

تاريخ الاستلام: 2024/07/04 تاريخ القبول: 2026/11/05 تاريخ النشر: 2026/06/11

سليمان تيش تيش محمد لمن¹*

جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس (الجزائر)

m.slimanetichtich@univ-soukahras.dz

خياط أميرة²

جامعة 08 ماي 1945-قائمة (الجزائر)

Email:khaiat.amira@univ-guelma.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المتغيرات الديمغرافية على ظاهرة الصمت التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش. ولتحقيق هذا المسعى، تناول البحث مفهوم الصمت التنظيمي، أبعاده، ومحدداته الشخصية والتنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه نحو الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث. وأبانت البيانات عن تباين دال إحصائيًا تبعًا لمتغير العمر، تركز تحديدًا لدى الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. علاوة على ذلك، سجلت فروق جوهرية ترتبط بالأقدمية المهنية، برزت بوضوح أعلى لدى الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي - الصمت الدفاعي - صمت الاذعان - الصمت الاجتماعي

Abstract:

The study investigates the influence of demographic variables on organizational silence, focusing on its concept, dimensions, and determinants. Analyzing previous research, it explores how demographic factors affect organizational silence among Haroush Hospital employees. Using a descriptive methodology and questionnaire, the findings show significant gender differences, with females exhibiting higher levels of silence. Age differences were also noted, with those aged 50 and above more likely to remain silent. Employees with less than 10 years of experience also showed higher silence levels.

Keywords: Organizational silence - Defensive silence - Acquiescent silence - Social silence

* المؤلف المرسل

المقدمة

تعد الاتصالات التنظيمية الفعالة وتدفق المعلومات بشفافية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إذ تضمن تفاعل الموظفين، وبناء بيئة عمل محفزة على التطور المستمر. في بيئة العمل المثالية، يشكل التعبير الحر عن الآراء والمقترحات محركاً للتكيف مع التغيرات المتسارعة. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات تحدياً خفياً يعرقل هذه الديناميكية، وهو ما يعرف بـ "الصمت التنظيمي".

تتجلى هذه الظاهرة في إحجام الموظفين المتعمد عن مشاركة أفكارهم، أو التكتُم على المشكلات التي تلوح في الأفق، خوفاً من التداعيات أو يأساً من جدوى التغيير. وتتضاعف خطورة هذا الانقطاع التواصلي عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الحساسة كالمستشفيات، حيث يرتبط تبادل المعلومات مباشرة بجودة الرعاية وسلامة المرضى. إن تفشي ظاهرة الصمت داخل بيئة استشفائية يمتد لتهديد كفاءة المنظومة الصحية ككل، مما يستدعي تدخلاً علمياً لفهم الجذور الكامنة وراء هذا السلوك.

انطلاقاً من الأهمية البالغة لتشخيص واقع التواصل الداخلي في المؤسسات الصحية، تتبلور معالم الإشكالية المحورية لدراستنا. فالمؤسسة الاستشفائية، بطبيعتها هيكلها التنظيمي المعقد وتنوع كوادرها البشرية، تمثل بيئة خصبة لتشكيل سلوكيات متباينة تجاه قضايا العمل. فبينما تسعى الإدارة الحديثة لتحفيز "صوت الموظف"، نجد أن الكثير من العاملين يفضلون الانكفاء واللجوء إلى "الصمت التنظيمي" كآلية دفاعية أو استراتيجية تكيف.

وإذا كان الصمت نتاجاً لتفاعلات تنظيمية متعددة، فإن استجابة الموظفين له ليست متجانسة بالضرورة، بل تختلف باختلاف خصائصهم وخلفياتهم الشخصية والمهنية. ومن هذا المنطلق، تتبنى هذه الدراسة مساراً علمياً يسعى لتحقيق جملة من الأهداف المتكاملة؛ تبدأ بتأصيل الأبعاد النظرية لمفهوم الصمت التنظيمي، مروراً

بتشخيص مستويات انتشاره الميداني بين الطواقم العاملة، وصولاً إلى هدفها الرئيسي المتمثل في كشف دور الخصائص الفردية والوظيفية في تغذية هذا السلوك أو الحد منه.

لذا، ولتفكيك هذه العلاقة وتحديد حجم التأثير الفعلي لهذه العوامل داخل المستشفى، تبرز الحاجة لطرح التساؤل المركزي التالي:

- هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش؟

وتفرع عن هذا التساؤل المركزي أربعة تساؤلات فرعية هي:

- هل هناك فروق احصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05؟

- هل هناك فروق احصائية دالة بين الفئات العمرية من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05؟

- هل هناك فروق احصائية دالة بين فئات الأقدمية من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05؟

- هل هناك فروق احصائية دالة بين الفئات الوظيفية من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، تمت صياغة عدد من الفرضيات قصد اختبارها ميدانياً على النحو التالي :

- هناك فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05.

- هناك فروق احصائية دالة بين الفئات العمرية من حيث الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05.

-هناك فروق احصائية دالة بين فئات الأقدمية من حيث الصمت التنظيمي عند

موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05

-هناك فروق احصائية دالة بين الفئات الوظيفية من حيث الصمت التنظيمي عند

موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05.

من أجل اختبار هذه الفرضيات، تم بناء مقياس اتجاه خماسي الأوزان للصمت

التنظيمي، حيث تم التأكد من صدقه عن طريق عرض عباراته على عدد من

الأساتذة للتأكد من تناسب عباراته مع محتوى البعد، كما تم تطبيق صدق المحتوى

من خلال تناسب مضمون العبارات مع التراث النظري، بالإضافة إلى اختيار مقياس

ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: ثبات أبعاد متغير الصمت التنظيمي

البعد	قيمة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ
صمت الإذعان	0,794
الصمت الدفاعي	0,874
الصمت الاجتماعي	0,848

المصدر: من اعداد الباحثين

بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي، فكل عبارات بعد صمت الإذعان ثابتة لأن معامل

ارتباطها كان قويا (0.794)، ما يعني ثبات عالي لمقياس البعد.

وعبارات بعد الصمت الدفاعي معامل ارتباطها (0.874) وهو قوي ما يعني ثبات عالي

لمقياس هذا البعد أيضا.

بالنسبة لعبارات بعد الصمت الاجتماعي فقد كان معامل ارتباطها (0.848) وهو كذلك قوي. ما يعني ثبات عالي لهذا المقياس ولا يتناقض مع نفسه ويقاس ما وضع من أجله وفي حال إعادة نفس الدراسة على نفس العينة سنحصل على نفس النتائج.

2. الصمت التنظيمي، المفهوم والأبعاد:

1.2 مفهوم الصمت التنظيمي :

اختلف الباحثون حول وضع تعريف اصطلاحي للصمت التنظيمي، فمنهم من ركز على وصف الصوت لإبراز معنى الصمت التنظيمي ، و منهم من ركز على الآثار الناجمة عنه.

حيث نجد (هوارى و بن أحمد، 2019، صفحة 153) يعرف الصمت التنظيمي بأنه هو "سلوك متعمد اتجاه قضايا العمل وكل ما يرتبط بالسياسات و المشكلات الوظيفية، عن طريق عدم الإفصاح عنها نتيجة الخوف من ردود الفعل السلبية للمسؤولين كالتهديد وفرض العقوبات"، هذا التعريف وضح لنا أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي ألا وهو الخوف من العقاب من طرف المسؤولين سواء عقاب معنوي كالتهديد أو مادي كالخصم من الراتب أو الحرمان من الترقية فيتخذ الموظف موقفا دفاعيا من خلال الصمت التنظيمي.

وحسب (غليط، 2020، صفحة 436) فإن الصمت التنظيمي "يحدث بسبب التفاعلات التي أسهمت في عملية التحسس، فيكون العاملون تصورات مبالغ فيها من عدم جدوى التكلم، فالصوت لم يحصل على حاجته"، من خلال هذا التعريف نجد بأن الموظف يستسلم للأمر الواقع فيرى بأن التعبير عن رايه مثل عدمه لأنه لم يغير من الوضع القائم فيفضل الصمت التنظيمي اذعانا منه.

في حين أضافت (محسن عبد، 2019، صفحة 278) بأنه "لا يمكن ان يكون سلبيا في جميع الحالات، فكما أنه يدهور الأداء التنظيمي، فهو يحسنه أيضا"، و يقصد هنا بالصمت التنظيمي الإيجابي فيعمد الموظف من خلال صمته إلى حماية المنظمة وزملائه كذلك في العمل . وعليه فإن تعريفنا الإجرائي لمتغير الصمت التنظيمي المعتمد في هذه الدراسة ينص على أنه: "الحجب المتعمد للآراء و المقترحات الخاصة بالعمل من قبل موظفي مستشفى الحروش ، فيتخذ الموظف إما موقفا دفاعيا سببه الخوف من العقاب، أو استسلاميا فيخضع للأمر الواقع ، كما يمكن أن يكون إيجابيا عن طريق حماية أسرار زملائه و مؤسسته " .

2.2 أبعاد الصمت التنظيمي :

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، تم التوصل إلى أنها تتفق في تقسيم أبعاد الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد ، وهي الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي.

1.2.2 الصمت الدفاعي :

يعرف (Girgin & Gümüşeli, 2021, p. 858) الصمت الدفاعي بأنه "معرفة الموظفين بالكثير من القضايا والمشكلات المتعلقة بالعمل، لكنهم لا يجرؤون على التحدث عنها خوفا من رد فعل رؤسائهم في العمل " نرى من خلال هذا التعريف أن العامل لا يبلغ عن المشكلات المتعلقة بالعمل خوفا من العقاب لاعتقادهم أن رؤسائهم في العمل يحبون سماع الأمور الايجابية فقط ولا يشجعون التغذية الراجعة السلبية، وهذا ما يعيق خطط التغيير و التطوير في المؤسسة .

في حين أن (Jongsung & Sung-Hoon, 2021, p. 2135) يعتبرانه "موقفا لحماية الذات تسببه مخاوف متعددة ، سواء الخوف من تشكيل صورة سلبية عنه من طرف الآخرين ، أو الخوف من تدهور علاقاته في التنظيم ، و أخيرا الخوف من التوبيخ والعقاب من طرف مشرفيه " فحسب هذه الرؤية فإن الصمت الدفاعي يمثل ذرعا يحمله الموظف يحميه من أي ردود فعل من طرف الآخرين.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف الصمت الدفاعي اجرائيا على أنه "آلية دفاعية و سلوك واع يقوم على أساس النظر في البدائل المتاحة عن طريق حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالتغيير وتحسين العمل، اضافة الى عدم الابلاغ عن الأخطاء الشخصية، بسبب خوف الموظف في المستشفى إما من الانتقاد أو الاضرار بمصالحه الشخصية أو تجنباً للمشاكل".

2.2.2 صمت الاذعان:

يعرفه كل من (الظفري و السعيدية ، 2020 ، الصفحات 367-377) بأنه "حالة من السلبية لا يتشارك فيها الموظفون معارفهم وأفكارهم بسبب الرضوخ و قلة الاهتمام في بيئة يسودها الخوف و القمع، حيث تقتصر الأفكار على أفكار الإدارة العليا، فحسب هذا التعريف فإن صمت الاذعان له علاقة مباشرة ببيئة عمل غير مشجعة، وتتميز بمركزية اتخاذ القرار تجعل الموظف يذعن وسيتسلم للأمر الواقع، فيحتفظ بأفكاره واقتراحاته لنفسه، ويمكن القول ايضا أن تجارب الموظف السابقة أو حتى معاشته لتجارب زملائه جعلته يتخذ هذا النوع من الصمت كمنطقة أمان بالنسبة اليه .وهذا يختلف نسبيا مع تعريف (الصليبي ر.، 2019 ، صفحة 20) حيث يراه سلوكا حرا وسلبيا جاء نتيجة للامبالاة و اليأس لا بسبب الخوف أو

فارق المعرفة، فالصمت حسب قرار واع يتميز بالسلبية يتخذه الموظف بكامل ارادته سببه ليس الخوف، ولكن اذعاناً منه للظروف والمواقف التنظيمية التي تعرض لها. أما (سعيد خليل ، 2019، صفحة 13) فرأت أن صمت الإذعان هو "كون الأفراد العاملين لا يتواصلون مع مشرفيهم و رؤسائهم بفاعلية و هم يملكون أفكار و اقتراحات لصالح المنظمة لكنهم لا يعبرون عنها" فحسب هذا التعريف الموظف لا يتواصل بفاعلية مع رؤسائه في العمل حتى لو كانت لديه اقتراحات وخطط لتحسين الأداء وتفيد المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف صمت الإذعان اجرائياً على أنه "موقف سلبي يتخذه الموظف بالمستشفى يجعله لا يشارك آرائه واقتراحاته مع رئيس المصلحة، حتى لو كانت لديه خطط لتحسين سير العمل، خضوعاً منه للأمر الواقع، لأنه أصبح متيقناً انه سيواجه باللامبالاة و رأيه لن يحدث فرقاً".

3.2.2 الصمت الاجتماعي:

يرى كل من (نعروية و تي، 2020، صفحة 503) أن الصمت الاجتماعي هو سلوك الموظف لحجب واخفاء آرائه و أفكاره و المعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمة أو الموظفين الآخرين، ما يلاحظ على هذا التعريف أن له شقين، الأول يقوم فيه الموظف بالالتزام بالسري لمهني فيحجب المعلومات الخاصة بعمله لحماية المنظمة المنتمي اليها و الشق الثاني يتمثل في حماية زملائه في العمل سواء حفاظاً على سمعتهم او عدم الاضرار بمصالحهم. وهذا. وأضافت (محسن عبد، 2019، صفحة 280) أنه

سلوك هادف وأيضاً متعمد لتحقيق أهداف الآخرين، فحسب هذا التعريف الصمت الاجتماعي هو سلوك ايجابي يقوم به الموظف لتحقيق غاية تفيد كلا من التنظيم و الزملاء.

وهذا ما أكدته كل من (A.Tharya, A.M.Kassim, M.Abu amuna, & M.Aqel, p. 35)، فحسب رؤيتهم الأولوية الرئيسية للموظف الذي يقرر التزام الصمت ليس لنفسه ولكن لعوامل أخرى خارجية كالمنظمة أو زملائه في العمل، وهنا يمكن القول أنه سلوك استباقي موجه نحو الآخرين .

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف الصمت الاجتماعي اجرائياً على أنه " حجب المعلومات المتعلقة بالعمل ويعتبر سلوكاً ايجابياً يقوم به الموظف في المستشفى دون تعرضه لأي نوع من الضغوطات، عكس الصمت الاجتماعي وصمت الاذعان. فالصمت الاجتماعي سلوك استباقي موجه نحو الآخرين يهدف الى حماية المنظمة أولاً وكذا الموظفين العاملين في المستشفى بدافع التعاون والايثار.

4.محددات الصمت التنظيمي:

1.4 المحددات الفردية:

1.1.4 الجنس:

من خلال الاطلاع على العديد من البحوث تم التوصل الى أن تأثير الجنس على الصمت التنظيمي مختلف من دراسة لأخرى ، فقد توصلت دراسة كل من (Girgin & Gümüşeli, 2021, p. 863) الى أن تأثير الجنس على ادراك الصمت التنظيمي لا يختلف بين الجنسين في جميع أبعاده .

وهذا ما توافق مع الدراسة العربية، كدراسة (معروف، 2019، صفحة 163) حيث توصل الى أنه "لا توجد فروق في مستوى الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس".

بينما توصل (الختاتنة، 2009، صفحة 87) الى أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي"، حيث أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث.

2.1.4 العمر:

أما فيما يخص متغير العمر، فمن خلال مجموعة من الدراسات كدراسة (الختاتنة، 2009، صفحة 84) فقد توصلت إلى أن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر التزاما بالصمت، في حين أن التقدم في العمر يكسب الموظف خبرة ويصبح أكثر استعدادا للتعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة.

3.1.4 الأقدمية:

توصلت دراسة (معروف، 2019، صفحة 164) إلى أنه "لا توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الأقدمية في العمل". و من بين الدراسات التي توافقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة نجد دراسة (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 233)، حيث أن صمت الموظفين سواء دفاعا أو اذعاناً منه لا يتأثر بسنوات عمله في المؤسسة.

4.1.4 المؤهل العلمي :

في دراسة أجراها (Girgin & Gümüşeli, 2021, p. 865) حول تصورات معلمي المدارس المهنية حول الصمت التنظيمي، وجدوا أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصمت الدفاعي لمعلمي المدارس لثانوية المهنية و الحاصلين على درجة البكالوريوس و درجة الدراسات العليا لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس"، فالمعلمين الذين لديهم بكالوريوس لديهم مستوى أعلى من الصمت الدفاعي مقارنة بالمعلمين الحاصلين على درجة الدراسات العليا. وقد تم تفسير ذلك بأن أصحاب الدراسات العليا أكثر نجاحا في التعبير عن ذات مقارنة بأصحاب البكالوريوس الذين يعتقدون أنهم يسببون ازعاجا بالحديث عن آرائهم.

ومن بين الدراسات التي توافقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة نجد دراسة (الختاتنة ، 2009، صفحة 87) فقد توصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية .

2.4 المحددات التنظيمية:

1.2.4 العدالة التنظيمية:

تم التوصل من قبل العديد من الباحثين إلى أن وجود عدالة إجرائية وعدالة تفاعلية تحفز العاملين على التعبير عن رأيهم بحرية ودون خوف أو قلق، فالحصول على المعلومات الكافية والدقيقة وسهولة الاطلاع عليها، يرفع الحواجز ويسهل عملية التواصل و التعامل بصدق واحترام ويسمح بحرية التعبير، في حين أن انخفاض العدالة التوزيعية لم يؤثر في تقديرهم لذاتهم وأهمية المشاركة بالأفكار والآراء ايمانهم أن صوتهم سيحدث التغيير ولو بعد حين (الظفري و السعيدية ، 2020، صفحة 397)، فتقدير

الموظف للمدخلات والمخرجات أمر نسبي والنتائج تظهر مع الوقت، وهذا لا يمنعه من التعبير عن رأيه.

2.2.4 الثقافة التنظيمية:

كما أن "الثقافة السائدة في المنظمة تؤثر على مستوى الصمت التنظيمي" (Kussin, & Bundtzen, 2021, p. 41)، حيث يفضل الموظف البقاء في منطقة الراحة الخاصة به وعدم التعبير عن رأيه، إضافة إلى وجود ثقافة من الخوف أو عدم الثقة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي.

ففي دراسة كورية جنوبية أجراها (Jongsung & Sung-Hoon, 2021, p. 2160) تم التوصل إلى أن "الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الإيجابي يزداد باعتماد المنظمة على الثقافة العقلانية" فحسبهما، العلاقات العملية التي لا تراعي شعور و متطلبات الأساتذة تجعلهم يمتنعون عن ابداء آرائهم مما يعيق تطور الجامعة، وقد يصل الأساتذة إلى حد نشر معلومات سلبية عن منظمهم.

كما توصلوا أيضا إلى أن صمت الإذعان زاد وانخفض الصمت الاجتماعي عند توفر ثقافة هرمية عالية، هذه الأخيرة تؤكد على الأوامر والإجراءات واللوائح، مما يفقد حسبهما الإرادة لإبداء أي ملاحظات تجاه تطوير الجامعة، كما يتضاءل ميلهم إلى الصمت لحماية جامعتهم.

3.2.4 الصحة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات في بيئة العمل والصمت التنظيمي كدراسة (الروميدي، 2021، صفحة 15)، حيث انطلق من فرض رئيسي مفاده "يؤدي تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة"، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي، فالصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق تؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بنسبة 39.1 %، فهم يتجهون للحديث عن المشكلات والمخالفات داخل الكليات أو المعاهد، ويقدمون اقتراحاتهم حول تحسين الأداء.

4.2.4 البيئة الريادية الداخلية:

حسب (خضر يوسف، 2020، الصفحات 26-27) فإن "البيئة الريادية هي البيئة التي تستند على الابتكار والابداع في الأعمال والنشاطات التي تمارس داخل المنظمة من أجل تطوير المنتجات والخدمات و الهياكل والعمليات والتقنيات والتوجهات والأسس التي تعتمد عليها في تنمية الاتجاهات الجديدة، وقد توصلت من خلال هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة وأيضاً إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة.

5.2.4 ممكنات إدارة المعرفة:

ممكنات إدارة المعرفة والصمت التنظيمي متغيران يعملان باتجاه معاكس، حيث تعمل ممكنات إدارة المعرفة على الانفتاح والتواصل بينما "تعمل

مسببات الصمت التنظيمي على غرس الصمت لدى العاملين اتجاه ما يحصل في المنظمة من أحداث و سياسات غير دقيقة (علي عبد الله و حسن رمضان، 2019، صفحة 112)، حيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين زيادة مميزات إدارة المعرفة ومسببات الصمت التنظيمي، كما تبين دور الرؤية المعرفية في الحد من الأثر السلبي لمسببات الصمت التنظيمي.

6.2.4 تقنيات الاتصال الحديثة:

حسب (بعيسى و بورمانه، 2021، صفحة 203) فإن تقنيات الاتصال الحديثة هي تلك الوسائل و التجهيزات الحديثة التي تساهم في نقل و تبادل المعلومات و البيانات بين البشر، مهما كانت مستوياتهم و في شتى المجالات بغرض رفع المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للمجتمعات. وهدفاً من خلال دراستهما إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين تقنيات الاتصال الحديثة و الصمت التنظيمي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. و تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لتقنيات الاتصال في مقاومة الصمت التنظيمي، فاجتماع الموظفين في شبكة الكترونية واحدة سوف يمحو الرهبة من المدير فالتعامل غير مباشر فيبيدي رأيه بكل حرية، كما أن المدير يمكن أن يستعين بأفكار الموظفين دون الأخذ برأيهم لأنها أصبحت ملك الشركة ما يجعل تأثير تقنيات الاتصال الحديثة غير ظاهر .

5. نتائج الصمت التنظيمي :

داخل التنظيمات، كما للصمت التنظيمي أسباب هناك أيضا نتائج مترتبة عنه، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا العنصر.

1.5 أداء العاملين :

توصل (عبد الرزاق عبود و ناصر حسين ، 2016 ، صفحة 246) من خلال دراسته الى وجود "علاقة ذات تأثير عكسية بين أسباب الصمت التنظيمي (أسباب ادارية و تنظيمية ، نقص الخبرة ، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية و الخوف من الاصرار بالعلاقات) و مؤشرات تتعلق بأداء العاملين (الرضا الوظيفي ، الابداع ، الانتاجية)" ، فيما يتعلق بالرضا الوظيفي قد بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب 0.395:- ، -0.432، 0.334، -0.388، 0.401. وهذا يدل على أن خوف الموظفين من التكلم يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي عندهم. وكذا بعد الابداع فقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أسباب الصمت التنظيمي على الترتيب 0.502:-، -0.379، -0.433، -0.376، -0.411، أما بعد الانتاجية فكانت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي على الترتيب: -0.462، -0.343، -0.379، فالخوف من مناقشة الرؤساء في العمل و الزملاء يؤثر سلبا على الانتاجية .

2.5 السلوك الابداعي:

في دراسة أجراها (الصليبي ر.، ، 2019 ، صفحة 98) حول دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية ، توصل هذه الدراسة إلى "وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الشرطة البحرية حيث بلغ

معامل (0.162-)، ويعزى ذلك لكون الصمت التنظيمي يخلق بيئة عمل تتميز بالعزلة والسلبية والروتين في انجاز المهام، وتفتقر إلى التشجيع والابتكار.

3.5 سلوك المواطنة التنظيمية:

قام (مراد عوجة، 2019، صفحة 564) بدراسة حول الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصل إلى "أن الصمت التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية" وهذا ما أكدته دراسة (أمين أحمد، صفحة 29) حيث وجد "أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية".

4.5 الذاكرة التنظيمية :

توصل (ابراهيم موسى، 2017، صفحة 138) من خلال هذه الدراسة إلى "وجود علاقة عكسية قوية (67%) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صمت العاملين الدائمين بشركة مياه الشرب و الصرف الصحي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو الذاكرة التنظيمية بكل أبعادها"، وأرجع الباحث السبب في ذلك هو أن الموظفين يتجنبون تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، ويحجبون القضايا المتعلقة بالعمل ما يؤثر بشكل سلبي في عملية تبادل الخبرات والمعلومات ما يقلل من مخزون المعرفة لدى الشركة .

5.5 السلوك التنظيمي الإيجابي :

توصلت نتائج دراسة (علوان الطائي و علي صكر، 2020) إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي"، وهذا ما يعكس برأيه عدم اهتمام عينة الدراسة بتقليل الصمت التنظيمي الذي من شأنه رفع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي من كفاءة، تفاعل، الأمل و المرونة. وكذا أثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

6. الاجراءات المنهجية للدراسة:

1.6 مجالات الدراسة :

-المجال المكاني :

تمت الدراسة الراهنة في المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب في شمال مدينة الحروش بولاية سكيكدة.

-المجال الزمني :

بدأت الدراسة الراهنة في الفترة الممتدة من جويلية 2021 إلى سبتمبر 2021، عن طريق توزيع الاستمارات، وتم في نفس الفترة الزمنية استرجاعها، وبدء من شهر أكتوبر من نفس السنة انطلقت عملية تحليل البيانات إحصائيا والتعليق عليها .

- المجال البشري :

تضم المؤسسة الاستشفائية الحروش 35 مستخدما إداريا، وكذا 79 طبيبا بين ممارس أخصائي مساعد وطبيب عام، إضافة إلى 236 موظفا شبه طبي.

ويعمل بالمؤسسة كذلك 53 موظفا بين العمال المهنيين، الحجاب وسائقي السيارات، بينما يبلغ عدد العمال المتعاقدين 57 موظفا.

2.6 منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي ، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت الاستمارة إلى محورين، المحور الخاص بالبيانات الديموغرافية، أما الثاني فكان مقياس خماسي الأوزان، يضم أبعاد الصمت التنظيمي، كما تمت الاستعانة ببرنامج spss في تحليل البيانات.

3.6 عينة الدراسة:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة على حسب بياناتهم الشخصية

المتغيرات الشخصية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	37	%23.3
	أنثى	122	%76.7
الوظيفة	طبيب	32	%20.1
	ممرض	110	%69.2
	اداري	17	%10.7
العمر	أقل من 30 سنة	56	%35.2
	من 30 إلى 39 سنة	68	%42.8
	من 40 إلى 49 سنة	22	%13.8
	50 سنة فأكثر	13	%8.2
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	124	%78
	من 10 إلى 20 سنة	26	%16.4
	أكثر من 20 سنة	9	%5.7

المصدر: من اعداد الباحثين

تم اتباع معاينة غير عشوائية لعدم تمكننا من الحصول على القائمة الاسمية للعمال بالمؤسسة الاستشفائية الحروش، تحديدا تم استخدام المعاينة الحصصية المتناسبة التي تحترم نسب مجتمع الدراسة و تكون مشابهة له. حيث تم اختيار معيار المستوى الوظيفية (طبيب، اداري، ممرض) كأساس لتشكيل الحصص.

وقد تم تحديد نسبة 50 % من مجتمع الدراسة المكون من 350 فردا، وبناء على هذا تم حساب عدد أفراد كل حصة من حصص العينة. تم استرجاع كل الاستثمارات، ومن بين 175 استمارة تم الحصول على 159 استمارة قابلة للتفريغ، فهناك عدد منها لم يتم فيها اكمال البيانات الشخصية، و أخرى لم يجب المبحوثين على عدد من الأسئلة .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة من حيث الفئة الوظيفية كانت للممرضين، حيث قدرت ب 69.2 %، تليها فئة الأطباء بنسبة 20.1 % ثم فئة الإداريين بنسبة 10.7 %، ويمكن تفسير هذا التوزيع النسبي للممرضين والأطباء والإداريين على حسب طبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى، فالممرضون يلعبون دورا حيويا في تقديم الرعاية المباشرة للمرضى.

أما بالنسبة لمتغير الجنس فكانت النسبة الأكبر للإناث بنسبة 76 % تليها الذكور بنسبة 23.3 %، ويعود هذا للاختلاف في اتجاهات اختيار المهنة بينهما، فالإناث أكثر ميلا لمجال الرعاية الصحية أكثر من الذكور، كما أن سياسات التوظيف والترويج أكثر تركيزا على الإناث خصوصا في بعض الأقسام.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد تحصّلت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة على أعلى نسبة تقدر ب 42.8%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 35.2% ثم الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 13.8%، وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 8.2%.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فقد كانت لصالح الفئة العمرية أقل من 10 سنوات بما نسبته 78%، تليها الفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 16.4%، ثم الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 5.7%، وهذا يعكس التغيرات الهيكلية وسياسات التوظيف الحديثة حيث ركزت على توظيف وجذب الكفاءات الشابة، فمسابقة مساعدي التمريض في السنوات الأخيرة اشترط فيها شهادة مدرسية للثالثة ثانوي حديثة وتكون في سنة التقدم لاجتياز المسابقة.

يتضح مما سبق وبوضوح واقع "تأنيث قطاع الصحة"، وتحديدًا في المهن شبه الطبية. فاستحوذ الإناث على أكثر من ثلاثة أرباع العينة (76.7%) يعتبر هو انعكاسا عميقا للتقسيم الاجتماعي للعمل. فالمجتمع الجزائري عموما والحروشي خصوصا لا يزال، ثقافيا ومؤسسيه يوجه المرأة نحو مهن الرعاية والاهتمام بالآخر، لتصبح المستشفى وكأنها امتداد طبيعي لدورها الرعائي داخل الأسرة.

كما أنه وعند النظر إلى الهرم الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يشكل الممرضون القاعدة الأعرض بنسبة تقارب 70%. هذا التمرکز الكثيف يعبر عن البنية الكلاسيكية للمستشفيات، التي تعتمد بشكل جوهري على العمل

الميداني والتدخل المباشر لضمان استمرارية الخدمة، مقارنة بالفئات الطبية المتخصصة أو الإدارية.

ومن المثير للاهتمام أن هذه البنية الوظيفية يغلب عليها طابع الشباب والتجديد. فنحن هنا أمام قوة تتركز بالأساس في الفئات العمرية الشابة وبأقدمية مهنية لا تتجاوز عشر سنوات (78%).

هذا المؤشر يحيلنا مباشرة إلى التحولات الأخيرة في سياسات التوظيف العمومي، والتي سعت لضخ دماء جديدة في القطاع الصحي. حيث أن الشروط الحديثة للالتحاق بمسابقات مساعدي التمريض باتت تستقطب خريجي المدارس الجدد، مما يفسر هذا التجانس الواضح بين حداثة السن وقلة سنوات الخبرة.

4.6 الأساليب الإحصائية المعتمدة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها الميدانية، تمت معالجة البيانات المجمعة من الاستبيانات وتحليلها آلياً بالاعتماد على النسخة 20 من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولضمان دقة النتائج، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، وتمثلت في:

- الأساليب الوصفية: شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف وتوزيع الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة.

- المتوسط الحسابي : استخدم لتحديد مستوى اتجاهات إجابات المبحوثين نحو أبعاد الصمت التنظيمي.

- اختبار (ت) للعينات المستقلة (T-Test): لقياس دلالة الفروق الإحصائية للمتغيرات ذات الفئتين (كمتغير الجنس).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاستخراج قيمة (F) لاختبار الفروق الإحصائية للمتغيرات التي تتضمن أكثر من فئتين (كالعمر، الأقدمية، والوظيفة).

7. نتائج الدراسة :

في هذا العنصر تم تقسيم النتائج على حسب المتغيرات الديمغرافية التي تم على أساسها حساب الفروق الإحصائية بين فئاتها، حيث نتج عن ذلك أربعة جداول، الأول خاص بمتغير الجنس، الثاني بمتغير العمر، الثالث بمتغير الأقدمية والرابع بمتغير الفئة الوظيفية.

1.7 أثر متغير الجنس على اتجاهات موظفي المؤسسة الاستشفائية نحو

الصمت التنظيمي:

تكشف المعطيات الإحصائية للجداول رقم (03) عن دلالات سوسيولوجية وتنظيمية شديدة الأهمية، حيث تؤكد النتائج (بمستوى دلالة 0.020) وجود تباين واضح يعزى لمتغير الجنس، يميل فيه مؤشر "الصمت التنظيمي" للارتفاع لدى الإناث بمتوسط حسابي بلغ (2.84) مقارنة بالذكور (2.62). حيث أن هذا الفارق ليس مجرد تفاوت رقمي عابر، بل هو انعكاس مباشر لترسبات التنشئة الاجتماعية التي تعيد إنتاج دينامياتها داخل النسق المؤسسي.

الجدول رقم 3: الفروق الاحصائية بين فئات الجنس من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة T	الدلالة
الصمت التنظيمي	ذكر	37	2.62	-2.34	0.020
	أنثى	122	2.84		

المصدر: من اعداد الباحثين

فمن منظور علم اجتماع التنظيم والعمل ، لا يعد صمت الموظفين هنا مجرد خيار فردي أو دليلاً على ضعف الكفاءة، بل هو بالأحرى "استراتيجية تكيف" مع بيئة العمل، تستمد جذورها من الموروث الثقافي. فغالبا ما تشأ المرأة اجتماعيا على قيم المسايرة، وتجنب الصدام المباشر، والامتثال للسلطة. هذا النمط من التنشئة ينسحب على سلوكها المهني، ليظهر في شكل إجماع عن التعبير عن الرأي أو توجيه النقد، إما خوفا من التداعيات العكسية، أو حرصا على الحفاظ على استقرار العلاقات المهنية.

وإذا ما ربطنا هذه النتيجة بطبيعة بيئة المستشفى -التي تشكل فيها الإناث أغلبية الطاقم شبه الطبي، نجد أن البعد الجندري يتقاطع بشدة مع التراتبية الهرمية للسلطة الطبية والإدارية. حيث أن هذا التقاطع المزدوج قد يولد شعورا بنقص "الأمان النفسي" لدى الموظفين، مما يجعلهم يفضلون الانطواء والانكفاء والاحتفاظ بملاحظاتهن لأنفسهن.

2.7

أثر متغير العمر على اتجاهات موظفي المؤسسة الاستشفائية نحو الصمت التنظيمي:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة (F) تساوي 5.93، ومستوى الدلالة 0.001، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني "وجود فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر".

تكشف هذه النتائج عن علاقة غير خطية بين التقدم في العمر والميل نحو الصمت التنظيمي داخل المستشفى. حيث يلاحظ تركيز ظاهرة الصمت بقوة عند طرفي الفئات العمرية، وهم غالبا الموظفون حديثو التوظيف (أقل من 30 سنة) والموظفون القدامى (50 سنة فأكثر)، بينما تتلاشى حدتها تدريجيا لدى الفئات العمرية المتوسطة (وخاصة 40-49 سنة).

الجدول رقم 4: الفروق الاحصائية بين فئات العمر من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي

المتغير	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
الصمت التنظيمي	أقل من 30 سنة	56	2.93	5.93	0.001
	من 30 إلى 39 سنة	68	2.70		
	من 40 إلى 49 سنة	22	2.43		
	50 سنة فأكثر	13	3.02		

المصدر: من اعداد الباحثين

يعكس صمت الفئة الشابة تداعيات مرحلة الاستكشاف، فهم غالبا ما يفتقرون للتمكين والأمان الوظيفي التام، مما يدفعهم لتبني استراتيجية

حذرة، تتمثل في المراقبة، وتجنب الصدام مع السلطة الإدارية أو الطبية. في المقابل، يأخذ الصمت لدى الفئة الأكبر سناً (50 سنة فأكثر) بعداً مغايراً تماماً فهو ليس صمت الخوف بل "صمت الانسحاب". فهذه الفئة التي سجلت أعلى معدلات الصمت التنظيمي، قد تعاني من تداعيات الإرهاق الوظيفي، حيث يتولد لديهم إحساس تراكمي بأن إبداء الرأي غير مجدٍ ولن يغير من واقع المؤسسة، فيفضلون الانكفاء وتوفير الجهد النفسي.

أما تراجع معدلات الصمت لدى الفئة المتوسطة (40-49 سنة)، فيترجم حالة النضج المهني وتراكم رأس المال المعرفي والاجتماعي. فهؤلاء وصلوا إلى مرحلة من الاستقرار والثقة تمنحهم مساحة أكبر من الأمان النفسي، وتجعلهم أكثر جرأة على التعبير، وتوجيه النقد، والمشاركة الفعالة في ديناميكيات العمل الاستشفائي.

3.7 أثر متغير الأقدمية على اتجاهات موظفي المؤسسة الاستشفائية نحو

الصمت التنظيمي:

من خلال الجدول رقم (05)، نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 9.48، بمستوى دلالة 0.00، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني أن "هناك فروقا إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية".

الجدول رقم 5: الفروق الاحصائية بين فئات الأقدمية من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي

المتغير	الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
الصمت التنظيمي	أقل من 10 سنوات	124	2.87	9.48	0.000
	من 10 إلى 20 سنة	26	2.44		
	أكثر من 20 سنة	9	2.38		

المصدر: من اعداد الباحثين

فالموظفون الجدد، الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات، سجلوا أعلى معدلات الصمت (بمتوسط 2.87). هذا الميل الواضح نحو التحفظ هو سلوك استراتيجي مألوف في مراحل الاستكشاف. حيث يسيطر على الموظف هاجس البحث عن الاستقرار، مما يدفعه لتجنب الاصطدام مع الإدارة أو الطواقم الأقدم. الصمت هنا يعمل كأداة لفك شفرات الثقافة التنظيمية المعقدة للمستشفى قبل الانخراط الفاعل فيها.

وعلى النقيض تماماً نلاحظ تراجعاً ملموساً للظاهرة الصمت كلما امتد المسار المهني للموظف، ليصل إلى أدنى مستوياته لدى فئة الموظفين الأكثر أقدمية (أكثر من 20 سنة بمتوسط 2.38). حيث يفسر هذا التحول بتراكم "رأس المال المهني والاجتماعي". فالخبرة الطويلة تمنح الموظف شبكة علاقات

متينة، وفهمادقيقاً لآليات العمل، والأمان الوظيفي والنفسي الذي يحرره من هواجس الخوف أو التهميش. حيث يتحول الموظف مع تراكم سنوات الأقدمية من مراقب حذر يفضل السلامة عبر الصمت، إلى فاعل تنظيمي يمتلك شرعية الحديث، النقد، والمشاركة بثقة في ديناميكيات المؤسسة الاستشفائية.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (04) ومقارنته بنتائج الجدول رقم (05)، فإنه يمكن تفسير التناقض الظاهري بين ارتفاع الصمت لدى كبار السن (50 فأكثر) وانخفاضه لدى قدامى الموظفين، بالتميز السوسيلوجي بين "العمر البيولوجي" و"الرأسمال التنظيمي". فالأقدمية تمنح الموظف نفوذاً وشبكة علاقات تكسر حاجز الخوف، بينما يعكس التقدم في السن إنهاكاً وظيفياً يدفع للانسحاب، خاصة لمن لم يحققوا ترقيات توازي أعمارهم، ووقعوا في الجمود الوظيفي.

4.7 أثر متغير الوظيفة على اتجاهات موظفي المؤسسة الاستشفائية نحو الصمت التنظيمي:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة (f) تساوي 1.163، بدلالة بلغت 0.315، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة.

الجدول رقم6: الفروق الاحصائية بين الفئات الوظيفية من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي

المتغير	الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
الصمت التنظيمي	طبيب	32	2.79	1.163	0.315
	ممرض	110	2.74		
	اداري	17	2.96		

المصدر: من اعداد الباحثين

تشير هذه النتيجة، المتمثلة في غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات الوظيفية، إلى معطى تنظيمي بالغ الأهمية، وهو أن مستوى "الصمت التنظيمي" داخل المؤسسة لا يتأثر بطبيعة المهنة أو الموقع في الهرم الإداري. فالأطباء، والممرضون، والإداريون يتقاربون بشكل ملحوظ في استجاباتهم، مما يعكس وجود "ثقافة تنظيمية موحدة" يتشاركها جميع العاملين وتنسحب على كافة المستويات.

يمكن تفسير هذا التجانس على أنه انعكاس لطبيعة العمل الاستشفائي ذاته، والذي يتسم بطابع رسمي تحكمه بروتوكولات صارمة وإجراءات مقننة لضمان سير الخدمات الصحية. ففي بيئة عمل حساسة كهذه، يميل الموظفون -بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية- إلى الالتزام الدقيق بالسلسلة الهرمي وقنوات الاتصال الرسمية. هذا الالتزام الموحد قد يحد

من المبادرات الفردية لإبداء الرأي أو توجيه الملاحظات خارج الأطر الإدارية المتعارف عليها.

إضافة إلى ذلك، فإن الانشغال الكثيف بالمهام اليومية والأولوية القصوى التي تعطى لتقديم الرعاية المباشرة للمرضى، يجعلان مختلف الفئات توجه طاقاتها نحو الإنجاز الميداني السريع لتجاوز ضغوط العمل. حيث يمكن النظر إلى تقارب مستويات الصمت هنا كاستجابة عملية لبيئة عمل مكثفة تتطلب التركيز التام على الأداء الوظيفي والامتثال للتعليمات، أكثر من كونه تعبيراً عن إقصاء إداري، مما يخلق حالة من التكيف الجماعي مع متطلبات النسق المؤسسي.

8. مناقشة نتائج الدراسة:

1.8 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الشواهد الإحصائية يتبين أن الفرضية الجزئية الأولى التي نصها (هناك فروق إحصائية بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05) تحققت حيث كانت الفروق لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.84)، أما الذكور (2.62) فيمكن القول تبعاً لهذه النتائج أن الصمت التنظيمي يتأثر بعامل الجنس، وهذا ما توافق مع دراسة (رامي الختاتنة) حيث توصل إلى "وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث".

2.8 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الشواهد الاحصائية يتبين أن الفرضية الجزئية الثانية التي نصها (هناك فروق إحصائية بين الفئات العمرية من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05) تحققت ، حيث كانت الفروق لصالح فالفئة العمرية 50 سنة فأكثر تحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.02، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بمتوسط بلغ 2.93، ثم الفئة من 30 إلى 39 سنة بمتوسط 2.70، وأخيرا الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بمتوسط حسابي بلغ 2.43، فمن خلال هذه النتائج يمكن ان القول أن الصمت التنظيمي يتأثر بعامل السن، فكلما زاد عمر الموظف اتجه أكثر نحو الصمت التنظيمي، هذه النتائج توافقت مع دراسة (رامي الختاتنة)، حيث توصل إلى أن هناك فروق إحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للعمر.

3.8 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال الشواهد الاحصائية، يتبين أن الفرضية الجزئية الثالثة التي نصها (هناك فروق إحصائية دالة بين فئات الأقدمية من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05) تحققت، فقد تحصلت الفئة (أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.87، تليه الفئة من (10 إلى 20 سنة) بمتوسط بلغ 2.44، وأخيرا الفئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ 2.38. فبناء على هذه النتائج نجد أن الصمت التنظيمي يتأثر بسن الموظف، فكلما كان أصغر سنا اتجه نحو التزام الصمت، وقد اختلفت نتائج هذه

الدراسة مع نتائج دراسة كل من (معروف) و(بومنقار ووادي)، فقد وصلوا إلى أنه لا توجد فروق إحصائية في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للأقدمية.

4.8 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

من خلال الشواهد الاحصائية يتبين أن الفرضية الجزئية الرابعة التي نصها(هناك فروق إحصائية دالة بين الفئات الوظيفية من حيث اتجاههم نحو الصمت التنظيمي عند موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش عند احتمال خطأ 0.05) لم تتحقق، ما يعني أنه لا توجد فروق إحصائية دالة في اجابات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للوظيفة، فالصمت التنظيمي لا يتأثر بعامل الوظيفة .

الخاتمة:

تخلص هذه الدراسة في محصلتها العامة إلى إجابة واضحة عن إشكاليتهما المركزية؛ حيث ثبت أن للمتغيرات الديمغرافية تأثيرا جوهريا في تشكيل وتوجيه سلوك "الصمت التنظيمي" لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية الحروش. فقد تجلى بوضوح أن الصمت في هذه البيئة ليس مجرد غياب للصوت، بل هو استراتيجية تكيف معقدة، تعتمد على الإناث والموظفون حديثو العهد بالعمل كآلية دفاعية واحترازية لتجنب الصدمات وتأمين المواقع المهنية، بينما يتبناه الموظفون الأكبر سنا(50 سنة فأكثر) كشكل من أشكال الانسحاب الوظيفي.

في المقابل، شكل غياب تأثير "الفئة الوظيفية" دليلا لافتلا يؤكد أن بيئة المستشفى تفرض مناخا تنظيميا بيروقراطيا يغطي على الفروق المهنية بين الطبيب، الممرض، والإداري، ليوحد استجابتهم نحو الصمت كخيار مؤسساتي عام.

وبناء على هذه المعطيات الميدانية، تبرز الحاجة الماسة لجملة من المقترحات العملية، أبرزها ضرورة تبني الإدارة الاستشفائية لسياسة "الباب المفتوح" ومأسسة قنوات آمنة وشفافة للتغذية العكسية والإصغاء، مع تصميم برامج إدماج فعالة للموظفين الجدد لتبديد مخاوفهم. كما يوصى بضرورة تدريب الطواقم القيادية على أساليب الإدارة التشاركية والذكاء العاطفي، لتعزيز مناخ "الأمان النفسي" الذي يشجع خاصة العنصر النسوي على كسر حواجز التردد والمشاركة الفعالة في صنع القرار.

وعلى صعيد الآفاق والتوقعات المستقبلية، تفتح هذه الدراسة الاستكشافية الباب واسعا أمام مسارات بحثية أعمق. إذ تبرز ضرورة توجيه الجهود البحثية القادمة نحو إجراء دراسات مقارنة تشمل قطاعات صحية عامة وخاصة للوقوف على تباين الثقافات التنظيمية، فضلا عن أهمية تبني المقاربات الكيفية (المقابلات المعمقة) لسبر أغوار الدوافع السوسولوجية الخفية للصمت. كما يوصى باختبار أثر متغيرات تنظيمية وسيطة، مثل أنماط القيادة، العدالة التنظيمية، والثقة الإدارية، لاستكمال بناء نموذج تفسيري شامل يحول "صوت الموظف" من مجرد شعار إلى ممارسة تنظيمية مستدامة.

الإحالات والمراجع:

- باللغة العربية:

- 1- أحمد ابراهيم موسى. (ديسمبر، 2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب و الصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 14 (2)، 137-172.
- 2- أريج سعيد خليل. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في المركز الصحي./المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11 (1).
- 3- أزهار مراد عوجة. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية.دراسة تحليلية في المعهد التقني. الكوفة. جامعة الفرات الأوسط(53)، 551-598.
- 4- بسام سمير الروميدي. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. مجلة كلية السياحة و الفنادق.
- 5- بوبكر نعرورة ، و أحمد تي. (2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي. مجلة مجاميع المعرفة، 6 (2).
- 6- حاتم علي عبد الله، و عبد الفتاح حسن رمضان. (2019). أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 15 (46)، 110-129.
- 7- حليلة بعيسى ، و عبد القادر بورمانه. (2021). تقنيات الاتصال الحديثة و أثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة تيبازة-. مجلة الابداع، 11 (1)، 199-215.
- 8- رامي محمد عبد ربه الختاتنة. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الأردن.
- 9- رائد صالح عبد الرحمن الصليبي. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي لمتنسي جهاز الشرطة البحرية. غزة، فلسطين.
- 10- زينب عبد الرزاق عبود، و ظفر ناصر حسين. (2016). اسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين. مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة و التطبيقية، 24 (1)، 233-259.
- 11- سعيد بن سليمان الظفري، و ضحيوة بنت خلفان السعيدية. (مارس، 2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21 (1)، 273-401.
- 12- سناء خضر يوسف. (2020). البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 10 (3)، 44-23.

- 13- شافية غليط. (2020). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(1)، 431-451.
- 14- عذراء محسن عبد. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 15(48).
- 15- فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (2020). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي -دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء -. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 6(21)، 93-53.
- 16- مراد بومنقار، و أمين وادي. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة رؤى اقتصادية* (6)، 221-235.
- 17- معروف هوارى ، و محمد بن أحمد. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه -غليزان-. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 12(3)، 150-166.
- 18- هوارى معروف. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه -غليزان-. *دراسات نفسية وتربوية*، 12(3)، 150-166.

باللغة الأجنبية:

- 1- Girgin, S., & Gümüşeli, A. (2021). VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 12(4), 856-873.
- 2- Kussin,, L., & Bundtzen, H. (2021). How Error Prevention and Organizational Silence Influences Managers' Self-Perception – A Repertory Grid Study. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 31-44.
- 3- A.Tharya, H., A.M.Kassim, E., M.Abu amuna, Y., & M.Aqel, A. (s.d.). Does Organizational Silence in NGOs affected by Job Burnout. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(5), 31-40.
- 4- Jongsung, K., & Sung-Hoon, K. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*(11), 2151-2162.