

Defensive silence as a mediating variable Between Organizational Trust and Work Alienation A Field Study on Aleppo Public Banking Sector

Mrs. Ayam Ibrhm Alabed

Faculty of Economic || Aleppo University || Syria

Received:

26/10/2022

Revised:

12/11/2022

Accepted:

30/11/2022

Published:

28/02/2023

* Corresponding author:

ayam.alabed@yahoo.com

Citation: Alabed, A. I.

(2023). Defensive silence

as a mediating variable

Between Organizational
Trust and Work

Alienation

A Field Study On Aleppo

Public Banking Sector.

Journal of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 7(2), 1 – 22.

<https://doi.org/10.26389>

[/AJSRP.B261022](https://ajsrp.b261022)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed at identifying the effect of defensive silence on the relationship between organizational trust and work alienation among employees in all public banks in Aleppo at the significance level ($\alpha \geq 0.05$). And the disclosure of the impact of organizational trust with its dimensions (trust in the manager, trust in co-workers, trust in the organization) on work alienation with its dimensions (Powerlessness, Meaninglessness, Self-Estrangement). To achieve the objectives of the study, was used the descriptive analytical approach and reference to previous literature. A questionnaire as a tool for the study consisting of (47) items distributed on (7) areas: (defensive silence, trust in the manager, trust in co-workers, trust in the organization, Powerlessness, Meaninglessness and Self-Estrangement), and after verifying its validity and stability, it was applied to a sample of (270) male and female employees working in the public banking sector in Aleppo including (Central Bank, Real Estate Bank, Commercial Bank, Industrial Bank, Popular Credit Bank and Savings bank). The study found that there is significant effect of organizational confidence in work alienation. And the existence of a statistically significant effect of organizational confidence in defensive silence among workers in the government banking sector in the city of Aleppo at the significance level ($\alpha \geq 0.05$), as well as a significant effect of defensive silence on the relationship between organizational trust and work alienation at the significance level ($\alpha \geq 0.05$). The study recommended the necessity of encouraging employees to present creative ideas and reward them for that in order to compete among themselves to present the best ideas that contribute to the development of the work mechanism in banks and the need to provide an organizational climate that ensures the development of employees and the development of their skills and abilities in order to increase the sense of self-realization and affiliation in the banks which they work.

Keywords: Organizational Trust, Defensive Silence, Work Alienation, Powerlessness, Meaninglessness, Self-Estrangement

الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب)

أ. أيام إبراهيم العبد

كلية الاقتصاد || جامعة حلب || سورية

المستخلص: هدفت الدراسة بيان أثر الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف في مدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). والكشف عن أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة) في الاعتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات، هي: (الصمت الدفاعي، والثقة بالمدير، والثقة بزملاء العمل، والثقة بالمنظمة، والاعتراب عن الذات، والعجز، وانعدام المعنى)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة مكونة من (270) موظفاً وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب، ويشمل: (المصرف المركزي، والمصرف العقاري، والمصرف التجاري، والمصرف الصناعي، والتسليف الشعبي، والتوفير)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب بوجود الصمت الدفاعي عند مستوى الدلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومكافئتهم على ذلك من أجل المنافسة فيما بينهم على تقديم أفضل الأفكار التي تسهم في تطوير آلية العمل في المصارف وضرورة توفير مناخ تنظيمي يضمن تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل زيادة الشعور بتحقيق الذات والانتماء للمصارف التي يعملون فيها.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية- الصمت الدفاعي- الاعتراب الوظيفي- العجز-انعدام المعنى- الاعتراب عن الذات.

1- المقدمة:

إن سر نجاح بعض المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها يتمثل في تعزيز الثقة المتبادلة بين المدراء والموظفين، وكذلك ثقة زملاء العمل ببعضهم البعض وبالإدارة العليا للمنظمة بشكل عام والتعاون بين جميع هذه الأطراف لتبادل المعلومات والآراء والأفكار وتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وحل جميع المشاكل الموجودة فيها والاستفادة من إمكانيات هذه الموارد البشرية، وفي الوقت الذي تنعدم فيه الثقة بين الموظفين والمدراء فإن ذلك سوف يؤثر حتماً تأثيراً سلبياً على أدائهم وإنتاجيتهم كأفراد وعلى فعالية المؤسسة بشكل عام، وسوف ينتج عن ذلك احجام الموظفين وعزوفهم عن المشاركة الفعالة في الحوارات المتعلقة بقضايا ومشكلات العمل وعدم اهتمامهم بمستقبل منظماتهم نتيجة الخوف من العواقب السلبية ومع مرور الوقت سوف تنتشر ظاهرة الصمت التنظيمي بشكل جماعي بين جميع الموظفين في المنظمة وخاصة إذا كانت الإدارة تتبنى طرائق التهديد والعقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها وغلق أبواب التواصل بمختلف وسائله، وفرض الرقابة الشديدة وغيرها من أساليب التخويف والردع، مما يترتب على ذلك حالة من الاغتراب الوظيفي نتيجة عدم إحساس الموظفين بالانتماء لهذه المنظمة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وشعورهم بعدم الفاعلية وأهمية العمل الذي يقومون فيه، وعدم تحقيق ذاتهم وانعدام تأثيرهم على المنظمة مما يسبب حالة من الانعزال والتفكك وعدم الالتزام بالعمل في المنظمة.

لذلك اتجهت الباحثة لتناول موضوع الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي والاغتراب الوظيفي لما لها من تأثير كبير على سلوك الموظفين وادائهم وبالتالي أداء المنظمة، لذا جاءت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في المصارف في مدينة حلب.

مشكلة البحث:

تعاني أغلب المنظمات من مشكلة الصمت الدفاعي لدى موظفيها بالرغم من امتلاكها للكّم الهائل من الأفكار الإبداعية والمعلومات الموجودة لدى كوادرها والتي من المفترض أن يتم الاستفادة منها في حل المشاكل وتطوير وتحسين آلية العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى خوف الموظفين من العواقب السلبية التي قد يتعرضون لها من قبل الإدارة في حال ابداء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالمشاكل الموجودة في العمل والتعرض للعقاب وعدم الترقية والحرمان من الحوافز والمكافآت، مما ينعكس ذلك على الحالة النفسية للموظفين وشعورهم بالاغتراب عن العمل نتيجة عدم تقديم أي شيء جديد في العمل وعدم تحقيق ذاتهم وتطوير أنفسهم في العمل.

وعليه نتساءل عن جدوى بناء وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة للتغلب على ظاهرة الصمت الدفاعي والاغتراب الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما أثر الصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 2- ما أثر الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 3- ما دور الصمت الدفاعي كوسيط في علاقة الثقة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب؟

فرضيات البحث:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى نموذج الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

• أولاً: الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بالمدير في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بزملاء العمل في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بالمنظمة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب.

• ثانياً: الفرضية الثانية:

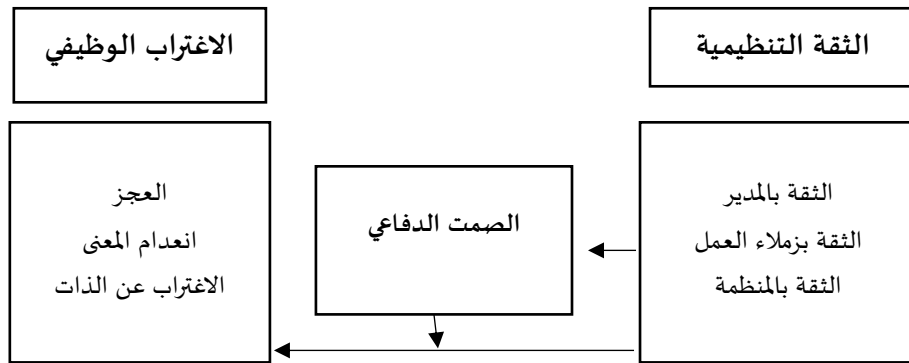
لا يوجد أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة بالمدير والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- لا يوجد أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 3- لا يوجد أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة بالمنظمة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• ثالثاً: الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب.

نموذج الدراسة:



متغيرات البحث: يتضمن مخطط الدراسة الفرضي ثلاثة متغيرات وهي كالتالي:

- المتغير المستقل: الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة)
- المتغير الوسيط: الصمت الدفاعي
- المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز، انعدام المعنى، الاعتراب عن الذات)

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي والاعتراب الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي في مدينة حلب وذلك من خلال:

1. بيان أثر الصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. بيان أثر الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. التعرف إلى دور الصمت الدفاعي كوسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب.

أهمية البحث:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي:

1. تركيز البحث على موضوع الصمت الدفاعي بسبب الحاجة الماسة إلى أفكار الموظفين وآرائهم واقتراحاتهم والاستفادة منها في تطوير آلية العمل.
2. تسليط الضوء على ظاهرة خطيرة تصيب أغلب الموظفين في الدوائر الحكومية وتؤثر على أدائهم الا وهي ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
3. أهمية تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بحيث يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وامكانيات الطرف الآخر مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والآراء والافكار بين جميع العاملين في المصارف.
4. تربط بين ثلاث متغيرات مهمة في مجال السلوك التنظيمي وهي: الثقة التنظيمية، والاعتراب الوظيفي، والصمت الدفاعي.
5. قد تُفيد نتائج الدراسة في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية للعاملين في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب.
6. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير أداء العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب.

حدود البحث:

اتساقاً مع أهداف الدراسة تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: عينة عشوائية من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب.
- الحد المؤسساتي: اقتصرت الدراسة على القطاع المصرفي بمدينة حلب، ويشمل: (المصرف المركزي، والمصرف العقاري، والمصرف التجاري، والمصرف الصناعي، والتسليف الشعبي، والتوفير).
- الحدود المكانية: مدينة حلب السورية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال العام 2020-2021 م

مصطلحات البحث:

- الثقة التنظيمية: Organizational Trust
تُمثل توقع ايجابي بأن الطرف الآخر سواء كان زميل أو مشرف أو مدير سوف يتصرف بشكل أخلاقي وعادل يُمكن من التعاون والعمل بشكل جماعي وبإخلاص كامل لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
- الصمت الدفاعي: Defensive Silence
يشير إلى حجب الافراد للأفكار والمعلومات والآراء نتيجة الخوف من التعبير عن هذه الأفكار التي تُشكل خطراً عليه وحماية أنفسهم من العواقب السلبية الناجمة عن التحدث.

● الاغتراب الوظيفي: Work alienation

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

الدراسات السابقة:

● دراسة (Tutar and Erdem, 2021)

(Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit)

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الصمت التنظيمي، النية لترك العمل والانعزال التنظيمي، بحيث يمثل الصمت التنظيمي انكار مساهمة الموظف في نشاط الشركة لأسباب إدارية وتنظيمية، ويشير الانعزال التنظيمي الى الحالة العاطفية السلبية التي يعاني منها الموظفون في مكان العمل بسبب عوامل معيارية (الثقافة- المعتقدات والقيم)، وقد طبق البحث على العاملين في المصارف والخاصة في مدينتي قونية وانقرة التركية، وتمّ التوصل الى النتائج التالية:

- يؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي في الانعزال التنظيمي.
- يؤثر الانعزال التنظيمي بشكل إيجابي في نية ترك العمل.
- يؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي في نية ترك العمل.
- يوجد دور وسيط للانعزال التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والنية لترك العمل.
- سبب ترك الموظفين للعمل هو الظروف التنظيمية غير المناسبة والتي تسبب صمت الموظفين في المنظمة وتعزيز نية ترك العمل والانعزال التنظيمي.
- إنّ رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم في العمل سوف يؤدي الى تحسين أداءهم في العمل.

● دراسة (Karayel and Cetinkaya, 2019)

(The effects of organizational silence on work alienation in service enterprises)

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي في المنظمات وقد طبقت على المؤسسات الخدمية ومنها القطاع الصحي وقطاع السياحة في عينة مكونة من 425 موظف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي.
- تستطيع المنظمات الاستفادة من أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية المتاحة لديها عندما يتم التخلص من العوامل التي تدفع الموظفين للصمت في المنظمة.

● دراسة (Demirtaş, 2018):

(The Relationships Between Organizational Values, Work Satisfaction, Organizational Silence And Affective Commitment)

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية، الرضا الوظيفي والصمت التنظيمي والالتزام العاطفي للمديرين والمعلمين العاملين في المدارس، وقد طبق البحث على عينة مكونة من 706 مدير ومعلم في المدرسة، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تؤثر القيم التنظيمية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.

- تؤثر القيم التنظيمية بشكل سلبي على الصمت التنظيمي.
- يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي.
- يؤثر الصمت التنظيمي بشكل سلبي على الالتزام العاطفي.
- يزيد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط من تأثير القيم التنظيمية على الالتزام العاطفي.
- يخفض الصمت التنظيمي كمتغير وسيط من تأثير القيم التنظيمية على الالتزام العاطفي.

• دراسة (Nafei, 2016):

(The Impact of Organizational Silence on Work Attitudes: A Study on Pharmaceutical Industry in Egypt)

هدفت الدراسة إلى تعريف أنواع الصمت التنظيمي وأثرها على الاندماج الوظيفي في مستشفيات جامعة المنوفية بمصر، وتم التوصل إلى ما يلي:

- يؤثر كل من (دعم المشرفين للصمت، دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف فرص الاتصال، سلطة المسؤول، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) بشكل سلبي على الاندماج الوظيفي.
- إن هناك علاقة مهمة ومباشرة بين الصمت الوظيفي والاندماج الوظيفي.
- إن الصمت التنظيمي هو أحد أكبر العوائق لاندماج الموظفين بالعمل في مستشفيات جامعة المنوفية بمصر.

• دراسة (Arzu et al, 2014):

(Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University)

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي للعاملين في الجامعات الحكومية وزيادة الوعي لدى المدراء للمساهمة بالإفصاح عن المعلومات المفيدة، تقديم الحلول، وخلق التطوير والتغيير، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 156 من الأكاديميين في الجامعات الحكومية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.
- يمكن أن يعمل الموظفون بكفاءة وفعالية أكثر في بيئة عمل تتسم بالثقة، وقادرين على شرح المشاكل والأفكار والاقتراحات بشكل مريح.
- الموظفون لا يعبرون عن الأفكار والآراء المتعلقة بالمنظمة ويفضلون البقاء صامتين لحماية أنفسهم ضد التوقعات المحتملة والخوف من المشاكل الشخصية.

• دراسة (Orhan et al, 2013):

(The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وهو السلوك التطوعي للموظفين لأداء مهام إضافية لا تقع ضمن متطلبات الوظيفة، وتم التطبيق على عينة مكونة من 256 موظف يعمل في (2) شركة أدوية و(2) مستشفى محلي بتركيا، وتم التوصل إلى:

- أن هناك علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعني أنه عند عدم السماح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل فإن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية سوف ينخفض.
- كما أنه قد تفقد المنظمة نتيجة الصمت أفكارا جديدة، وحلولاً إبداعية، وجهود الموظفين الكبيرة والتي قد تكون مفيدة جداً بالنسبة للمنظمة.

مناقشة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير مشكلة الدراسة واسئلتها.
- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية البحث.
- إنَّ الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً في معظم الدراسات السابقة، وهذا يدل على افضلية استخدام هذه الأداة في دراسة متغيرات البحث.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي ووجود علاقة طردية بين الصمت الدفاعي والاعتراب الوظيفي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه لا يوجد دراسة واحدة جمعت بين هذه المتغيرات الادارية المهمة جداً في العمل وهي (الثقة التنظيمية- الصمت الدفاعي- الاعتراب الوظيفي) بالإضافة إلى أنه لا يوجد دراسات سابقة قامت بتطبيق جميع هذه المتغيرات على القطاع المصرفي الحكومي.

2- الإطار النظري:

أولاً: الثقة التنظيمية:

إحدى المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي انخفاض الثقة بين الموظفين والمدراء وخاصة في المؤسسات الحكومية والتي تنعكس بشكل سلبي على الثقة بين الموظفين، ونتيجة لهذه الفجوة سوف تواجه المنظمات مشاكل تشغيلية عديدة لأنَّ الموظفين يرون الشدَّة في تطبيق القرارات بالمقارنة مع عدم ثقة المدراء بالموظفين وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكل هذا سوف يؤدي إلى خلق جو من التوتر في المنظمة.

ويرى (Hadi et al, 2013) أنَّ عدم الثقة سوف يخلق سلوكاً من الشائعات والصراع الدائم والظلم وأداء منخفض في المنظمة وهذا يؤدي إلى استنزاف طاقة عالية مع ارتفاع التكاليف، وبالتالي أصبح من غير المجدي الحديث عن الإدارة الذاتية والرقابة الذاتية والتعاون والإبداع والاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وأنَّ كل هذه الجهود لزيادة الإنتاجية لا تؤدي إلى النتائج المرغوبة إذا لم يتم بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض وبين الموظفين والمدراء من جهة أخرى ولأنَّ تحقيق هذه الأهداف التنظيمية يتطلب تعاون مشترك بين جميع الأفراد في المنظمة.

ويشير (Bromiley and Cummings, 1996) إلى أنَّ عدم جود الثقة الكافية في المنظمة سوف يؤدي إلى قضاء الموظفين لمزيد من الوقت والطاقة في مراقبة سلوك الآخرين من أجل حماية أنفسهم ومصالحهم الشخصية من التعرض للأذى من قبل الآخرين.

وبكل بساطة عندما تكون الثقة منخفضة لا تستطيع المنظمة التنافس مع المنظمات المماثلة من حيث السرعة والجودة والإبداع فقد تكون قادرة على شراء يد الشخص لكنها غير قادرة على شراء عقله وقلبه وروحه (Wendy and Smith, 2002).

وبالمقابل فإنَّ مستويات عالية من الثقة سوف تؤدي إلى نطاق واسع من الفوائد التنظيمية، بينما انخفاض الثقة سوف يؤدي إلى الاختلال الوظيفي مثل اللامبالاة وانخفاض الحافز وانخفاض الالتزام بالعمل وفقدان الثقة في المنظمة (Joshua et al, 2016).

وأكدت العديد من الدراسات على تأثير الثقة على العديد من المخرجات التنظيمية المتعلقة بسلوك التعاون والالتزام التنظيمي ورضا الموظف وولائه والإبداع والابتكار (Joanna, 2011).

فالثقة التنظيمية مرتبطة بالالتزام في العمل لأن الموظفين الذين لديهم ثقة بالمنظمة سوف يعملون ما بوسعهم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Schoorman et al, 2007).

كما وتُشجع علاقات الثقة بين الموظفين على العمل التطوعي والإضافي في المنظمة. (Upasana and Kailash, 2009)، فالموظفين الأكثر ثقة في المنظمة سوف يبذلون جهداً أكثر ويقدمون أقصى طاقتهم في سبيل إنجاز العمل (Ming-Chuan et al, 2018).

إضافة إلى ذلك تعتبر الثقة أداة مراقبة يمكن من خلالها تحسين التزام الأفراد في المنظمة وكسب ولائهم (Choi, 2014)، بحيث تُركز العديد من المؤسسات على أنظمة المراقبة الرسمية لمراقبة الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف بينما تتجنب معالجة مشكلة انعدام الثقة بين الموظفين (Linda and Susanna, 2012).

وقد لاحظ (Barczak et al, 2010) بأنه عندما يعمل الموظفون في بيئة يسودها الثقة فإنهم سيشعرون بعدم العدائية من الأفراد الآخرين وسيادة السلوك الايجابي في المنظمة وبالتالي سيتم النقاش والحوار بشكل جماعي، والذي سيؤدي بدوره إلى تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتشجيعهم على سلوك الإبداع في العمل.

وعند وجود الثقة في المنظمة فإن مستويات الرضا لدى الموظف سوف تزداد وسوف تتحسن الإنتاجية، وسوف تتولد الثقة من خلال الاتصالات والافعال والسلوك والدعم المقدم من قبل المدراء، فإن الموظفين سيعملون بجدية أكثر ويرغبون بالعمل بشكل أكبر وانجاز ما هو متوقع منهم وإرضاء المدير والشعور بالنشاط والحيوية عندما يعلمون بأنهم موثوق بهم وعندئذ سوف يكون لديهم رغبة أكبر بمشاركة المعلومات وتوليد الأفكار وإنجاز العمل (Deborah, 2003).

2-2 أبعاد الثقة التنظيمية:

ركزت العديد من الدراسات على توزيع الثقة التنظيمية ضمن ثلاثة أصناف (Katarzyna and 2012)

Dagmara, وهي كالتالي:

1. أفقية (الثقة بزلاء العمل)
2. عمودية (الثقة بالمشرفين).
3. كلية (الثقة بالمنظمة).

1- الثقة بزلاء العمل Trust in Colleagues

تعني دعم الزلاء وتقدير عمل بعضهم البعض في العمل والاتصالات الصادقة فيما بينهم لمساعدة بعضهم البعض (Lynelle et al, 2016)، وهي تتعلق بدرجة الإيمان بكفاءة الشخص وتصرفه بشكل عادل ومستقيم والقدرة على الاعتماد عليه وبأسلوب أخلاقي، كما ويفترض أن زملاء العمل سيدعمون نظرائهم ولن يكون لديهم أي مصلحة في حجب المعلومات عنهم (Natalei et al, 2004)

فسيادة الثقة بين زملاء العمل لها فوائد عديدة بالنسبة للموظف والمنظمة منها زيادة المواقف الإيجابية في مواقع العمل وأداء العمل بشكل جيد بالإضافة إلى زيادة الالتزام التنظيمي وسيادة المناخ الأخلاقي الإيجابي (Erin, 2018).

2- الثقة بالمشرفين Trust in Supervisors

تمثل إحساس الموظف تجاه المشرف بناءً على أفعاله وكلماته ووعوده وسلوكه في العمل (Deborah, 2003) فالثقة بالمشرف المباشر ترتبط بشكل ايجابي بالخصائص التالية: المقدرة والإيثار والاستقامة بحيث يميل الموظفون إلى الثقة بالمشرفين إذا امتلكوا الأمور التالية: (Jimmie, 2012)

1. المهارات الكافية والكفاءة ونوع الشخصية التي تشجع على الثقة من قبل الموظفين (المقدرة).
 2. الرغبة في العمل لمصلحة الموظفين وعدم استغلالهم (الإيثار).
 3. 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 الهامة في المنظمة (Lynelle et al, 2016)، وزيادة الثقة بالمشرف المباشر سوف يُخفّف من الشعور بالقلق والخوف والحيرة التي يشعر بها الموظفون في العمل تجاه التغييرات التنظيمية التي تحدث في الإدارة العليا. (Jimmie, 2012)

3- الثقة بالمنظمة Organization Trust

وهي تعني ثقة الموظفين بإجراءات المنظمة وتقنياتها وإدارتها وأهدافها ورؤيتها (Katarzyna and Dagmara, 2012)

وقد عرّف (Jimmie, 2012) الثقة بالمنظمة بأنها تقييم عام من قبل أفراد المنظمة للتطبيق العام للسياسات والإجراءات التي تحكم العمليات والموارد البشرية وثقافة المنظمة، وتتضمن السياسات والإجراءات والتغيرات الكلية المرتبطة بالثقة التنظيمية: الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية والفرص التنظيمية للتقدم والترقية والالتزام التنظيمي وهيكل الاتصالات والقيمة الاجتماعية للمنظمة والهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، ولأنّ الموظفين يدركون بأنّ 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.

فإنّ الثقة بالإدارة العليا ستؤدي إلى زيادة قبول الإجراءات التنظيمية والمخرجات والتي في المقابل سيكون لها تأثير إيجابي على انحلال الصراع وكسب ميزة تنافسية (Tyler, 1994) بينما عدم الثقة بالإدارة سيؤدي إلى تخفيض الإنتاجية وعدم رغبة العاملين للمساهمة في المنظمة (Ekaterina and Ralston, 2006).

ثانياً: الصمت الدفاعي:

يعتبر الصمت الدفاعي 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)، بحيث يكون الدافع من وراء هذا النوع من الصمت هو حماية الذات، أو الخوف في المنظمة (Rezabeygi and Almasi, 2014) ويرى (Ehtiyar & Yanardağ, 2008) أنه يتم حجب المعلومات بناءً على الخوف من التعبير عن الأفكار التي تشكل خطراً عليه، فالدافع من حماية الذات قد يكون معتمداً على الخوف من تحمّل مسؤولية المشكلة، كما يشمل إخفاء الأخطاء الشخصية كشكل من أشكال الحماية الذاتية.

فالموظفين الذين يعارضون الواقع يُنظر إليهم كمثيرين للمشاكل من قبل الإدارة، وعليهم مواجهة نتائج عدم الالتزام بالصمت مثل التعرض للفصل (Fapohunda, 2016).

ووضح (Milliken et al. 2003) أن سبب الصمت هو الخوف من التأثير السلبي لوجهات النظر، الخوف من خسارة العلاقات والقيمة أو السمعة المهنية، وكذلك القلق من تأثر مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، وستتشكل لدى الموظف بعض المخاوف من احتمال تصنيفه كمتذمر وخسارة زملاء العمل والثقة والاحترام وخسارة العلاقة مع المنظمة وخسارة العمل أو عدم الترقية ونتيجة لذلك سوف يختار الموظفون الصمت (Wageeh, 2016).

وبالتالي خوف الموظفين من فقدان وظائفهم سيؤدي إلى تخفيض التعبير عن آرائهم، بالإضافة إلى أنهم لا يرغبون في إعطاء انطباع بأنهم يتعارضون مع مدراءهم، الذين يعتبرون مساهمة الموظفين كانتقاد لهم، وطردهم من العمل (Fapohunda, 2016).

وترى الباحثة انه طالما تشكل الوظيفة مصدرا مهما للدخل بالنسبة للموظف وعدم توفر فرص عمل في سوق العمل، فإنهم يقومون بحجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بمشاكل وانحرافات العمل، بسبب الخوف من التعرض للمشاكل المتعلقة بخسارة العمل، وعدم الترقية، وعقوبات الإنذار والحسم من الراتب.

ثالثاً: الاغتراب الوظيفي:

يمثل الاغتراب الوظيفي حالة انعكاس خيبة الأمل التي يواجهها الموظف في مكان العمل بسبب ظروف العمل (Hoy et al, 1983)، ولا يمكن أن تأتي هذه الحالة من فراغ وإنما لها علاقة بالأصل الجغرافي، والحالة الاجتماعية، ونوع العمل، والرضا عن الرواتب والأجور، وجودة العلاقات الإنسانية مع الآخرين من الموظفين والمدراء، والصراع والضغط في العمل (Valadbigi, 2014).

وقد حدّد (Ben Zahi, 2007) أسبابا الاغتراب الوظيفي كما يلي:

- 1- ثورة التكنولوجيا الحديثة وزيادة الأتمتة والمكننة، فالعمل الآلي يعيق هوية الفرد واستقلاليتة وحرية ويضع الإنسان جانباً مع سرعة التطور التكنولوجي واعتباره كآلة بتاريخ صلاحية معين.
- 2- ضعف فعالية الإدارة في المنظمة والخلل في كفاءة تقارير الأداء.
- 3- ضعف نظام الحوافز الخاضع للمجاملات والعلاقات الشخصية.
- 4- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرة وعدم نقلها إلى الموظفين.
- 5- حجم المنظمة وتشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف.
- 6- المنافسة الشديدة بين العمال بما يتجاوز المعايير الصحيحة للحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد المادية والمعنوية.
- 7- غياب دور الأفراد في المنظمات والتعرض لنوع من التهميش.
- 8- ضعف مستوى تدريب الموظفين والعمل في أماكن معزولة.

بينما أوضح (Yusuf, 2013) بأن هناك أسبابا شخصية للاغتراب الوظيفي تتعلق بالموظف نفسه كما يلي:

1. الخوف وانعدام الأمن الوظيفي (مدى قلق الفرد حول الاستغناء عنه).
 2. عدم كفاءة الموظفين في المنظمة.
 3. وقت الفراغ الطويل لموظفي المنظمة.
 4. عدم انسجام وتكيف الشخص مع العمل.
 5. عدم التخصص في العمل.
 6. عدم ملائمة قيم العمل مع قيم واتجاهات الأفراد.
- وترى الباحثة بأن الأسباب المتعلقة بالموظفين تكون نسبية وتختلف من شخص لآخر وأقل تأثيراً على انتشار حالة الاغتراب وتبقى المنظمة هي السبب الأكبر في ظهور هذه المشكلة من خلال توفير بيئة عمل آمنة واعتبارهم جزء لا يتجزأ من العمل وتحسين كفاءة أداء الموظفين وتدريبهم وتوفير فرص للترقية وتطويرهم بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم.

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

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

1- العجز: Powerlessness

يحدث الشعور بالعجز عندما يعتقد الشخص بأنَّ الجهد المبذول من قبله لن يكون له أي تأثير على المخرجات التنظيمية (Seeman, 1959) 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).

ويشمل الإحساس بالعجزُ عددين أساسيين:

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

ثانياً: إذا كان لديه تأثير على اتخاذ القرارات التنظيمية (Bacharach & Akian, 1979).

وترى الباحثة بأنَّ 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 سيؤدي إلى انفصاله عن العمل واغترابه عنه.

2- اللامعنى: Meaninglessness

يُشير إلى المشاكل من ناحية المدخلات (Geyer, 1990). ويتكون شعور اللامعنى عند الموظفين عندما يدركون بأنَّ مساهمتهم ضئيلة في العملية الإنتاجية الكلية ومن ثمَّ عدم أهمية الدور الذي يقومون به في المنظمة (Mottaz, 1981).

كما ويشعر 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 سيُشعر الموظفون بأنَّ مساهمتهم في العمل لا معنى لها وسيساهم ذلك بالشعور العام في الاغتراب عن عملية العمل (Geyer, 1990).

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 اغترابه عنه.

3- الاغتراب عن الذات: Self-estrangement

يحدث شعور الاغتراب عن الذات عندما لا يكون الشخص راضي عن عمله (Seeman, 1959) ويشير إلى تقييد قدرات وإمكانيات الشخص لإنجاز العمل الفعلي (Walter and Heinz, 1991)، كما وينشأ هذا البعد عندما لا يستطيع الفرد التعبير عن احتياجاته الفعلية والقيم والتوقعات، وبالتالي يعتقد الموظف بأنَّ عمله يمثل وسيلة لتلبية احتياجاته الخارجية بدلاً من أن يكون أداة لاكتشاف إمكانياته وقدراته، وتظهر حالة الاغتراب الوظيفي عندما يتعذر اكتشاف هذه الإمكانيات (Erkmen & Bozkurt, 2016).

ويرى (Walter and Heinz, 1991) بأنَّ الاغتراب عن الذات يرتبط بالخبرة في العمل والذي يتضمن مصدرين

من الإحباط

1- العمل الممل والتكراري والذي لا يتيح الفرصة للتطوير.

2- العمل المقيد بسيطرة قليلة على أنشطة العمل.

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

3- إجراءات الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة المصارف في محافظة حلب وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لعلاقته المباشرة بموضوع البحث (دور الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي)، وبالشكل الذي يلي أهدافه ويسهم في الوصول إلى اختبار فرضياته المطروحة والحصول على النتائج المرجوة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة تتكون من جميع الموظفين في المصارف في مدينة حلب، حيث تم تحديد حجم العينة المطلوبة لهذا البحث وفق ما أوصى به براينت ويارنولد (Bryant & Yarnold) واللذان قد أوصيا بتحديد حجم العينة أو عدد الحالات ب (5) أضعاف عدد المتغيرات إذ بلغ عدد متغيرات الدراسة الأصلية (47) متغيراً وهذا المعيار يتناسب مع عدد الاستمارات (الحالات) (الصالحة للتحليل) (235)

حيث قامت الباحثة بتوزيع 287 استمارة على المصارف خلال الفترة الممتدة من 2020/6/1 وحتى 2020/12/15، وتم استرداد 270 استمارة، أي ما نسبته 94% من عدد الاستمارات الموزعة، والتي تم اعتمادها في التحليل فيما بعد.

ويوضح الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة والمستردة في كل مصرف وفي كل محافظة والتي سيتم اعتمادها في التحليل:

جدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات التي تم استردادها واعتمادها في محافظة

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

اشتملت منهجية البحث على جانبين اثنين هما الجانب النظري: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من المراجع الأجنبية التي تناولت موضوع الصمت الدفاعي والاعتراب الوظيفي والثقة التنظيمية من كتب ومقالات ودراسات وأبحاث سابقة، والجانب العملي: ويتمثل بدراسة ميدانية لأثر الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي حيث تم استقصاء آراء موظفي المصارف في مدينة حلب باستخدام استبيان مصمم لهذا الغرض وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22.

3-أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لدراستها، مستفيدة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة (Mottaz's, 1981). ودراسة (Evren And Şerif Ahmet, 2014) ودراسة (Van Dyne et al, 2003) وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1-صدق الاستبانة:

لابد من الإشارة إلى أنه في المرحلة التي سبقت توزيع الاستبيان استعانت الباحثة أثناء إعداد الاستبيان ببعض الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بنفس المجال مع إجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع بيئة البحث، ومن ثم تمّ التحقق من الصدق الظاهري لها عبر عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من قسم إدارة الأعمال، للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع من أجله، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، إلى أن خرج الاستبيان بصورته النهائية التي تم اعتمادها وتوزيعها على أفراد العينة المدروسة.

2- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس (Reliability) دقته وأتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى منهم، وللتأكد من ثبات نتائج الاستبيان تمّ 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%) (Sekaran, 1992)، وقد أُجري اختبار ألفا-كرونباخ على أسئلة الاستبانة مجتمعة ثم على أسئلة كلّ محور على حدا، وتم التأكد من أن الاستبيان المعد لهذا البحث صالح لقياس ما أُعد لقياسه، وأنه يشتمل على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية

جدول (2) معامل ألفا-كرونباخ لأسئلة البحث

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أسئلة المحور
10	0.95	الثقة بالمدير
5	0.84	الثقة بزملاء العمل
7	0.92	الثقة بالمنظمة
5	0.76	الصمت الدفاعي
7	0.74	الاغتراب عن الذات
6	0.83	العجز
7	0.93	انعدام المعنى
47	0.85	جميع أسئلة الاستبيان

نلاحظ بأن معامل الثبات للمجال الأول (0.95)، ولثاني (0.84)، ولثالث (0.92)، ولرابع (0.76)، وللخامس (0.74)، وللسادس (0.83)، وللسابع (0.93)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.85)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

ب- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

قد تعترضنا أثناء التحليل الوصفي للبيانات باستخدام قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري صعوبة في تحديد قيمة قطعية يمكن عندها القول بأن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على عبارة ما، لذا لجأت الباحثة إلى الاعتماد على مقياس ليكرت بحيث يتم الأخذ بالحسبان مجالاً لكل خلية أي حداً أدنى وحداً أعلى وهذا يتم بحساب المدى أولاً وهو في هذه الحالة (أكبر قيمة - أصغر قيمة في مقياس ليكرت = 5-1=4) ثم تحديد طول الخلية عبر قسمة المدى على عدد خلايا المقياس أي (5/4=0.80) بعد ذلك نقوم بإضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي الواحد للحصول على الحد الأعلى للخلية معارض بشدة وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لباقي الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) تثقيل الإجابات على أسئلة الاستبيان

الإجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
التثقيل	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة بالمدير	3.41	0.99
الثقة بزملاء العمل	3.85	0.76
الثقة بالمنظمة	3.04	0.91
الصمت الدفاعي	3.87	0.48
الاغتراب عن الذات	3.43	0.81
العجز	3.42	0.86
انعدام المعنى	3.04	1.14

نلاحظ أنّ أعلى قيمة سجلتها المتغيرات المستقلة للمتوسط الحسابي كانت للثقة بزملاء العمل فقد كانت قيمته (3.85). ثمّ 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 أنّ أعلى قيمة سجلتها المتغيرات التابعة للمتوسط الحسابي كانت للاغتراب عن الذات فقد كانت قيمته (3.43) ثمّ 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.

ج- اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار الانحدار الخطي وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول (5) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي

المتغيرات	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	اختبارات		اختبار	
						القيمة	الدلالة	القيمة	الدلالة
الثقة بالمدير	-4.56	0.37-	0.22	0.23	0.47	-11.02	0.00	121.55	0.00
الثقة بزملاء العمل	-4.19	0.24-	0.6	0.8	0.77	-5.01	0.00	25.15	0.00
الثقة في المنظمة	-4.01	0.36-	0.16	0.17	0.41	-8.97	0.00	80.36	0.00

إن قيمة (F) للثقة بالمدير تساوي (121.55) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بالمدير) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، كما بلغ معامل التحديد (0.22) وهذا يعني ان الثقة بالمدير قد فسرت 22% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمدير تساوي (-0.37-) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمدير تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني انه كلما زادت الثقة بالمدير في المنظمة انخفض شعور الاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المصرف، واخيراً فإن قيمة (T) تساوي (11.02) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بالمدير في الاغتراب الوظيفي.

إن قيمة (F) للثقة بزملاء العمل تساوي (25.15) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بزملاء) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، كما بلغ معامل التحديد (0.6) وهذا يعني أن الثقة بزملاء العمل قد فسرت 6% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، مما يدل على التأثير الضعيف للثقة بزملاء العمل في الاغتراب الوظيفي بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بزملاء العمل تساوي (-0.24) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بزملاء العمل تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بزملاء العمل في المصرف انخفض شعور الاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة، واخيراً فإن قيمة (T) تساوي (5.01) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بزملاء العمل في الاغتراب الوظيفي.

إن قيمة (F) للثقة بالمنظمة تساوي (80.36) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بالمنظمة) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، كما بلغ معامل التحديد (0.16) وهذا يعني أن الثقة بالمنظمة قد فسرت 16% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمنظمة تساوي (-0.36) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمنظمة تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بالمنظمة في المصرف انخفض شعور الاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المصرف، واخيراً فإن قيمة (T) تساوي (8.97) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بالمنظمة في الاغتراب الوظيفي.

وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (6) الانحدار الخطي لتأثير الثقة بالمدير في الاغتراب الوظيفي بوجود الصمت الدفاعي

معامل المتغيرات	معامل الانحدار B	اختبارات (T-test)		معامل الانحدار المعيارى Beta		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
الثابت	3.02	9.84	0.000				
الثقة بالمدير	-0.34	-10.49	0.000	79.30	.000	0.62	0.38
الصمت الدفاعي	0.36	5.38	0.000				

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي: بلغ معامل التحديد (0.38) وهذا يعني أن الثقة بالمدير مع وجود الصمت الدفاعي قد فسرت 38% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بينما كانت 22% عند الثقة بالمدير وقد ازدادت بمقدار 16% ، بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمدير تساوي (-0.34) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمدير تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي بينما بلغ معامل الانحدار B للصمت الدفاعي (0.36) والإشارة الموجبة تدل على أن الصمت الدفاعي يؤثر بشكل طردي في الاغتراب الوظيفي ، وهذا يعني أنه كلما زاد الصمت الدفاعي في المنظمة ازداد الشعور بالاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة. واخيراً فإن قيمة (T) للثقة بالمدير تساوي (10.49) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05) وكذلك قيمة (T) للصمت الدفاعي تساوي (5.38) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود دور وسيط للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة بالمدير والاعتراب الوظيفي.

جدول (7) الانحدار الخطي لتأثير الثقة بزلاء العمل في الاغتراب الوظيفي بوجود الصمت الدفاعي

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار F		معامل الانحدار المعيارى Beta		اختبارات (T-test)		معامل الانحدار B	المتغيرات
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
				0.000	6.77	2.36			الثابت
0.32	0.57	.000	32.29	0.000	-4.89	-0.22			الثقة بزلاء العمل
				0.000	6.10	0.44			الصمت الدفاعي

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي: بلغ معامل التحديد (0.32) وهذا يعني ان الثقة بزلاء العمل مع وجود الصمت الدفاعي قد فسرت 32% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بينما كانت 0.6% عند الثقة بزلاء العمل وقد ازدادت بمقدار 31% ، بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بزلاء العمل تساوي (-0.22) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بزلاء العمل تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي بينما بلغ معامل الانحدار B للصمت الدفاعي (0.44) والإشارة الموجبة تدل على أن الصمت الدفاعي يؤثر بشكل طردي في الاغتراب الوظيفي ، وهذا يعني انه كلما زاد الصمت الدفاعي في المنظمة ازداد الشعور بالاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة، واخيراً فإن قيمة (T) للثقة بزلاء العمل تساوي (4.89) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05) وكذلك قيمة (T) للصمت الدفاعي تساوي (6.10) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود دور وسيط للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة بزلاء العمل والاغتراب الوظيفي.

جدول (8) الانحدار الخطي لتأثير الثقة بالمنظمة في الاغتراب الوظيفي بوجود الصمت الدفاعي

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار F		معامل الانحدار المعيارى Beta		اختبارات (T-test)		معامل الانحدار B	المتغيرات
		مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	المعنوية	القيمة		
				0.000	8.68	2.82			الثابت
0.28	0.53	.000	56.79	0.000	-8.29	-0.33			الثقة بالمنظمة
				0.000	5.29	0.37			الصمت الدفاعي

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي: بلغ معامل التحديد (0.28) وهذا يعني ان الثقة بالمنظمة مع وجود الصمت الدفاعي قد فسرت 28% من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بينما كانت 16% عند الثقة بالمنظمة وقد ازدادت بمقدار 16% ، بالإضافة الى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمنظمة تساوي (-0.33) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمنظمة تؤثر بشكل عكسي في الاغتراب الوظيفي بينما بلغ معامل الانحدار B للصمت الدفاعي (0.37) والإشارة الموجبة تدل على أن الصمت الدفاعي يؤثر بشكل طردي في الاغتراب الوظيفي ، وهذا يعني انه كلما زاد الصمت الدفاعي في المنظمة ازداد الشعور بالاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين في المنظمة، واخيراً فإن قيمة (T) للثقة بالمنظمة تساوي (8.29) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05) وكذلك قيمة (T) للصمت الدفاعي تساوي (5.29) بمستوى معنوية (0.000) وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب بوجود الصمت الدفاعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الثالثة:

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي

اختبار ف (F-test)		اختبار ت (T-test)		معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الثابت	المتغيرات
مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة						
0.00	82.87	0.00	-11.02	0.5	0.26	0.25	-0.71	-4.25	الثقة بالمدير
0.00	23.15	0.00	-1.08	0.44	0.20	0.19	0.33-	-4.13	الثقة بزلاء العمل
0.00	72.36	0.00	-3.27	0.47	0.22	0.22	0.16-	-4.29	الثقة في المنظمة

إن قيمة (F) للثقة بالمدير تساوي (82.87) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بالمدير) صالح للتنبؤ بالمتغير (الصمت الدفاعي)، كما بلغ معامل التحديد (0.25) وهذا يعني أن الثقة بالمدير قد فسرت 25% من ظاهرة الصمت الدفاعي، بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمدير تساوي (-0.71) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمدير تؤثر بشكل عكسي في الصمت الدفاعي، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بالمدير في المصرف انخفض شعور الصمت الدفاعي من قبل الموظفين في المصرف، وأخيراً فإن قيمة (T) تساوي (11.02) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بالمدير في الصمت الدفاعي.

إن قيمة (F) للثقة بزلاء العمل تساوي (23.15) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بزلاء العمل) صالح للتنبؤ بالمتغير (الصمت الدفاعي)، كما بلغ معامل التحديد (0.19) وهذا يعني أن الثقة بزلاء العمل قد فسرت 19% من ظاهرة الصمت الدفاعي، مما يدل على التأثير الضعيف للثقة بزلاء العمل في الصمت الدفاعي بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بزلاء العمل تساوي (-0.33) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بزلاء العمل تؤثر بشكل عكسي في الصمت الدفاعي، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بزلاء العمل في المصرف انخفض شعور الصمت الدفاعي من قبل الموظفين في المصرف، وأخيراً فإن قيمة (T) تساوي (1.08) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بزلاء العمل في الصمت الدفاعي.

إن قيمة (F) للثقة بالمنظمة تساوي (72.36) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل (الثقة بالمنظمة) صالح للتنبؤ بالمتغير (الصمت الدفاعي)، كما بلغ معامل التحديد (0.22) وهذا يعني أن الثقة بالمنظمة قد فسرت 22% من ظاهرة الصمت الدفاعي، بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار B للثقة بالمنظمة تساوي (-0.16) والإشارة السالبة تدل على أن الثقة بالمنظمة تؤثر بشكل عكسي في الصمت الدفاعي، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بالمنظمة في المصرف انخفض شعور الصمت الدفاعي من قبل الموظفين في المصرف، وأخيراً فإن قيمة (T) تساوي (3.27) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر للثقة بالمنظمة في الصمت الدفاعي.

وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة:

في ضوء النتائج العامة للدراسة ومناقشتها يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب بوجود الصمت الدفاعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 4- العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت الدفاعي هي علاقة عكسية فكلما كانت الثقة التنظيمية عالية كلما أدى ذلك إلى انخفاض الصمت الدفاعي والخوف في المصارف وازداد الشعور بالأمان من قبل الموظفين للتحدث عن جميع المشاكل الموجودة في العمل وتقديم أفضل الأفكار والاقتراحات لتحسين الأداء.
- 5- العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي هي علاقة عكسية فكلما ازدادت الثقة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى انخفاض الاعتراب الوظيفي وشعور الموظفين بالانتماء للمصرف.
- 6- العلاقة بين الصمت الدفاعي والاعتراب الوظيفي هي علاقة طردية فكلما ساد الصمت الدفاعي في المصرف كلما أدى ذلك إلى خوف الموظفين وعدم الإفصاح عن المشاكل الموجودة في العمل أو التعبير عن أفكارهم الإبداعية لتطوير عمل المصرف وبالتالي الملل من العمل الروتيني وشعورهم بالاعتراب وعدم الانتماء لهذا المصرف.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

- 1- ضرورة توفير مناخ آمن يستطيع فيه الموظفون التعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالمشاكل الموجودة في العمل بدون التعرض إلى العقوبات والفصل.
- 2- ضرورة توفر الثقة في التعامل سواء مع المدير أو زملاء العمل أو المنظمة ككل لأنها تؤثر بشكل كبير على أسلوب التعاون بين الموظفين لتبادل الآراء والأفكار والاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير المصرف
- 3- ضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على التنمية المهنية من أجل الشعور بتحقيق الذات والانتماء للمصارف التي يعملون فيها.
- 4- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومكافئتهم على ذلك من أجل المنافسة فيما بينهم على تقديم أفضل الأفكار التي تساهم في تطوير الية العمل في المصرف.

References

- 1- Arzu Karaca Cakinberk, Nurten Polat Dede, Gulsen Yilmaz, , "Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University" , Journal of Economics, Finance and Accounting – (JEFA),Vol.1(2) ISSN: 2148-6697, 2014.
- 2- Bacharach, S. B., Aiken, M, "The Impact of Alienation, Meaninglessness, and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction". Social Forces. Vol. 57. Iss. 3, 853-870, 1979.
- 3- Barczak. G., Lassk. F., Mulki. J, "Antecedents Of Team Creativity: An Examination Of Team Emotional Intelligence, Team Trust And Collaborative Culture". Creat. Innov. Manag, 19, 332–345, 2010.
- 4- Ceylan. A,Sulu. S, "Organizational Injustice And Work Alienation" , E+M Ekonomie a Management; 2 65-78, 2011.

- 5- Choi, So-Yun, "The Effects Of Leadership On Social Workers' Organizational Commitment: Focusing In Ethical Leadership, Organization Trust,And Supervisor Trust", International Information Institute (Tokyo). Information, 17, 10(A), 4771-4778, 2014.
- 6- Deborah Larrene Peck, , "Trust In Leaders From An Employee Perspective A Multiple Case Study", Phd Dissertation, Capella University, Published By Proquest, 1-196, 2003.
- 7- Demirtaş,Z,"The Relationships Between Organizational Values, Work Satisfaction, Organizational Silence And Affective Commitment", European Journal of Education Studies, Volume 4 , Issue 11,108:125, 2018.
- 8- Ehtiyar. R& Yanardağ. M, , " Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel" , Tourism and Hospitality Management, Vol. 14, No. 1, 51-68, 2008.
- 9- Erin Faraone Gratz, "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, 2018.
- 10- Erkmn. T, Bozkurt. S, "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, 2016.
- 11- Evren, G And Şerif Ahmet, D, "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels", Business Management Dynamics Vol.4, No.1, 12-28, 2014.
- 12- Fapohunda. T. M," 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, 2016.
- 13- Geyer, F., "Political Alienation and Environmental Complexity Reduction", Kybernetes, Vol. 19 No.2, 11-31, 1990.
- 14- Hadi, A. A, Mohammad. S. A, Alireza. H And Hamidreza. M. P, "The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Justice Components And Their Role In Work Involvement In Education", International Journal Of Management Academy, 1 (1), 25-41, 2013.
- 15- Hoy.W.K, Blazovsky. R, and Newland. W, "Bureaucracy And Alienation: A Comparative Analysis", The Journal of Educational Administration, 21 (2), 109-121, 1993.
- 16- Jimmie, S. Warren, "Trust In Immediate Supervisor, Trust In Top Management, Organizational Trust Precursors: Predictors Of Organizational", Phd Dissertation, University Of Phoenix, Published By ProQuest, 2012.
- 17- Joanna Paliszkievicz,"Inter-Organizational Trust: Conceptualization And Measurement", International Journal Of Performance Measurement, Vol. 1, 15-28, 2011.
- 18- Joanna, P, Alex, K, Jeretta,.H. N, "Management Trust, Organizational Trust, And Organizational Performance: Empirical Validation Of An Instrument", Online Journal Of Applied Knowledge Management, Volume 2, Issue 1, 28-39, 2014.
- 19- Joshua. C, Grant .O.N And Antonio.T, "Demographic Influences On Employee Trust Towards Managers", International Journal Of Organizational Analysis,Vol. 24 No.2, 246-260, 2016.
- 20- Katarzyna .K And Dagmara. L, "The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships", International Journal Of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, 224-233, 2012.
- 21- Linda.A, Susanna.J, " The Role and perception of organizational trust bachelor thesis in management control", 1-51, 2012.
- 22- Lynelle, C, Leoni, V.V & Marius, W. S, "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, 2016.
- 23- Masadeh. M. A.M, "Analysis of the Relationship between the Work Alienation and the Organizational Conflict in Jordanian Telecom Companies A Case Study of Jordan Telecom Group (Orange)" , Advances in Management & Applied Economics, vol. 8, no. 5, 45-63, 2018.

- 24- Milliken. F. J, Morrison. E. W, & Hewlin. P. F, " An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476, 2003.
- 25- Ming-Chuan ,Y, Qiang. M, Sang-Bing. And Yi Dai, "An Empirical Study On The Organizational Trust, Employee-Organization Relationship And Innovative Behavior From The Integrated Perspective Of Social Exchange And Organizational Sustainability", *Sustainability*, 10, 864, 1-5, 2018.
- 26- Mottaz. C. J," Some Determinants of Work Alienation" , *The Sociological Quarterly*, Vol. 22, No. 4, 515-529, 1981.
- 27- Natalie, F, Julia, C& Anthony, T, " Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes" , *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 6, 614–635, 2004.
- 28- Orhan. C , Fatih. K and Zisan.D.A, " The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum,Turkey" , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, .314-321, 2013..
- 29- Rezabeygi.S, Almasi.D, " Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress" , *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. Vol., 3 (SP), 300-306, 2014.
- 30- Sarros, G. A. Tanewski, R. P. Winter, J. C. Santora and I. L. Densten, "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol. 13, 285–304, 2002.
- 31- Schoorman. F. D, Mayer. R. C. & Davis. J. H, "An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, And Future". *Academy Of Management Review*, 32, 344–354, 2007.
- 32- Seeman .M, " On the meaning of alienation", *Am Sociol Rev*, 24(6), 783–791, 1959.
- 33- Sekaran, UMA: *Research Methods For Managers: A Skill Building Approach*, 2nd ed., New York, John Wiley and Sons, 1992.
- 34- Selcuk Karayel, Ali Sukru Cetinkaya" The effects of organisational silence on work alienation in service enterprises", *International Journal of Economics and Business Research*, Vol. 18, No. 4, 480:498, 2019.
- 35- Tutar. H, Erdem, A. T, " Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit", *HR management*,102:118, 2021.
- 36- Upasana. S Kailash B. L. S, " Interpersonal Trust And Organizational Citizenship Behavior", *Psychological Studies* 54, 65–76, 2009.
- 37- Valadbigi. A, " 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, 2014.
- 38- Van Dyne.L, Ang, S, & Botero, I.C, " Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies* 40:6 ,1359-1392, 2003.
- 39- Wageeh .A .N, "Organizational Silence: A Barrier to Work Engagement in Successful Organizations" , *International Business Research*, Vol. 9, No. 4, ISSN 1913-9004, 2016.
- 40- Wageeh A. Nafei, "The Impact of Organizational Silence on Work Attitudes: A Study on Pharmaceutical Industry in Egypt" , *Case Studies Journal* ISSN (2305-509X) – Volume 5, Issue 8, 98-124, 2016.
- 41- Walter R. Heinz, " Changes In The Methodology Of Alienation Research " , *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 11 Iss 6/7/8, 213 – 221, 1991.
- 42- Wendy A. Korthuis-Smith, "Organizational Trust: The Influence Of Contextual Variables", *Phd Dissertation*, Seattle University, Published By Proquest, 1-184, 2002.

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	<u>الثقة بالمدير</u>					
1	يمتلك مديري ما يكفي من المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل.					
2	يستطيع مديري اتخاذ القرارات الصحيحة بالعمل.					
3	يؤدي مديري واجباته تجاهنا على أكمل وجه.					
4	يفي مديري بوعوده معنا.					
5	تتطابق أقوال مديري مع أفعاله.					
6	يقدم مديري المساعدة والدعم لنا في الوقت الذي نحتاج إليه.					
7	يتمتع مديري بالمصداقية حول أي موضوع يخبرني به.					
8	أستطيع التحدث مع مديري بكل سهولة وبدون أي حواجز حول القضايا المتعلقة بالعمل.					
9	يجعل مديري العمل أسهل وأكثر راحة لنا.					
10	يهتم المدير بأرائنا عند اتخاذ القرارات وتطبيق الاجراءات المتعلقة بالعمل.					
	<u>الثقة بزملاء العمل</u>					
11	يقف زملائي في العمل بجانبني ويساعدونني في معالجة أي مشكلة متعلقة بالعمل.					
12	يقدم زملائي ما بوسعهم تجاهي في العمل.					
13	يقوم زملائي بواجباتهم حتى لو لم يكن المدير موجود في مكان العمل.					
14	زملائي يسهلون علي عملي عندما يتطلب تنفيذ المهمة الكثير من الانتباه.					
15	زملائي يتخصصون بمجال عملهم بشكل دقيق.					
	<u>الثقة بالمنظمة</u>					
16	تتم معاملتي بشكل عادل ومنصف في المصرف الذي أعمل فيه.					
17	يتم الوفاء دائماً بالوعود التي يعدنا بها المصرف الذي أعمل فيه.					
18	أتلقي دائماً الدعم عندما أحتاج إلى المساعدة في المصرف الذي أعمل فيه.					
19	يتعامل المصرف الذي أعمل فيه معي بكل مصداقية واحترام.					
20	يقوم المصرف الذي أعمل فيه بدعمي ومكافئتي طالما أؤدي عملي على أكمل وجه.					
21	يتم الاهتمام بمشاكلي في المصرف الذي أعمل فيه.					
22	أثق بسياسات المصرف الذي أعمل فيه تجاه الموظفين.					
	<u>الصمت الدفاعي</u>					
23	لا أقترح أي أفكار للتغيير لأنني أخاف من العواقب السلبية					

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	لذلك.					
24	أحجب جميع المعلومات ذات الصلة بالمصرف لأنني أخاف من العقاب.					
25	أتجنب الخوض في الحديث عن المعلومات ذات الصلة بالمصرف لحماية نفسي.					
26	أحجب الأفكار المرتبطة بالتحسين والتطوير في المصرف خوفاً من النزاعات.					
27	أحجب جميع الحلول للمشاكل المتعلقة بالمصرف بدافع الخوف.					
28	غالباً ما يكون عملي ممل وروتيني ولا يتيح الفرصة للإبداع.					
29	عملي غير ممتع ولا يوجد فيه تحدي.					
30	لدي فرص ضئيلة لاستخدام إمكانياتي ومهاراتي الحقيقية في العمل الذي أقوم به.					
31	نادراً ما يعطي عملي خبرة إضافية.					
32	لا أشعر بالإنجاز في العمل الذي أقوم به.					
33	لا يمنحني عملي الشعور بالرضا الشخصي.					
34	راتبي هو الجانب الأكثر انصافاً في عملي.					
35	نادراً ما تتاح لي الفرصة لاستخدام رأبي الشخصي في العمل.					
36	لدي سيطرة ضئيلة على كيفية إنجاز مهامى اليومية.					
37	لا أتخذ معظم قرارات العمل بدون استشارة مشرفي أولاً.					
38	نشاطاتي اليومية مقيدة بشكل كبير من قبل الآخرين.					
39	لا أستطيع إجراء أي تغييرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية.					
40	نادراً ما أتخذ قراراتي الخاصة في أداء عملي.					
41	غالباً ما أتساءل عن الأهمية الحقيقية لعملي.					
42	أشعر بأن عملي غير مؤثر في الآخرين من حولي.					
43	في بعض الأحيان لا أفهم الهدف من الذي أفعله.					
44	نادراً ما أرى تأثيراً لعملي على المصرف ككل.					
45	نادراً ما أفهم كيفية توافق عملي مع عمل بقية الموظفين في المصرف.					
46	نادراً ما يشكّل عملي مساهمة كبيرة في نجاح العمل في المصرف.					
47	أشعر بأن عملي في المصرف غير جدير بالاهتمام.					