

أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب)

The Effect of Acquiescent Silence on the Relation- ship Between Organizational Trust and Work Alienation A Field Study on Aleppo Public Banking Sector

Ayam Ibraheem Al-Abed

PhD student\ Economic university- Aleppo\ Syria

Ayam.alabed@yahoo.com

أيام إبراهيم العبد

طالبة دكتوراه/ جامعة الاقتصاد- حلب/ سورية

Abdulkader Ahmad Dawalibi

Assistant Professor\ Economic University –Aleppo\ Syria

Abdulkader Dawalibi@gmail.com

عبد القادر أحمد دواليبي

أستاذ مساعد/ جامعة الاقتصاد –حلب/ سورية

Received: 30/ 3/ 2022, Accepted: 7/ 9/ 2022.

DOI: 10.33977/1760-007-018-003

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 30 /3 /2022م، تاريخ القبول: 7 /9 /2022م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

organizational trust in the organization lead to the lower feeling of job alienation by the employees, in addition to the presence of a negative significant effect of acquiescent silence in the organizational trust in its three dimensions (Trust in Colleagues-Trust in Supervisors- Organization Trust) This means that a high degree of trust in the organization leads to encouraging employees to talk about their ideas and suggestions, and there is a positive significant of acquiescent silence in the job alienation in its three dimensions (Powerlessness- Meaninglessness-Self-estrangement) and this indicates to The lower acquiescent silence leads to lower the employee's sense of alienation from work, One of the recommendations that came out of the research is to provide an appropriate organizational climate with high degree of trust in order to ensure the continuous development of employees' skills, capabilities and abilities to achieve themselves at work, as well as encouraging them to present new creative ideas and competition among themselves to provide the best ideas that contribute to the development of the work mechanism in the organization.

Keywords: organizational trust, Acquiescent Silence, work alienation

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة ويتوقف نجاح هذه المنظمات على مدى قدرتها على استثمار هذه الموارد وتشجيعها على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة منها في تطوير عمل المنظمة، إلا أن الواقع يشير إلى عزوف الموظفين عن المشاركة في البيئة التنظيمية وعدم تقديم آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لإصلاح المشاكل المتعلقة بالعمل وتطوير هذه المنظمات، مما يساهم بتشجيع الصمت التنظيمي نتيجة خوف المدراء من التغذية العكسية، ونقص مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا للموظفين، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات ممكن أن يتقدم بها الموظفون في العمل، مما يترتب على ذلك حالة من الاعتراب الوظيفي نتيجة شعور الموظف بعدم فاعليته وأهمية العمل الذي يقوم به، وعدم تحقيق ذاته وانعدام تأثيره على مؤسسة العمل، مما يسبب حالة من الانعزال والتفكك وعدم الالتزام بالعمل في المنظمة.

مشكلة البحث

تعاني أغلب المنظمات من مشكلة صمت الإذعان لدى الموظفين لديها بالرغم من امتلاكها للكّم الهائل من الأفكار الإبداعية والمعلومات الموجودة لدى كوادرها والتي من المفترض أن يتم الاستفادة منها في حل المشاكل وتطوير آلية العمل، إلا أنه في الواقع لا يتم الأخذ بهذه الآراء والأفكار والاقتراحات المتعلقة بالعمل، مما يدفع الموظفين إلى تقبل الوضع الراهن في المنظمة كما هو دون محاولة إحداث أية تغيير أو تطوير في آلية العمل، مما ينعكس ذلك على الحالة النفسية للموظفين وشعورهم بالاعتراب عن

المخلص:

استهدف البحث دراسة أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف العامة في مدينة حلب، والتعرف على واقع صمت الإذعان في تلك المصارف سعياً نحو تحسين اسلوب العمل في القطاع المصرفي من خلال التشجيع على مشاركة الموظفين بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لتطوير آلية العمل وحل جميع المشاكل المتعلقة فيه، وقد أجري استقصاء لآراء 287 موظف يعمل في تلك المصارف عبر استبيان مصمّم لهذا الغرض وتمّ جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج التي أثبتت وجود تأثير سلبي معنوي للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة التنظيمية في المنظمة انخفض الشعور بالاعتراب الوظيفي من قبل الموظفين، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الإذعان في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل- الثقة بالمدير- الثقة بالمنظمة) وهذا يعني أنه كلما كان هناك درجة عالية من الثقة في المنظمة كلما أدى ذلك إلى تشجيع الموظفين على التحدّث عن أفكارهم واقتراحاتهم، ووجود تأثير إيجابي معنوي لصمت الإذعان في الاعتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز- انعدام المعنى- الاعتراب عن الذات) وهذا يدل على أنه كلما انخفض صمت الإذعان كلما أدى ذلك إلى انخفاض شعور الموظفين بالاعتراب عن العمل، ومن التوصيات التي خرج بها البحث السعي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب وعلى درجة عالية من الثقة لكي يضمن تطوير مهارات الموظفين وإمكانياتهم وقدراتهم بشكل مستمر لتحقيق ذاتهم في العمل، وكذلك تشجيعهم على تقديم أفكار ابداعية جديدة والمنافسة فيما بينهم لتقديم أفضل الافكار التي تساهم في تطوير آلية العمل في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية- صمت الإذعان- الاعتراب الوظيفي.

Abstract:

the study aimed at identifying the effect of Acquiescent Silence on the relationship between organizational trust and work alienation among employees at Aleppo public banks, and to identify the reality of Acquiescent Silence in those banks in an effort to improve the way of working in the banking sector by encouraging employees to share their opinions, ideas and suggestions to develop a mechanism Work and solving all the problems related to it. A survey was conducted of the opinions of 287 employees working in those banks through a questionnaire designed for this purpose. Data were collected, analyzed, and hypotheses tested, leading to the results that existence of a negative significant impact of organizational trust in work alienation, which means that the greater

العمل نتيجة عدم تقديم أي شيء جديد في العمل وعدم تحقيق ذاتهم وتطوير أنفسهم في العمل.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بالمنظمة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

وعليه نتساءل عن جدوى بناء وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة للتغلب على ظاهرة صمت الإذعان والاعتراب الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أهداف البحث

1. التعريف بمفهوم الثقة التنظيمية كمتغير مستقل، صمت الاذعان كمتغير وسيط، والاعتراب الوظيفي كمتغير تابع من خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت هذه المفاهيم.
2. قياس أثر الثقة التنظيمية (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة) في الاعتراب الوظيفي (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات) بالتطبيق على عينة البحث.
3. قياس أثر صمت الاذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بالتطبيق على عينة البحث.

◀ ما هو حجم الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في التأثير على الاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ ماهي الأهمية النسبية لدور كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ ما مدى مساهمة صمت الاذعان في التأثير على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب؟

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صمت الاذعان والثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف بحلب؟

فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بالمدير في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بزملاء العمل في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بالمنظمة معنوياً في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بالمدير والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة حلب.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية في مدينة

متغيرات البحث

1. المتغير المستقل: وهو الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة)
2. المتغير الوسيط وهو صمت الاذعان
3. المتغير التابع وهو الاعتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات)

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذا البحث على توضيح العلاقة بين صمت الإذعان والثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف العامة بحلب.
- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على العاملين في المصارف العامة في مدينة حلب والبالغ عدد هذه المصارف 14 فرع.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث في عام 2020 - 2021م.

- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على جميع الموظفين في المصارف العامة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Serap Parlar et al, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الصمت التنظيمي على مستويات الأداء والرضا الوظيفي. وقد طبقت على عينة مكونة من 671 ممرضة في 4 مشافي في تركيا، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

 1. التزمت الممرضات الصمت لأسباب تنظيمية وإدارية.
 2. يوجد مستويات متوسطة من الاداء والرضا الوظيفي في المشافي عينة البحث.
 3. يوجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي ومستوى أداء الممرضات والرضا الوظيفي.

- دراسة (Zekeriya Nas, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة للصمت التنظيمي للأكاديميين العاملين في الجامعات الباكستانية، وقد طبقت الدراسة على 410 من أعضاء الهيئة التدريسية من محاضرين وأساتذة مساعدين وأساتذة في جامعات مختلفة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تقوم المنظمات عموماً بتعيين الموظفين من ذوي الخبرة والأفكار والمعرفة من أجل تطوير منظماتهم.
2. هناك خيارين امام الموظفين في حال وجود مخالفات في مكان العمل إما التحدث أو الاستمرار في الصمت.
3. يعتبر الخوف من أكثر العوامل التي تدفع الموظفين لالتزام الصمت في المنظمة.
4. للتغلب على ظاهرة الصمت يجب أن يتم قبول تعدد الأصوات كإحدى طرق حل المشاكل الحالية.

- دراسة (Ahmad Fathi Alheet, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العوامل المسببة للصمت التنظيمي على الكفاءة الذاتية لموظفي المراكز الصحية في عمان، وقد بلغ مجتمع البحث 1374 موظف وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 200 موظف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. زيادة مستوى الصمت التنظيمي بين موظفي المراكز الصحية في عمان بمتوسط 2.43. وبنسبة 81% بسبب البيئة غير الصحية في هذه المراكز.

2. يعاني المشاركون في البحث من عدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار بسبب عدم الثقة بهم من قبل المدراء والمشرفين.
3. عدم وجود الية محددة تدعم وجهات النظر حول المشاكل.
4. نقص الخبرة العملية الكافية في العمل للتحدث وحل المشكلات.
5. من أكثر العوامل المسببة للصمت هي القلق والخوف من العقاب من قبل المسؤولين.
6. كما يؤثر الصمت التنظيمي على الكفاءة الذاتية للموظفين بمتوسط 83.33%

دراسة (Abolghasem & Ali Salimi, 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المصرف الزراعي.

وقد طبقت على عينة مكونة من (105) موظف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ابعاد الثقة التنظيمية (أفقية- عمودية- مؤسسية) مع الرضا الوظيفي للعاملين وهذا يعني عندما تكون الثقة التنظيمية عالية فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي في العمل.
2. العلاقة بين الموظفين والمدراء لها دور أساسي وكبير في زيادة الثقة في المنظمة.
3. وجود الثقة في المنظمة يؤدي إلى زيادة المواقف الإيجابية للموظفين تجاه المنظمة.
4. عندما يثق الموظفون في المنظمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ثقتهم بمدراءهم وبالتالي زيادة مساحة ثقة الموظفين بزملائهم في العمل.

دراسة (الشريف ومحمد مخلوف، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (121) موظف وموظفة بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2019 - 2020، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن مستوى الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي كانا مرتفعين لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.
2. وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتراب الوظيفي والصمت التنظيمي.

دراسة (حياة وكريمة، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمزلاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا) على تفادي ظاهرة الاعتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA؛ وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت 132 عامل، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد الثقة التنظيمية والاعتراب التنظيمي.

متوقع ويتصرف بأمانة تجاه المواقف المختلفة.

وجادل (Mishra, 1996, p265) بأن الثقة تمثل رغبة أحد الأطراف بالتأثر بأفعال الطرف الآخر استناداً على الإيمان بأن الطرف الآخر: كفو، منفتح، مهتم، ويمكن الاعتماد عليه.

بينما تشير الثقة التنظيمية وفقاً ل (Saskin, 1990, p6) إلى الثقة التي يشعر بها الموظفون تجاه الإدارة ودرجة إيمانهم بأن الإدارة تمثلهم

وأكد (Shockley-Zalabak et al, 2000,p35) أن الثقة التنظيمية تشير إلى التوقعات الإيجابية من الأفراد حول سلوك ونوايا الأعضاء في المنظمة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الأدوار التنظيمية لهم والعلاقات والخبرات والالتزامات.

وفقاً لذلك تُعبر الثقة التنظيمية عن اعتقاد الموظفين بأن المنظمة سوف تتصرف بطريقة مفيدة أو على الأقل ليست ضارة بالنسبة لهم (Krot And Lewicka , 2012, P225).

وترى الباحثة بأن الثقة التنظيمية تمثل توقع إيجابي بأن الطرف الآخر سواء كان زميل أو مشرف أو مدير سوف يتصرف بشكل أخلاقي وعادل يمكن من التعاون والعمل بشكل جماعي وبإخلاص كامل لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

2-1 أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة أساس نجاح المنظمات واستمراريتها وفي الوقت الحاضر لم تعد المنظمات تبنى على أساس القوة وإنما على أساس الثقة (Krot And Lewicka , 2012, p202)، وأصبحت مكون أساسي في بيئة العمل لأنها تعزز قوة العلاقات داخل المنظمة (Manuel & Anil, 2003, p32)، وتعتبر عنصر أساسي في الاتصالات الفعالة بين العاملين وبين الموظفين والمدراء كما تخفف من الخطر وتكاليف التشغيل وتزيد من التزام الموظفين وإنتاجيتهم [Krot And Lewicka, 2012, p224].

فالمؤسسات التي تتصف بمستوى عالي من الثقة تمتاز بمناخ آمن بين الموظفين وعلاقات عمل طويلة الأجل والتعاون فيما بينهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى خلق شعور لديهم بالسعادة والمرح في العمل والإبداع أثناء إنجاز العمل بالإضافة إلى تركيزهم على أهداف منظماتهم المستقبلية [Güçer & Demirdağ, 2014, P 13].

وأكد (McElroy, 2002, P3) أن الثقة تؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة وتحسن تدفق المعلومات وخلق المعرفة وكذلك تحسن من العلاقات والتفاعل والتعاون.

كما وتشجع الموظفون على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وتزيد من الولاء ومعدل البقاء في الوظيفة، من خلال الاختلاط التلقائي بين الموظفين في المنظمة وزيادة مشاركة المعلومات بين الموظفين والمشرفين (Özyilmaz, 2012,P324) ومن جهة أخرى، تخفف الثقة من مستوى المراقبة في المنظمة من خلال السماح للأشخاص بتبادل المعلومات المهمة والأفكار والمعرفة وجعل الأشخاص الجديرين بالثقة صريحين أكثر مع بعضهم البعض وبالتالي زيادة مستوى مشاركة المعرفة فيما بينهم، فإذا كان أحد الأطراف يؤمن بأن الطرف الآخر محترف ومتفاني ولديه إطلاع كبير وموهل

2. وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقة التنظيمية على

الاغتراب التنظيمي بأبعاده.

دراسة (نواره وأمال، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية وأهميتها داخل المنظمة وكذلك معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزعماء العمل، الثقة بالإدارة العليا) وظاهرة الصمت التنظيمي وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد انعكاس سلبي بين أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة ومظاهر الصمت التنظيمي، بحيث تساهم في تفادي ردود الأفعال السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يقدمها الموظفون، كما تقوم بإزالة حاجز الصمت بينهم وبين مديريهم، والتي تؤثر على طريقة أدائهم مما يساعد على بلوغ المنظمة هدفها المنشود.

2. تساهم الثقة التنظيمية 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.

مناقشة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ما يلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير مشكلة الدراسة واسئلتها.

2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية البحث.

3. إن الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً في معظم الدراسات السابقة، وهذا يدل على افضلية استخدام هذه الأداة في دراسة متغيرات البحث.

4. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي ووجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

5. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه لا يوجد دراسة واحدة جمعت بين هذه المتغيرات الإدارية المهمة جداً في العمل وهي (الثقة التنظيمية- صمت الانزعان- الاغتراب الوظيفي) بالإضافة إلى أنه لا يوجد دراسات سابقة قامت بتطبيقها على القطاع المصرفي الحكومي.

الإطار النظري للبحث:

1- الثقة التنظيمية

1-1 مفهوم الثقة والثقة التنظيمية:

تمثل الثقة عنصراً جوهرياً في الحياة التنظيمية وهي أساس التعامل بين جميع الأطراف في المنظمة وقد تعددت التعاريف التي توضح لنا هذا المفهوم، فقد عرف (Mayer et al, 1995,p712) الثقة بأنها تمثل رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضة لأفعال الطرف الآخر على أساس توقع قيام الطرف الآخر بأداء إجراء معين مهم للأول بغض النظر عن القدرة على المراقبة والتحكم بالطرف الآخر. ونظر (Zaheer et al, 1998, p143) للثقة بأنها: توقع الشريك بأن شخص معين يمكن الاعتماد عليه في إنجاز الالتزامات كما هو

- الرغبة في العمل لمصلحة الموظفين وعدم استغلالهم (الإيثار).

- إذا كانت أفعالهم تتطابق مع كلماتهم في تنفيذ السياسات التنظيمية (الاستقامة).

وبسبب التفاعلات في بيئة العمل فإن المشرف المباشر سيكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين والعاملين من خلال أسلوب القيادة الداعم والمتمثل في التركيز على احتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات [Coxen et al, 2016, p3].

ثالثاً: الثقة بالمنظمة Organization Trust:

وهي تعني ثقة الموظفين بإجراءات المنظمة وتقنياتها وإدارتها وأهدافها ورويتها (Krot And Lewicka , 2012, p225).

وتتضمن السياسات والإجراءات والمتغيرات الكلية المرتبطة بالثقة التنظيمية: الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية والفرص التنظيمية للتقدم والترقية والالتزام التنظيمي وهيكليات الاتصالات والقيمة الاجتماعية للمنظمة والهيكليات التنظيمية والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، ولأن الموظفين يدركون بأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الرؤيا والرسالة والأهداف والسياسات والإجراءات، وبالتالي كيفية تطبيق العدالة في العمليات التنظيمية وتوزيع الحوافز والمكافآت والإجراءات التصحيحية بشكل مستمر (Warren, 2012, p53).

فإن الثقة بالإدارة العليا سوف تؤدي إلى زيادة قبول الإجراءات التنظيمية والمخرجات والتي في المقابل سيكون لها تأثير إيجابي على انحلال الصراع وكسب ميزة تنافسية في سوق العمل بينما عدم الثقة بالإدارة سوف يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية وعدم رغبة العاملين للمساهمة في المنظمة (Ralston,2006,p5).

ثانياً: صمت الإذعان:

1-2 مفهوم الصمت التنظيمي وصمت الإذعان:

في البداية يجب التمييز بين مستويين مختلفين للصمت: على المستوى الفردي، وعلى المستوى التنظيمي (Karabay, 2018, p72).

فعندما يتم حجب المعلومات بشكل متعمد من قبل الموظفين عن الأفراد الآخرين يدعى بصمت الموظفين (Johannesen, 1974, p29)، بينما عندما يختار معظم الموظفين في المنظمة الصمت حول الأمور التنظيمية عندئذٍ سوف يصبح سلوك جماعي يدعى بالصمت التنظيمي (Morrison and Milliken, 2000, P706).

ويُعرف (Pinder & Harlos, 2001, p334) صمت الموظفين: هو حجب الفرد لأي شكل من أشكال التعبير حول التقييمات الإدراكية، السلوكية والعاطفية للظروف التنظيمية عن الأشخاص القادرين على إحداث التغيير والإصلاح.

بينما يمثل الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية تشمل نوعين من المعتقدات: الكلام حول المشاكل في المنظمة غير مجدي، والتحدث حول الآراء والمخاوف خطر (Morrison and Milliken, 2000, P706).

كما يُعرف صمت الإذعان بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء استناداً على الاستسلام، ويتسبب هذا النوع من الصمت

ويتصرف بسلوك المسؤول فعندئذٍ سيكون لديه رغبة أكبر بالتعاون المشاركة معه وبالتالي تخفيض مستوى المراقبة [Guinot, Chi-va& Malle'N, 2013, P 563].

وفي النهاية تؤثر الثقة بين الموظفين على سلوكهم في العمل وتلعب دور مهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء في المنظمة ورؤية زملائهم كأصدقاء وليس فقط زملاء في مكان العمل وتزيد من سلوك التعاون ومشاركة الموارد فيما بينهم [Ong, 2013, P292-293].

وترى الباحثة بأن بناء الثقة في المنظمة يُعد شرط ضروري لبناء علاقات قوية داخل المنظمة تشجع على سلوك التعاون بين الموظفين والمشرفين والمدراء وتزيد من مستوى الاتصالات فيما بينهم لمشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات مما يعكس في النهاية على تحسين أداء الموظفين وتطوير العمل في المنظمة.

1-3: أبعاد الثقة التنظيمية

ركزت العديد من الدراسات على توزيع الثقة التنظيمية ضمن ثلاثة أبعاد [Krot And Lewicka , 2012, p203] وهي:

- الثقة بزملاء العمل.

- الثقة بالمشرفين.

- الثقة بالمنظمة.

أولاً: الثقة بزملاء العمل Trust in Colleagues:

تعني دعم الزملاء لبعضهم البعض والاتصالات الصادقة فيما بينهم وتقدير عمل بعضهم البعض [Coxen et al, 2016, p3]. وهي تتعلق بدرجة الإيمان بكفاءة الشخص وتصرفه بشكل عادل ومستقيم والقدرة على الاعتماد عليه وبأسلوب أخلاقي، كما ويفترض أن زملاء العمل سوف يدعمون نظرائهم في العمل ولن يكون لديهم أي مصلحة في حجب المعلومات عنهم [Ferres et al, 2004, p 612].

فالثقة بزملاء العمل لها فوائد عديدة بالنسبة للموظف والمنظمة فهي تؤدي إلى زيادة المواقف الإيجابية فيما بينهم وأداء العمل بشكل جيد بالإضافة إلى زيادة الالتزام التنظيمي وسيادة المناخ الأخلاقي الإيجابي في مكان العمل وبقاء الموظف لفترة طويلة في العمل وتخفيض نية ترك العمل في المنظمة (Gratz, 2018, p55).

ثانياً: الثقة بالمشرف Trust in Supervisors:

تمثل إحساس الموظف تجاه المدير بناءً على أقواله وأفعاله ووعوده وسلوكه في العمل [Peck, 2003, p15].

وهي تعني وفقاً ل (Warren, 2012, p 58) في رغبة الموظف بالتأثر بقرارات وأفعال المشرف المباشر على أمل أن تكون هذه القرارات والأفعال مفيدة بالنسبة له.

فالثقة بالمشرف المباشر ترتبط بشكل إيجابي بالخصائص التالية: المقدرة والإيثار والاستقامة بحيث يميل الموظفون إلى الثقة بالمشرفين إذا امتلكوا:

- المهارات الكافية والكفاءة ونوع الشخصية التي تشجع على الثقة من قبل الموظفين (المقدرة).

إنتاج أفكار جديدة معاصرة (ERIGÜÇ et al, 2014, p135)، بالإضافة إلى عدم معرفة نقاط الضعف في المنظمة والعمل على تصحيحها، وبدون وجود التغذية العكسية سوف تستمر وجود الأخطاء في المنظمة والوضع سوف يصبح أكثر سوءاً لعدم وجود إجراءات تصحيحية مناسبة (Rezabeygi, S, Almasi, D, 2014, p304).

كما أن انتشار مناخ الصمت في المنظمة سوف يؤدي إلى انخفاض جودة عملية اتخاذ القرار وفقدان تحليل الأفكار الضرورية وانخفاض التعلم التنظيمي ونقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تجاهل الأخطاء وعدم معالجتها وارتفاع حدوث الأزمات (Odeh and Alshoraty, 2018, p83).

ويوضح (Karaca, 2013, p40) أن بقاء الموظفين صامتين في المنظمة لا يحد من مشاركة المعرفة والإبداع الجماعي وتحديد المشاكل وتقديم الحلول المحتملة لجميع القضايا المتعلقة بالعمل فحسب، ولكن قد تؤدي إلى خلق مشاكل جديدة في المنظمة تصبح واسعة الانتشار وأكثر تكراراً، لذلك يجب أن يتم إيقاف هذا السلوك في المنظمة قبل أن يتحول إلى ثقافة تنظيمية مدمرة.

ثالثاً: الاغتراب الوظيفي:

1-3: مفهوم الاغتراب الوظيفي

عرّف (Lawler, 1992) الاغتراب الوظيفي بأنه حالة الانفصال النفسي عن العمل طالما أنه يدرك بأن العمل يفتقر إلى إمكانية تلبية الاحتياجات المطلوبة والمتوقعة (Banai et al, 2004, p377). وأشار (Hoy, et al, 1983, p110) إلى الاغتراب بأنه انعكاس لمشاعر الفرد الناتجة عن خيبة الأمل التي يواجهها بسبب ظروف العمل في مكان العمل.

كما يُعبر الاغتراب الوظيفي عن عجز المنظمة عن توفير البيئة والظروف المتعلقة بالاستقلالية والمسؤولية والتفاعل الاجتماعي وتحقق الذات التي تُعطي قيمة للأفراد كبشر (Çetinkanat & Kösterelioğlu, 2016, P1780).

وترى الباحثة بأن الاغتراب الوظيفي يشير إلى انفصال الشخص عن وظيفته وعدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها نتيجة شعوره بالعجز وعدم الانجاز والقدرة على التأثير وإحداث التغيير في المنظمة وانعكاس ذلك على عدم الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإهمال العمل واللامبالاة فيه.

2-3 أبعاد الاغتراب الوظيفي:

قام الباحثون بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب عن العمل وهي كالتالي (Seeman, 1959, p784-790):

1. العجز: Powerlessness

يحدث الشعور بالعجز عندما يعتقد الشخص بأن الجهد المبذول من قبله لن يكون له أي تأثير على المخرجات التنظيمية نتيجة لعدم وجود الاستقلالية في العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فالموظفين لديهم حرية محدودة (ضمن نطاق المهمة الواحدة) في السيطرة على أنشطة العمل (Sarros et al, 2002, p287). ويشمل الإحساس بالعجز بُعدين أساسيين: (Adnan & Sulu,

بسلوك الانعزال ويكون سلبي أكثر (Van Dyne et al, 2003, p1359).

وفي مثل هذه الحالة، سوف يتقبل الموظفون الوضع الراهن كما هو ولا يريدون التحدث كثيراً، ولن يكون لديهم أي رغبة في تغيير الظروف التنظيمية مما يؤدي إلى انعزالهم بشكل كبير (Nafei, 2016, p99).

ويُعتبر صمت الازعان شكل من أشكال الصمت التنظيمي وهو عبارة عن سلوك متعمد يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويتضمن الوعي والتركيز على البدائل متبوع بقرار واعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الحاضر (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, p53).

2-2 أسباب صمت الازعان:

بشكل عام ينتج صمت الموظف عندما يعجز المدراء والموظفون عن معالجة المشاكل، وعندما لا يكون لدى الموظفين أي توقع بأن المشكلات الفعلية سوف يتم التعامل معها وتحديدها وبالتالي يبدوون في الاعتقاد أنه من الأفضل التزام الصمت حيال المخاوف طالما أنه لن يتغير أي شيء (Fapohunda, 2016, p90).

وفي مثل هذا الموقف يفضل الموظفون البقاء صامتين بشكل متعمد وعدم المشاركة في التطورات، والسبب الذي يكمن وراء فشل الموظفين في الكلام هو الاعتقاد بأن الكلام لن يؤثر ولن يحدث أي تغيير (Nafei, 2016, p99).

وبالتالي يحدث هذا النوع من الصمت نتيجة الاستسلام وعندما يعتقد الموظفون بأنهم لا يؤثرون في المنظمة ولا تحدث أفكارهم واقتراحاتهم أي تغيير، ويكون هذا السلوك سلبي ومتعمد، ويتم فيه حجب المعلومات بناء على الشعور بالاستسلام والإحساس بأن التغييرات تفوق قدرة الموظفين (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, p53).

كما يرى (Rezabeygi & Almasi, 2014, P301) أن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو الاستسلام وأن يكون الموظف سلبي وراضي عن كل شيء.

ويُخلص أسباب صمت الازعان كما يلي:

- اعتقاد الأفراد بأن الكلام عديم الفائدة.
- عدم تأكد الأفراد حول القدرة على ممارسة أي نفوذ.
- وترى الباحثة أنه عندما يتقدم الموظفون بالأفكار والاقتراحات والآراء حول المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول مناسبة لها، فإنهم يتوقعون أن يتم تقديرهم من قبل الإدارة على هذه الأفكار وتشجيعهم على تقديمها مراراً وتكراراً، ولكن عندما يصطدمون بالواقع ويرون عدم اهتمام المدراء والمشرفون بهذه الأفكار وتجاهلها أو عدم الاستماع لهم، فعندئذ سوف يتقبلون واقع المنظمة كما هو ويدخلون حالة من الاستسلام واليأس من تغيير هذا الواقع للأفضل واختيار الصمت.

2-3: انعكاس الصمت على المنظمة والموظفين:

تُعد ظاهرة الصمت التنظيمي من أكثر الظواهر ضرراً على المنظمة لما لها من نتائج سلبية عديدة، فهي تشكل عائق حقيقي أمام التغيير والتطوير التنظيمي بسبب عدم قدرة الموظفين على

(2011,p67)

يعتبر سلوك الموظف الذي يغترب عن العمل سلوك نفسي غير طبيعي يشعر فيه بالنقص والضعف بالإضافة إلى انعزاله عن مكان العمل والزملاء ويتبنى مواقف سلبية تجاه العمل (Erdem,2014,p535).

فالموظفين الذين يتأثرون بالاعتراب الوظيفي يُلاحظ غيابهم المتكرر والتأخير عن العمل، كما ويعتبر نقص الإنتاجية مؤشر أساسي للاعتراب الوظيفي، ومما لا شك فيه تتطلب الكفاءة الإنتاجية المثلى في المؤسسات الاهتمام باحتياجات ومتطلبات الموظفين (Farahbod et al, 2012,p8408).

وقد لخص (Valadbigi, 2014, p211) نتائج اعتراب الموظف عن العمل تؤدي إلى:

- انخفاض معدلات الإنتاج.
- انخفاض الحافز والدافع.
- الابتعاد والمرض.
- الغياب عن العمل.
- انتشار الحوادث والمنتجات غير القياسية.
- الاستقالة وترك المنظمة بحثاً عن إيجاد وظيفة أخرى.
- الاعتراض والتذمر بطريقة نشطة وإجراءات فعالة في محاولة الموظفين تغيير الوضع.
- العمل المؤذي من خلال أفعالهم الضارة تجعل الوضع أسوأ في المنظمة (على سبيل المثال الغياب لفترات طويلة وارتكاب الأخطاء الواضحة).

وترى الباحثة بأن الاعتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للموظفين وشعورهم بالاكتئاب والإحباط من جراء التفكير بمستقبلهم الوظيفي، وعدم الرغبة في العمل والإبداع فيه وإهماله وخلق حالة من اللامبالاة تجاه أي شيء يحدث في المنظمة، وفي النهاية عدم الالتزام بالعمل وكثرة الغياب ومحاولة البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى وترك هذه المنظمة.

2. على مستوى المنظمة:

تُعتبر ظاهرة الاعتراب الوظيفي واحدة من أكثر الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر وأشدّها خطراً على المنظمة وتؤثر بشكل سلبي على المخرجات التنظيمية وعلى الكفاءة التشغيلية وبالتالي زيادة التكاليف الإجمالية داخل العمل (Özer, et al, 2017,p19).

بينما حدّد (Sazkaya, 2014, p28) النتائج الناجمة عن الاعتراب الوظيفي بشكل عام في المنظمة كما يلي:

انخفاض الجودة والإنتاجية، وعدم التعاون والالتزام التنظيمي والاندماج والمشاركة الوظيفية، وكثرة الغياب، الشعور بعدم المعنى في العمل وعدم الأهمية، التخريب في أنشطة العمل، وزيادة الأنشطة غير الأخلاقية، الشعور بمشاكل صحية، والانفصال بين الموظفين، وعدم الرغبة في الوصول للأهداف التنظيمية، والفشل في تحمل المسؤوليات..

ويجلب الاعتراب كظاهرة اجتماعية سلسلة مختلفة من النتائج بحيث تتضمن استبعاد العمال عن آلية العمل، وعدم

أولاً: فيما إذا كان الموظف لديه حرية كافية في تنفيذ العمل.

ثانياً: إذا كان لديه تأثير على اتخاذ القرارات التنظيمية.

ووفقاً لـ (AL-Zoubi, 2012,p97) يحدث الشعور العجز عندما لا يستطيع الشخص السيطرة على الأحداث في حياته، وعدم قدرة الموظف على التحكم في آلية العمل في المنظمة، مما يعني عدم وجود أي تأثير من قبله على القرارات التنظيمية.

وترى الباحثة بأن شعور الموظف بالعجز في المنظمة التي يعمل فيها نتيجة التقييد في أداء العمل وعدم إعطائه مساحة كافية من الحرية في تنفيذ المهام التي يؤديها بالإضافة إلى عدم مشاركته في تقديم الأفكار والاقتراحات والآراء لتحسين آلية العمل وتطويرها باستمرار سوف يؤدي إلى انفصاله عن العمل واعتراجه عنه.

2. اللامعنى: Meaninglessness

يشعر الموظفون بانعدام المعنى إذا كانت المهام التي يؤديونها ضيقة النطاق ومملة وروتينية ولا يوجد فيها أي نوع من التحدي ومنفصلة عن أنشطة العمل الأخرى، عندئذ سوف يشعر الموظفون بأن مساهمتهم في العمل لا معنى لها وسوف يساهم ذلك بالشعور العام في الاعتراب عن عملية العمل (Geyer, 1990, p25).

كما يحدث انعدام المعنى عندما يشعر الفرد بأنه غير قادر على تحقيق أهدافه من جهة، وعدم المساهمة في المنظمة من جهة أخرى (Özer et al,2017,p18).

وترى الباحثة بأنه عندما يسيطر العمل الروتيني على الموظف ينعدم لديه الشعور بالتحدي والإبداع في العمل، ويخلق لديه حالة من الملل والإحباط نتيجة ممارسة نفس المهام بنفس الطريقة ونفس الأسلوب دون إضافة أي أفكار جديدة أو أساليب جديدة للعمل، مما يؤدي في النهاية إلى خلق شعور لديه بانعدام المعنى وعدم أهمية العمل الذي يقوم به وبالتالي اعتراجه عنه.

3. الاعتراب عن الذات: Self-estrangement

يحدث شعور الاعتراب عن الذات عندما لا يكون الشخص راضي عن عمله (Seeman,1959,p790)، ويشير إلى تقييد قدرات وإمكانيات الشخص لإنجاز العمل الفعلي (Heinz,1991,p217).

كما وينشأ هذا البعد عندما لا يستطيع الفرد التعبير عن احتياجاته الفعلية والقيم والتوقعات، وبالتالي يعتقد الموظف بأن عمله يمثل وسيلة لتلبية احتياجاته الخارجية بدلاً من أن يكون أداة لاكتشاف إمكانياته وقدراته، وتظهر حالة الاعتراب الوظيفي عندما يتعذر اكتشاف هذه الإمكانيات (Erkmen & Bozkurt, 2016,p18).

وترى الباحثة بأن شعور الموظف بالاعتراب عن الذات في العمل نتيجة عدم الإحساس بالإنجاز في العمل وتحقيق ذاته، وأن إمكانياته وقدراته أكبر بكثير من متطلبات الوظيفة التي يعمل بها ولا يتم استثمارها بشكل كامل في المنظمة.

3-3 نتائج الاعتراب الوظيفي

هنا لا بد من التعرف على انعكاس هذه الظاهرة الخطيرة على الموظفين والمنظمة ككل كما يلي.

1. على مستوى الموظفين:

التنظيمية وصمت الإذعان والاعتراب الوظيفي من كتب ومقالات ودراسات وأبحاث سابقة وإعداد استبانة أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي حيث تم استقصاء آراء موظفي المصارف العامة في مدينة حلب باستخدام استبيان مصمم لهذا الغرض وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22.

3. نتائج التحليل الإحصائي

أ. اختبار صدق الأداة وثبات المقياس (ألفا-كرونباخ)

يقصد بثبات المقياس (Reliability) دقته وأتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى منهم، وللتأكد من ثبات نتائج الاستبيان تم استخدام تحليل ألفا-كرونباخ، حيث يعتبر اختبار ألفا-كرونباخ ضعيفاً إذا كانت قيمته أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان يقع بين (60% - 70%) وجيداً إذا وقعت قيمته بين (70% - 80%) وممتازاً إذا كان أكبر من (80%) [24]، وقد أجري اختبار ألفا-كرونباخ على أسئلة الاستبانة مجتمعة ثم على أسئلة كل محور على حدة، وتم التأكد من أن الاستبيان المعد لهذا البحث صالح لقياس ما أعد لقياسه، وأنه يشتمل على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية

معامل ألفا - كرونباخ لأسئلة البحث

جدول (2)

معامل ألفا - كرونباخ لأسئلة البحث		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أسئلة المحور
10	.95	الثقة بالمدير
5	.84	الثقة بزملاء العمل
7	.92	الثقة بالمنظمة
5	.87	صمت الإذعان
7	.74	الاعتراب عن الذات
6	.83	العجز
7	.93	انعدام المعنى
47	.81	جميع أسئلة الاستبيان

نلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا-كرونباخ لجميع الأسئلة بلغت (81%) وهذا يدل على درجة ممتازة لهذا المعامل مما يعني ثبات كبير في النتائج التي سنحصل عليها من هذا الاستبيان، أمّا بالنسبة لأسئلة كل محور على حدة فإنّ قيمة معامل ألفا-كرونباخ تتراوح ما بين (74%) لمحور الاعتراب عن الذات و(95%) لمحور الثقة بالمدير وهذا يدل على وجود ثبات في القياس في جميع المحاور المدروسة.

الاهتمام بقدراتهم الفكرية والإبداعية، والنظر إلى العمال كآلات، وتحويل العمل إلى أداة للعيش بدلاً من تحقيق الذات، وأخيراً تجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل (Valadbigi an, Ghobadi, 2014, p210).

ووجد (Nair & Vohra, 2010, p603) بأن أقوى نتائج الاعتراب الوظيفي على المنظمة هي الافتقار إلى العمل البناء، وعدم قدرة المنظمة على جودة علاقات العمل.

وترى الباحثة بأن ظاهرة الاعتراب الوظيفي تشكل خطراً كبيراً على المنظمة من خلال انخفاض إنتاجية العاملين مقابل ارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض مستوى الجودة في تقديم المنتج أو الخدمة، وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي عدم الشعور بالانتماء والولاء لهذه المنظمة، مما ينعكس في النهاية على تدهور وتراجع هذه المنظمة وعدم القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة لضمان البقاء والاستمرارية في سوق العمل.

الدراسة الميدانية ونتائج تحليل البحث:

1. مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصارف العامة والبالغ عددهم 278 موظف (دائرة شؤون الموظفين، 2021) وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبانات المرجعة 270 أي ما نسبته 94% من عدد الاستمارات الموزعة، والتي تم اعتمادها في التحليل فيما بعد.

وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 25 استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

جدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة

اسم المصرف	عدد الفروع	المحافظة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
المصرف المركزي	1	حلب	59	55
المصرف العقاري	2	حلب	40	38
المصرف التجاري	5	حلب	65	61
المصرف الصناعي	1	حلب	30	30
التسليف الشعبي	4	حلب	68	65
التوفير	2	حلب	25	21
الإجمالي	14 فرع	-	287	270

2. منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من المراجع الأجنبية التي تناولت موضوع الثقة

سيتم اختبار الفرضية من خلال الانحدار على مرحلتين:

● أولاً: الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

يمكننا من خلال استخدام الانحدار المتعدد اختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (العناصر المختلفة للثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي)، ودون أخذ المتغيرات الوسيطة بعين الاعتبار.

جدول (5)

معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي

المؤشر	القيمة
قيمة F	126.06
مستوى المعنوية	.000
معامل الارتباط R	.48
معامل التحديد R2	.23
الخطأ المعياري للتقدير Std Error Estimate	.68

جدول (6)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار T (T-test)	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثقة التنظيمية	-.54	.048	-11.22	.000	معنوية
الثابت	5.15	.17	30.28	.000	

تشير النتائج السابقة في الجدولين رقم (5، 6) الى ما يلي:

1. إن قيمة (F) تساوي (126.06) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05). مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الاعتراب الوظيفي).
2. بلغ معامل الارتباط (0.48). وهذا يعني ان العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي متوسطة القوة، وهي معنوية عند مستوى (0.05).
3. إن معامل الانحدار B للثقة التنظيمية يساوي (-.54). فالإشارة السالبة تدل على أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل عكسي في الاعتراب الوظيفي، وهذا يعني انه كلما زادت الثقة التنظيمية في المنظمة انخفض شعور الاعتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة.
4. إن قيمة (T) تساوي (11.22) بمستوى معنوية (0.000). وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي.

ب. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

تم استخدام التدرج من (1 - 5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (3)

جدول (3)

درجات مقياس

الاستجابة	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

وكلما اقتربت الإجابة من (5) دل على الموافقة العالية على

ما ورد في الفقرة المعنية وتدرج له وزن نسبي (20%)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول (4)

الاحصاءات الوصفية

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة بالمدير	3.41	.99
الثقة بزملاء العمل	3.85	.76
الثقة بالمنظمة	3.04	.91
صمت الإذعان	4.04	.44
الاعتراب عن الذات	3.43	.81
العجز	3.42	.86
انعدام المعنى	3.04	1.14

نلاحظ أن أعلى قيمة سجلتها المتغيرات المستقلة للمتوسط الحسابي كانت للثقة بزملاء العمل فقد كانت قيمته (3.85) ثم يليه المتغير المتعلق بالثقة بالمدير وأخيراً الثقة بالمنظمة ككل، وهذا يدل على تأكيد الموظفين على أهمية الثقة بزملاء العمل أكثر من الثقة بالمدير والمنظمة ككل.

كما أن أعلى قيمة سجلتها المتغيرات التابعة للمتوسط الحسابي كانت للاعتراب عن الذات فقد كانت قيمته (3.43) ثم يليه المتغير المتعلق بالعجز وأخيراً انعدام المعنى، وهذا يدل على أن الوظيفة في القطاع العام لا توفر للموظف الظروف المناسبة لتحقيق ذاته وتطوير نفسه وظيفياً.

ت. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) α على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في المصارف عينة البحث.

جدول (7)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي

النموذج	المتغيرات	معامل الانحدار B	اختبارات (T-test) القيمة	معامل الانحدار المعيارى Beta		اختبار F القيمة المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
				المعنوية	القيمة			
	الثابت	4.86	35.37	.000				
(1)	الثقة بالمدير	-28	-7.43	.000	73.05	.000	.47	.22
(2)	الثقة بالمدير، الثقة بالمنظمة	-19	-4.38	.000			.50	.25

انخفضت حالة الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (229). وهذا يعني ان تأثير الثقة التنظيمية يفسر 22.9% من التغير الحاصل في الاغتراب الوظيفي، ويلاحظ أيضاً أن النموذج المختزل معنوي حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (80.925) ومستوى المعنوية (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (275). وهذا يعني ان إدخال صمت الاذعان في النموذج أدى الى زيادة في القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (0.046)% مقارنة بالنموذج الأساسي، أما بالنسبة للنموذج الكامل فقد تبين أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (57.666) ومستوى المعنوية (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (288). وهذا يعني ان إدخال صمت الاذعان كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي زاد القدرة التفسيرية للنموذج مقارنة بالنموذج المختزل بمقدار (242%) وبناء عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي. وهذا يعني أنه عندما يسود صمت الاذعان في المصارف فإن هذا سيؤدي الى انخفاض ثقة الموظفين بالمنظمة ويزيد من شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وهذا منطقي لأنه عندما يرفض الموظفون التحدث حول المشاكل المتعلقة بالعمل والأفكار المرتبطة بتطوير وتحسين الية عمل المصارف نتيجة الخوف من النتائج السلبية الناجمة عن هذا التحدث وما يترتب على ذلك من الفصل والعقوبات المختلفة، فإن ذلك سوف يؤدي الى تخفيض ثقتهم بالمنظمة ويخلق لديهم شعور باللامبالاة وعدم الاهتمام بكل ما يحدث في المصرف سواء كان من ناحية إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها المصرف او اقتراح افكار تطويرية، وفي النتيجة عدم الشعور بالانتماء الى مكان العمل.

النتائج:

1. إن العلاقة بين الثقة التنظيمية وصمت الاذعان هي علاقة عكسية فكما كانت الثقة التنظيمية عالية كلما أدى ذلك إلى انخفاض صمت الاذعان في المنظمات وازداد الشعور بالأمان من قبل الموظفين للتحدث عن جميع المشاكل الموجودة في العمل وتقديم أفضل الأفكار والاقتراحات لتحسين الأداء وهذا يتفق مع دراسة (نوار وأمال، 2019).

2. إن العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي هي علاقة عكسية فكما ازدادت الثقة التنظيمية كلما أدى ذلك الى

إن معامل التحديد R2 تساوي (23). وهذا يعني أن المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تفسر ما مقداره (23%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (77%) تفسرها عوامل أخرى عشوائية غير مدروسة وأخطاء تتعلق باختبار العينة ووحدات القياس وبناء على نتائج التحليلات الاحصائية: يتم رفض فرضية العدم المتعلقة بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين صمت الاذعان كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات الوسيطة (HMRA Hi-erarchical moderated regression Analysis) والذي يعتمد اساساً على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

جدول (8)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي بوجود صمت الاذعان

المستقلة	النموذج الاساسي معامل الانحدار	النموذج المختزل معامل الانحدار	النموذج الكامل		معنوية T
			معنوية T	معامل الانحدار	
Xi	-480	.000	-447	-226	.010
Mi	-	-	.221	271	.000
Xi*Mi	-	-	-	-249	.004
Adj. R2	.229	.275		.288	
F	126.060	80.925		57.666	
Sig	.000	.000		.000	

يتضح من الجدول السابق أن النموذج الأساسي معنوي حيث بلغت قيمة (F 126.060) ومستوى المعنوية (0.000)، كما يتضح وجود تأثير معنوي عكسي مباشر لتأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زاد ثقة الموظفين بالمنظمة

Muhammad, (2021), *Job alienation and its relationship to organizational silence among employees of educational service offices in the city of Benghazi*, College of Education Journal, ten Issue.

- Hayat, Sarir Al-Hartsi and Karima, Rebhi, (2020), *The Impact of Organizational Trust Dimensions on Organizational Alienation*, Journal of Economic, Management and Commercial Sciences.
- Nawara, Yaha and Amal Bahlat, (2019), *The Role of Organizational Trust in Overcoming the Phenomenon of Organizational Silence in Public Administration*, Master's Thesis in Political Science, Mouloud Mamari University - Tizi Ouzou.
- Kabiya, Muhammad and Maher Badawi, (2003), *Applied Statistics*, Aleppo, Aleppo University Publications.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abolghasem, B and Ali Salimi K, (2018), *The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction in Employees of the Agricultural Bank Branches*, Journal of Industrial Strategic Management, Volume3 (Issue2), 25-36.
- Adnan, Ö, (2012), *Antecedents Of Employees' Trust In Supervisors, Management, And Organizations*, Journal Of Social Sciences Institute, Volume: 9, Issue: 18, 323-359.
- Ahmad Alheet, (2019), *The Impact Of Organizational Silence Causal Factors On Selfefficacy Of Health Center Employees In The Jordanian*
- AL-Zouūbi, D., M. (2012), *The Effect of Regulations and Instructions on the Work Alienation of Faculty Members Jordanian Universities*, Journal of Organizational Psychology vol. 12(1), 93-112.
- Capital City (Amman), *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 3, 1-13.
- Farahbod, F, Azadehdel, M. R, Chegini, M. G, Ashraf, A. N, (2012), *Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(8), P: 8411-8412.
- Nafei, W. A. (2016), *The Impact of Organizational Silence on Job Attitudes: A Study on Pharmaceutical Industry in Egypt*, Case Studies Journal ISSN (2305-509X) – Volume 5, Issue 8, 98-124.
- Odeh, A. B & Alshoraty, I. Y, (2018), *Organizational Silence at Jordanian Universities and it Relation To Some Variables*, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol.18 (1), 82-91
- Banai, M, Reiselb. W. D, Probst, T. M, (2004), *A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary*, Journal of International Management, 10, 375-392.
- Çetinkanat, A. C & Kösterelioğlu, M. A, (2016), *Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers*, Universal Journal of Educational Research 4(8), 1778-1786.
- Ceylan, A & Seyfettin, S, (2011), *Organizational Injustice And Work Alienation*, E+M Ekonomie a Management; 2, 65-78.
- Coxen, L, van der Vaart, L & Stander, M, (2016), *Authentic Leadership And Organizational Citizenship Behavior In The Public Health Care Sector: The Role Of Workplace Trust*, SA Journal Of Industrial Psychology, ISSN: 2071-0763, 1-13.
- Dagmara, L And Katarzyna, K, (2012), *The Significance And Measurement Of Trust In The Organization In The Light Of The Empirical Studies*, Research Project, 202-207..
- Dora, C. L, Robert, C. L, (2008), *Antecedents Of Coworker Trust: Leaders' Blessings*, Journal Of Applied Psychology, Vol. 93, No. 5, P 1130.
- Ehtiyar, Rüya & Yanardağ, Melek, (2008), *Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 14, No. 1, 51-68
- Ekaterina S. Ralston, (2006), *Structure Of Organizational Trust In Military-Type And Civilian Organizations: Validation Of The Organizational Trust Questionnaire*, PH Dissertation, Iowa State University, Published Dissertation By Proquest, PP:1-196.

انخفاض الاعتراب الوظيفي وشعور الموظفين بالانتماء للمنظمة وهذا يتفق مع دراسة (حياة وكريمة، 2020)

3. إن العلاقة بين صمت الإذعان والاعتراب الوظيفي هي علاقة طردية فكلما ساد صمت الإذعان في المنظمة كلما أدى ذلك الى انفصال الموظفين عن العمل وعدم القدرة على تحقيق ذاتهم وتطوير أنفسهم وهذا يتفق مع دراسة (الشريف ومخلوف، 2021).

التوصيات

1. توفير مناخ تنظيمي في المنظمة يتسم بالثقة في التعامل من خلال تبني هياكل تنظيمية منفتحة تُسهل من عملية التواصل والانفتاح والمرونة بين المدراء والموظفين وتسمح للموظفين بنقل المشاكل الى الإدارة العليا مع اقتراح آلية لعلاج المشاكل الموجودة في العمل.

2. تعزيز الثقة بين زملاء العمل من خلال العمل كفريق واحد وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم لتبادل الآراء والأفكار والاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير المنظمة.

3. تشجيع الموظفين على التحدث من خلال مكافئتهم وترقيتهم عند إبداء آراء وأفكار واقتراحات جديدة تساهم في حل جميع المشاكل الموجودة في العمل والعمل على تطبيقها والاختذ بها.

4. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابداعية جديدة من خلال خلق جو من المنافسة فيما بينهم لتطبيق أفضل هذه الأفكار وجعل الموظف في حالة تفكير دائم بالحلول والاقتراحات الجديدة في العمل.

5. ضرورة الاهتمام بمتطلبات الموظفين ورغباتهم لتحقيق ذاتهم في العمل من خلال تدريبهم بشكل مستمر والعمل على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم فيه.

6. خلق جو من الابداع في العمل من خلال تعيين الموظف المناسب في المكان الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته للإبداع في العمل وتقديم أفضل ما لديه.

المصادر والمراجع العربية:

1. الشريف، نجات عبد القادر ومخلوف عيسى رمضان محمد، (2021)، *الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي*، مجلة كلية التربية، العدد العاشر.
2. حياة، سرير الحرتسي وكريمة، ربحي، (2020)، *تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي*، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
3. نواره، ياح وأمال بحلاط، (2019)، *دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية*، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو.
4. كبية، محمد وماهر بدوي، (2003)، *الإحصاء التطبيقي*، حلب، منشورات جامعة حلب.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Al-Sharif, Najat Abdel-Qader and Makhlof Issa Ramadan

- A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of Management Review, 2 5(4), 706-725.*
- Nair, N and Vohra, N,(2010), *An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers, Management Decision, 48, (4),600-615.*
 - Ong, L. D,(2013), *Workplace Friendship, Trust In Coworkers And Employees' Ocb, Actual Problems Of Economics, 2 (140), P: 289-294.*
 - Özer.,Ö, Uğurluoğlu, Ö, Saygılı, M & Songur, C, (2017), *The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector, International Journal of Healthcare Management, 18-24.*
 - Peck, D. L,(2003), *Trust In Leaders From An Employee Perspective A Multiple Case Study, Phd Dissertation, Capella University, Published By Proquest, 1-169.*
 - Pinder, C. C , & Harlos, K. P, (2001), *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in Personnel and Human Resource Management, 20, 331-369.*
 - Rezabeygi, S, A,(2014), *Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress , International Journal of Basic Sciences & Applied Research, Vol, 3 (SP), 300-306.*
 - Sarros, J. C, Tanewski, G. A, Winter, R. P., Santora, J. C and Densten, I. L,(2002), *Work Alienation and Organizational Leadership, British Journal of Management, Vol. 13, 285-304.*
 - Sashkin, M,(1990), *The Managerial Mirror: Trainer Guide. Seabrook', Md: Duchochon Press.*
 - Sazkaya, M. K,(2014), *Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey , Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 6, No. 1, 24-36.*
 - Seeman, M,(1959), *On the meaning of alienation, Am Sociol Rev, 24(6), 783-791.*
 - Serap P. K, Didem , A and Sibel, S,(2021),*Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses Perspect Psychiatr Care, 1-9.*
 - Shockley-Zalabak, P, Ellisi, K, & Winograd, G,(2000), *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters? Organizational Development Journal, 18 (4), 35-48.*
 - Taris, G. A,(2010), *The Connection Between The Two Facets Of Trust (Supervisor Trust And Subordinate Trust) And Leader-Member Exchange Relationship In Two Manufacturing Organizations , PhD Dissertation, Capella University, Published Dissertation By ProQuest, P 3.*
 - Valadbigi, A & Ghobadi, S, (2014), *The study of the element of Work alienation: A case study of the urmia White cement factory , Western Azarbayjan Province,Iran. Asian Social science vol.7, No.6, 206-219.*
 - Van D. L, Ang. S and Botero. I. C,(2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.*
 - Zaheer, A, McEvily, B & Perrone, V,(1998), *Does Trust Matter? Exploring The Effects Of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, Organization Science, No. 9 (2), 141-159.*
 - Zekeriya Nas,(2021), *Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan,Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 9-27*
 - Erdem, M,(2014), *Quality of work life's regression level on work alienation. Educ Sci Theor Prac,14 (2), 534-544.*
 - Erigüç, G , Özer, Ö, Turaç, İ. S And Songur, C,(2014), *The Causes And Effects Of The Organizational Silence: On Which Issues The Nurses Remain Silent? , Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 10, No. 22, 131-153.*
 - Erkmén, T, Bozkurt, S, (2016), *Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Work Alienation and Formalization , Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 8(2), 16-23.*
 - Fapohunda, T. M,(2016), *Organizational Silence: Predictors And Consequences Among University Academic Staff , International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, vol 2 issue 1, 83-103.*
 - Ferres, N, Connell, J, Travaglione, A,(2004), *Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 19 Iss: 6, 608-622*
 - Geyer, F, (1990), *Political Alienation and Environmental Complexity Reduction, Kybernetes,19,(2), 11-31.*
 - Gratz, E. F,(2018), *An Examination Of The Mediating Effect Of Institutional Trust On Interpersonal Trust And Readiness For Change In University Faculty, Phd Dissertation, University Of la verne, California, Published By Proques, 1-194.*
 - Güçer, E. G And Demirdağ, Ş. A,(2014), *Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels , Business Management Dynamics, Vol.4, No.1, 12-28.*
 - Guinot, J, Ricardo, C, And Malle N, Fermi N,(2014), *Organizational Trust And Performance: Is Organizational Learning Capability A Missing Link?, Journal Of Management & Organization, Volume 19, Issue, 559-582.*
 - Heinz, W. R,(1991), *Changes In The Methodology Of Alienation Research , International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 11 Iss 6/7/8, 213 – 221.*
 - Hoy,W. K, Blazovsky. R, Newland,W,(1983),*Bureaucracy And Alienation: A Comparative Analysis, The Journal of Educational Administration, 21 (2), 109-120.*
 - Jimmie, S. W,(2012), *Trust In Immediate Supervisor, Trust In Top Management, Organizational Trust Precursors: Predictors Of Organizational, Phd Dissertation, University Of Phoenix, Published By ProQuest, P 58.*
 - Johannesen, R. L,(1974), *The functions of silence: a plea for communication research, Western Journal of Communication, 38 (1), 25-35.*
 - Karabay,M. E, Şener, İ, Tezergil, S. A, (2018), *Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees , International Journal of Organizational Leadership 7, 70-83.*
 - Karaca, H,(2013), *An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case , European Scientific, vol.9, No.23 ISSN: 1857 – 7881, 38-50.*
 - Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research ,Thousand Oaks, CA: SAGE, 261-287.*
 - Krot, K And Lewicka, D, (2012), *The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships, International Journal Of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, 224-233.*
 - Lawler, E .E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization, JosseyBass., San Francisco.*
 - Manuel, B And Anil, K. G, (2003), *Perceived Trustworthiness Within The Organization: The Moderating Impact Of Communication Frequency On Trustor And Trustee Effects, Organization Science, Vol. 14, No, 32-44*
 - Mayer, R. C, Davis, J. H and Schoorman, F. D,(1995), *An Integrative Model Of Organizational Trust, Academy Of Management Review, 20 (3), 709-734.*
 - McElroy, M. W,(2002), *Social innovation capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.1, 1-16.*
 - Mishra, A. K,(1996), *Organizational Response To Crisis: The Centrality Of Trust. In R.*
 - Morriso, E. W, & Millike, F. J, (2000) *Organizational silence:*