

دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية – دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة –

The role of ethical leadership behaviors in reducing the phenomenon of organizational silence in Algerian health institutions - an exploratory study of the opinions of employees of the Hakim Saadane Hospital in the Wilayat of Biskra -

أستاذ محاضر أ/ العابد محمد¹

¹ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، labeled.mohamed@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2024/07/31

تاريخ القبول: 2024-05-29

تاريخ الاستلام: 2022-05-21.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة بالأساس إلى معرفة دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وقد تم توزيع (61) استمارة استبيان على العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وتم التوصل للعديد من النتائج، أهمها أن هناك مستوى متوسط لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية (مأخوذة بصفة مجتمعة) والصمت التنظيمي، وعلاقة ارتباط سالبة وتأثير ذو دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (مأخوذة بصفة مجتمعة) والصمت التنظيمي، وتأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك التوجه الأخلاقي والصمت التنظيمي، في حين أن باقي السلوكيات لم تكن دالة احصائياً.

الكلمات المفتاحية: أخلاق، قيادة، قيادة أخلاقية، صمت تنظيمي، مؤسسات صحية.

Abstract:

This study aimed mainly to know the role of ethical leadership behaviors in reducing the phenomenon of organizational silence in Algerian health institutions, (61) questionnaires were distributed to employees of the Hakim Saadane Hospital in the Wilayat of Biskra, Many results were obtained, The most important of which is that there is an average level of both ethical leadership behaviors (taken collectively) and organizational silence, And a negative correlation and a statistically significant effect between ethical leadership behaviors (taken collectively) and organizational silence, And there was a statistically significant effect between the behavior of moral orientation and organizational silence, while the rest of the behaviors were not statistically significant.

Keywords: ethical, leadership, ethical leadership, organizational silence, health institutions.

JEL code: I19 ; M10

1. مقدمة:

إن الاهتمام بالأخلاق والسعي إلى الارتقاء بها، يعتبر المحور الرئيسي لاهتمام المصلحين منذ القديم، فمن بين الغايات الكبرى التي بُعث من أجلها الأنبياء والرسل هو ارشاد وتوجيه الناس إلى مكارم الأخلاق ومعاليها، وسواء على مستوى الأفراد أو الجماعات والدول تبقى الأخلاق الفاضلة من الأسباب الرئيسية للنجاح والتطور والرفق، وغياب الوازع الأخلاقي يؤدي إلى انحطاط المجتمعات، وتسريع زوال الأمم والحضارات، فالأخلاق مهمة في جميع المجالات والمستويات، وخاصة إذا كان الفرد كقائد ومسؤول في مكان وموضع متميز، بحيث يعتبر كقدوة للآخرين، وموجه وأمر لهم، فإن التزام القائد بالسلوكيات الأخلاقية له تأثير كبير على أتباعه، وعلى تمكنه من الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

ففي مجال إدارة الأعمال، فإن اتصاف والتزام المسؤول بصفات القيادة الأخلاقية من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على العاملين من خلال رفع معنوياتهم، كفاءتهم، رضاهم... الخ، وأيضاً من خلال تقليل السلوكيات السلبية للعاملين كالتسبب في العمل، اللامبالاة، عدم الاتقان... الخ.

وتعتبر ظاهرة الصمت التنظيمي من بين الظواهر السلبية التي كثر الحديث عنها مؤخراً، والتي تعيق نجاح المؤسسات وتهدد بقائها، وتكشف عن ظواهر سلبية وخطيرة أخرى ملازمة لها، وسواء كانت متسببة في حدوثها أو ناتجة عنها، والتي تفرض على المسؤولين والقادة اتخاذ الإجراءات والتغييرات المناسبة للحد من هذه الظاهرة، والتخفيف من آثارها وانعكاساتها السلبية.

1.1 الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية:

من خلال ما سبق، ومن خلال الواقع المتردي للمؤسسات الصحية في الجزائر، وخاصة مع الأزمة الصحية التي شهدتها الجزائر ومختلف دول العالم مؤخراً، والمتمثل في تفشي وباء فيروس كورونا، واستمرار الموجات المتكررة لهذا الوباء، والتي أرهقت الأنظمة الصحية في الجزائر وفي العالم عموماً، وكشف عن الكثير من النقص، الاختلالات والنقاط السلبية، التي تحتم بذل الكثير من الجهود الإضافية، والتسريع في الارتقاء بالمؤسسات الصحية الجزائرية، فإنه يمكن طرح الإشكالية العامة لهذه الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية؟

ومن خلال هذه الإشكالية العامة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ماذا نعني بكل من القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي؟
- ✓ ما هي أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية؟
- ✓ ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة؟
- ✓ ما مستوى ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباط دالة احصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، وظاهرة الصمت التنظيمي كمتغير تابع في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة؟
- ✓ هل هناك علاقة تأثير دالة احصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، وظاهرة الصمت التنظيمي كمتغير تابع في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة؟

2.1 فرضيات الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الفرضيات الآتية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك مستوى منخفض لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصفة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك مستوى مرتفع لظاهرة الصمت التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة ومنفردة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

3.1 أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة فإن الباحث يهدف إلى توضيح حقيقة كل من ظاهرة الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية، والتعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وأيضا معرفة مدى تأثير سلوكيات (أبعاد) القيادة الأخلاقية على ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وهذا من أجل الوصول إلى الاقتراحات المناسبة والمهمة لأصحاب القرار في المؤسسات الصحية الجزائرية بصفة عامة.

4.1 أهمية الدراسة: يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة العديد من الأطراف، وخاصة أصحاب القرار في المؤسسات الصحية الجزائرية، وأيضا تعتبر كمرجع يمكن أن يستفيد منه مستقبلا مختلف الباحثين، الأساتذة والطلبة في مجال موضوع الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 ماهية القيادة الأخلاقية: من خلال هذا الجزء سنحاول اعطاء تعريف للقيادة الأخلاقية، وتحديد مختلف أبعادها، وبيان أهميتها.

1.1.2 تعريف القيادة الأخلاقية:

من بين التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح نذكر الآتي:

✓ "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين" (عماد سعيد محمد الشاعر، 2017، ص 11).

✓ "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (عماد سعيد محمد الشاعر، 2017، ص 11).

✓ "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا لمجتمعه ووطنه" (سلوى تيشات، 2018، ص 114).

✓ "ما يتسم به المديرون والقادة من مبادئ وقيم أساسية، كالنزاهة، الاحترام والعدالة، الاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات" (سلوى تيشات، 2018، ص 114).

✓ "القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف وفق القيم السليمة التي تحكم السلوك، ونقصد بالقيم السليمة القيم التي يحددها الشرع ثم العقل ثم العرف الاجتماعي ثم الضمير الشخصي" (بعجي سعاد، خبابة عبد الله، 2015، ص 148).

✓ "القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والنزاهة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهام، وفي تقييم العاملين" (شيللي وهيبه، 2017، ص 125).

مما سبق يمكن القول باختصار بأن القيادة الأخلاقية هي: «أن تكون سلوكيات القائد متوافقة مع القيم والأعراف الأخلاقية، العدالة، النزاهة، الأمانة،... الخ، مما يؤثر في اتباعه ويشجعهم ويحركهم لتحقيق الأهداف المرغوبة».

2.1.2 أهمية القيادة الأخلاقية: إن التزام القادة بالأخلاقيات يعد عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة، حيث أن القيادة الأخلاقية تقود إلى بذل الجهد، وتأييد العمل بأمانة وتحمل المسؤولية، وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال النقاط الآتية (سلوى تيشات، 2018، ص 114):

- ✓ دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين؛ إذ تسود العدالة وبأخذ كل ذي حق حقه، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا؛
- ✓ توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والمتميز؛
- ✓ زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالم المنظمة وقائدها مما يخفض من حدة التوتر والضغط الوظيفية؛
- ✓ التقليل من السلوكيات غير المرغوبة، كالتغيب، دوران العمل، الصراع التنظيمي،... الخ؛
- ✓ تعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية، الشعور بالانتماء، الولاء، المواطنة التنظيمية،... الخ؛
- ✓ بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يساهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المؤسسة.

3.1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية: حسب (Karianne Kalshoven) وزملاؤها فإن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي (لطرش محمد، 2018، ص 22-23):

✓ **العدالة:** تعتبر العدالة شكل مهم من أشكال القيادة الأخلاقية، يعامل القائد الأخلاقي أتباعه بعدالة ويتخذ القرارات العادلة بحقهم، ولا يمارس المحسوبية معهم ويتحمل مسؤولية أفعاله، والنتائج المترتبة عن عدم ممارسة القادة للعدالة نتائج سيئة على صحة الموظفين وله آثار سلبية على أدائهم ورفاهيتهم، ومن بين تلك الآثار هو عدم وجود رضا وولاء وظيفي، الغياب ودوران العمل، ضغوط مهنية، انخفاض مستوى أداء العمال وجودة العمل، غياب الالتزام التنظيمي، فقدان الثقة في القائد، نقص التعاون بين العمال، مقاومة التغيير، عدم التحلي بالأخلاق، عدم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة،... الخ.

✓ **تقاسم السلطة:** ينظر إلى تقاسم السلطة أيضا على أنه سلوك قيادي أخلاقي، فالقادة الأخلاقيون يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم، وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وجعلهم أقل اعتمادا على قادتهم، وهو السماح للأتباع بالمشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم، وبالطبع تقاسم السلطة محدد بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم.

✓ **توضيح الدور:** يشرح القائد للأفراد ما يتوقعه منهم في المؤسسة، وما يجب عليهم أن يقدموه والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم، وإعطائهم المعلومات التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم، وعدم توضيح الأدوار يؤدي إلى التوتر والصراع، فالصراع يحدث عندما يتم إعطاء عمل للعامل لا يتناسب مع قدراته ومهاراته، أو تداخل دوره مع عامل آخر أو مجموعة أخرى، وكلما زاد تداخل الأدوار أو عدم وضوحها كلما أدى ذلك إلى احتمال معاناة العامل من الضغوط والإجهاد في العمل.

✓ **الاهتمام بالأفراد في المؤسسة:** هذا البعد يعكس اهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمان تلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل، ويساعدهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية.

✓ **النزاهة:** تعتبر نزاهة القائد عنصرا أساسيا في فعالية القيادة، وترتبط النزاهة بالعديد من التراكيب المتعلقة بالقيم، بما في ذلك الأخلاق والصدق، ومتى أدرك الموظفون النزاهة في سلوك قادتهم، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على الثقة في قادتهم ويحفزهم على التعبير بحرية، وأداء وظائفهم بشكل جيد.

✓ **التوجه الأخلاقي:** القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم، ويعزز ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم، وهو ما يسمى بالتوجه الأخلاقي.

✓ **الاهتمام بالاستدامة:** يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن أن المؤسسة توفر مرافق صحية وترفيهية، وتهتم بالفئات الضعيفة مثل المعاقين، كبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافي، ويهتم القائد بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة، كما يراعي ما لمنتجات مؤسسته من آثار خارج نطاق المؤسسة، ويحفز مرؤوسيه لإنتاج المواد الصديقة للبيئة، ويهتم بما يشغل أصحاب المصلحة ويلبي حاجاتهم.

2.2 ماهية الصمت التنظيمي: من خلال هذا الجزء سنحاول اعطاء تعريف لظاهرة الصمت التنظيمي، وتحديد مختلف أبعادها، وبيان آثارها السلبية.

1.2.2 تعريف الصمت التنظيمي: من بين التعاريف لهذه الظاهرة نذكر الآتي:

✓ "ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكا حول المشاكل التنظيمية، والذين لديهم إدراك بأنه من غير المقبول التحدث حول المشاكل التنظيمية، ومنع انتشار المعلومات حول القضايا المحتملة من قبل الأفراد العاملين" (أحمد إبراهيم عواد على، 2019، ص 46-47).

✓ "مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفون حول القضايا التنظيمية" (أحمد إبراهيم عواد على، 2019، ص 47).

✓ "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة" (ميهفان شريف يوسف، 2016، ص 174).

✓ "ميل المرؤوسين في المؤسسة إلى تجنب تقديم المعلومات، المقترحات والمشكلات لرؤسائهم خوفا من أي ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية تترتب على ذلك" (كمال خليل مخامرة، 2020، ص 88).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول باختصار أن الصمت التنظيمي هو: «خوف مشترك بين مختلف العاملين، يدفعهم نحو سلوك وميل نحو إخفاء الأفكار والمعلومات، وعدم تقديم الاقتراحات والآراء، وعدم الحديث عن المشكلات، وهذا عندما يكون ذلك مهم ويخدم مصالح وأهداف المؤسسة».

2.2.2 أبعاد مناخ الصمت التنظيمي: تتمثل هذه الأبعاد في الآتي (أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي، 2021، ص 178-179):

✓ **خوف القادة من التغذية العكسية:** إن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل أو معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المؤسسة، أو بالمشكلات التنظيمية، ولذا فإنهم يحاولون تجنب تلقيها، وعندما يتلقونها فعليا فإنهم قد يتجاهلونها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، كما يشكل أيضا عامل خوف المديرين من التغذية العكسية سببا من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل المؤسسة، ففي حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له، فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات المؤسسة أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه، لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي.

✓ **ضعف مهارات الاتصال:** ويعرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأن الاتصال هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتتشأ الروابط والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.

✓ **العزلة:** هي انخفاض الروابط الاجتماعية في حياة الفرد نتيجة لغيباب العلاقات الاجتماعية الايجابية لديه، وانفصاله عن المعايير السائدة في المجتمع، فيشعر بعدم جدوى التواصل والاندماج مع الآخرين، وينعكس ذلك على إحساسه بالآخر والمسؤولية تجاهه، فيميل إلى السلوك الانفرادي المنسحب من أي تفاعل اجتماعي، كما أن العزلة تعتبر ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفتل، فالعزلة تعني توصل العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر ما تتعلق بالموظف، وهو قرار يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة لكلا الطرفين غالبا ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.

✓ **خوف العاملين من ردود الفعل السلبية:** يمكن القول أن خوف الأفراد من ردود الفعل السلبية هو شعور العاملين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل قائدهم، إذا أبدوا رأيا مخالفا أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث في القضايا في مؤسساتهم واعتبارهم صانعين للمشكلات داخل البيئة الداخلية في المؤسسة.

3.2.2 الآثار السلبية للصمت التنظيمي: تتجلى انعكاسات الصمت السلبية وبشكل كبير على الفرد والمؤسسة معا، وقد تتسبب بمستويات عالية من عدم الرضا، الغياب ودوران العمل، وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها، والتي تتمثل في الآتي(غليط شافية، 2021، ص444):

✓ **تأثير الصمت على الفرد:** أكد **جونسون** سنة 1996م أن تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي إلى تطور للمواقف المتأزمة، مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم، ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير، وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، بالإضافة الى انتشار سلوكيات كالتسيب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية.

✓ **تأثير الصمت على المؤسسة:** الصمت التنظيمي مضر بالمؤسسات، وقد يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل، وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها، مما يلحق الأذى العام بالمؤسسة، فيظهر في الافتقار إلى الجودة في العمل، انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر، والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3 التعريف بميدان الدراسة: انبثقت المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان عن التقسيم الأخير بمرسوم تنفيذي رقم (140/07) بتاريخ (19 ماي 2007م)، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتُؤسَّع تحت وصاية الوالي، وتتكون من هيكل للتشخيص، العلاج، الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان في شارع الحكيم سعدان بمدينة بسكرة، وهي في الأصل مستشفى عسكري يسمى بـ (**Hôpital Lavigerie**)، حيث كان الوحيد على مستوى تراب الولاية، تعود نشأته إلى سنة (1895م)، من طرف

الأخوات البيضوات (Les Sœurs Blancs)، وتم تأميمه سنة (1972م)، وحمل اسم الحكيم سعدان (أحمد شريف سعدان)، حيث كان تابعا للقطاع الصحي للولاية ثم تحول بموجب المرسوم السالف الذكر إلى مؤسسة عمومية استشفائية، ومن الناحية الهيكلية يُعتبر أعرق المستشفيات بالولاية، ويُعطي حاجيات علاجية استشفائية لـ (12) دائرة و(33) بلدية، بتعداد سكاني يقارب (793640) ساكنا بتراب الولاية، ويمثل التعداد السكاني لمقر المؤسسة (بلدية بسكرة) حوالي (223492) ساكن أي بنسبة (29%).

وتقوم المؤسسة بتغطية متخصصة، أهمها: الطب الداخلي، أمراض القلب، الأمراض الصدرية، طب الأطفال، الأمراض العقلية والأورام السرطانية، وتسجل المؤسسة ما يقارب من (8000) إلى (9000) حالة استشفاء سنويا، وحوالي (900) تحويل من المؤسسات الصحية المتواجدة بالولاية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مستشفى الحكيم سعدان، والذي يصل عددهم الى حوالي 579 عامل، والعينة النهائية التي تم اعتمادها تتكون من 61 عامل من مختلف الفئات (أطباء، اداريين، شبه طبيين، عمال مهنيين)، وهي تمثل ما نسبته 10,53% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة نوعا ما.

3.3 الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات: تهدف هذه الدراسة بصفة خاصة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وذلك من خلال توزيع استمارات استبيان على مجموعة من الاداريين والأطباء في هذا المستشفى، وقد تضمن هذا الاستبيان جزئين، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ويتضمن (4) محاور (أبعاد)، وكل محور يتضمن فقرتين، أما الجزء الثاني فيتعلق بظاهرة الصمت التنظيمي ويتضمن (8) فقرات، حيث جميع الفقرات مصممة بشكل مغلق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد الأكثر ملائمة للكثير من الدراسات، وقد كانت الإجابات الخمسة المتاحة أمام كل فقرة مصاغة بالعبارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق نوعا ما، موافق، موافق بشدة)، حيث أن المستجوبين يمكنهم اختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمسة، أما لمعرفة مستويات مختلف الأبعاد (المحاور)، أو لمعرفة المستوى العام لمتغيرات الدراسة، فقد تم اعتماد المقياس الثلاثي الذي يتضمن ثلاث مستويات: منخفض، متوسط ومرتفع.

4.3 توزيع أداة الدراسة: تم توزيع (70) استمارة استبيان على مجموعة من العاملين في المستشفى محل الدراسة، وتم استرجاع (64) استمارة استبيان، وبعد فحصها تم رفض ثلاثة استمارات، وبالتالي يصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة هو (61) استمارة.

5.3 ثبات أداة الدراسة: وذلك من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة؛ أي لمعرفة مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة اعادة توزيع نفس الاستبيان على نفس أفراد العينة.

الجدول (1): قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ

درجة ألفا كرونباخ	محاور ومتغيرات الدراسة
0,802	المحور الأول: العدالة
0,866	المحور الثاني: تقاسم السلطة
0,812	المحور الثالث: النزاهة
0,841	المحور الرابع: التوجه الأخلاقي
0,957	المتغير المستقل (اجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية)
0,961	المتغير التابع (الصمت التنظيمي)

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين 0,802 و 0,961؛ وهي قيم أكبر من القيمة المعيارية لمعامل ألفا كرونباخ المقدرة بـ 0,6، وبالتالي نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، وصلاحية كبيرة لتطبيقه في الدراسة.

6.3 اختبار التوزيع الطبيعي: وذلك لمعرفة طبيعة شكل توزيع بيانات الدراسة، وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يمكن من استخدام مختلف الاختبارات المعلمية الموافقة لهذا التوزيع.

الجدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (Kolmogorov-Smirnov)

متغيرات الدراسة	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	1,027	61	0,242
الصمت التنظيمي	1,004	61	0,266
أداة الدراسة ككل	0,553	61	0,919

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) بلغ 0,242، ومستوى المعنوية للمتغير التابع (الصمت التنظيمي) بلغ 0,266، أما مستوى المعنوية للدراسة ككل فبلغ 0,919، وهي قيم جميعها أكبر من (0,05)، وهذا مؤشر على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاختبارات المعلمية.

7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستويات الموافقة لمختلف الفقرات والمحاور، وذلك كالتالي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لفقرات ومحاور المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

فقرات المحور الأول (العدالة)			
الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	موافق نوعا ما	0,933	3,28
2	موافق نوعا ما	0,997	3,15
3	متوسط	0,88251	3,2131
المستوى العام للمحور الأول			
فقرات المحور الثاني (تقاسم السلطة)			
3	موافق نوعا ما	1,108	2,85
4	موافق نوعا ما	0,998	2,66
4	متوسط	0,99005	2,7541
المستوى العام للمحور الثاني			
فقرات المحور الثالث (النزاهة)			
5	موافق	0,964	3,66
6	موافق	0,998	3,74
2	مرتفع	0,90036	3,6967
المستوى العام للمحور الثالث			
فقرات المحور الرابع (التوجه الأخلاقي)			
2	موافق	0,879	3,84
1	موافق	0,885	3,98

				الحسنة.
مرتفع	1	0,81909	3,9098	المستوى العام للمحور الرابع
متوسط	//	0,85325	3,3934	المستوى العام للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول (3) يمكن أن نستخلص النتائج الآتية:

✓ بما أن المستوى العام لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير منخفض لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».

✓ جاءت مختلف سلوكيات (أبعاد) القيادة الأخلاقية مرتبة من المستوى الأكثر ممارسة إلى الأقل كالتالي: التوجه الأخلاقي، النزاهة، العدالة، تقاسم السلطة.

✓ هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك التوجه الأخلاقي كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك (البعد، المحور) جاء مرتفع، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين على أن المسؤولين يشجعون ويكافئون العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية الحسنة، وأيضاً موافقين على أن المسؤولين يحرصون ويسعون إلى الارتقاء بالسلوكيات والقيم الأخلاقية للعاملين.

✓ هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك النزاهة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء مرتفع، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين على أن هناك ثقة كبيرة في صدق ما يصدر من المسؤولين من أقوال ووعود، وأيضاً موافقين على أن المسؤولين في المستشفى يتصفون بدرجة كبيرة من النزاهة.

✓ هناك مستوى متوسط لممارسة سلوك العدالة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين نوعاً ما على أن العاملين يتم معاملتهم بعدالة من طرف مسؤوليهم، وأيضاً موافقين نوعاً ما على عدم وجود محسوبية في التعامل مع العاملين.

✓ هناك مستوى متوسط لممارسة سلوك تقاسم السلطة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين نوعاً ما على أن العاملين يتم إشراكهم في الكثير من السلطات في المستشفى، وأيضاً موافقين نوعاً ما على أن العاملين يشاركون بأرائهم في الكثير من القرارات المتخذة في المستشفى محل الدراسة.

2.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة، سنقوم بحساب المتوسط

الحسابي، الانحراف المعياري ومستويات الموافقة لمختلف الفقرات، وذلك كالتالي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لفقرات المتغير التابع (الصمت التنظيمي)

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثامن (الصمت التنظيمي)
موافق نوعاً ما	6	0,913	3,36	9 العاملين لا يبدون أي انتقادات لأن المسؤولين لا يتقبلون ذلك
موافق نوعاً ما	7	0,859	3,21	10 العاملين يفضلون الصمت وعدم ابداء آرائهم لأن ذلك قد يزعج المسؤولين
موافق	4	0,744	3,48	11 لا يتم تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين
موافق نوعاً ما	8	0,826	3,13	12 العاملين لا يتواصلون فيما بينهم بمختلف الطرق وباستمرار
موافق	1	0,679	3,80	13 العاملين يتصرفون بسلوكيات انفرادية في الكثير من الأحيان

14	كثيرا ما ينسحب العاملین من التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة	3,69	0,923	3	موافق
15	العاملين يفضلون عدم التحدث في قضايا المؤسسة خوفا من ردود الفعل السلبية للمسؤولين	3,70	0,760	2	موافق
16	العاملين لا يبدون آراء مخالفة خوفا من العقاب من طرف المسؤولين	3,44	1,009	5	موافق
المستوى العام للمتغير التابع (الصمت التنظيمي)		3,4775	0,74844	//	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (4) يمكن أن نستخلص النتائج الآتية:

✓ بما أن مستوى متغير (التابع) الصمت التنظيمي جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لظاهرة الصمت التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».

✓ مستوى متغير (التابع) الصمت التنظيمي جاء متوسط، وهذا لأن العاملين في المستشفى محل الدراسة موافقين على أن العاملين يتصرفون بسلوكيات انفرادية في الكثير من الأحيان، وأنهم يفضلون عدم التحدث في قضايا المؤسسة خوفا من ردود الفعل السلبية للمسؤولين، وأيضا كثيرا ما ينسحبون من التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، وأنهم لا يتبادلون المعلومات والأفكار فيما بينهم، ولا يبدون آراء مخالفة خوفا من العقاب من طرف المسؤولين، وفي مقابل هذا هم موافقين نوعا ما فقط على أن العاملين لا يبدون أي انتقادات لأن المسؤولين لا يتقبلون ذلك، وأنهم يفضلون الصمت وعدم ابداء آرائهم لأن ذلك قد يزعج المسؤولين، وأيضا لا يتواصلون فيما بينهم بمختلف الطرق وباستمرار.

3.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار بيرسون كما في الجدول الآتي:

الجدول (5): قيمة الارتباط لمعامل بيرسون بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	
-0.403**	القيادة الأخلاقية
0,001	مستوى المعنوية Sig

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب (Sig=0,001) أقل من مستوى المعنوية المفروض (0,05)، فهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05)، وبالنظر إلى قيمة معامل بيرسون التي تساوي (-0,403)، فهذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي؛ ولكنه ذو دلالة احصائية، وكذلك نلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي)؛ وهذا لأن إشارة قيمة هذا المعامل كانت سالبة؛ أي أنه كلما زادت الأخلاق في سلوكيات القائد، كلما أدى ذلك إلى الحد والتقليل من مستوى ظاهرة الصمت التنظيمي.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، وبالتالي نقول أنه توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

4.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط، وأيضا تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الجدول (6): تحليل التباين لنموذج الانحدار بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	5,471	1	5,471	11,471	0,001	0,403	0,163
البواقي	28,139	59	0,477				
المجموع	33,610	60					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية المفروض (0,05)، وهذا يدل على أن قيمة F المحسوبة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0,05)، وبالتالي يمكن القول أن نموذج الانحدار مقبول احصائياً، وأن هناك قدرة لهذا النموذج بالتنبؤ بالمتغير التابع، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد نقول أن (16,3%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) سببه هو التغير الذي يحدث في المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، أما باقي التغيرات التي تحدث في الصمت التنظيمي فيرجع سببها إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة.

الجدول (7): معامل معادلة الانحدار بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		T	مستوى المعنوية sig
	B	الخطأ المعياري	Beta			
الثابت	4,678	0,365			12,802	0,000
القيادة الأخلاقية	-0,354	0,104	-0,403		-3,387	0,001

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (7) الذي يوضح تحليل الانحدار البسيط، نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0,05)، مما يدل على أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) له تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (الصمت التنظيمي)، وبالتالي يمكن صياغة معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل (x القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (y الصمت التنظيمي)، كالاتي:

$$y = -0,354x + 4,678$$

وبالتالي نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة، ونقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

ولمعرفة أي من أبعاد القيادة الأخلاقية له تأثير في الصمت التنظيمي، سنعتمد على تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) والذي يلغي تلقائياً الأبعاد الغير دالة احصائياً، وذلك كما في الجدول (8):

الجدول (8): معاملات معادلة الانحدار بين أبعاد القيادة الأخلاقية الدالة والصمت التنظيمي

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		T	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
	B	الخطأ المعياري	Beta					
الثابت	4,959	0,432			11,470	0,001	0,415	0,172
التوجه الأخلاقي	-0,379	0,108	-0,415		-3,499	0,001		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (8) الذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، نلاحظ أن البعد الرابع (التوجه الأخلاقي) هو فقط الذي له تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (الصمت التنظيمي)؛ حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0,05)، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى فتم استبعادها حسب هذا الاختبار لأنها غير دالة احصائياً، وبالتالي يمكن صياغة المعادلة النهائية لخط

الانحدار بين سلوك التوجه الأخلاقي (X_4) والمتغير التابع (y الصمت التنظيمي)، كالآتي: $y = -0,379X_4 + 4,959$ وبالتالي يمكن القول أنه تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ✓ نفي صحة الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة، ونقول أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة) مأخوذة بصفة منفردة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.
- ✓ اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة، ونقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوك التوجه الأخلاقي وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة.

4. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تهدف بالأساس إلى معرفة مدى مساهمة السلوكيات الأخلاقية للقيادة في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك بإسقاط وتطبيق موضوع الدراسة على المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج والاقتراحات، أهمها الآتي:

1.4 النتائج:

- ✓ القيادة الأخلاقية هي أن تكون سلوكيات القائد متوافقة مع القيم والأعراف الأخلاقية، كالعدالة، النزاهة، الأمانة... الخ، مما يؤثر في اتباعه ويشجعهم ويحركهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتتمثل أهم سلوكيات (أبعاد) القيادة الأخلاقية في: العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة.
- ✓ تظهر أهمية القيادة الأخلاقية خاصة من خلال دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، تشجيع العمل الجماعي، زيادة ثقة العاملين بأنفسهم؛ أي بصفة عامة تعزيز السلوكيات الإيجابية والتقليل من السلوكيات السلبية.
- ✓ الصمت التنظيمي هو خوف مشترك بين مختلف العاملين، يدفعهم نحو سلوك وميل نحو إخفاء الأفكار والمعلومات، وعدم تقديم الاقتراحات والآراء، وعدم الحديث عن المشكلات، وهذا عندما يكون ذلك مهم ويخدم مصالح وأهداف المؤسسة، وأهم أبعاد ظاهرة الصمت التنظيمي تتمثل في: خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية.
- ✓ المستوى العام لإجمالي سلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متوسط، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير منخفض لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».
- ✓ مستوى متغير (التابع) الصمت التنظيمي جاء متوسط، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لظاهرة الصمت التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».
- ✓ جاءت مختلف سلوكيات (أبعاد) القيادة الأخلاقية مرتبة من المستوى الأكثر ممارسة إلى الأقل كالآتي: التوجه الأخلاقي، النزاهة، العدالة، تقاسم السلطة، حيث هناك مستوى مرتفع لممارسة كل من سلوك التوجه الأخلاقي وسلوك النزاهة، في حين هناك مستوى متوسط لممارسة كل من سلوك العدالة وسلوك تقاسم السلطة.

- ✓ توجد علاقة ارتباط سالبة (عكسية) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مأخوذة بصفة مجتمعة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة.
- ✓ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة) مأخوذة بصفة منفردة، وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وهذا يثبت عدم صحة الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين سلوك التوجه الأخلاقي وظاهرة الصمت التنظيمي، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة.

2.4 الاقتراحات:

- ✓ ينبغي على المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وباقي المستشفيات عموماً، أن تهتم بالارتقاء بمختلف السلوكيات الأخلاقية للقادة والمسؤولين، وخاصة بعدي العدالة وتقاسم السلطة، لأنها جاء أكثر انخفاضاً مقارنة بباقي أبعاد القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال تحقيق نوعاً من العدالة بين العاملين، وأن لا يتم التمييز بينهم لاعتبارات ومصالح شخصية، وأن يتم إشراكهم في اتخاذ مختلف القرارات، واحترام آرائهم وانتقاداتهم، وأيضاً أن يتم تداول السلطات والمناصب بين العاملين، وتوزيعها وفقاً لاعتبارات سليمة وعادلة.
- ✓ ينبغي على المسؤولين والقادة في المستشفيات أن يتصفوا بمختلف السلوكيات الأخلاقية، لأن ذلك يساهم في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، والتي تعتبر ظاهرة سلبية في المؤسسة، لها آثار سلبية كثيرة، وتعرقل مختلف الجهود المبذولة.
- ✓ بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الأخلاقي للقادة، فإنه ينبغي اتخاذ مختلف الإجراءات والأساليب الأخرى التي يمكن أن تساهم في الحد والتخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية.
- ✓ ينبغي على الباحثين الاهتمام والتركيز أكثر على المواضيع المرتبطة بالجانب الأخلاقي، لأن الأخلاق هي أهم أسباب النجاح، وسواء في المجال الإداري، المالي، الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي،... الخ.
- ✓ ينبغي على الباحثين كذلك عدم الإغفال عن دور الدين الإسلامي في الارتقاء بأخلاق الأفراد، وباعتباره أهم المصادر التي تستمد منها الأخلاق، ووازع قوي يدفع الإنسان إلى تحسين أخلاقه وسلوكياته اتجاه الآخرين، ومحيطه الخارجي بصفة عامة.
- ✓ ينبغي عدم الوقوع في فخ العولمة فالكثير من المواضيع يمكن النظر لها من وجهة نظر إسلامية، وعدم الاكتفاء بالتعاريف والتحليلات الشائعة والمتعارف عليها التي يقال عنها أنها عالمية.

5. المراجع:

- 1- أحمد إبراهيم عواد على، أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، مصر: جامعة عين شمس، 2019.
- 2- أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي، القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر: جامعة أم البواقي، المجلد (8)، العدد (1)، 2021.

- 3- بعجي سعاد، خبايا عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة وحدة ما بعد البيع (كندور)، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: الجلفة: جامعة زيان عاشور، المجلد (9)، العدد (3)، 2015.
- 4- سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) "تقريت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، العدد 13، 2018.
- 5- شبيلي وهبية، القيادة الأخلاقية كألية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 13، 2017.
- 6- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: غزة: الجامعة الإسلامية، 2017.
- 7- غليط شافية، الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - واقع المؤسسات التربوية أنموذجا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة قسنطينة (2)، المجلد (7)، العدد (1)، 2021.
- 8- كمال خليل مخامرة، سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر: مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (3)، 2020.
- 9- لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي، الجزائر: الجلفة: جامعة زيان عاشور، العدد 02، 2018.
- 10- ميهفان شريف يوسف، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، العراق: جامعة زاخو، المجلد (4)، العدد (1)، 2016.