

واقع ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية "دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة"

The reality of practicing organizational silence behaviors in Algerian health institutions - an exploratory study of the opinions of employees of the University Hospital Center in the state of Batna -

محمد العابد¹*

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

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/01/15

تاريخ الاستلام: 2022/03/01

ملخص:

من خلال هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك بالتطبيق على المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، فقد تم التوصل للعديد من النتائج والاقتراحات، أهمها أن هناك مستوى متوسط لممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي مأخوذة بصفة مجتمعة، وأنه ينبغي على المسؤولين أن يفتحوا قنوات الحوار والتواصل مع العاملين، وأن يتم توفير الجو والمناخ التنظيمي المشجع والايجابي، وتشجيع ودعم مختلف صور وأشكال التعاون والعمل الجماعي، وأن تكون هناك حرية وسهولة في التواصل والالتقاء بين العاملين والمسؤولين، وبدون قيود وعراقيل تعيق ذلك.

الكلمات المفتاحية: صمت التنظيمي؛ أبعاد الصمت التنظيمي؛ مؤسسات صحية.

تصنيف JEL: I19 ؛ M10

Abstract:

Through this study which sought to know the reality and level of practice of organizational silence behaviors in Algerian health institutions, By applying to the university hospital center in the state of Batna, many results and suggestions were reached, The most important of which is that there is an average level of practicing organizational silence behaviors taken collectively, And that officials should open channels of dialogue and communication with workers, To provide an encouraging and positive organizational atmosphere and environment, to encourage and support various forms of cooperation and teamwork, and to have freedom and ease of communication and meeting between employees and officials, without restrictions and obstacles that impede that.

Keywords: Organizational silence; dimensions of organizational silence; health institutions.

Jel Classification Codes : I19 ; M10

مقدمة:

إن مجال ادارة الأعمال، من المجالات الواسعة والمتجددة باستمرار، فهناك دائما اهتمامات وتوجهات جديدة من طرف الباحثين والمفكرين، فمن بينالمواضيع الأكثر حداثة، نجدالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة وكيفية الارتقاء بمختلف سلوكيات الأفراد العاملين وقيمهم، وتوفير المناخ والجو التنظيمي المناسب والمشجع لهم.

ويعتبر الصمت التنظيمي من بين المواضيع الحديثة، وذلك باعتباره ظاهرة سلبية في المؤسسة، تهدد بقائها وتعوها في تحقيق أهدافها، وتكشف عن الكثير من الاختلالات السابقة والمصاحبة لها في المؤسسة، وذلك عندما يصبح الصمت في المؤسسة كسلوك تنظيمي يسود فيها، وكمناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية يميز طبيعة وحو العمل في المؤسسة، وليس مجرد سلوك انفرادي لبعض العاملين، هذه الظاهرة لها سلوكيات وأبعاد تعبر عنها، كإحجام العاملين على تقديم الاقتراحات، الانتقادات والملاحظات عندما يلزم الأمر ذلك، وعدم التحدث في أمور ومشاكل المؤسسة خوفا من عواقب ذلك، وبالتالي ينبغي على القيادات الادارية وأصحاب القرار في المؤسسة أن يسعوا إلى التقليل السلوكيات السلبية في المؤسسة، وخاصة السلوكيات التنظيمية منها؛ لأن لها الأثر السليبي الأكبر.

تعتبر المؤسسات الصحية كغيرها من المؤسسات؛ فإن لها جانب إداري وتنظيمي، وبالتالي فالمشاكل التنظيمية التي قد توجد في مختلف المؤسسات يمكن أن تتواجد أيضا في المجال الصحي، ونظرا لحساسية ومكانة هذا القطاع، فإنه ينبغي الاهتمام أكثر بدراسة وتحليل مختلف الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تسود في المؤسسات الصحية، وتعرقل السير الطبيعي لمختلف الأعمال والمهام فيها. والناظر في واقع المؤسسات الصحية الجزائرية، وفي مختلف الدراسات التي تطرقت للمجال الصحي من الناحية التنظيمية والادارية، يجد أنه يعاني من الكثير من الاختلالات، وأن المؤسسات الصحية الجزائرية مازالت بعيدة جدا عن مستوى المؤسسات الصحية الناجحة والمتطورة في العالم، وسواء من ناحية كفاءة العمليات العلاجية والاستشفائية، أو من ناحية الجانب التنظيمي ومناخ العمل في هذه المؤسسات.

مما سبق وعلى ضوء هذا الواقع المليء بالاختلالات والنقصان للقطاع الصحي الجزائري، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كالتالي: ما مدى انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة؟

من خلال هذه الاشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما مستوى ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) مأخوذة بصيغة مجتمعة في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة ؟
- ✓ ما مستوى ممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية) في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة؟
- ✓ ما مستوى ممارسة سلوك الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال) في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة؟
- ✓ ما مستوى ممارسة سلوك الصمت التنظيمي (العزلة) في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة؟
- ✓ ما مستوى ممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة؟

من خلال التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (العزلة)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف العاملين من ردود الفعل السلبية)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

أهمية الدراسة:

هذه الدراسة يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المستشفيات الصحية والنظام الصحي عموماً، وأصحاب القرار في المركز الاستشفائي محل الدراسة بصفة خاصة، فيمكن أن تلفت انتباههم وتعطيهم نظرة عن ظاهرة الصمت التنظيمي، وعن واقع ومستوى ممارسة سلوكيات هذه الظاهرة في المستشفيات الجزائرية، وبالإضافة إلى ذلك فيمكن أن يستفيد من هذه الدراسة مختلف الطلبة والباحثين في مجال موضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معنى الصمت التنظيمي، وتحديد أهم سلوكياته (أبعاده)، وإبراز أسباب وخطورة هذه الظاهرة، وكذلك معرفة مستوى ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، وفي الأخير محاولة إعطاء الاقتراحات المناسبة للتخفيف من هذه الظاهرة السلبية في المؤسسات الصحية بصفة عامة.

الحدود الموضوعية والزمنية للدراسة: تندرج هذه الدراسة ضمن مواضيع المؤسسات الصحية وكيفية الارتقاء بها من الجانب التنظيمي والإداري، وذلك لمعرفة واقع ومستوى انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي، وذلك بالتطبيق على المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، وقد تم إجراء هذه الدراسة سنة 2021م.

المحور الأول: الإطار النظري

من خلال هذا الجزء، سيتم التعرف على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بظاهرة الصمت التنظيمي، وذلك من خلال معرفة معنى هذه الظاهرة، سلوكياتها (أبعادها) أسبابها، مراحلها، أنواعها وآثارها السلبية.

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

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

✓ "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة" (ميهمان، 2016، صفحة 174).

✓ "الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يترأى له أن كل ما يعاينيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المؤسسة به، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها" (الوهبي، 2014، صفحة 371).

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

✓ "درجة سلوك القرار المقصود الواعي لدى الموظف، بأن يتمتع عن ابداء رأيه واهتماماته حول الظروف التنظيمية الموجودة في مؤسسته بعد يأسه، لكي لا يطاله الظلم والاستهداف" (عواد، 2019، صفحة 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 يجد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفون حول القضايا التنظيمية" (عواد، 2019، صفحة 47).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول باختصار أن الصمت التنظيمي هو: «اتجاه وميل مشترك بين مختلف العاملين نحو إخفاء المعلومات والأفكار، وعدم التحدث عن المشكلات ونقاط الضعف في المؤسسة، وعدم تقديم الاقتراحات والآراء اللازمة، وهذا عندما يكون ذلك مهم للمؤسسة ويخدم مصالحها، وذلك خوفاً من النتائج السلبية التي قد تعود عليهم جراء ذلك».

ثانياً: أسباب الصمت التنظيمي: من بين هذه الأسباب نذكر الآتي (هجو، 2018، الصفحات 13-14) (صادفي وخثير، 2021، الصفحات 409-410):

✓ **تضارب الأهداف:** يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه، أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي، فضلاً عن الاختلاف حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف.

✓ **التصميم الهيكلي:** من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها، والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

✓ **المناخ التنظيمي المتدهور:** إن عدم وجود الجو النفسي المريح يعتبر من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في مختلف جوانب العمل.

✓ **أسباب إدارية وتنظيمية (انعدام الثقة بالمدراء):** وتعلق أساساً بضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بسبب تخوف المديرين من تلقي تغذية عكسية سلبية من المرؤوسين، وتجنب تقديم أية معلومات قد توحى بوجود ضعف في المهارات والكفاءة التنظيمية وانخفاض الأداء التنظيمي بصفة عامة، علاوة على تخوف العاملين من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آرائهم معارضة لتوجهات المؤسسة، لذلك يُفضل العامل الصمت حتى يتجنب الصراع، وهذا ما يؤدي إلى ضعف العلاقات التنظيمية، وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

✓ **نقص الخبرة (خبرة الماضي):** يفضل البعض التزام الصمت بهدف إخفاء معلومات سابقة سيئة متعلقة بتجارب ماضية غير ناجحة بسبب ضعف الخبرة، هذه الحالة تجعل الفرد يشعر بأنه في وضع حرج لا يسمح له بالكلام، مما يؤدي إلى انفصال العامل عن عمله بطريقة تجعله غير قادر على تحقيق ذاته وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية، وتؤدي إلى انسحاب العامل من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات تعيد عملية صنع القرار.

✓ **الخوف من الإضرار بالعلاقات:** بالرغم من أن الأفراد العاملين يدركون جيداً الأداء الفعلي للمؤسسة، ويعلمون نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي، إلا أنهم يفضلون عدم المشاركة في تقديم الحلول للمشاكل الموجودة لحكمهم مسبقاً بأن الآخرين لا يتقبلون هذه المقترحات من أجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الأفكار المعارضة لسياسة المؤسسة، بالإضافة إلى خوفهم من فقدان العلاقات مع زملاء العمل.

✓ **مخاوف تتعلق بالعمل:** أغلب العاملين يفضلون السلوكيات التي تكون عواقبها إيجابية، وبالتالي لا يرغبون بوصفهم صانعي المشاكل داخل المؤسسة خوفاً من العقاب السلبي الذي يعزز الإحساس بالخوف على المسار المهني أو لحرمان من الترقية والتعرض لسوء المعاملة، والشعور بانعدام العدالة التنظيمية، وبذلك يعتقد العاملين أن التعبير عن آرائهم يسبب هذه المشاكل، مما يؤدي إلى الالتزام بالصمت.

ثالثاً: **أبعاد مناخ الصمت التنظيمي:** تتمثل هذه الأبعاد في الآتي (سلامة والصوفي، 2021، الصفحات 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 فعلياً فإنهم قد يتجاهلوها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، كما يشكل أيضاً عامل خوف المديرين من التغذية العكسية سبباً من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل المؤسسة، ففي حالة شعور الرؤوس 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، ويتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتنشأ الروابط والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.

✓ **العزلة:** هي انخفاض الروابط الاجتماعية في حياة الفرد نتيجة لغياب العلاقات الاجتماعية الإيجابية 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 وولائه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإهاء 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 رأياً مخالفاً أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث في القضايا في مؤسساتهم واعتبارهم صانعين للمشكلات داخل البيئة الداخلية في المؤسسة.

رابعاً: **مراحل الصمت التنظيمي:** الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكد بدريتواشفوردي، حيث يرى أن الصمت التنظيمي يتضمن المراحل الأربعة الآتية (الختاتنة، 2009، الصفحات 13-14):

✓ **مرحلة الاستغراق (الشمول):** وتتضمن حالة من الاستشارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

✓ **مرحلة الكساد:** وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى.

✓ **مرحلة الانفصال:** وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الاجتهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك الزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

✓ **مرحلة الاتصال:** وتعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير، ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

خامساً: **أنواع الصمت التنظيمي:** يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع كالآتي (بركنو نصيرة، 2018، الصفحات 268-269):

✓ **الصمت المؤيد للمجتمع:** القائم على سلوك المواطنة التنظيمية، ويعرف بأنه حجب الأفكار المتصلة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية، والغرض من الصمت الاجتماعي الإيجابي هو تحقيق والحفاظ على علاقات جيدة في مكان العمل.

✓ **الصمت الدفاعي:** يقوم على أساس الخوف من العواقب الناجمة عن التحدث، كما يعرف على أنه حجب المعلومات والحقائق لحماية النفس، وذلك بهدف عدم المعاقبة أو التوبيخ من قبل رب العمل، ويتميز بأنه سلوك هادف واستباقي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية.

✓ **الصمت الإذعائي:** الحجب المعتمد للأفكار، الآراء والاقتراحات بسبب التنازل وانخفاض القدرة على اتخاذ القرار.

سادسا: الآثار السلبية للصمت التنظيمي: تتجلى انعكاسات الصمت السلبية وبشكل كبير على الفرد والمؤسسة معا، وقد تسبب بمستويات عالية من عدم الرضا، الغياب ودوران العمل، وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها، والتي تتمثل في الآتي (غليط، 2021، صفحة 444):

✓ **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 كالتسبب، 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.

المحور الثاني: الاطار التطبيقي:

من خلال هذا الجزء فإنه سيتم تطبيق موضوع هذه الدراسة على المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي بولاية باتنة، وذلك لاختبار آراء العاملين في هذا المستشفى لمعرفة مستوى ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي.

أولا: التعريف بميدان الدراسة: لم يقتصر دور مستشفى مدينة باتنة خلال الاحتلال الفرنسي على تقديم الخدمة العمومية، بل كان يعمل أيضا في الاتجاه الذي يجسد سياسة الإدارة الفرنسية، ويخدم مصالحها الفكرية، ودعمت الثكنات العسكرية ذلك بإرسال قواعد بناياتها أمام المستشفى لتكتمل البنية الاستراتيجية الكاملة، ومع بداية سنة (1956م) اتخذ المستشفى الطابع الجهوي للتنمية المدنية بتشغيل أربع مصالح طبية، تتمثل في طب الأطفال، الطب العام، قسم أمراض النساء والتوليد، هذا فضلا عن هيكل تقني للإشراف على الأقسام التقنية، كالمخابر وقسم الأشعة والتنظير*.

ويعتبر هذا المركز من أهم المرافق الحيوية في الولاية، يحده شمالا طريق تازولت، ومن الجنوب كلية الطب، ومن الشرق مديرية الغابات، ومن الغرب مدرسة الشبه الطبي ومعهد الصيدلة، ولقد مرت نشأته بعدة مراحل أهمها كانت سنة (1979م) تاريخ انطلاق خدماته، ثم أصبح من بين المؤسسات الصحية العمومية المشكّلة للقطاع الصحي بباتنة، وهذا بعد صدور المرسوم التنفيذي لسنة (1981م)، والذي يقتضي أن تُحوّل إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى بالقطاع الصحي كل مؤسسة صحية تابعة لوزارة الصحة

* وثائق مقدمة من طرف المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة.

(المرسوم التنفيذي رقم 81-242، 1981، ص1229). وبقي يسير وفق قواعد القطاعات الصحية إلى غاية سنة (1986م)، أين أسندت إليه مهمة التكوين ليصبح بذلك مركز استشفائي جامعي(المرسوم التنفيذي رقم 86-303، 1986، ص2111-2112).
ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة أبعاد الصمت التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، وذلك من خلال توزيع استمارات استبيان على مجموعة من العاملين(اداريين، أطباء،...الخ) في هذا المركز الاستشفائي، وقد تضمن هذا الاستبيان (4) محاور (أبعاد)، وكل محور يتضمن ثلاثة فقرات 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 ملائمة مختلف الأبعاد (المحاور)، أو لمعرفة المستوى العام لملائمة إجمالي هذه الأبعاد، فإنه سيتم اعتماد المقياس الثلاثي الذي يتضمن ثلاث مستويات: منخفض، متوسط ومرتفع.

ثالثا: توزيع أداة الدراسة:تضمن الاستبيان في صورته النهائية أربعة محاور: خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية، والتي تعتبر كأبعاد أساسية لظاهرة الصمت التنظيمي، وقد تم توزيع (100) استمارة استبيان على مجموعة من العاملين في المستشفى محل الدراسة، وتم استرجاع (95) استمارة استبيان، وبعد تفحصها تم رفض استمارتين، وبالتالي يصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة هو (93) استمارة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة:سيتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة؛ أي لمعرفة مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع نفس الاستبيان على نفس أفراد العينة.

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

محاور ومتغيرات الدراسة	درجة ألفا كرونباخ
المحور الأول: خوف القادة من التغذية العكسية	0,710
المحور الثاني: ضعف مهارات الاتصال	0,772
المحور الثالث: العزلة	0,730
المحور الرابع: خوف العاملين من ردود الفعل السلبية	0,754
متغير الصمت التنظيمي	0,860

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين 0,710 و0,860؛ وهي قيم أكبر من القيمة المعيارية لمعامل ألفا كرونباخ المقدر بـ 0,6، وبالتالي نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، وصلاحيته كبيرة لتطبيقه في الدراسة.

خامسا: تشخيص وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:سنحاول توصيف جميع أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تشخيص وتحليل بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي يتصفون بها، وذلك كالآتي:

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي: يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي (الجنس) كما في الجدول الآتي:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
39,78%	37	ذكر
60,22%	56	أنثى
100%	93	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة الإناث لعينة الدراسة أكبر من نسبة الذكور، وهذا قد يرجع لعدة أسباب، وخاصة إلى أن الكثير من أدوار العمل في المجال الصحي قد تناسب وتستقطب العنصر النسوي أكثر من الرجال.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بمتغير العمر كما في الجدول الآتي:

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
25,81%	24	أقل من 30 سنة
38,71%	36	30-40 سنة
22,58%	21	41-50 سنة
12,90%	12	أكثر من 50 سنة
100%	93	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة هي 38,71%، وهي تخص الفئة العمرية 30-40 سنة، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 25,81%؛ أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الشباب، وهو ما تم ملاحظته فعلا في المستشفى، وهذا ما يكشف عن زيادة عدد الخريجين من الشباب من الجامعات والمعاهد الجزائرية في السنوات الأخيرة.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة: يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بمتغير طبيعة الوظيفة كما في الجدول الآتي:

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
11,83%	11	طبيب عام
4,30%	4	طبيب مختص
24,73%	23	ممرض (شبه طبي)
45,16%	42	موظف إداري
8,60%	8	مسؤول إداري
5,38%	5	آخرون
100%	93	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة هي 45,16%، وهي تخص فئة الموظفين الإداريين، ثم تليها فئة الممرضين بنسبة 24,73%؛ أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين الإداريين، وذلك لأنه عند توزيع استمارات الاستبيان تم تعمد توزيع نسبة أكبر من الاستمارات على الإداريين، وذلك بحكم أن لهم أماكن ومكاتب عمل ثابتة تسهل التواصل معهم، والرجوع إليهم لاسترجاع الاستمارات.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول الآتي:

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
21,51	20	0-5 سنوات
33,33	31	6-10 سنوات
18,28	17	11-15 سنة
16,13	15	16-20 سنة
10,75	10	أكثر من 20 سنة
100%	93	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة هي 33,33%، وهي تخص فئة سنوات الخبرة 6-10 سنة، ثم تليها فئة 0-5 سنة بنسبة 21,51%، أما الفئة الأقل نسبة فهي فئة سنوات الخبرة الأكثر من 20 سنة، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم حديثي التوظيف؛ أي تم توظيفهم في العشر سنوات الأخيرة فقط، وهو ما يعكس استراتيجية الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة في زيادة مناصب العمل والقضاء على البطالة، وهذا سواء في المجال الصحي، أو في مختلف المجالات الأخرى.

سادسا: اختبار فرضيات الدراسة: لاختبار مختلف فرضيات هذه الدراسة، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الفقرات والمحاور، وذلك كالآتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لفقرات ومحاور الدراسة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول (خوف القادة من التغذية العكسية)
موافق	2	0,833	3,74	1 العاملون لا يبدون أي انتقادات لأن المسؤولين لا يتقبلون ذلك
موافق	1	0,756	3,81	2 يفضل العاملون عدم البوح بمشكلات المؤسسة لأن المسؤولين يتخوفون من ذلك
موافق	3	0,831	3,70	3 العاملون يفضلون الصمت وعدم ابداء آرائهم لأن ذلك قد يزعج المسؤولين
مرتفع	2	0,49553	3,7491	المستوى العام للمحور الأول
				فقرات المحور الثاني (ضعف مهارات الاتصال)
موافق نوعا ما	3	0,950	3,01	4 لا يتم تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين
موافق نوعا ما	1	0,629	3,13	5 العاملون لا يجتمعون كثيرا للتحدث عن المشاكل

				المشتركة بينهم	
6	موافق نوعا ما	2	0,660	3,10	العاملين لا يتواصلون فيما بينهم بمختلف الطرق وباستمرار
	متوسط	3	0,46986	3,0789	المستوى العام للمحور الثاني
					فقرات المحور الثالث (العزلة)
7	موافق نوعا ما	1	0,968	2,77	ليس هناك علاقات مهنية واجتماعية جيدة بين العاملين
8	موافق نوعا ما	2	0,946	2,73	العاملين يتصرفون بسلوكيات انفرادية في الكثير من الأحيان
9	موافق نوعا ما	3	0,844	2,70	كثيرا ما ينسحب العاملون من التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة
	متوسط	4	0,63619	2,7348	المستوى العام للمحور الثالث
					فقرات المحور الرابع (خوف العاملين من الردود السلبية)
10	موافق	3	1,212	3,71	العاملين لا يبديون آراء مخالفة خوفا من العقاب من طرف المسؤولين
11	موافق	2	1,038	3,80	العاملين يفضلون عدم التحدث في قضايا المؤسسة خوفا من ردود الفعل السلبية للمسؤولين
12	موافق	1	1,098	3,97	العاملين لا يعترضون على القرارات والاجراءات المتخذة خوفا من أن يعتبرهم المسؤولين كصانعي للمشاكل
	مرتفع	1	0,72995	3,8244	المستوى العام للمحور الرابع
	متوسط	//	0,26102	3,3468	المستوى العام لجميع المحاور (الأبعاد)

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول (6) يمكن أن نستخلص النتائج الآتية:

✓ بما أن المستوى العام لإجمالي سلوكيات الصمت التنظيمي جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

✓ بما أن المستوى العام لسلوك الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية) جاء مرتفع، فإن هذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

✓ بما أن المستوى العام لسلوك الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال) جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

✓ بما أن المستوى العام لسلوك الصمت التنظيمي (العزلة) جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (العزلة)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

✓ بما أن المستوى العام لسلوك الصمت التنظيمي (خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) جاء مرتفع، فإن هذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف العاملين من ردود الفعل السلبية)، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة».

كذلك من خلال الجدول (6) في ما يخص مستويات ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي، فإنه يمكن تلخيص نتائج مختلف هذه السلوكيات حسب ترتيبها، وفقا لمستوى ممارستها في المركز الاستشفائي محل الدراسة، من الاتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل، والقول بأنه حسب رأي العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، فإن هناك:

■ مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف العاملين من ردود الفعل السلبية)، وهذا لأن المستوى العام لهذا البعد (المحور) جاء مرتفع، وذلك لأن العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة موافقين على أن العاملين لا يعترضون على القرارات والاجراءات المتخذة خوفا من أن يعتبرهم المسؤولين كصانعي للمشاكل، وأنهم يفضلون عدم التحدث في قضايا المؤسسة خوفا من ردود الفعل السلبية للمسؤولين، وكذلك لا يبدون آراء مخالفة خوفا من العقاب من طرف المسؤولين.

■ مستوى مرتفع لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية)، وهذا لأن المستوى العام لهذا البعد (المحور) جاء مرتفع، وذلك لأن العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة موافقين على أن العاملين يفضلون عدم البوح بمشكلات المؤسسة لأن المسؤولين يتخوفون من ذلك، وأنهم لا يبدون أي انتقادات لأن المسؤولين لا يتقبلون ذلك، وكذلك أنهم يفضلون الصمت وعدم ابداء آرائهم لأن ذلك قد يزعج المسؤولين.

■ مستوى متوسط لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال)، وهذا لأن المستوى العام لهذا البعد (المحور) جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة موافقين نوعا ماعلى أن العاملين لا يجتمعون كثيرا للتحدث عن المشاكل المشتركة بينهم، وأنهم لا يتواصلون فيما بينهم بمختلف الطرق وباستمرار، وكذلكلا يتم تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين.

■ مستوى متوسط لممارسة سلوك الصمت التنظيمي (العزلة)، وهذا لأن المستوى العام لهذا البعد (المحور) جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة موافقين نوعا ماعلى أنه ليس هناك علاقات مهنية واجتماعية جيدة بين العاملين، وأنهم يتصرفون بسلوكيات انفرادية في الكثير من الأحيان، وكثيرا ما ينسحبون من التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسات سلوكيات ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك بالتطبيق على المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، فإنه تم التوصل إلى العديد من النتائج والاقتراحات، أهمها ما يلي:

نتائج الجزء النظري:

✓ الصمت التنظيمي هو اتجاه وميل مشترك بين مختلف العاملين نحو إخفاء المعلومات والأفكار، وعدم التحدث عن المشكلات ونقاط الضعف في المؤسسة، وعدم تقديم الاقتراحات والآراء اللازمة، وهذا عندما يكون ذلك مهم للمؤسسة ويخدم مصالحها، وذلك خوفاً من النتائج السلبية التي قد تعود عليهم جراء ذلك، وتمثل سلوكيات (أبعاد) الصمت التنظيمي في خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة وخوف العاملين من ردود الفعل السلبية، وتمثل أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي في تضارب الأهداف، التصميم الهيكلي، المناخ التنظيمي المتدهور، أسباب إدارية وتنظيمية (انعدام الثقة بالمدراء)، نقص الخبرة، الخوف من الأضرار بالعلاقات ومخاوف تتعلق بالعمل.

✓ ظاهرة الصمت التنظيمي لا تحدث فجأة لكن عبر مراحل زمنية تتمثل في مرحلة الاستغراق (الشمول)، مرحلة الكساد، مرحلة الانفصال ومرحلة الاتصال، كما يتم تقسيم هذه الظاهرة إلى ثلاثة أنواع تتمثل في الصمت المؤيد للمجتمع، الصمت الدفاعي والصمت الإذعائي، وهناك الكثير من الآثار، الانعكاسات والنتائج السلبية والغير مرغوبة لظاهرة الصمت التنظيمي، وسواء على العاملين أو المؤسسة، مثل زيادة التوتر للعاملين والتقليل من رفايتهم، زيادة التسبب واللامبالاة، قلة التعاون الجماعي، الانخفاض في جودة العمل في المؤسسة، انخفاض جودة اتخاذ القرارات التنظيمية... الخ.

نتائج الجزء التطبيقي:

✓ هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) مأخوذة بصيغة مجمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الاتصال، العزلة) مأخوذة بصيغة منفردة، حسب وجهة نظر العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة.

✓ هناك مستوى مرتفع لسلوكيات الصمت التنظيمي (خوف القادة من التغذية العكسية، خوف العاملين من ردود الفعل السلبية) مأخوذة بصيغة منفردة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والخامسة.

✓ سلوكيات (أبعاد) ظاهرة الصمت التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة جاءت مرتبة من الاتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل، كالآتي: خوف العاملين من ردود الفعل السلبية، خوف القادة من التغذية العكسية، ضعف مهارات الاتصال، العزلة.

✓ سلوكيات الصمت التنظيمي التي هي ضمن بعد خوف العاملين من ردود الفعل السلبية، جاء مستواها أكبر من باقي السلوكيات (الأبعاد)، وهو ما يكشف ويشير إلى أن الإجراءات العقابية والردعية المادية والمعنوية تجاه العاملين قد تكون مبالغ فيها ويتم استخدامها في غير موضعها، وذلك لإسكات العاملين وإضعاف مشاركتهم وتدخلهم في المشاكل الحاصلة في هذا المستشفى، وهو ما تم ملاحظته كثيراً عند توزيع استمارات الاستبيان، وتردد الكثير من العاملين وتخوفهم من تعبئة هذه الاستمارات.

الاقتراحات:

- بهدف التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي في المركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة والمؤسسات الصحية الجزائرية بصفة عامة، فيمكن ذكر بعض الاقتراحات التي يمكن للمسؤولين وأصحاب القرار أن يأخذوا ببعضها، وذلك كالآتي:
- ✓ ينبغي للمسؤولين أن يفتحوا قنوات الحوار والتواصل مع العاملين، وأن ينظموا مختلف الملتقيات الدورية والمستمرة لذلك، ويعدوا ويهيئوا مختلف الفضاءات والهياكل اللازمة لذلك، وأن تكون هناك حرية وسهولة في التواصل والالتقاء بين العاملين والمسؤولين، وبدون قيود وعراقيل تعيق ذلك.
 - ✓ ينبغي أن يقتنع المسؤولون بضرورة السعي إلى تكوين صورة حسنة وإيجابية عنهم لدى العاملين، فمثلا صورة المسؤول المتواضع، الخلق والحريص على مصالح العاملين، لها آثار إيجابية كثيرة وسواء على المؤسسة أو العاملين أو المسؤولين أنفسهم.
 - ✓ ينبغي أن يتم استخدام مختلف الإجراءات العقابية والردعية وسواء المادية أو المعنوية في الاتجاه بالطريقة الصحيحة والمناسبة، بحيث يتم تمكين وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وانتقاداتهم بكل أريحية وبدون تبعات لذلك.
 - ✓ ضرورة تشجيع ودعم مختلف صور المشاركة، التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وسواء في اتخاذ القرارات أو في تنفيذ بعض المهام والأعمال، لأن ذلك من شأنه يقضي على الكثير من الحواجز وأسباب العزلة بين العاملين، ويجعلهم أكثر اندماجا في العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المستشفى.
 - ✓ توفير جو ومناخ تنظيمي إيجابي ومشجع، ويساهم في التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المستشفى، جو يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين والتعامل بأخلاق حسنة، بحيث يشعر العامل بأن صوته ورأيه مسموع لدى الجهات العليا ويلقى الأذن الصاغية، وأنه يلقي التوجيه والنصح من طرف مسؤوليه في حالة أخطأ، وأن المسؤولين ليس لديهم نزعة انتقامية اتجاه العاملين، ويجيون الخير والنجاح لهم... الخ.

الملحق رقم (1): نموذج الاستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي قالة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه للعاملين

في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى اختبار ومعرفة مدى انتشار ظاهرة الصمت في المركز الاستشفائي بباتنة، وهو يشكل جزءا من دراسة بحثية حول موضوع الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية.

كونوا واثقين بأن الأجوبة التي تدلون بها سيتم استعمالها فقط لمقاصد البحث العلمي، فنرجوا أن تساهموا معنا في إنجاز هذه الدراسة، والتي تسعى للوصول إلى نتائج وتوصيات قد تؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسات الصحية الجزائرية، لذا نرجوا منكم كأخي (أختي) أنتضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

تقبلوا منا كل التقدير والاحترام... وجعلكم الله فخر الجزائر.

الباحث: العابد محمد

Drmohamedlabed72@yahoo.com

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- النوع الاجتماعي.

ذكر أنثى

2- العمر.

أقل من 30 سنة 30-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- طبيعة الوظيفة.

طبيب عام طبيب مختص ممرض (شبه طبي)
 موظف إداري مسؤول إداري آخرون

4- سنوات الخبرة.

0 - 5 سنوات 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة
 16 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

درجة الموافقة					محتوى العبارة	
موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					العاملين لا يبدون أي انتقادات لأن المسؤولين لا يتقبلون ذلك	1
					يفضل العاملون عدم البوح بمشكلات المؤسسة لأن المسؤولين يتخوفون من ذلك	2
					العاملين يفضلون الصمت وعدم ابداء آرائهم لأن ذلك قد يزعج المسؤولين	3
					لا يتم تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين	4
					العاملون لا يجتمعون كثيراً للتحدث عن المشاكل المشتركة بينهم	5
					العاملين لا يتواصلون فيما بينهم بمختلف الطرق وباستمرار	6
					ليس هناك علاقات مهنية واجتماعية جيدة بين العاملين	7
					العاملين يتصرفون بسلوكيات انفرادية في الكثير من الأحيان	8
					كثيراً ما ينسحب العاملون من التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة	9
					العاملين لا يبدون آراء مخالفة خوفاً من العقاب من طرف المسؤولين	10
					العاملين يفضلون عدم التحدث في قضايا المؤسسة خوفاً من ردود الفعل السلبية للمسؤولين	11
					العاملين لا يعترضون على القرارات والاجراءات المتخذة خوفاً من أن يعتبرهم المسؤولين كصانعي للمشاكل	12

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة 8 ماي قالة	أستاذ التعليم العالي	وليد بشيشي
جامعة 8 ماي قالة	أستاذ التعليم العالي	سليم مجليخ
جامعة بجي فارس المدينة	أستاذ محاضر أ	عيمادمعوشي

الملحق رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
question1	93	1	5	3,74	,833
question2	93	1	5	3,81	,756
question3	93	1	5	3,70	,831
t1	93	1,33	4,67	3,7491	,49553
questuon4	93	1	5	3,01	,950
question5	93	1	5	3,13	,629
question6	93	1	5	3,10	,660
t2	93	1,33	4,00	3,0789	,46986
question7	93	1	5	2,77	,968
question8	93	1	5	2,73	,946
question9	93	1	5	2,70	,844
t3	93	1,00	4,67	2,7348	,63619
question10	93	1	5	3,71	1,212
question11	93	1	5	3,80	1,038
question12	93	1	5	3,97	1,098
t4	93	1,00	4,67	3,8244	,72995
tt	93	2,58	3,83	3,3468	,26102
Valid N (listwise)	93				

الإحالات والمراجع:

- 1- أحمد ابراهيم عواد على. (2019). أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للإتصالات. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة عين شمس، مصر. 46-47.
- 2- أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوي. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. جامعة أم البواقي، الجزائر. المجلد 8(العدد 1). 169-193.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 06 ذي القعدة عام 1401 الموافق لـ 05 سبتمبر سنة 1981. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. العدد 36. 08 سبتمبر 1981. 1229.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 86-303 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1407 الموافق لـ 16 ديسمبر 1986. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. العدد 51. 17 ديسمبر 1986. 2111-2112.
- 5- بركنو نصيرة. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغام، الجزائر. المجلد 3 (العدد 1). 263-290.
- 6- جمال صادفي، خنير محمد. (2021). أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة موظفي جامعة خميس مليانة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. جامعة البليدة (2)، الجزائر. المجلد 10(العدد 2). 400-427.
- 7- عبد الله محمد الهويبي. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية، الأردن. المجلد 10(العدد 3). 365-389.
- 8- غلظت شافية. (2021). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - واقع المؤسسات التربوية أمودجا، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة (2)، الجزائر. المجلد 7(العدد 1). 431-451.
- 9- رامي محمد عبد ربه الختاتنة. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة مؤتة، الأردن. 13-14.
- 10- كمال خليل مخامرة. (2020). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر. المجلد 8(العدد 3). 83-107.
- 11- محمد هجو عبد القادر محمد علي. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. 13-14.
- 12- ميهفان شريف يوسف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو. جامعة زاخو، العراق. المجلد 4(العدد 1). 167-188.