصادر والمعلومات حول ذلك العمل لكيفية التصرف مع المعوقات والمشاكل ومواجهتها وحلّها بسرعة.<sup>3</sup>

1- ايمان محمد جواد الغانمي، مرجع سابق الذكر، ص.105.  
 2- عبد القادر محمد علي محمد هجو، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، قسم إدارة الاعمال، السنة الجامعية: 2017-2018، ص.13.  
 3- عبد الله محمد الوهبي، "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد:3، مجلد: 10، 2014، ص.372.

## المبحث الثاني: الصمت التنظيمي: مراحل، أسبابه ونتائجه

يتناول هذا المبحث بعض العناصر التي لها علاقة بالصمت التنظيمي والمتمثلة فيما يلي: أداء الصمت التنظيمي ومحدداته، العوامل المساهمة في تكوينه وتنميته.

## المطلب الأول: مراحل الصمت التنظيمي ومحدداته:

أولاً: مراحل الصمت التنظيمي: الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل التالية:

-المرحلة الأولى: مرحلة الإستغراق، تحتوي على حالة من التشاور والتفاهم. وفي حالة ما إذ حدث عدم التتابع بين النتائج التي تحصل عليها وبين ما يحدث فعلياً، ففي هذه الحالة يضطر الموظف إلى السكوت وعدم إخبار رئيسه بما يحدث.

-المرحلة الثانية: تسمى بمرحلة الكساد فيها يحدث إنخفاض مستوى رضا الموظف عن العمل الذي كلف بتأديته، وهذا يعود إلى سبب غموض الدور وكثرة الأعباء عن الموظف مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي ونقل الكفاءة وتنقص المشاورة<sup>1</sup>.

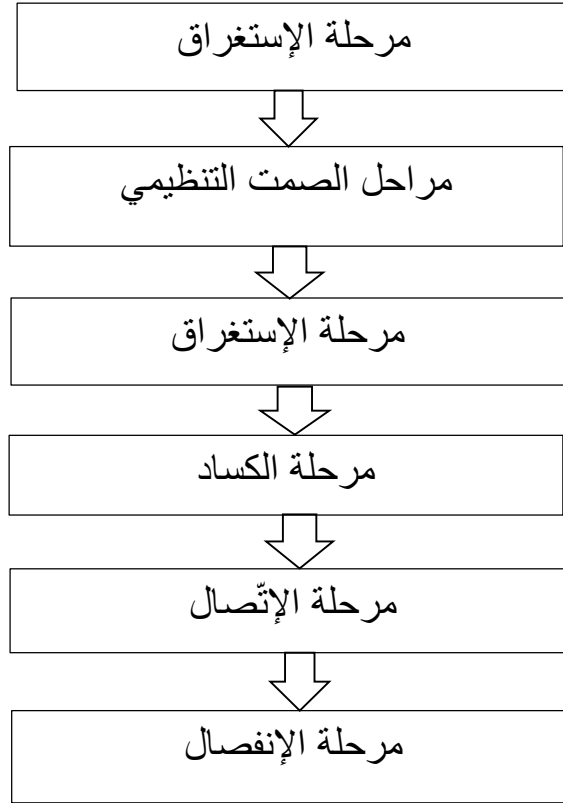
-المرحلة الثالثة: تسمى بمرحلة الانفصال فيها يبدأ الفرد بالانسحاب النفسي وينقص من بذل جهوده في العمل لأنه على علم بما يحدث في المنظمة، فيشعر بعدم الإهتمام وعدم تحفيزه للعمل فيصل الفرد في هذه المرحلة إلى الإنهاك المزمن وإعتلال الصحة البدنية والنفسية فكل هذا يؤدي إلى حدوث الصمت التنظيمي.

-المرحلة الرابعة: تسمى بمرحلة الإتصال التي تعتبر آخر مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي فيها تصبح أفكار الفرد مشوشة نتيجة لعدم الثقة والإرتياح نفسياً، ويصل بذلك الفرد إلى الإنهيار والتفكير بترك العمل وإلحاق الضرر بالمنظمة وذلك بتعطيل المكينات وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- هجو، مرجع سابق الذكر، ص.13.

<sup>2</sup>- المكان نفسه، ص.15.

الشكل رقم (2) يمثل مراحل الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان إعتماذًا على<sup>\*1</sup>

\*1- إستنادًا إلى مرجع : عبد القادر محمد علي محمد هجو، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا ، قسم إدارة الاعمال،السنة الجامعية 2017-2018، ص.13.

ثانياً: محددات الصمت التنظيمي: يعتبر كل من (موريسون وميليكين) من أهم الرواد الذين إهتموا بدراسة الصمت التنظيمي حيث كانت هذه الأخيرة المرجع الأساسي لأغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حيث درسوا عدة محددات إعتمدت عليها العديد من الدراسات ومن بينها نجد:

### 1-المحددات المتعلقة بمناخ الصمت التنظيمي: حيث يعتمد هذا المحدد على إتجاهين:

أ- إتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت: تتمثل في المشاعر والخلافات والتصرفات التي تتصف بها في الإدارة العليا نحو سلوك التكلم والصمت لدى الموظفين، ظاهرة الصمت تنمو وتتطور في المنظمات من خلال الممارسات والأعمال التنظيمية للمديرين والإدارة العليا، ومن بينها نجد المركزية في إتخاذ القرارات والإتصال الرسمي، لذا تشعر الإدارة العليا في أغلب الأحيان بالخوف والإضطراب من أي إنتقاد إتجاه مسؤولياتها وهذا ينطبق أيضا على المديرين بسبب شعورهم بأن عملهم غير مخلص وهذا يؤثر سلباً على الوظيفة التي يمارسونها وعلى مكانتهم في المنظمة كذلك، لهذا يفضلون حماية أنفسهم من الإنتقادات واللوم من قبل الإدارة العليا من خلال تقديمها ملاحظات سلبية لمرؤوسيهـم.

فحسب (موريسون وميليكين) أنه لكي تتجنب الإدارة العليا العجز والتهديدات والإرتباكات تتجه إلى البحث عن رغبات وإحتياجات ونوايا مرؤوسيهـم وردود أفعالهم بمدى رغبتهم في التغيير داخل المنظمة.

ب- إتجاهات المشرفين نحو الصمت: تتمثل في الأحاسيس والتصرفات التي يحملها المشرفون عن التحدث والصمت لدى المرؤوسين، وكما أكد (موريسون وميليكين) أن سلوك المشرف يؤثر على أداء ومخرجات الموظفين، وذلك راجع إلى السلطات التي يتمتع بها عليهم ورغم إمتلاكهم للنفوذ إلا أنهم في بعض الأحيان يحسّون بالتهديدات في حالة ما إذا تعرّضوا للمساءلة على أدائهم، وهذا ما يوّلد الصمت وبالتالي يفقد الموظفون الثقة بأنهم لن يحاسبوا عن الأخطاء ولن يتعرّضوا للمساءلة في العمل من قبل مشرفيهـم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمار فتحي موسى إسماعيل، "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، عدد: 4، يونيو 2018، ص ص. 3-4.

2- محددات شخصية وديمغرافية: تؤكد دراسة (سليم)<sup>(\*)</sup> أن هناك علاقة إيجابية بين متغير سلوك الصمت وأثبتت أيضا هذه الدراسات أنه لا توجد علاقة بين متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى متغير سلوك الصمت والتكلم، إضافة إلى دراسة (جيمس ديتيرت وآخرون)<sup>(\*\*)</sup> على أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة عالية في مجالهم لهم الفرصة في التعبير، وهذا راجع إلى التراكم المعرفي لديهم مقارنة بالموظفين أو خبرة قليلة، كما نجد كذلك دراسات آخر توضح أن محددات الصمت التنظيمي تتحدد من متغيرات ديمغرافية، وتوصلت إلى أن صغيري العمر والسيدات يفضلون البقاء صامتين لإبقائهم في مكان العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي والمساهمة في تنميته

أولاً-العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي: هناك ثلاثة عوامل أساسية تساهم في تكوين الصمت التنظيمي وهي:

#### 1-العوامل الإدارية: من العوامل الإدارية المؤدية إلى الصمت نجد:

-العامل الأول: يتمثل في التغذية العكسية السلبية المتواصلة من قبل المشرفين، عندما يقترح الموظف اقتراحاً على المسؤول فيتمّ إعتراضه أو يقابله بردّ سلبي، ففي هذه الحالة فإنّ الصمت التنظيمي ينمو ويتطوّر داخل المنظمة.

-العامل الثاني: يتمثل في مجموعة المعتقدات غير المعلنة التي يُخفيها المدراء ويجعلها غير ظاهرة (ضمنية) بشأن الأعمال المتعلقة بالموظفين، ومن هذه المعتقدات هو أنّ الموظفين يحقّقون أهدافهم ويهتمّون بأنفسهم بدلا من الإهتمام بأداء المؤسسة، ولهذا لا يستحقّون الثقة.

-العامل الثالث: هو عندما يعجز المشرفون على مواجهة المشاكل الفعلية التي توجد في المنظمات، وبحثهم عن الحلول السريعة يؤدي إلى تعقيد الأمور أكثر من ذي قبل، هذا ما يجعل الموظف يفقد الأمل في إيجاد

\*- سليم كنان: أستاذ محاضر في علم النفس بجامعة سطيف 2، دكتوراه في علم النفس، له العديد من المؤتمرات المشاركة المحلية والدولية ذات الاهتمام بموضوع السلوك النفسي.

\*\* - جيمس ديتيرت: أستاذ جامعي يدرس إدارة الأعمال، وهو "العميد المساعد في برامج الشهادات التنفيذية ومبادرات القيادة" في كلية داردين للأعمال بجامعة فيرجينيا.  
1- المكان نفسه، ص. 6.

الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وإذا كان الموظفون يستهزؤون من قادتهم ولا يثقون بهم فعادة ما يؤدي ذلك إلى حدوث الصمت.<sup>1</sup>

2- العوامل الشخصية: بحيث تتمثل في

- الخوف من اتصافه سلبيا كأنه صانع المشاكل، فضولي، يقوم بالأخذ والرد.

- الخوف من التأثير السلبي على الآخرين الذي يبتعد قدر الإمكان عن المشاكل ويتجنب من خلقها لشخص آخر وذلك من خلال العزلة.<sup>2</sup>

-خوف الموظفين من التصريح بالمشاكل لأنهم يعتقدون أنه إذا تكلموا فسوف يفصلون عن وظائفهم.

-في بعض الأحيان لا يرغبون في إظهار أنهم يعملون ضد مشرفيهم.

-يعتبرون مداخلاتهم كأنها إنتقادات موجّهة لأعمالهم لذا يبقون ساكتين، وهذا لأن الصمت يحتوي على العديد من المحاسن منها الاعتدال، إحترام الآخرين، الحكمة، اللياقة.

- يحافظون على الصمت لتجنب المواجهات والإرتباك والإنزعاج.

ولقد حدّد (موريسون وميليكن) المخاوف التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء صامتا في تشويه صورة

الشخص ووصفها بشكل سلبي، حالة العلاقات التآلفة، الإنتقام أو العقوبة، الأثر السلبي على الآخرين.<sup>3</sup>

3 - العوامل التنظيمية: حدّد كل من (موريسون وميليكن) عددا من الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى

حدوث الصمت التنظيمي والمتمثلة في: إجراءات صنع القرار، عدم المساواة التنظيمية، عدم الكفاءة

التنظيمية، الأداء التنظيمي ضعيف، ونجد أيضا قلة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، صعوبة الإتصال

بين الإدارة العليا والموظفين، الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له وتفضيل الإبقاء على الوضع الزاهن

إنشغال المديرين بالأعمال الروتينية، رفض الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.<sup>4</sup>

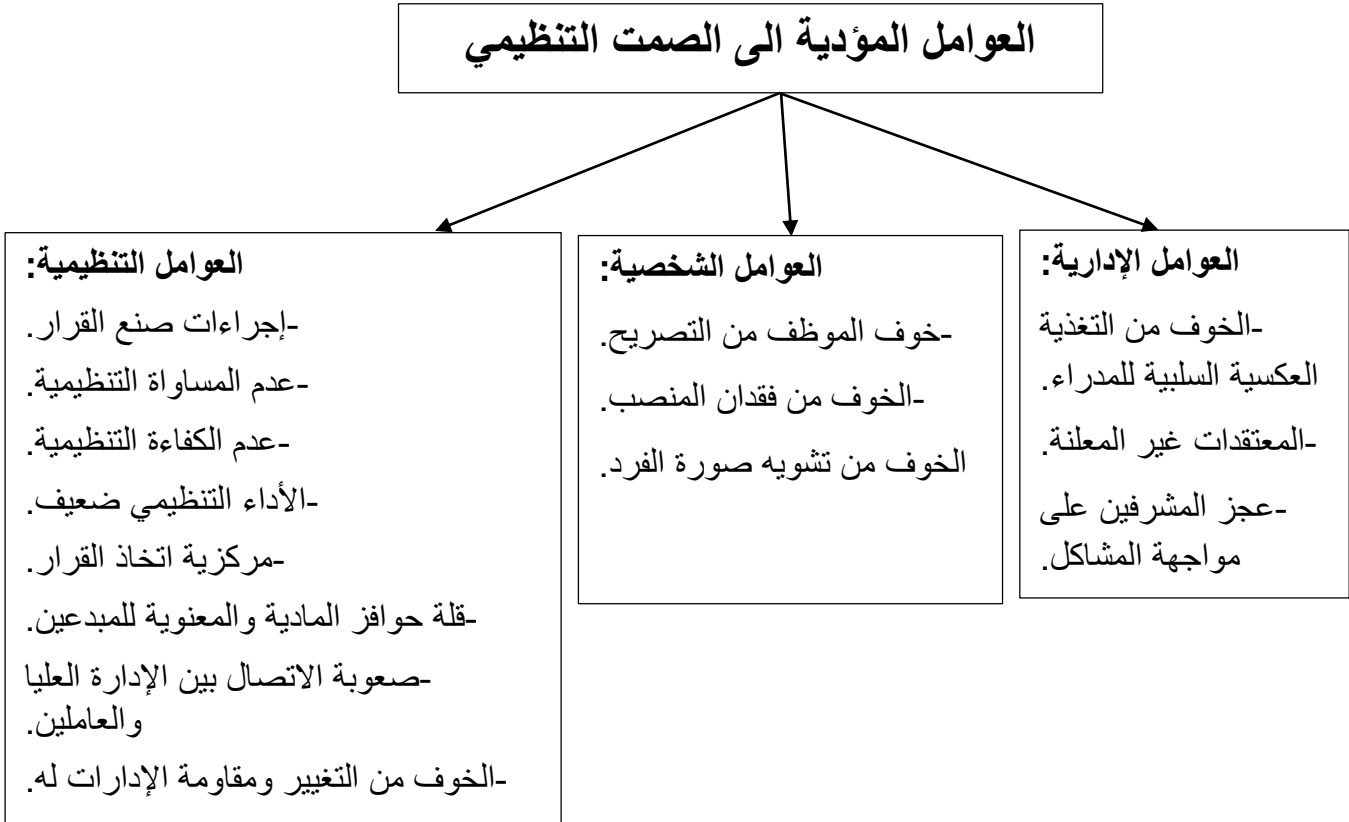
<sup>1</sup>- Hasan Karaca: "Anexploratory Study on the impact of organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish National police Case", European Scientific journal August 2013, Edition, N: 83, Vol: 1.9, PP. 46-47.

<sup>2</sup>- Gulsum Erugic et al, "The Causes and Effects of the organizational Silence", journal of Management Economics and Business, N: 22, vol:10, 2014, P.134.

<sup>3</sup>- Samereh Shojaie, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani, " Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it ", *Procedia social and behavioral sciences*, N:30, 2011, pp. 1732-1733

<sup>4</sup>- مراد بومنقار، أمين وادي، "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائرية بمدينة عنابة"، *مجلة روى اقتصادية*، ع 10، جوان 2016، ص ص.222-235.

الشكل رقم (3) يمثل العوامل المؤدية إلى الصمت التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على<sup>1</sup>\*

\* - إستناداً إلى مرجع: مراد بومنقار، أمين وادي، "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائرية بمدينة عنابة"، مجلة رؤى اقتصادية، عدد: 10، جوان 2016، ص. 227.

ثانياً: العوامل المساهمة في تنمية الصمت التنظيمي: هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الصمت التنظيمي داخل المنظمات ومن بينها نجد:

**1- ضعف دعم الإدارة العليا:** يعود نجاح المنظمات إلى الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا، فإن وقرت درجة عالية من الثقة في الإدارة، فإن هذا يخفف من شأن مخاوف التعبير عن مشاكل ومسائل العمل. حيث أن عدم وجود جو من الثقة في الإدارة العليا يقلل من إحساس بعدم اليقين، ومن جهة أخرى الرؤساء يشعرون بأنهم معرضون للمساءلة حول أدائهم وأدوارهم، وأنهم في حالة من التوتر والخوف من عدة أفكار ويعتقدون أن أدائهم غير مقبول من الإدارة العليا وأن أجورهم غير واضحة، ولهذا فإنهم يؤثرن سلباً على سلوك الموظفين وأن الأهداف غير واضحة، إضافة إلى نقص الكفاءة التنظيمية، فكل هذا يؤدي إلى خلق جو من الصمت لأن في حالة كشف المرؤوسين عن الأخطاء لا يظنون بأن رؤسائهم لن يحاسبوهم بشكل مباشر أو غير مباشر، يعتبر دور الإدارة العليا فعال لإنجاح إدارة التغيير واقتراح قنوات اتصال مفتوحة وشفافة، تشجيع التغذية العكسية للعمل بكل وضوح وعدم التوتر مع الموظف الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.<sup>1</sup>

**2- خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:** من أهم العوامل التي تساهم في إنشاء الصمت التنظيمي هي: خوف المدراء من تلقي التغذية العكسية السلبية، خاصة التي يتحصلون عليها من طرف التابعين مهما كانت هذه المعلومات ترتبط بذاتهم أو بجدول أعمالهم التي قاموا بإعدادها، فالرؤساء يبتعدون قدر الإمكان من الحصول على تغذية عكسية سلبية، وفي حالة إحساس المرؤوسين بأن المدير يرفض أي إنتقاد سلبي موجّه له فإنه يفضل البقاء صامتاً في المؤسسة أو كل ما يؤدي إلى إثارة توتر المدير، فإتباع لهذا العنصر يجعل الإدارة العليا تخاف من تلقي تغذية عكسية سلبية من جانب المرؤوسين لأنها تحسّ بخوف من هذه النتائج إذا كانت تخصّها، ولهذا يرفضون تقبلها، وإن وصلت إليه يضعونها جانباً وينفوا مصداقية مصدرها ويعتبرون أن التغذية العكسية التي تأتي من القاعدة ليست دقيقة وليس لها أهمية ولا أولوية بل وأقلّ شرعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الطائي، على صكر، مرجع سابق الذكر، ص.63.

<sup>2</sup>- شريف يوسف ميهفان، "أثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخوا"، مجلة جامعة زاخوا عدد:1، مجلد:4، 2016، ص ص. 174-175.

**3- خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** شعور الموظف بالخوف من ردود فعل سلبية من طرف الرؤساء، حيث يحسّ الموظف بالخوف من أن ينال عقوبات إمّا بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف رئيسه إذا ما اقترح فكرة أو قدّم رأياً مخالفاً لرأي رئيسه أو تحدّث عن مشكلة ما موجودة في المنظمة فيعتبرونه مثيراً للفوضى داخل المنظمة ويعتبرونه أيضاً صانعاً للمشاكل التنظيمية، وهذا كلّ يدفع الموظف للمحافظة على صمته، ويقوم بتخزين معلوماته وأفكاره حتى لا يدخل في صراع مع رؤسائه حيث أن هذا العامل يؤدي في نفس الوقت إلى ظهور عدم الثقة بين الموظفين ويتصرفون بخوف وحذر، كما يؤدي أيضاً إلى عدم التفاهم بين المرؤوسين وبالتالي لا يمكن تدويل تلك المعلومات إلاّ إذا اقتض الأمر لذلك، ويعتبر المدراء أنّ المعلومات التي يقدمها المرؤوسين فيها شكّ وعدم اليقين، فيمكن تغييرها وتحريفها أو إخفاء بعضها، ويرى كلّ من (ميليكين وآخرون) أنّ الخوف من ردّ فعل قد يجعل الموظفين يعتقدون أن تعبيرهم عن مشكلات العمل تحرّمهم من مناصبهم أو تحرّمهم من الانتقال إلى مناصب أعلى أكثر مسؤوليّة.

كما يرى الآخرون أيضاً أنّ الموظفون عادة ما يمزّروا المعلومات والأفكار غير المرغوب تمريرها ويرجع هذا إلى عدم الإطمئنان والقلق من أن يكون ردّ فعل الرؤساء سلبياً، وهذا ما يجعل الصمت يتضاعف مع شعور المرؤوسين بالخوف من ردّ فعل الآخرين.<sup>1</sup>

**4- إساءة استخدام السلطة الرسمية:** الإدارة العليا تستمدّ سلطتها من المنصب أو من موقعها في الهيكل التنظيمي، فالسلطة الرسمية تعتبر عاملاً أساسياً يساهم في خلق الصمت التنظيمي وهذا لأنّ الإدارة العليا تقوم بتنفيذ القوانين والإجراءات بصرامة ودون السماع أو الأخذ بأراء القائدين في المنظمة، فيفضّلون الصمت وعدم الكلام وإيصال الأفكار والمعلومات من القاعدة إلى القمة في السلم الهرمي، فهذا يؤثر سلباً على متّخذي القرار من طرف الإدارة العليا، فالعلاقة بين السلطة والموظفين تكون رسمية وأنّ المشكلات التنظيمية تحلّها الإدارة العليا دون مناقشتها مع موظفيها، ولا تشركهم في إتخاذ القرارات التي تخصّ قضايا ومشكلات العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-المكان نفسه ص ص. 174-175.

<sup>2</sup>- محمد حوالة، ناصر البكر، مرجع سابق الذكر، ص. 488.

### المطلب الثالث: آثار الصمت التنظيمي

معظم الناس يظنون أنّ الصمت التنظيمي يسبب أضرار فقط على المنظمة لكن في الحقيقة يؤثر كذلك سلبيًا على الموظفين.

**1- آثار الصمت التنظيمي على المنظمة:** للصمت التنظيمي نتائج وآثار سلبية على المنظمة ككلّ حيث تتسبب في:

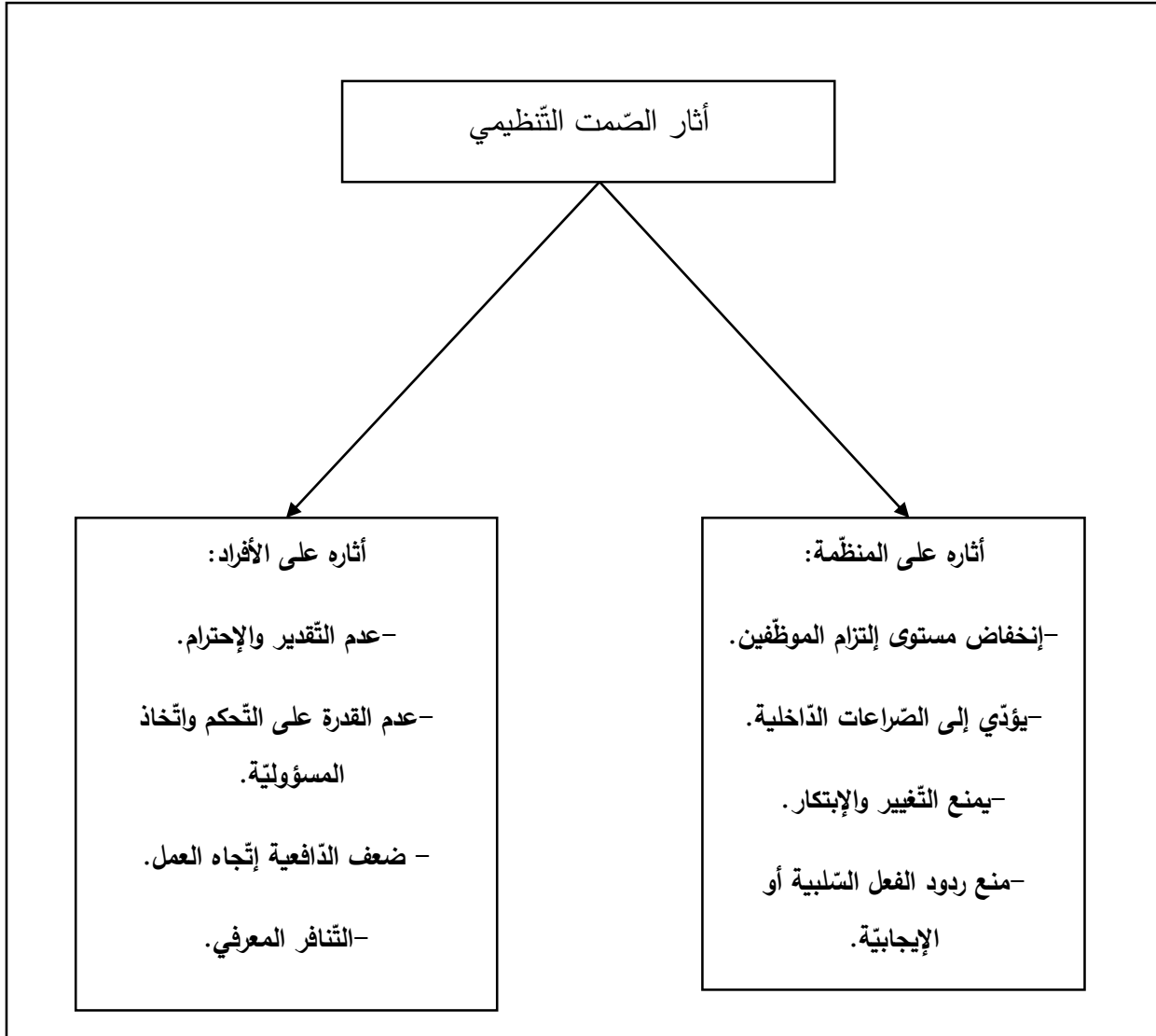
- يؤثر على منظومة الإتصالات داخل المنظمة مما يؤثر على الوظائف والمستويات الكلية للمنظمة.
- عدم المرونة في مشاريع المنظمة مما يؤدي إلى رداءة المنتجات والخدمات، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض المعنويات وإنعدام الثقة.
- يؤدي إلى إهمال الموظفين لمهامهم ووظائفهم وعدم المشاركة في العمل.
- قتل روح الابتكار وتقييد التطور والتغيير داخل المنظمة.
- عدم الرضا الوظيفي والالتزام والثقة.
- الإستقالة من العمل.
- يعزز أفكار وإعتقادات المنظمة بأنّ الموظفين لا يهتمون بمشاكل المنظمة ولا يمكن الإعتماد عليهم أو الوثوق بهم.
- غالبًا ما يكون للمدير التنفيذي معلومات قليلة في مجال عملهم مما يؤدي إلى نقص الأداء والقدرة التنافسية، وكذا يقلل من إبقاء المنظمة في السوق.
- عدم الإستفادة من المساهمات الفكرية للمرؤوسين مما يؤدي إلى فشل القرارات التنظيمية.
- الغياب ودوران العمل وغيرها من تصرفات غير اللائقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Karaca, Op.cit, pp. 1732-1733.

- 2- آثار الصمت التنظيمي على العاملين: للصمت التنظيمي عدّة نتائج سلبية على الموظّفين، فصمت الموظّفين وعدم مبالاتهم تدفعهم إلى:
- الشّعور بالإهمال والإحباط وكذا المشاكل الصحيّة ممّا يدفعهم إلى تناول الأدوية وحتى الكحول ما يؤدّي بهم إلى وضع أسوأ.
  - يؤثّر على المتعة والرّفاه الذاتي، وزيادة القلق والتوتر لديهم هذا ما يؤدّي بهم إلى مواجهة صعوبات في العمل وكذا المشاكل النفسيّة.
  - يولّد مشاكل جديدة أكثر تكرارًا وانتشارًا.
  - يؤثّر بشكل سلبي على إبداع وإبتكار الموظّفين وتطويرهم.
  - عدم وضع شروط لتغذية الرّاجعة التي تسهّل عمليّة التعلّم، هذا ما يؤدّي إلى إنخفاض قيمة العملة وحتى الجودة ممّا يترتّب عنها عدم الرّضا وترك العمل.
  - يؤدّي الجهد الكبير في العمل إلى مشاكل كثيرة واضطرابات نفسيّة أكثر خطورة كالإكتئاب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Rocha Raoni, "Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail", Universidade Federal de Itajubé, Article, March 2016, pp. 25-36.

الشكل رقم (4) يمثل آثار الصمت التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على<sup>1\*</sup>

\*- إستنادًا إلى مرجع: حميد سالم الكعبي، "دور التماثل التنظيمي في حد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية /بغداد"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ولإدارية، عدد: 12، مجلد: 10، 2018، ص.148.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ ظهور ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين حيال الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في العمل أو إمتناعهم عن تقديم أدنى أفكارهم والتعبير عنها قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة على الأداء التنظيمي، لذا على المنظمات فتح مجال للموظفين لإبداء آرائهم وطرح تصوراتهم في ظل بيئة عمل مشاركة ومحفزة للعمل معًا وفق السياسة العامة لتحقيق الأهداف المرسومة وكل تطلعاتها المستقبلية.

## الفصل الثالث:

بناء الثقة التنظيمية كمدخل للتغلب  
على ظاهرة الصمت التنظيمي

**تمهيد**

سنتناول في هذا الفصل الثقة التنظيمية كمدخل للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي بحيث يتضمن ثلاثة مباحث.

- المبحث الأول: القيادة الإدارية كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
- المبحث الثاني: الإتصال الإداري كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
- المبحث الثالث: المشاركة، التمكين وسياسة الحوافز كآليات للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.

### المبحث الأول: القيادة الإدارية كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في بناء الثقة التنظيمية والتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي. لذا فالقائمين على تنمية وتطوير المنظمات لابد عليهم بالبحث عن القيادة أولاً ثم يعملون على تطويرها بعناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فاعلية الموظفين وفعالية المنظمة وتجاوزهم لكل الصعوبات والمشاكل التي تواجه كل منهما، وذلك من خلال إتباع القائد بعض الآليات.

**المطلب الأول: الأنماط القيادية وتعاملها مع الصمت التنظيمي:** تعتبر أنماط القيادة الإدارية من بين الآليات التي يتبعها القائد لبناء الثقة التنظيمية والتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي وذلك حسب الموقف. ومن بين هذه الأنماط نجد "القيادة الديمقراطية" فعلى القائد في هذا النمط:

1- أن يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشاورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم الحرية في توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحه ونقده لهم وذلك لتنفيذ العمل بدقة.<sup>1</sup>

2- يهيئ جو من الود والصداقة والتعاطف ويسهل على الموظفين تنفيذ خطط المنظمة و أهدافها، و أن ينسق الجهود بين الموظفين و يحترم شخصيتهم<sup>2</sup>.

3- أن يرفع الروح المعنوية للموظفين ويضاعف طاقاتهم الإنتاجية ويشجع روح المبادرة والإبداع والإبتكار. وبالتالي يحقق التآلف والاندماج بين الموظفين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويحاول إيجاد الحلول لها وأن يعمل أيضا على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية.<sup>3</sup>

4- وأن يعقد لقاءات للحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة.<sup>4</sup>

1 - بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، عمان: دار المسير لنشر والتوزيع، 2010، ص.179.

2- عبد الرؤف، إيهاب عيسى المصري، **القيادة التربوية ومهارات التعلم**، ب. ط، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص.38.

3- حليم المنبري، عصام بدوي، **الإدارة في الميدان الرياضي**، القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 1992، ص.245.

4 عبد الملك شريف طلال، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العربية للعلوم الأمنية، جامعة نايف الرياض، السنة الجامعية: 2004، ص. 60.

ومن خلال هذا النمط نستنتج أنّ القائد عند إتباعه لهذا النمط يبني عنصر الثقة، وفي نفس الوقت يتغلب على ظاهرة الصمت داخل منظّمته.

أمّا في "القيادة الموقفيّة" فعلى القائد أن:

- 1- يهتم بالمهام والعلاقات الإنسانيّة، وأن يوضّح الأهداف للمرؤوسين، ومساعدتهم لتحقيقها بأحسن الطرق.
- 2- يزوّدهم بالإجراءات والتّعليمات والتّوقعات بشكل واضح، ويضع لهم أهدافاً تتحدّى قدراتهم وتساعدهم على تطوير أدائهم.<sup>1</sup>
- 3- يبني علاقات جيّدة بينه وبين أعضاء المجموعة وذلك بتوفيره لهم مناخ ملائم للعمل ويعمل على جذبهم لإتباعه والإنسجام معه والثّقة به وذلك عن طريق إهتمامه برغباتهم وراحتهم.
- 4- يتوافق أسلوبه مع متطلّبات الموقف، ويتمتّع أيضاً بالقوّة والسّلطة في منصبه وذلك بتوفّره الحق في مكافأة ومعاقبة أتباعه.<sup>2</sup>
- 5- يشخّص الموقف و يحدّد الأسلوب المناسب له.<sup>3</sup>

ومن هنا توصلنا إلى أنّ القائد لكي يتبع هذا النمط لابدّ عليه أن يعرف الطّروف والمواقف التي تسمح له باستخدام مواهبه لبناء الثّقة التّنظيمية وكذا لتغلب على ظاهرة الصمت التّنظيمي.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق الذكر، ص ص. 81-83.

2- بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ب.ط، الرياض: الإدارة العامة للطبعة والنشر، 2018، ص. 157.

3 - فرج المبروك، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، د ط، ب. م: دار حميثرا لنشر والترجمة، 2017، ص. 178.

وأما عن "القيادة التحويلية" فعلى القائد أن:

- 1- يرفع المستوى الأخلاقي لدى الموظفين، وأن يؤثر إيجاباً على المشاعر الأخلاقية لديهم ويهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.
  - 2- يساعد أتباعه للوصول إلى أقصى قدراتهم<sup>1</sup>.
  - 3- يرفع مستوى الأتباع في الإنجاز والتطوير الذاتي، وفي نفس الوقت يقوم بتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويتمكن من صنع رؤية مستقبلية لمنظّمته وتطوير صورتها وتدعيمها، وكذلك قادر على إيصالها إلى أتباعه.
  - 4- يعمل على تغيير أهداف الموظفين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات.
  - 5- يعمل على إيجاد أدلة تدعو الموظفين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم إتجاه مشكلات العمل<sup>2</sup>.
  - 6- يوحّد الإتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكار وخطط التغيير، وكذلك يوحّد جهود الموظفين لدعم التغيير.
  - 7- يركّز على الكفاية التنظيمية والفعالية ويحدّد احتمالات المستقبل.
  - 8- يحدّد الأولويات و يبسط الإجراءات، وعليه التحكم في سلوكياته و تغييرها و ضبط نفسه<sup>3</sup>.
- وعليه، لكي يتبع القائد هذا النمط لابدّ أن يتميّز بالجرأة في إحداث التغيير لبناء الثقة التنظيمية وكذا التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.

1 - بيتر ج. نورث هوس، مرجع سابق الذكر، ص ص. 229-235.

2- شايح بن خالد الفحطاني، نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القابور والاقتصاد للنشر والتوزيع، 2018، ص ص. 69-71.

3- ياسر عبد العظيم وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، ب. ط، ب. م: ماستر للنشر والتوزيع، ب. س، ص. 52.

ومن خلال ما سبق، من دراسة الأنماط القيادية الثلاثة (الديموقراطية، الموقفية، التحويلية) نستنتج أنّ القائد لكي يبني الثقة داخل المنظمة ويتغلب على خوف الموظفين لابدّ من التركيز على هذه الآلية والإبتعاد عن النمط التسلطي أو المتسيب الذين يهدمان عنصر الثقة.

**المطلب الثاني: القيادة الإدارية والأمن الوظيفي:** يعرفه الخراب على أنه: "إحساس الموظفين بالطمأنينة على مصدر دخلهم وعلى إستقرارهم في العمل، وعدم تعرّضهم للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل".<sup>1</sup>

ولكي يخلق القائد الأمن الوظيفي لابدّ عليه أن يتّبع بعض عناصر برامج الأمن والسلامة وهي كالتالي:

1- توفير القائد الأمن والإستقرار للموظفين: وذلك من خلال العدالة والمساواة بين الموظفين في الترقية وتطبيق النظام، وإيجاد الشّعور الفعلي لدى الموظفين بوجود فرص التّرقّي. وعليه أن يعمل على توفير المعلومات، الحرص المصادقية والشفافية حتى يتمكن الموظف من بناء توقّعات مستقبلية التي تشبع حاجاته ومن بينها الأمن الناتج عن وجود الثقة التنظيمية.<sup>2</sup>

2- وضوح الأهداف والسياسات الإدارية: وذلك بتوفير القائد سياسات وخطط واضحة من أجل التّكفل بأمن الموظفين وسلامتهم في مكان العمل لتفادي الغموض ممّا يؤدي إلى رفع الرّوح المعنوية لهم، وتولّد فيهم الثقة والإطمئنان، وفي حالة ما إضطرت المنظمة إلى تعديل وتغيير سياساتها على القائد أن يفسّر للموظفين الأسباب والظروف التي تدفعها إلى التّغيير.

3- مساندة الإدارة العليا: بمعنى ذلك أنّ الإدارة العليا لابدّ عليها أن تدعّم سياسة الأمن من أجل توفيرها لشروط اللاّزمة لنجاحها.<sup>3</sup>

1- انس معن طاهر المعروف، بزن نافع محمود، أسامة محمد الأطراقي، "الأمن الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية: دراسة حالة في الجامعات الأهلية -أربيل-"، مجلة جامعة جيهان -أربيل العلمية، عدد:2، أيلول 2018، ص 283-300.

2- الطجم، عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي- المفاهيم، النظريات، التطبيقات، د ط، جدة: دار النوابع للنشر والتوزيع، 1995، ص. 273.

3- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، ب. م: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص ص. 131-132.

4-التنظيم: أي وضع قوانين توفّر شروط الأمن. فعلى كل من المنظمة والموظفين إحترامها وذلك بإرتداء الألبسة وأجهزة الوقاية وصيانة الأجهزة والآلات لتقليل من حوادث العمل.

5-المسؤولية عن السلامة: على المنظمة أن تعطي أهمية كبيرة لموضوع السلامة، وأن تتحمّل مسؤوليتها لأنّ حوادث العمل يترتب عنها خسائر وخيمة عليها وعلى الموظفين.

6-هندسة الأمن: على القائد أن يطبّق هندسة الأمن في منظمته من أجل البحث عن أفضل الطّرق لتقادي الحوادث والوقاية منها.

7-تحليل متطلبات السلامة: على القائد معرفة ضروريّات الأمن والسلامة والعمل على توفيرها في بيئة العمل.

8-تحليل الحوادث: على القائد تحليلها عند حدوثها للكشف عن الأسباب المؤدّية لحدوثها والعمل على تجنّبها مستقبلا.

9-التّعليم والتّدريب: من بين الأساليب الوقاية من حوادث العمل، وذلك من خلال تكوين العمّال وتدريبهم على كفيّة تشغيل المعدّات في حالة إحساسهم بخطورة الحوادث وضرورة الحذر، وكذا إستعمال أدوات وقائيّة.

10-بنيّة العمل: وذلك على القائد أن يصمّم وينظّم عمل المنظمة وفق الأمن والسلامة.<sup>1</sup>

فالأمن الوظيفي يعتبر من بين الآليات التي تساهم في بناء الثقة التّنظيمية والتّغلب على ظاهرة الصّمت التّنظيمي. لذا على القائد أن يوفّر مستوى عال من الأمن الوظيفي للتكيف مع بيئة العمل والرّغبة في الإبداع والإبتكار وزيادة مستوى الطّموح والتقدّم وهذا ينعكس بالإيجاب على المنظمة بحيث يؤدي إلى إرتفاع مستوى الفعّالية والفاعليّة.

<sup>1</sup> - المكان نفسه، ص ص. 131-132.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية والعدالة الإجرائية: إنَّ الثقة المنظمية مرتبطة بالعدالة الإجرائية، لقد أشار (مارل هانز ألبريشت)<sup>(\*)</sup> إلى أنَّ إعتقادات الموظَّفين عند التصرَّفات والعمليات العادلة يترتَّب عنها الشَّعور بالإحترام إتِّجاه منظمَّتهم، وذلك بتأديَّة وظائفهم بإتقان والعمل على تحقيق أهدافها. ولقد أضاف (Mayer and Divis) عوامل تؤثر على النَّقَّة بالإدارة العليا والمتمثَّلة في:

1- القدرة: وتتمثَّل في الصِّفات والمهارات والإمكانيَّات التي تمكِّن فرد ما ليكون له تأثير في مجال معيَّن. وهذه القدرة واضحة الحدود لأنَّ الموثوق به قد يمتلك قدرة عالية في مجال ما تسمح له بالحصول على النَّقَّة لتأديَّة المهام الذي له علاقة بهذا المجال لكنَّه في بعض الأحيان يفتر إلى المهارات المطلوبة في مجال آخر.

2- الإحسان: هو الإعتقاد بأنَّ الموظَّف يسعى إلى فعل الخير للقائد، وأنَّه يميل إلى تحقيق المصلحة العامَّة. فالمستوى العالي من الإحسان في علاقة معيَّنة بعيدة كل البعد عن الكذب، ونجد العديد من الباحثين يستعملون عدَّة مصطلحات مثل النوايا، الدوافع، الإيثار والولاء تحدِّد مستوى النَّقَّة داخل المنظمة.

3- النَّزاهة: تعني تصوُّر القائد (مانح النَّقَّة) بأنَّ الموظَّفين (الموثوق به) يلتزمون بمجموعة من المبادئ التي يضعها. لأنَّ هناك العديد من الأسباب التي تفرض الإلتزام والقبول بالمبادئ، لأنَّها تبيِّن بأنَّ إتِّباع مجموعة من المبادئ تؤكِّد النَّزاهة الذاتية. وفي حالة ما إذا لم تحظ هذه المجموعة بالقبول من قبل القائد لن يتمتَّع الموظَّف بالنَّزاهة، لأنَّ مسألة قبول المبادئ من قبل القائد تعدَّ أمرًا جدَّ مهم.

وبالتَّالي هناك عوامل أخرى تبيِّن ما إذا كان الموظَّف يتمتَّع بالنَّزاهة؛ ومن بينها إنتظام سلوكه في الماضي وما تقوله الأطراف الأخرى عنه، والإعتقاد بأنَّ الموظَّف يتَّصف بالعدل ومدى إنسجام أقواله بأفعاله. وأن ثبات الموقف والنَّزاهة والعدالة من العوامل المساهمة في بناء النَّقَّة.<sup>1</sup>

\*- مارل هانز ألبريشت: ولد عام 1920 في إنس بألمانيا، هو رجل أعمال، أسس سلسلة المراكز التجارية "ألدي"، أغنى رجل في ألمانيا وتقلد منصب رئيس مجلس الإدارة. توفي في 2014.  
1 رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص ص. 90-88.

4-تقييم الأداء: من خلاله يتعرّف الموظف على نقاط القوّة والضعف في أدائه، خاصّة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظّمة، وذلك وفقاً لمعايير واضحة وعادلة، من خلال هذا يتمكّن الموظف من تحسين نقاط ضعفه.<sup>1</sup> لذا لا بدّ على القائد أن يعتمد على العدالة الإجرائيّة في إجراءات الإختيار والتّعين وإجراءات التّرقية، إجراءات حل النّزاع وإجراءات تقييم الأداء.<sup>2</sup>

ومن هنا نستخلص أنّ على القائد أن يعمل على خلق العدالة الإجرائيّة داخل المنظّمة التي بدورها تساهم في بناء الثّقة والتي بدورها تساهم في التغلّب على ظاهرة الصمت التنظيمي.

---

1- المغربي، محمد كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأساس سلوك الفرد والجماعة في التّنظيم ط.3، عمان: دار الفكر للطباعة والنّشر والتّوزيع، 2004، ص. 306.

2- ياسر فتحي الهنداوي، ادارة المدرسة وادارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 176.

### المبحث الثاني: الإتصال الإداري كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي

يعتبر الإتصال الإداري في المنظمات العامة أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية. فمن خلال الإتصال الفعال تحقق المنظمة الأهداف التي تسعى إليها، كما يساعدها على بناء علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول أهمية تكثيف وتسهيل الإتصال، وأهمية العمل بفريق العمل في التغلب على الصمت التنظيمي.

**المطلب الأول: أهمية تكثيف الإتصال في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي:** تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة والإتصال بكل أنواعه. فالإتصال هو الذي يبين نوع القيادة وأسلوبها في المنظمة، ومن خلال تكثيف الإتصال وتبادل المعلومات بين القادة والموظفين داخل المنظمات يستطيعون صناعة أفضل قرارات لفائدة العمل. لذا تظهر أهمية تكثيفه في التغلب على ظاهرة الصمت في:

1- فهم كل من المرسل والمستقبل للرسالة وإستيعاب المواقف التي يصادفونها، والتواصل المستمر

وترغيب الموظفين بما يجعلهم يبذلون مجهود كبير لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

2- فحص وإختبار البيئة الخارجية للمنظمة بإستمرار لتحقيق التوازن.

3- مواجهة مرؤوسيه وجهاً لوجه ويتناقشون فيما بينهم بشكل مباشر ودون أيّ عائق بينهم والإستماع لوجهة نظرهم.

4- يحرص على تدوين الأحداث لحماية مرؤوسيه والحفاظ على التنظيم، ويتفاعل مع الأحداث بدناميكية عالية وكذا التواصل بأساليب مبتكرة مثل الأنترانت، سكايب، فيبر، الإمايل، تويتر، اليوتيوب... مع أتباعه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دم، المنهل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص. 71-72.

<sup>2</sup>- بشير العلاق، القيادة الادارية، الطبعة العربية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص ص. 183-184.

- 5- توافر المعلومات ودقتها وتدققها في القنوات التنظيمية والحصول عليها في الوقت المناسب وتقديمها للموظفين بسهولة ووضوح.
- 6- الإهتمام بكل المعلومات المقدّمة من قبل الموظفين و تمكينهم في التواصل مع جميع مستويات المنظمة.<sup>1</sup>
- 7- إتباعه لسياسة الباب المفتوح وأساليب الإقناع لتحقيق التفاهم والانسجام بينه وبين الموظفين.<sup>2</sup>
- 8- تتسم قراراته بالجرأة العالية ورؤية بعيدة المدى، وتفضيل شبكات إتصال الفريق أعلى درجات التعاون والتنسيق بين القائد وفريقه، والإستفادة منها في نقل البيانات والإحصاءات عبر مختلف قنواتها ممّا تساعده في خلق التماسك والانسجام بينه وبين الموظفين.
- 9- يضمن التفاعل والتبادل لمختلف الأعمال المشتركة للمنظمة، كما أنّها طريقة لرقابة مهام الموظف ووسيلة إرشادية لتوجيه فعّالياتهم في المنظمة، وتتواصل مع زبائنها ومجهزتها ومموليها وكل من له مصلحة معها.<sup>3</sup>
- ومن هنا توصلنا إلى أنّ تكثيف الإتصال داخل المنظمة يخلق الثقة بين القادة وأتباعه وبالتالي يتغلب على خوف الموظفين، وهذا ما يجعلهم يبعدون فكرة العزلة التنظيمية والصمت التنظيمي.

### المطلب الثاني: أهمية تسهيل الإتصال في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي:

يعتبر الإتصال الإداري من أهم الوسائل المستخدمة للتفاهم المشترك بين الأفراد أو المجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهمّات المطلوبة، وبهذا يتمكّن القائد من التغلب على كل التحديات التي تواجه المنظمة ومنها نجد ظاهرة الصمت. لذا على القائد أن يسهل الإتصال الذي يعمل على:

1- دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية: 2017- 2018، ص. 23.

2- عبد المالك شريف طلال، مرجع سابق الذكر، ص. 60.

3- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق الذكر، ص. 371.

- 1- توحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل، ووضع أهداف ومصالح المنظمة وتطوير خططها وإنجازها وكذا نشرها.
- 2- تسهيل عملية الرقابة على سير العمل في المنظمة، وتهيئة أفضل خطط للمنظمة التي تساعد على إستلام آراء ومقترحات الموظفين.
- 3- توفير المعلومات لمتخذ القرار عبر قنوات الإتصال المفتوح الذي يسهل التواصل بين جميع مستويات الإدارية مما يترتب عنه تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة وتنسيق العمل بينهما، وكذا الحد من الصراعات والإحتكاكات.
- 4- تبسيط عملية تفويض الصلاحيات، وتحفيز الموظفين من أجل الأداء الأفضل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- توفير الجهد والوقت، وتنظيم الأفراد والموارد الأخرى بأفضل طرق.
- 6- تنمية وتقييم أعضاء المنظمة، القيادة الفعالة، التوجيه، وكذا التفاعل مع الزبائن.
- 7- تسهيل عملية إختيار وسيلة الإتصال المناسبة لتحقيق التنفيذ في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.<sup>1</sup>
- 8- مساعدة الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل وإحباطاته وإخفاقاته.
- 9- نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية (التلفاز، الإذاعة، صحافة).
- 10- تسهيل عقد الإجتماعات، وحلّ مشاكل التي تتعرض لها المنظمة والصراعات التي تترتب داخلها.<sup>2</sup>
- 11- التعاون والتواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم للبحث عن الأخطاء وإيجاد حلول لها والتأكد من عدم تكرارها بدلا من تضييع الوقت في العقوبات.
- 12- بناء علاقات قوية مع الموظفين وذلك من خلال الإتصالات المتفاعلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ب. ط، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص ص. 154-159.

<sup>2</sup> أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ب. ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014، ص ص. 110-111.

<sup>3</sup> الخضير، محسن محمد، الإدارة بالتجوال، ب. ط، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص. 170.

ومن خلال ما قدّم توصلنا إلى أنّ تسهيل الإتّصال في المنظّمة بكلّ الطّرق خاصّة في ظلّ العولمة ووسائل الإتّصال التّكنولوجية الحديثة، سوف يولّد ويعزّز الثّقة بين الرّئيس ومرؤوسيه ويتغلّب على ظاهرة الصّمت.

### المطلب الثالث: العمل كفريق للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي

يعدّ العمل بفرق العمل أهمّ ركائز نجاح وتقدّم المنظّمات في ضوء المنافسة الشّديدة بينها، وحرص كلّ منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة، ويعمل القائد على التّغلب على كلّ العراقيل التي تعيق نجاح المنظّمة من بينها ظاهرة الصّمت عن طريق تشكيل فرق العمل الذي يعمل على:

- 1- تحقيق الأهداف بالتّعاون والتّكامل والتّماسك بين مختلف الموظّفين ذوي التّخصصات المهنيّة المتعدّدة، وإنجاز المهام المشتركة بأعلى قدر من الكفاءة والفعاليّة وروح المعنويّة الذي يترتّب عنه العمل بسرعة والإستجابة للتّغيرات التّكنولوجية والإقتصاديّة.
- 2- تقديم الحلول للمشكلات بطريقة أفضل من الجماعات المألوفة من أفراد مبدعين وتحسين الأداء النّاجم عن وجود قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات.
- 3- إبداع أفضل ونظرة أكثر شموليّة وازدياد في الفاعليّة عند التّصدي للمشكلات<sup>1</sup>.
- 4- الإستعداد والرّغبة في الإستجابة للتّغيرات والمجازفة، وتحمل مسؤوليّة مشتركة في إنجاز المهام والإلتزام بالأهداف المشتركة.
- 5- تطوير أساليب العمل لإتمام المهام، وتدريب الأعضاء بعضهم البعض لتنفيذ العمل، وتقييمه وتصحيحه ذاتيّاً، والإعتماد على نتائج القياس والتّحليل والتّواصل مع الأطراف المعنيّة جميعاً<sup>2</sup>.
- 6- الإستماع والفهم والتّحدّث بوضوح لتسهيل مهمّة الآخرين مع أخذ المشكلات والمواقف بجديّة.

1- وليد شحادة، قيادة فريق العمل: حلول من الخبراء لتحديات يومية، ط2، ب. م: العبيكات للنشر والتوزيع، 2011، ص. 24.  
2- الخضير، محسن محمد، مرجع سابق الذكر، ص ص. 29-30.

- 7- التأييد المتبادل بين الأعضاء والالتزام، وتحديد الأدوار بوضوح وتوزيع العمل بالتساوي، وتفسير الموضوعي للموضوعات، وانتقاد الأفكار وليس الأشخاص.<sup>1</sup>
- 8- إصدار معلومات واضحة و شفافة و مفسرة لتمكين الجماعة من تنفيذها.<sup>2</sup>
- 9- تماسك مجموعة العمل وشعورهم بالإنسجام فيما بينهم، و بهذا تصبح المجموعة منبعاً مهماً لتبادل المعلومات والأفكار، وشعور الفرد عند إنتمائه لأي مجموعة بفهم ما يحدث داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- 10- توسيع دائرة التفكير بمنطق نحن جميعاً بدلاً من أنا وهم، وإظهار المشكلات على السطح بدلاً من إخفائها.<sup>4</sup>
- ومن خلال ما تم التطرق إليه، يتضح أنّ إنتهاج فرق العمل يساهم في التغلب على مختلف مشاكل المنظمة. لذا على القائد أن يعتمد عليها لبناء الثقة والتغلب على الصمت التنظيمي.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو الناصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والادارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ب.م: المنهل للنشر والتوزيع، 2015، ص. 79.

<sup>2</sup> جواد شوقي ناجي، مرجع سابق الذكر، ص. 71.

<sup>3</sup> - أندر اوس، معاينة، مرجع سابق الذكر، ص. 85.

<sup>4</sup> - الخضيرى، محسن محمد، مرجع سابق الذكر، ص. 170.

### المبحث الثالث: المشاركة والتمكين كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي

إهتم العديد من الباحثين بموضوع التمكين وذلك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل بين الموظفين من خلال فرق العمل. إذ يعتبر التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيات المنظمة لمواجهة خوف الموظفين من تقديم أفكارهم وآراءهم.

#### المطلب الأول: التفويض والتمكين الإداري للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.

**أولاً: التفويض الإداري:** يعتبر التفويض إجراءً وقتي يقوم به القائد من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف وإتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين.<sup>1</sup>

لهذا فالقائد يعتمد على التفويض كآلية لخلق الثقة بينه وبين الموظفين وبالتالي تقضي على تخوف الموظف وذلك عليه القيام ب:

1- إتاحة الفرصة للموظفين لتنمية قدراتهم وإثباتها، وإحساسهم بالرضا في تناسب السلطة عن المسؤولية وإشباع حاجات المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل.<sup>2</sup>

2- توفير الخبرة بالعمل الإداري للموظفين، ومنحهم الفرصة لتعلم كيفية تحمل المسؤولية وتخطيط العمل.

3- تطوير الثقة في المرؤوسين ذوي قلة الخبرة وذلك بتفويض المهام الواضحة في هيكلتها.

4 - تفويض المشروع كامل أو وظيفة محددة وليس مجرد جزء بسيط منها التي سوف تؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام لدى الموظفين، وتوفير التواصل المستمر حينما يواجه الموظف عائقاً معيناً لا يستطيع التعامل معه.<sup>3</sup>

1- عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2015، ص. 24.

2- الخضيرى، محسن محمد، المرجع نفسه الذكر، ص. 22.

3- محمد يوسف، تفويض العمل: حلول من الخبراء لتحديات يومية، ب. ط، ب. م: العبيكان للنشر والتوزيع، 2011، ص ص. 35-36.

5- تهيئة مناخ مناسب للعمل المفوض به وذلك من خلال محادثة الموظف المفوض بتفصيل من حيث المعلومات والإجراءات حول المهمة الجديدة المفوض بها وقبوله لها.

6- وضع معايير محدّدة لأداء مهمة المفوض بها التي يدركها، وتدريبه عليها ومتابعته بالتوجيه والإستشارة والدّعم والمساندة حسب نوعيّة خبرته.

7- تقديم التّقارير النهائيّة عن الموظّف المفوض وأدائه للمهام المفوض بها، وقياس نتائجها وفق المعايير المحدّدة سابقاً.<sup>1</sup>

ثانياً: دور التمكين الإداري في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي: يشير تمكين العاملين إلى منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الجديّة في إتخاذ القرار من العاملين.<sup>2</sup>

لهذا فالقائد يتّخذ التمكين كآليّة يعتمد عليها لبناء الثقة بينه وبين الموظفين وبالتالي القضاء على ظاهرة الصمت داخل المنظمة وذلك عن طريق:

1- زيادة التفوذ الفعّال للأفراد وفريق العمل بإعطائهم المزيد من الحرّية في التصرف والإستقلاليّة لأداء مهامهم وتمكينهم في صنع وإتخاذ القرارات.

2- التّركيز على القدرات الفعليّة للموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.

3- إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الموظّف إستغلالاً كاملاً، وجعله أقلّ إعتماًداً على الإدارة في إدارة نشاطه وإعطائه السلطات الكافية في مجال عمله.

4- تمكين الموظفين من تحقيق الأهداف من خلال الجهود التعاونيّة، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.<sup>3</sup>

1- المكاوي، مرجع سابق الذكر، ص. 84.

2- علوة سالمى، ارساء اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2008، ص. 55.

3 - خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، ب.ط، ب. م: المنهل للنشر والتوزيع، 2009، ص.46.

- 5- إلتزامه بدعم الموظّفين إعتقاداً على مداخل المشاركة والإندماج والتمكين الرّقابة المباشرة وتعويضها بالرّقابة الذاتيّة ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظّفين، والإعتماد على التّخطيط المنهجي عند تطبيقه.
- 6- الإلتزام بتدريب الموظّفين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة بشكل مناسب.
- 7- إعادة هيكلة المنظّمة وإيجاد أنماط تنظيميّة مرنة، وتوفير نظم حديثة وفعّالة للمعلومات والإتصالات.
- 8- تهيئة البيئة المنظّمية الدّاعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله، وتوفير التّسهيلات الماديّة في بيئة العمل مع إعتقاد على آليّات التّطبيق والتّقويم والضّبط والتّطوير<sup>1</sup>.
- 9- توفير علامات عاليّة في جميع الأبعاد لضمان ظهور مستوى عال من التّمكن، ووجود رؤية مشتركة بينه وبين الموظّفين في المنظمة لأنّ كلاهما يسعون إلى تحقيق نفس الهدف<sup>2</sup>.
- ومن هنا نستنتج أنّ القائد عند تفويض الموظّفين وتمكينهم يتمكّن من بناء الثقة داخل المنظّمة ويتغلب على ظاهرة الصّمت فيها.

**المطلب الثّاني: المشاركة في إتخاذ القرار في التغلب على ظاهرة الصّمت التّنظيمي:** تعتبر عمليّة المشاركة في إتخاذ القرارات أحد العمليّات الأساسيّة الديناميّة بالنسبة لأدوار ومهام القائد، وتمثّل أيضاً جانباً هاماً في العمليّة الإداريّة، مبنية على تكوين قرارات أكثر دقّة تعمل على حل مشكلات الإداريّة ومن بينها ظاهرة الصّمت التّنظيمي، وهنا يظهر دور القائد في محاولته للتغلب على هذه الظاهرة من خلال:

- 1- إشراك الموظّفين في المواضيع التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكّنهم من المساهمة فيها ممّا يزيد من شعورهم بالمسؤوليّة وتفهمهم لأهداف التّنظيم.

1- منال الحميدي، "التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عدد:4، مجلد:5، نيسان 2016، ص ص. 266-236.

2- اندراوس، معاينة، مرجع سابق الذكر، ص ص. 125-124.

- 2- تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة التي يتمكن الموظفون من دراستها وتحليلها، وتحديد البدائل على أساسها.
- 3- الأخذ بالآراء التي يقدمها الموظفون إذا كانت ذات فائدة عملية ينتج على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشادة القرار الذي يتم عن طريق المشاركة.<sup>1</sup>
- 4- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه، وإحساس المشاركين بمكانتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.
- 5- توحيد جهودهم مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وتقديمها.
- 6- إثراء روح المودة والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محلّ الفردي والميول للأناثية، وإستخدام أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على التنازلات أو الإتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف، والمساعدة في تنسيق المواقف المشتركة.<sup>2</sup>
- 7- إعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي إتخذها لحلّها، وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها.
- 8- السماح للموظفين بممارسة طاقاتهم الكامنة، وإعطائهم الفرصة في صنع وإتخاذ القرارات في مجال عملهم وذلك بمنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخّل مباشر من الإدارة.
- 9- توفير الموارد والوسائل اللازمة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل الجيّد مع الثقة التامة بهم وتشجيعهم على الإبتكار، وتقليل الرقابة الصارمة.
- 10- توفير فرص مناسبة للإعداد والتدريب لتنمية مهاراتهم.<sup>3</sup>
- 11- إشراكهم في إتخاذ القرارات بوصفهم أحد أفراد الجماعة التي يقودها.<sup>4</sup>

1 - رؤوف حسين الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، ب.ط، ب.م: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص. 165.

2- السكارنه، مرجع سابق الذكر، ص.288.

3- العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد:16، سبتمبر 2014، ص ص. 167-180.

4 - طلال، مرجع سابق الذكر، ص.60.

ومن هنا نستنتج أنّ القائد عندما يمنح الفرصة لأتباعه في المشاركة في إتخاذ القرارات يوّد الثقة داخل المنظمة وبالتالي يتغلب على ظاهرة الصمت فيها.

**المطلب الثالث: سياسة الحوافز كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي:** تعرّف الحوافز على أنّها: "نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة والإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم".<sup>1</sup>

فالقائد لكي يبني الثقة بينه وبين موظفيه ويتغلب على ظاهرة الصمت داخل المنظمة لا بدّ له من إتباع سياسة الحوافز وذلك من خلال:

1- البساطة والعلانية: بحيث يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع الموظفين حتّى تزيد ثقتهم فيه.

2- التجديد: وذلك أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محدودة.

3- إمكانية تحقيقه: بمعنى إمكانية توصيل الأفراد إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.

4- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: وذلك بوضع معايير لأداء السلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف والتي تمكّن الموظف من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذا المعيار محدّدة يمكن تحقيقها.

5- ربط الحافز بالأداء: لا بدّ أن يشعر الأفراد بأنّ مجهوداتهم تؤدّي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة.

7- التّقوات: لا يجب أن يحصل الموظفون على نفس القدر من الحوافز وإلاّ فقدت قيمتها والإختلاف لا بدّ أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ب. ط، ب. م: البيزوري للنشر والتوزيع، 2018، ص. 123.  
<sup>2</sup> حمزه الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار البيزوري ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016، ص-ص. 209-210.

- 8- العدالة: أن تتناسب حوافز الموظف على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الموظف بالإستياء .
- 9- الكفاية: أن يكون هناك أجر يكفي إحتياجات الموظفين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه الموظف قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة الكاملة من الموظفين على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.<sup>1</sup>
- 11- التغطية الكاملة للأداء: أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإتقان في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع الأداء.
- 12- مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقتناعهم به وتحسيسهم له والمحافظة عليه.
- 13- أن تكون الحوافز متنوعة حتى تكون مثيرة ومقنعة لكافة الإحتياجات فمنها المادي والمعنوي وخطابات الشكر، الرحلات، والحفلات.<sup>2</sup>
- 14- أن يكون للنظام منفعة داخل المنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام.
- 15- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم وإتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس.
- 16- التحفيز المتميز هو تحفيز الموظفين للمزيد من الجهد في العمل.
- 17- أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للموظف ومتماشية مع رغباته، وتقديم المعلومات بإستمرار عن مدى التقدم في الإنجاز.

<sup>1</sup> - المكان نفسه ص -ص. 209-210.

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار ومسكنة حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص. 305.

18- تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك، وتقديم الحوافز المعنوية في حالة ما إذا لم يستطع تقديم الحوافز المادية والمادية.

19- يحفز الموظفين على مجهوداتهم المبذولة الغير المتوقعة.

20- يعمل على إحياء التابعين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص.178.

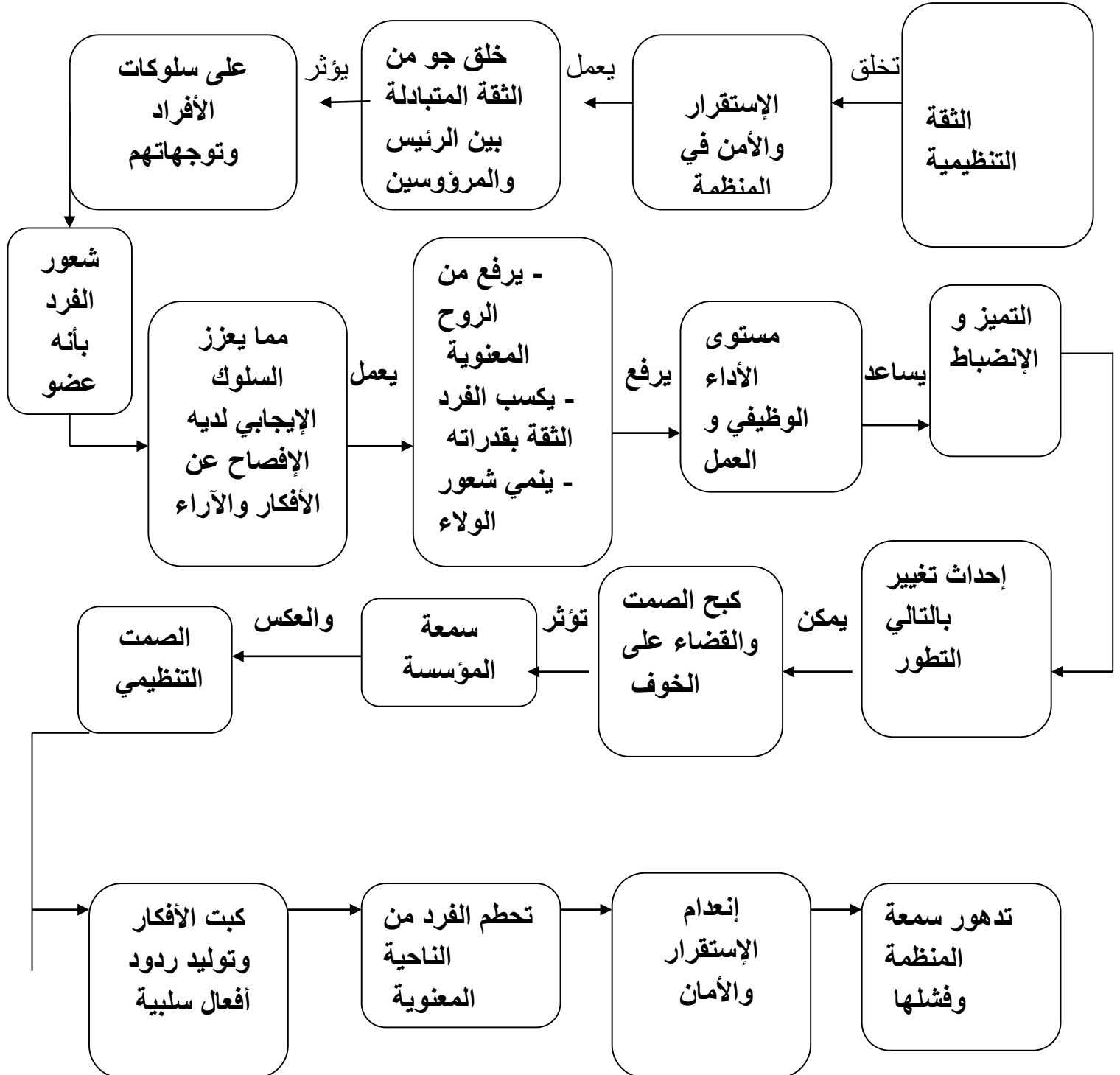
## خلاصة الفصل

وفي الأخير توصلت الباحثتان إلى أنّ كل من القيادة الإدارية والإتصال الإداري وكذا المشاركة في صنع واتخاذ القرار، والتّمكن وسياسة الحوافز عبارة عن آليات ينتهجها القائد ليقضي على تخوّف الموظّف من العقاب وردّ الفعل السلبي، وبالتالي يفصّل البقاء صامتاً عوضاً عن تقديم آرائه وأفكاره التي يمكن أن تساهم في تغيير وتطوير أوضاع المنظمة ويشارك أيضا في حلّ مشاكلها، وبذلك تبني الثقة التّظيمية وفي نفس الوقت يتم التغلّب على ظاهرة الصّمت التّظيمي، وما يترتّب عن بنائها من خلق مناخ تنظيمي مهيب يميّز بالموثوقية إتجاه القائد والزّملاء ممّا يجعل الموظّف يشعر بالإنتماء والولاء للإدارة وبالرضا الوظيفي وارتفاع روحه المعنوية ورغبته في تحمّل المسؤولية. كما ينتج عنها أيضا المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بكل مجالات وأنشطة المنظمة، وهذا ما سيؤدّي إلى إنخفاض معدّلات الغياب والتأخر ودوران العمل بالمنظمة، وزيادة الكفاءة مقابل مجهوداتهم المبذولة ورفع معدّلات أدائهم وخلق الإتصال والتعاون بين الوحدات وبالتالي فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

من خلال ما سبق نستنتج دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال

المخطط التالي:

## مخطط دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي



الخاتمة

### خاتمة

ختاماً، توصلنا إلى أنّ الثقة التنظيمية لها دوراً هاماً سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، فهي تمثل القلب النابض لحياة المنظمات، وأنها تحدّد نجاحها أو فشلها. في حين أنّ غيابها يؤدي إلى إنتشار ظاهرة الصمت في مختلف مستوياتها، وقد أفضت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تنافر بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بحيث أنّه كلما تناقصت ثقة الفرد في رئيسه نقصت رغبته في الإفصاح عن مشاعره، آرائه ومعارفه وإزداد خوفه وقلقه من العواقب السلبية التي قد تترتب عن تصرفاته، والتي بدورها تساهم في حدوث اضطرابات في المنظمة والعكس صحيح كلما تزايدت ثقة الفرد في رئيسه تزداد رغبته في التعبير عن أفكاره.

- تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية بين المدير والعاملين، لأنّها تلغي حاجز الخوف وترسخ مبادئ الإحترام المتبادل بينهم، وذلك من خلال وضع سياسات إدارية واضحة متمثلة في توفير برامج تدريبية ملائمة لدعم موظفيها من أجل زيادة معارفهم وتطويرها، ووجود نظم إدارية واضحة تطبّق على الجميع بعدالة في مجال تقييم الأداء، ونظم المكافآت والحوافز، وتفويض الصلاحيات والسلطات، والشعور بالأمان والإستقرار الوظيفي، وما إلى ذلك من الوسائل التي تشجّع التغيير داخل المنظمة.

- تنمية عنصر الثقة من خلال تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى كل من المشرف والمدير والعامل وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة حبّ العمل وروح الإنتماء للمنظمة وضرورة إشراك المدير للموظفين في القضايا الإدارية المختلفة وإطلاعهم على المستجدات، ويساهم في إضفاء جو من الألفة والطمأنينة في العلاقات التنظيمية ما بين كل من الرؤساء والمرؤوسين.

- تعزيز الثقة في الرئيس من أجل إتاحتها الفرص المتنوعة لمشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرار ووضع يوضح لهم الرؤية المستقبلية، ومنحهم الصلاحيات الملائمة التي تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة وحرية وإتباعه لنمط القيادة الإدارية الملائمة، وتعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الصدق، الشفافية، الأمانة، العدالة، النزاهة، المحاسبة، والكفاءة في التعامل مع العاملين، وتوفير لهم المعلومات، ممّا يشجّعهم على الإبلاغ عن أيّ مخالفة يرون بأنّها تضرّ بمصلحة المنظمة مما يمنحهم الشجاعة وخروجهم من الكبت.

- تعزيز الثقة في الإدارة العليا من خلال تحقيق العدالة التنظيمية بكافة صورها سواء عدالة الإجراءات والعمليات أو عدالة توزيع المهام والمكافآت، أو عدالة التعامل الشخصي والمنظمي مع الأعضاء، وأن تكون قدوة في التحلي بالقيم والممارسات الأخلاقية الصحيحة وتطابق الأقوال مع الأفعال والتصرّيات مع الممارسات، حسن إختيار القيادات الإشرافية والإدارية بالمنظمة والتركيز على أساليب إختيارهم أثناء عملية التعيين والرقابة بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة، إقامة علاقات جيدة تدعم فيها العمل بروح الفريق الواحد والتعاون والإحترام فيما بينهم. وتشجيعهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، كما ينبغي تعويد المرؤسين بإنجاز أعمالهم بأنفسهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

- تعزيز الثقة في الزملاء مع بعضهم بعض من خلال اللقاءات المفتوحة وورش العمل والإجتماعات غير الرسمية، الندوات والمؤتمرات على مستوى الإدارة، تفعيل العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الزملاء بما يشجع على التقارب والتواصل بينهم، تشجيع الإدارة العامة على تبادل وتقاسم وتشارك المعرفة فيما بينهم، توفير شبكات إتصال فعالة وتحفيزهم وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وذلك عبر منحهم المكافآت المادية جزاء مساهمتهم في تطوير أساليب العمل بالمنظمة، وتبني هياكل تنظيمية منفتحة تلجأ إليها للتسهيل من عمليات التواصل والانفتاح والمرونة مع الآخرين وعلى كافة المستويات التنظيمية مما يشجع على تقديم المعلومات بما ينعكس على تقليل المخاوف النفسية ومن العزلة الإجتماعية لدى العاملين وتقوي العلاقة بينهم وبين الإدارة العليا وبالتالي تحقق الإتصال الفعال لديمومة نشاطها واستمرارها.

- الثقة التنظيمية متغير مناسب لتصدي حالات الصمت التنظيمي وبالتالي تعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأنها هي التي تحدّد فعالية التنظيم.

### ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة إشكالية الصمت التنظيمي وانعكاسها على العاملين في المنظمات العمومية، والكشف عن العراقيل التي تحد من زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، كما أنها سبب في بعث الاستقرار داخل المنظمة بتوفيرها بيئة تنظيمية صحية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا أنه يوجد إنعكاس سلبي بين أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة ومظاهر الصمت التنظيمي، بحيث تساهم في تقادي ردود أفعال سلبية على أية اقتراحات، أو إنتقادات التي يقدمها الموظفون كما تقوم بإزالة حاجز الصمت بينهم وبين مديريهم، والتي تؤثر على طريقة أدائهم مما يساعد على بلوغ المنظمة هدفها المنشود، كما أن الثقة التنظيمية تساهم بدورها في تكوين صورة إيجابية لدى العاملين تجاه منظماتهم وتساعد على بلوغ الفعالية، فكلما زادت درجة الثقة داخل المنظمة كانت درجة الحد من الصمت فيها أكبر.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي، الإدارة العمومية.

### Abstract :

This study dealt with problematic of the phenomen silence its reflection on workers in public organizations, and exposing obstacles that limit the level organization trust this staff as it is reason at he sent stability in the organization by at providing them a healthy work environment.

And we found out through our study there is a negative reflection between there dimensions' organizational trust and apprences organizational silence, so that contribute in ovoiding reactions negative on anyway suggestion or criticism provided employees as, remove silence barrier between them and between their manager which clump on method their performance which helps maturity the

organization its desired goal also, the organizational trust contribute in turn in creating an image positive and help maturinty effectiveness.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Silence, Public Administration.

# قائمة المراجع

المراجع

القواميس:

1- لسان العرب، بيروت: دار صادر، المجلد الثاني.

2- المعجم الوسيط، ط2، بيروت: دار احياء التراث، 1993.

الكتب:

1- أبو السعيد أحمد العبد، عابد زهير، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014.

2- أبو الناصر مدحت محمد، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المنهل للنشر والتوزيع، 2015.

3- أندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتاب الحديث والتوزيع، 2008.

4- الجبالي حمزة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.

5- الجنابي صاحب عبد مرزوك، إستراتيجيات القيادة والإشراف، مجموعة اليازوري، للنشر والتوزيع، 2019.

6- الخطيب، أحمد ومعاينة، الإدارة الحديثة: نظرية واستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن: علم الكتب الحديث، 2009.

7- الخضيرى، محمد محسن، الإدارة بالتجوال، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000.

- 8- الساعدي مؤيد، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع، 2011.
- 9- الشيباب أحمد محمد، أبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 10- الطجم، عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظريات التطبيقات، جدة: دار التوابع للنشر والتوزيع، 1995.
- 11- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق، 2003.
- 12- العلاق بشير، القيادة الادارية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010.
- 13- القحطاني شايع بن خالد، نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القابور والاقتصاد، 2018.
- 14- الكساسبة محمد مفضي، الفاعوري عبير حمود، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 15- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأساس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط.3، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- 16- المنيري حليم، بدوي عصام، الإدارة في الميدان الرياضي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 17- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.
- 18- المهالات صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار ومسكنة حامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 19- الهنداوي ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 20- الزبيدي رؤوف حسين، مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 21- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.

## قائمة المراجع

- 22- خلف السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
- 23- خلف السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 24- سليمان أحمد المومني خالد، القضاة محمد علي، معالم في الفكر الاداري، المنهل 2009.
- 25- شوقي ناجي، جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، عمان: جامعة بغداد والجامعة المستنصرية وجامعة العربية للدراسات العليا، 2010.
- 26- شحادة وليد، قيادة فريق العمل: حلول من الخبراء لتحديات يومية، ط2، العبيكات للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- عبد الرؤف، المصري إيهاب عيسى، القيادة التربوية ومهارات التعلم، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
- 28- فرج المبروك، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا لنشر والترجمة، 2017.
- 29- قموه سحري عيسى، الثقة التنظيمية لدى مدري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، الأردن: دار اليراع للنشر والتوزيع، 2011.
- 30- مطالك الدوري زكريا، علي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009.
- 31- نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات: إدارة مالا يقاس، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- 32- نورث هاوس بيتر ج.، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، الرياض: الإدارة العامة للطبعة والنشر، 2018.
- 33- ياسر عبد العظيم وآخرون، القيادة التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي، ماستر للنشر والتوزيع.
- 34- يوسف محمد، تفويض العمل: حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان للنشر والتوزيع، 2011.

المجلات:

- 1- الحميدي منال، "التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد:5، العدد:4، نيسان.2016.
- 2- الحسيني سوسن جواد، "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد:50، 2017.
- 3- الطائي فيصل علوان، عبد الله علي صكر، " أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصادية، المجلد:60، العدد:21.
- 4- الطائي علي حسون فندي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سليمان، "تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد:18، العدد: 67، سبتمبر2012.
- 5- العنزي أميره خضير كاظم، العطوي مهند حميد ياسر، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد:19، العدد:3، 2017.
- 6- الغامدي، عبد الله عبد الغني، "الثقة التنظيمية للأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد:14، العدد:3، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 1990.
- 7- الغانمي ايمان محمد جواد، " الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة كربلاء العالمية، المجلد:16، العدد:3، 2018.
- 8- الكعبي حميد سالم، "دور التماثل التنظيمي في حد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية /بغداد"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية وإدارية، المجلد:10، العدد:12، 2018.

- 9-المعروف أنس معن طاهر، محمود يزن نافع، الأطراحي أسامة محمد، "الأمن الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية: دراسة حالة في الجامعات الأهلية -أربيل-"، مجلة جامعة جيهان -أربيل العلمية، العدد:2، أيلول 2018.
- 10-المعشر زياد يوسف، عصري الطراونة مجدولين، "إثر موضوع نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد:8، العدد:4، 2012.
- 11-الوهيبي عبد الله محمد، "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد:10، العدد:3، 2014.
- 12- بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:16، سبتمبر 2014.
- 13-برهوم احمد حمدان، "واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد:7، العدد:2، يونيو 2017.
- 14-بومنتار مراد، وادي أمين، "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائرية بمدينة عنابة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد:10، جوان 2016.
- 15- حاسم علي، كرجي سحر أحمد، "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد:5، 2017.
- 16-عبد الحميد جمال، "الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المينا"، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، جامعة الحلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال.
- 17-عبد الفتاح حسن رمضان، "أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد:15، العدد:46، 2019.

## قائمة المراجع

- 18- عتريس محمد، "تصوّر مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، العدد:93، الجزائر الثاني، أكتوبر 2016.
- 19- فتحي عمار موسى إسماعيل، "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد:4، يونيو 2018.
- 20- فليح حكمت محمد، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكيت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد:83، 2010.
- 21- كاظم أميرة، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الزرافدين في محافظة النّجف الاشراف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد:8، العدد:31، 2014.
- 22- مناع يوسف حامد يوسف، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات"، المجلة العلمية لقطاع، العدد:12، يونيو 2014.
- 23- موسى أحمد إبراهيم، "أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:14، العدد:2، ديسمبر.
- 24- موقف سهام، ضيق أحمد، "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادية، العدد:6.
- 25- نجم نجيب عبد المجيد، صدر الدين كريم خوله، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد:8، العدد:3، 2018.
- 26- محمد حوالة سهير، البكر لمياء ناصر، "واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، المجلد:1، العدد:1، يناير 2018.

27-ميهفان شريف يوسف، "أثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخوا"، مجلة جامعة زاخوا، المجلد:4، العدد:1، 2016.

المذكرات والرسائل الجامعية:

أ- أطروحة الدكتوراه:

1-البدراني، حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، السنة الجامعية: 2009- 2010.

2-الزاجي محمد علي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة مقدّمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنيّة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنيّة، كليّة العلوم الاجتماعيّة والإدارية، السنة الجامعية: 2013- 2014.

3-فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، نموذج مقترح، دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية: 2017-2018 ب- رسالة الماجستير:

1-العرفي دلال، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية، السنة الجامعية: 2017- 2018.

2-بنات عيادة سعيد ديب، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، السنة الجامعية: 2015-2016.

3-سالمي علوة، إرساء اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة مقدّمة من متطلّبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية: 2007- 2008.

## قائمة المراجع

---

4- طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الجامعية: 2003-2004.

5- طه نور يسري محمود، دراجة ممارسة مديري المارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الوزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل-فلسطين-، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، برنامج ماجستير إدارة الاعمال، السنة الجامعية: 2008-2009.

6- هجو عبد القادر محمد علي محمد، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، السنة الجامعية: 2017-2018.

ج- مذكرة الماستر :

1- خمولي أسماء، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية: 2016-2017.

مراجع باللغة الأجنبية:

**A- En Français :**

1- cailleba patrice, "**Lanceur D'Alerte et Silence organizationnel**", Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol :56, 2017.

2- Mlaiki Alya et Kefi Hajer, "**La Confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information**", Management et Avenir, N :63, 2013/5.

3- Mohamed Ikram Nasr et al, "**Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle Multi-Sources Multi-cibles de l'échange social au travail**", Revue de Gestion des ressources Humaines, N :74, 2009/4.

4-Raoni Rocha, "**Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail**", Universidade Federal de Itajubé, Article, March 2016.

## B- En Anglais

- 1- Arnason Linda, Johnsen Susanna, **The Role and perception of organizational trust**, Bachelor thesis within Business Administration, Gothenberg University, school of businss, Economics and Law, 2012.
- 2- Cho Jin-Hee and Chan Kevin, " **A Survey on Trust Modeling**", ACM computing Surveys, article 28, vol :48, N :2, October/2015.
- 3- Erugic Gulsum et al, "**The Causes and Effects of the organizational Silence**", journal of Management Economics and Business, vol:10, N:22, 2014.
- 4-Inandi Yusuf, Evsen Meryem Gun, Gilic Fahrettin, "**The Study of Relationship between Women Teachers, Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers**", Euripen Journal of contemporary Education, vol:6, N:3, 2017.
- 5- Karaca Hasan, "**An Exploratory Study on The Impact of Organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish National Police Case**", European Scientific journal August 2013, Edition Vol:1.9, N:23.
- 6- karkas Ayhan, "**The Relationship between Perceived Supervisor Support and The Aspects of Organizational Silence**", African Journal of Hospitality, Tourism and leisure, vol:8, N:3, 2019.
- 7-Mayer, Davis, Shoorman David, "An integrative Model of Organizational Trust " Academy of Management Review, vol:20, N:3, Jul/ 1995.

8-Shojaie Samereh, Zaree Matin Hasan, Barani Ghasem: " **Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it** ", Procedia social and behavioral sciences, N:30, 2011.

9-Wageeh A. Nafei, "**organizational silence: An obstacle to organizational Learning**", case studies journal Issn: vol:05, 9/ sep/ 2016.

10-Zand – Dale – E, "Trust and Managerial Problem Solving", **Administrative Science Quarterly**, Vol:17, N:2, 1972.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- الشكر والتقدير. - الإهداء.
أ-س	- مقدمة.
1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية.</b>
2	تمهيد.
3	<b>المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية وتطوره.
9	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الثقة التنظيمية.
12	المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الثقة التنظيمية.
17	<b>المبحث الثاني: الثقة التنظيمية: النظريات، النماذج، المداخل.</b>
17	المطلب الأول: الثقة التنظيمية من خلال مدارس الفكر الإداري.
19	المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الثقة التنظيمية.
25	المطلب الثالث: مداخل الثقة التنظيمية.
28	<b>المبحث الثالث: بناء الثقة التنظيمية</b>
28	المطلب الأول: مراحل وقواعد الثقة التنظيمية.

30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية.
31	المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية.
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الإطار النظري للصمت التنظيمي.
36	تمهيد.
37	المبحث الأول: ماهية الصمت التنظيمي.
37	المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي وتطوره.
40	المطلب الثاني: مظاهر وأنواع الصمت التنظيمي.
43	المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي.
45	المبحث الثاني: الصمت التنظيمي: مراحله، أسبابه ونتائجه.
45	المطلب الأول: مراحل ومحددات الصمت التنظيمي.
48	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي والمساهمة في تميّته.
53	المطلب الثالث: آثار الصمت التنظيمي.
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: بناء الثقة التنظيمية كمدخل للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
58	تمهيد.
59	المبحث الأول: القيادة الإدارية كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.

59	المطلب الأول: الأنماط القيادية وتعاملها مع الصمت التنظيمي.
62	المطلب الثاني: الأمن الوظيفي وظاهرة الصمت التنظيمي.
64	المطلب الثالث: العدالة الإجرائية وظاهرة الصمت التنظيمي.
66	<b>المبحث الثاني: الإتصال الإداري كآلية للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.</b>
66	المطلب الأول: أهمية تكثيف الإتصال في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
67	المطلب الثاني: أهمية تسهيل الإتصال في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
69	المطلب الثالث: العمل كفريق للتغلب على الصمت التنظيمي.
71	<b>المبحث الثالث: المشاركة والتّمكن والتّحفيز كآليات للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.</b>
71	المطلب الأول: التفويض والتّمكن الإداري في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
73	المطلب الثاني: المشاركة في إتخاذ القرار التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
75	المطلب الثالث: سياسة الحوافز والتّحفيز التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي.
78	<b>خلاصة الفصل.</b>
80	الخاتمة.
83	الملخص.
84	قائمة المراجع.

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	نموذج زولا باك وآخرون 2000م عن الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها وبين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية المدركة.	شكل (1)
46	مراحل الصمت التنظيمي.	شكل (2)
50	العوامل المؤدية إلى الصمت التنظيمي.	شكل (3)
55	أثار الصمت التنظيمي.	شكل (4)