

أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل**بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية****دراسة حالة على مستشفى خميس مشيط للولادة**

دكتور/ راجح بطي المسردي

محمد علي مرعي الحنترشة الشهراني

قسم إدارة الأعمال-كلية الأعمال

ماجستير إدارة الخدمات الصحية-

جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية

جامعة بيشة

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة أثر الصمت التنظيمي على مستشفى خميس مشيط للولادة، إذ حاولت التعرف على أثر الصمت التنظيمي وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي الاجتماعي) على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة حجمها (٢٧٨) من العاملين في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج، كان من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وأخيراً أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العملية في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. وقد أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة قيام إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال بالتقرب من العاملين وبناء علاقات جيدة معهم، كذلك الاهتمام بالجانب الاجتماعي في العلاقات مع العاملين، وهو ما يؤدي لأخذ العاملين الثقة الكاملة وبالتالي عدم إخفاءهم للمقترحات والمبادرات التطويرية التي تعمل على خدمة وتطوير العمل في المستشفى، كما أوصى بضرورة اعتماد إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال على أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على المشاركة في ذلك، كما علمها استخدام أسلوب الحوافز والتحفيز للعاملين المشاركين بالأراء، والذين لديهم أفكار بناءة تعمل على تطوير العمل في المستشفى، مما يساهم في طرح الأفكار الإبداعية التي تدعم تطوير وتحسين العمل.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، سلوكيات العمل، مستشفى خميس مشيط

**The impact of organizational movement on work
In the health sector in the Kingdom of Saudi Arabia
A case study on Khamis Mushait Maternity Hospital**

Abstract:

The present research aimed to identify the influence of organizational silence and its dimensions (Acquiescent Silence, Defensive Silence, Positive Social Silence) on negative work behaviors in Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH). The research used the descriptive analytical approach, and relied on a questionnaire to collect data from a simple random sample of (278) employees at Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH). The research concluded a set of important conclusions: There is a statistically significant impact of acquiescent silence on negative work behaviors in Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH). The conclusions also revealed that there is a statistically significant impact of defensive silence on negative work behaviors in Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH). Finally, the conclusions revealed that there is a statistically significant impact of social positive silence on negative process behaviors in Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH). The research recommended a set of prominent and significant recommendations: the need for the management of Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH) to get close to employees and build good relations with them. As well as the need to pay attention to the social aspect in relations with employees, which leads employees taking full confidence and thus not hiding them from the proposals and development initiatives that work on serving and developing the work in the hospital. The research also recommended that the management of Khamis Mushait Maternity and Children Hospital (KMMCH) should adopt the method of employee participation in decision-making, and motivate them to participate in that. It should also use the method of incentives and motivation for the employees who share opinions and who have constructive ideas that work to develop employment in the hospital. , which contributes to making employees present constructive and creative ideas that support the development and improvement of employment in the hospital.

KEYWORDS: organizational silence, negative work behavior, Khamis Mushait Hospital

مقدمة:

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تحظى بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين من حيث البحث والنقاش والجدل. وهو يمثل عدم رغبة العاملين في المنظمة في إخبار مدراءهم عن المشكلات والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة خوفاً من ردود الأفعال السلبية، ففي كثير من الأحيان يقومون بنقل هذه الأفكار والمعلومات، وأحياناً أخرى يظلون صامتين، وذلك خوفاً من المدراء وتجنباً للعقاب وردود الأفعال السلبية (بركات، ٢٠٢٠).

ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات تجاه القضايا التي تحدث فيها. ويكون الصمت التنظيمي أكثر وضوحاً في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلثي للانسجام، والتعاون، والثقة، ويبدو ظهور آثاره فيما يعاني العاملون فيها من أبعاد سلبية، وأثاراً سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني وتعميق عملية التطوير والتغيير التنظيمي (أبو الغيط، ٢٠٢١).

كما أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتجلى أكثر في المنظمات التي تنعدم فيها سبل التعاون، الثقة، العدالة، الولاء، الاندماج، والتماثل، ففي دائرة السلبية التي يحددها الصمت التنظيمي كظاهرة تنظيمية سلبية بامتياز تنتج عنها هي الأخرى سلوكيات سلبية أخرى كاللامبالاة، غياب حيوية الضمير، التقاعس العمدي، التماثل المحايد، الالتزام الإغترابي، دوران العمل... الخ. (حروز وبلوم، ٢٠٢١). هذا يؤثر بدوره وبشكل سلبى أيضاً على نوعية الأداء التنظيمي، والذي ينعكس على نوعية الخدمة المقدمة سواء، وبذلك فإن الصمت التنظيمي يؤثر في عملية التغيير التنظيمي التي تعمل على إحداث التطوير التنظيمي.

ويميل الباحثون في السلوك التنظيمي للتركيز على السلوك الإيجابي للأفراد مثل زيادة مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتماسك الفريق، غير أن الجانب المظلم من السلوك التنظيمي لم ينل نفس الاهتمام. ونظراً للأهمية المتزايدة لهذه السلوكيات السلبية ركز الباحثون في الآونة الأخيرة عليها كونها تترك أثراً سلبياً على المنظمة وأعضائها، فكما أن هناك العديد من الفرص أمام الموظفين للمساهمة في تحقيق قيمة لمنظماتهم، هناك أيضاً حالات يمكن للموظف الاشتراك في السلوكيات السلبية التي تتعارض مع أهداف وقيم المنظمة (عبدالسلام وآخرون، ٢٠١٨).

ومن خلال ما يلاحظ في منظمات اليوم بمختلف أشكالها وأنواعها، نجد أن سلوكيات العاملين التي تغل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على وظائف المنظمات وممتلكاتها قد شهدت انتشاراً متزايداً في موقع العمل (يوسفي وآخرون، ٢٠١٨). ويعود سبب ذلك إلى نتيجة ديناميكية البيئة وتغيرها السريع، وهذه السلوكيات أو ما يعرف بسلوكيات العمل السلبية لا تقل أهمية عن سلوكيات العمل الإيجابية. ورغم كل هذا فإنها لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الكثير من الباحثين على وجه الخصوص في بيئات العمل (يوسفي وآخرون، ٢٠١٨).

من جانب آخر فإن سلوكيات العمل السلبية تتنوع بشكل كبير، فمنها التغيب عن العمل، الانسحاب، عدم بذل الجهد، التحرش، اتخاذ القرارات غير الأخلاقية، تأخر الموظفين، عدم إتباع التعليمات، التباطؤ في إنجاز العمل عمداً، الوصول المتأخر للعمل، التخريب، انتشار الشائعات، وغيرها

من السلوكيات. (إسماعيل، ٢٠١٩). والتي بدورها تنتهك المعايير التنظيمية الهامة في المنظمة، وهذه السلوكيات تمثل مجموعة من السلوكيات الفردية التي تنطوي على تصرفات سلبية في المنظمة وهي تعتبر تهديداً كبيراً للعمل والمنظمة، كونها تسبب فقدان الأرباح وتوتر الأجواء في المنظمة، وتسبب الخسائر الكبيرة للمنظمات. حيث أكدت بعض الإحصائيات أن هذه السلوكيات قد أدت لخسائر بحوالي ٢٠٠ مليار دولار سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية (إسماعيل، ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة:

إن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في أغلب المنظمات وبمستويات مختلفة قد تؤدي لوجود العديد من الظواهر السلبية كالتنمر التنظيمي والتهكم التنظيمي والتسلط وغيرها، إضافة إلى ضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هذه الظواهر، مما يوجد ويعزز وجود العديد من السلوكيات السلبية الأخرى (عوجه، ٢٠١٩).

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة الصمت التنظيمي، حيث أكدت نتائج دراسة حوالة والبكر (٢٠١٨) أن مستوى الصمت التنظيمي متوسط، أما نتائج دراسة الشنفي والتركي (٢٠٢١) فقد أكدت نتائجها على أن للصمت التنظيمي تأثير وعلاقة بالأداء الوظيفي، بينما أكدت نتائج دراسة أبو الغيط (٢٠٢١) أن مستوى الصمت التنظيمي متوسطاً، كما أن له أثراً على الرضا الوظيفي، كما أكدت نتائج دراسة عوجه (٢٠١٩) إلى أن هناك مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي، وهذا الصمت التنظيمي له تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت نتائج دراسة السيد (٢٠٢١) إلى أن هناك مستوى مرتفع نسبياً للصمت التنظيمي، كما أكدت نتائج دراسة ملوان وبريك (٢٠٢١) أن للصمت التنظيمي تأثير على الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

من جانب آخر فقد أكدت الدراسات القليلة التي تناولت سلوكيات العمل السلبية على أن لها تأثيرات سلبية على فاعلية المنظمات ونجاحها، حيث لم تلق سلوكيات العمل السلبية الاهتمام الكافي بالبحث والدراسة من قبل الباحثين. وقد أكدت دراسة يوسف وآخرون (٢٠١٨) على أن هناك مستوى مرتفع من سلوكيات العمل السلبية وأن هناك علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل السليبي، وكذلك علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات أن هناك سلوكيات عمل سلبية لدى العاملين وأن هذه السلوكيات تتأثر بالعديد من المتغيرات داخل بيئة العمل، حيث أكدت نتائج دراسة عبدالله (٢٠١٨) إلى أن مستوى سلوكيات العمل السلبية مرتفع، وهي تتأثر بظاهرة الاستقواء في مكان العمل، كما تؤكد نتائج دراسة طالب وآخرون (٢٠١٨) على أن مستوى سلوكيات العمل السلبية مرتفعة لدى المنظمات التي لديها مستوى مرتفع من التهكم نحو التغيير التنظيمي، كما أكدت نتائج دراسة مجيد وبريس (٢٠٢٠) إلى أن النمط القيادي له تأثير على سلوكيات العمل السلبية، كما بينت نتائج دراسة إسماعيل (٢٠١٩) أن هناك تأثير للضغط الوظيفي على تقليل سلوك العمل السلبية والمنحرفة.

وتتضح الفجوة البحثية في كون البحث الحالي يدرس أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية، وهو ما لم تدرسه أي من الدراسات السابقة، كذلك فإن البحث تم تطبيقه في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وهو المكان الذي لم تقم أي من الدراسات السابقة بالتطبيق فيه. مما سبق يجد الباحثون أنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية نظراً لأهمية الظاهرتين لدى منسوبي مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

وبذلك يكون السؤال الرئيس للبحث هو:

هل هناك أثر للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ١- هل هناك أثر صمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟
- ٢- هل هناك أثر للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟
- ٣- هل هناك أثر للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث العلمية من حيث أهمية وحدانية مفهوم الصمت التنظيمي، والحاجة للمزيد من التحليل والبحث والمعرفة، فالصمت التنظيمي يعتبر من المشكلات التي تواجه المنظمات، فهو وحسب ما تم ذكره يؤثر في سلوك المنظمة وكذلك يؤثر في أداء المنظمات. كما تقدم الدراسة معلومات عن مستوى الصمت التنظيمي في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وأثر هذا الصمت على سلوكيات العمل، وهو ما قد يمثل إضافة للبحث العلمي في مجال الموارد البشرية. ويستمد البحث أهميته العلمية من كونه سيثري المكتبة الإدارية العربية والسعودية خاصة بمحتوى علمي عن متغيرات البحث، بما يفيد الباحثين فيما بعد.

وتتمثل الأهمية العملية في كون الدراسة قد تقدم تغذية عكسية لمستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال عن المستوى الفعلي للصمت التنظيمي، كذلك سلوكيات العمل لديها بما يخدم عملية التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، وكذلك في تحسين الأداء الوظيفي للمستشفى، بما يساهم في تزويد أصحاب القرار في المستشفى بالمعلومات اللازمة عن الصمت التنظيمي وأثره على سلوكيات العمل للحد من الآثار السلبية للصمت التنظيمي.

ويمكن توضيح الهدف الرئيسي وهو التعرف على مدى تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. وانبثق عن الهدف الأول الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف إلى مدى تأثير صمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

- ٢- معرفة مدى تأثير الصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.
- ٣- التعرف إلى مدى تأثير للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تقديم إطار مفاهيمي عن الصمت التنظيمي وأبعاده وأسبابه والآثار والنتائج المترتبة عنه، فضلاً عن جودة الخدمة الصحية بمستشفى خميس مشيط للولادة وفق المصادر العلمية التي توفرت للباحث.
- ٢- التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي وجودة الخدمة الصحية في المؤسسة الصحية المبحوث فيها.
- ٣- معرفة طبيعة التأثير الذي يمكن أن يمارسه الصمت التنظيمي في جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الصحية محل البحث.

فرضيات الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو التالي:
- الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

الفرضيات الفرعية:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

الأدبيات والدراسات السابقة:

- ١- دراسة الطويل (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار" وهدفت الدراسة معرفة أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار عند الموظفين، وذلك من خلال التعرف على آراء عينة من الموظفين بمركز مصراته الطبي في ليبيا، وقد كانت مشكلة البحث متمثلة في السؤال الرئيس: ما أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟، حيث كان هناك أربع فرضيات في الدراسة، الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العزلة في عملية اتخاذ القرار، يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لبعده ضعف دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار، والفرضية الأخيرة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المخاوف المتعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث ومتغيراته، حيث كانت متغيرات البحث متمثلة في المتغير المستقل: الصمت التنظيمي وأبعاده (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، المخاوف المتعلقة بالعمل). وقد قام الباحثون بتصميم استبانة لتكون أداة لجمع البيانات وقد قام الباحثون بتصميمها بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وبما يتوافق مع طبيعة دراسته، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٧٢) فرداً من العاملين مركز مصراته الطبي في ليبيا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تنوعوا في خصائصهم. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط في الصمت التنظيمي، حيث كان بعد العزلة متوسطاً، وكان بعض ضعف دعم الإدارة العليا مرتفعاً بينما بعد مخاوف متعلقة بالعمل بدرجة منخفضة جداً، كما بينت أن مستوى اتخاذ القرار مرتفعاً، وبينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات المستقلة وهي أبعاد الصمت التنظيمي (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، المخاوف المتعلقة بالعمل) في اتخاذ القرار في مركز صحي مصراته في ليبيا.

٢- دراسة عبدالرحمن وحديد (٢٠٢٢) بعنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الصديق بن يحيى - جيجل" - هدفت الدراسة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل في الجزائر، حيث افترضت الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً، كذلك افترضت أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل متوسطاً، كما كانت الفرضية الثالثة أن هناك أثر إيجابي للصمت التنظيمي وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الصديق بن يحيى بجيجل من وجهة نظر أفراد العينة. ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث كان مجتمع البحث مكوناً من جميع العاملين الإداريين في جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، وعددهم (٧٠٨) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (١١٥) فرداً من مجتمع البحث، وقد كان المتغير المستقل في هذا البحث هو الصمت التنظيمي وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، أما المتغير التابع فهو الاغتراب الوظيفي. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها: أن هناك مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الصديق بن يحيى بجيجل، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في نفس الجامعة متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) مجتمعاً ومتفرقة على الاغتراب الوظيفي.

٣- دراسة حمودة (٢٠٢١) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية" هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، ومستوى التوافق المهني لديهم، كما هدفت الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى التوافق المهني، وتحديد أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى الصمت التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى العاملين تعزى للمتغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة التابع لها)، وقد كانت مشكلة الدراسة متمثلة في السؤال الرئيس: ما أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية؟، وقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، كذلك افترضت أن هناك أثر للصمت التنظيمي على التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية. وقد اختار الباحثون أبعاداً للصمت التنظيمي وهي: (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي الإيجابي، صمت الفرصة، الصمت الدفاعي)، حيث كان الصمت التنظيمي هو المتغير المستقل، بينما التوافق المهني هو المتغير التابع في هذه الدراسة. وقد اختار الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ليكون منهجاً لدراسته، حيث اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٨٠) موظفاً إدارياً في الجامعات الفلسطينية اختارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الصمت التنظيمي وأبعاده في الجامعات الفلسطينية وفقاً للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً، بينما كان مستوى التوافق المهني مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى التوافق المهني، وأكدت النتائج على وجود أثر دال إحصائياً للصمت التنظيمي والتوافق المهني.

٤- دراسة الشنيفي والتركي (٢٠٢١) بعنوان: "الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي" هدفت الدراسة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، كذلك هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود، وقد كان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الصمت التنظيمي، وقد كانت أبعاده هي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي الاجتماعي)، أما المتغير التابع فقد كان الأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وقد كان مجتمع الدراسة مكون من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود بالرياض والبالغ عددهم (٥١٥٥) موظفة، وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة

مكونة من (٤١٥) موظفة، تم اختيارهن بطريقة عينة الصدفة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة الإلكترونية ونشرها للموظفات. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان من أبرز هذه النتائج إلى أن بعد الصمت الإيجابي الاجتماعي هو في المرتبة الأولى وكان مستواه مرتفعاً، ثم جاء صمت الإذعان في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ثم جاء الصمت الدفاعي بمستوى متوسط أيضاً، وكان المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، أما عن مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات فقد كان بدرجة مرتفعة، وأكدت النتائج على وجود علاقة بين الصمت التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفات الإداريات.

الفجوة البحثية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الصمت التنظيمي يعتبر صفة سيئة في المنظمات، حيث أن له آثاراً سلبية على أداء العاملين وعلى سلوكياتهم التنظيمية، حيث إن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي في أداء المنظمات، وهو ما يدفع هذه المنظمات للتخلص من الصمت التنظيمي. وتتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها أحد متغيرات الدراسة الحالية (الصمت التنظيمي) كتغير مستقل، كما تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كذلك في أداة البحث المستخدمة وهي الاستبانة.

كما تتحدد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة فيما يلي:

تم تطبيق الدراسات السابقة في دول مختلفة، وقد تم تطبيق دراسة (الشنيفي والتركي، ٢٠٢١)، ودراسة (الحضرمي، ٢٠١٧) فقد في المجتمع السعودي، إلا أن هاتين الدراستين تم تطبيقهما في الجامعات السعودية. وتم تطبيق الدراسات السابقة في مجالات متنوعة، حيث أن بعضها تم تطبيقه في الجامعات، منها الجامعات السعودية ومنها الجامعات الفلسطينية ومنها الجزائرية، عدا دراسة (الطويل، ٢٠٢٢) والتي تم تطبيقها في القطاع الصحي ولكن في دولة ليبيا.

لا يوجد أي دراسة منها قد قامت بدراسة أثر الصمت التنظيمي في سلوكيات العمل، حيث يعتبر هذا البحث الوحيد الذي يدرس هذين المتغيرين. كما أنّ معظم الدراسات السابقة طبقت على الجامعات، وتم اختيار عينات عشوائية من بيئات متنوعة.

هذه الدراسة الحالية ستقوم بسد الفجوة العملية كالتالي:

ستتطرق الدراسة للتطبيق في مكان لم يتم تطبيقه من قبل، وهو القطاع الصحي، وفي مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وهو مكان لم يتم التطبيق فيه من قبل. كما سيتم تطبيق الدراسة في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية في منطقة خميس مشيط، بحيث سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، بحيث يتم تغطية شريحة لم تدرسها الدراسات السابقة قبل ذلك، كما سيتم تطبيق الدراسة لدراسة أبعاد السلوك التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية.

الإطار النظري:**مفهوم الصمت التنظيمي:**

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، نظراً لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي، إضافة لقلّة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا السلوك، ولكن يمكن تعريفه على أنه: ظاهرة جماعية ناتجة عن شعور العاملين بالتهميش والخوف من المدراء، ويتم من خلالها حجب وإخفاء العمال لأرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة الموجودة والمحتملة. (مستورة، ٢٠٢٠: ٢٤)

ويشير القطيط والجهيمي (٢٠٢١: ٥٩) إلى أن الصمت التنظيمي مفهوم إنساني معقد، فهو سلوك ورسالة (فعل اتصالي) ذات معاني شتى ويخدم أغراض عدة متعارضة غالباً، فهو قد يكون تعبيراً عن رضا أو غضب، وكذلك يسبب الأذى النفسي ويعالجه ويقدم معلومات وقد يحجبها، وقد يكون تعبيراً عن امتلاك أفكار وخلافه أيضاً، ولذلك فالصمت التنظيمي يعتبر مفهوم معاصر من مفاهيم علم السلوك التنظيمي، حيث يلقي اهتماماً متزايداً بفعل عوامل عدة (إدارية، تنظيمية، وتسويقية) باعتباره من الظواهر السلبية داخل المنظمات والتي تنعكس سلباً على الأداء التنظيمي، فهو يمثل الامتناع عن أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن السلوك المعرفي والسلوكي للفرد أو التقييمات المؤثرة لظروفه التنظيمية للأشخاص الذين ينظر لهم على أنهم قادرين على إحداث التغيير أو الإنصاف.

كما يعرف الصمت التنظيمي على أنه سياسة يتبعها العاملون سواءً كانت مع الزملاء بنفس المستوى أو مع من هم أعلى مستوى، مفادها حجب الأفكار والآراء والمعتقدات وعدم إيصالها للشخص المناسب خوفاً من الردود السلبية باتجاههم، وقد تكون سياسة تفرضها إدارة المنظمة بتكميم أفواه العاملين لمصالح شخصية، أو لاعتقاد العاملين بأن رأيهم لن يؤثر على الآخرين أو لحماية نفسه من الأذى، أو من أجل منع الإضرار بالعمل والموظفين الآخرين، أو لتحقيق مزايا لأنفسهم. (حمودة، ٢٠٢١: ٢١)

ويرى (Cetin, 2020: 2)) أن الصمت التنظيمي يعرف بأنه حقيقة أن الموظف الذي يمكنه تغيير الموقف أو تصحيحه، لا ينقل معلومات حقيقية من حيث الجوانب السلوكية والمعرفية والعاطفية للحقائق المتصورة حول وضع المنظمة. ويعرفه (Aydinaya, 2021: 959)) بأنه تفضيل الموظفين أو الحاجة إلى التزام الصمت لأنهم لا يستطيعون التعبير عن مشاكلهم أو تبادل أفكارهم التي قد تؤثر على تحسين المنظمة.

ويعرف عبدالرحمن وحديد (٢٠٢٢: ١٧٤) الصمت التنظيمي على أنه يمثل ميل الأفراد العاملين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والآراء والاقتراحات لرؤسائهم أو الإفصاح عن المشاكل خوفاً من أية ردود سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

خصائص الصمت التنظيمي:

يمكن تحديد مجموعة من خصائص الصمت التنظيمي فيما يلي: (مستورة، ٢٠٢٠: ٢٤)

▪ الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية، ومعتمد وهادف.

- الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العاملين.
 - يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي. ويرتبط بعملية الاتصال.
- كما يشير القطيوط والجهيمي (٢٠٢١: ٦١) إلى أن خصائص الصمت التنظيمي هي: أنه خيار سلوكي، وظاهرة موقفية جماعية، سلبية التأثير على أداء وتطور المنظمات، رد فعل سلبي ذو مستويات مختلفة، ديناميكية وحركية التغيير فيه، وأن هناك مؤثرات وعوامل استمرار وآليات كسر لهذا الصمت، كما أن نمط القيادة الدور الأبرز في نشأة الصمت التنظيمي، ونجد أن أي ظاهرة متعددة الاتجاهات فقد تحدث بين الأفراد وجماعات العمل وبين العاملين ورجال الإدارة بمختلف مستوياتهم. وتعتبر دوافع الصمت التنظيمي متعددة، ولكن دافع الأمان هو الأبرز منها، كما يلعب السياق أو المحيط عامل هام في فهم الصمت التنظيمي، ويمكن قياس مستوى الصمت التنظيمي، وهو مرتبط بكثير من الظواهر التنظيمية كالعزلة التنظيمية والاعتراب الوظيفي وغيرها، ومنتشر بشكل لافت في كثير من المنظمات ويمكن الاستدلال عليه بسهولة.

مصادر الصمت التنظيمي:

تضمنت مسؤوليات وضغوطات العمل نفسه، ومصادر تمثلت في نقاط أخرى تعود للأحوال والظروف المحيطة بالشخص والحالة المزاجية له، ولكن إجمالاً هناك مصدران أساسيان للصمت التنظيمي، ويمكن إيجازها فيما يلي: (حمودة، ٢٠٢١: ٢٥)

١- المصادر المهنية الضاغطة: وهي تنقسم لعدة أشكال، وهذه الأشكال هي:

- نقص المساندة الاجتماعية: يعد نقص المساندة الاجتماعية من قبل الأسرة أو الإدارة أو الزملاء مصدراً هاماً لتبلور الصمت وعدم الشعور بالأمن لدى العاملين خلال قيامهم بأداء مهامهم، وخاصة عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادراً على مجابتهما، وأنه بحاجة لدعم الزملاء ومؤازرة الآخرين.
- غموض الدور: هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع غموض الدور لاختلاف بين ما يجب أن يعمل الفرد وما هو متوقع منه.
- زيادة أعباء العمل: وتعد مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المنظمات، ولمعرفة إذا كانت المنظمة تواجه زيادة في أعباء العمل أو لا يجب قياس مقدار العمل غير المنجز.

٢- المصادر الشخصية والنفسية: ومن هذه المصادر ما يلي:

- الجنس: اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت هن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.
- مستوى التعليم: كما أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضة للصمت من غيرهم من ذوي المستوى التعليمي المنخفض.

■ العمر: إن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي لزيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها.

مراحل الصمت التنظيمي:

يمر الصمت التنظيمي في بخمسة مراحل، وهذه المراحل هي: (غليظ، ٢٠٢١: ٤٤١)

■ المرحلة الأولى: تظهر في عدم التشخيص والتعزيز داخل المنظمة والتي من شأنها أن تؤدي للصمت التنظيمي، وهذا بفعل الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الإشراف ونظام المكافآت، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

■ المرحلة الثانية: وهي التقيد بالأساليب السلبية والابتعاد عن الحديثة منها كالإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

■ المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين والتي تتجلى من خلال صور التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

■ المرحلة الرابعة: والتي تتجلى في الاتصال الذي يعد أحد الدعامات الهامة التي تزيد من انسجام وتماسك أفراد الجماعة، ويعد أحد مفاتيح نجاح المنظمات، وبالتالي ضعف عملية الاتصال وعدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب لفشل فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

■ المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال مبادرة الرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم، وبالتالي تصبح هذه الأنشطة بمثابة عادات، أي تغيير سيواجه مقاومة.

بينما يشير الشنفي والتركي (٢٠٢١: ١٢٢) إلى أن مراحل الصمت التنظيمي هي:

■ مرحلة الاستغراق (الشمول): تتضمن حالة من السرور والاستثارة، وعند الإحساس بعدم الارتباط أو الانتظام بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً، تبدأ ظاهرة الصمت بالتبلور.

■ مرحلة الكساد: تبدأ هذه المرحلة بانخفاض السرور والاستثارة التي كانت في المرحلة السابقة، وما يتبعها تدريجياً من انخفاض في مستوى الرضا والأداء في العمل، وعليه تقل الكفاءة.

■ مرحلة الانفصال: يدرك الموظف ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي، وفيها تزداد لدى الموظف مستويات الإجهاد النفسي، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، ما يؤدي لحدوث الصمت.

▪ مرحلة الاتصال: نكون وصلنا هنا لأقصى مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يكون تفكير الموظف غير متزن، بسبب ارتياحه وشكوه الذاتية، فيصل به الأمر إلى مرحلة التدمير والتفكير المستمر في ترك العمل والمنظمة.

أبعاد الصمت التنظيمي:

ذكر (Aydinaya,2021: 959) أنه يمكن تقسيم الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد:

- الصمت الراض: وهو يدل على عدم وجود ردود فعل من قبل العاملين حول مشاكلهم وقلقهم، بعبارة أخرى، يشير الصمت الراض إلى عدم رغبة العاملين في التحدث، لأنهم يعتقدون أن رأيهم لن يؤخذ في الاعتبار ولن يتغير الوضع الحالي عندما يعبرون عن أنفسهم.
- الصمت الدفاعي: وهو أن العاملين يفضلون التزام الصمت لتجنب ردود الفعل السلبية (التهديدات أو السلبيات الأخرى) التي قد تحدث في حالة التحدث، وبالتالي سيظل العاملين صامتين تمامًا على الرغم من أنهم يعرفون أنهم سيساهمون في المنظمات في حالة تقديم أفكارهم، علاوة على ذلك، فإنهم يخفون أخطائهم التي ترتكب في مكان العمل لتجنب التعرض لبعض التغييرات في ظروف عملهم (مثل فقدان الوظيفة، والإضرار بعلاقاتهم في المنظمة، والتوتر على العمل لساعات أكثر من المعتاد، الخ.
- الصمت الاجتماعي: ويشير هذا النوع إلى أن العاملين يلتزمون الصمت لحماية الأعضاء الآخرين في المنظمة أو المنظمة نفسها، وفي هذه الحالة، يشعر العاملون بالقلق من أنه سيكون هناك ضرر محتمل للآخرين في المنظمة عندما يعبرون عن أنفسهم، وبالتالي، فإن هذا النوع يتوافق مع السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى وقاية العاملين الآخرين من مختلف أنواع التهديدات. إلا أنه عند مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والخاصة بالصمت التنظيمي، نجد أن غالبية الدراسات قد أكدت على أن هناك ثلاث أبعاد للصمت التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:

١- صمت الإذعان: ويعرف كذلك باسم الصمت اللارادي، والذي يعرف بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء، والموظفون الذين يختارون هذا الشكل يتوافقون مع السياق الذي يعيشون فيه، ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو الانخراط في محاولة تغيير الوضع التنظيمي. (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢: ١٧٥)

وهو يعبر عن قيام العاملين بإخفاء الآراء والمقترحات والمعلومات أو حجبها، إذعاناً للظروف والمواقف التنظيمية، أي أن الصمت ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكنه نتيجة لعدم المبالاة ورغبة في الاعتزال أو الاستسلام، أو اعتقادهم أن الحديث والتعبير لن يترتب عليه أي فارق، وعليه فهذا النوع من الصمت يعوق اتجاهات العاملين الواعية نحو المنظمة التي ينتمون لها، وهو ما يمثل سلوكاً حراً سلبياً باختيار الصمت من قبل العاملين. (الشنيقي والتركي، ٢٠٢١: ١٢٢). ويتم وصف الأشخاص الأفراد الذين يتحلون بهذا الصمت على أنهم أشخاصاً منعزلين غير مستعدين لبذل الجهد في التكلم أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم، وأن الصمت هو صفة رئيسية للإهمال والتقاعد والقبول السلبي من

قبلهم للوضع الحالي، وهو قيام العاملين بحجب المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه، ويعد شكلاً من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين وانخفاض مستويات المشاركة، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في المشاركة أو الكلام، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع. (أبو الغيط، ٢٠٢١: ١٥٢)

٢- الصمت الدفاعي: وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف لحماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واعٍ بحجب المعلومات والأفكار، كأفضل إستراتيجية في حينها، وهذا النوع ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت المدعّن، لأنه يتضمن معرفة أكبر البدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار، وهو أيضاً يمثل السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة. (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢: ١٧٥)

وفي هذا النوع من الصمت يخفي العاملون المعلومات والآراء لحماية أنفسهم من نواتج وعواقب الحديث حول المشكلات والقضايا التنظيمية، أي تفضيل العامل البقاء صامتاً بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية للتعبير عن آرائه، وهذا النوع من الصمت يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، فهو سلوك متعمد استباقي يقوم على الإدراك والتفكير والنظر في البدائل، ثم اختيار قرار بحجب المعلومات والأفكار. للوقاية من مخاطر شخصية قد تصيبه، أو الخوف من اتهامه بالمشكلة التي يود الإبلاغ عنها، وفي هذا النوع أيضاً تحجب الأخطاء الشخصية في العمل. (الشنيقي والتركي، ٢٠٢١: ١٢٢)

٣- الصمت الإيجابي الاجتماعي: وهو قيام الموظف بحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بقضايا العمل من أجل توفير فوائد للمنظمة وأعضائها، وهو يقوم على الإيثار والدوافع التعاونية، بمعنى آخر فإنه يشير لقيام الفرد بالاحتفاظ بالمعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم. (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢: ١٧٥)

ويتضمن هذا النوع اختيار العاملين المتعمد لحجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل من منطلق الحفاظ على مصلحة المنظمة وسمعتها، أو بهدف استفادة أشخاص آخرين. وذلك من مبدأ الإيثار والتعاون، الذي تعود جذوره إلى أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فهذا النوع من الصمت يكون نتيجة لاهتمام العامل بالآخرين، ورغبته في تحقيق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (الشنيقي والتركي، ٢٠٢١: ١٢٢) بينما تشير غليظ (٢٠٢١: ٤٣٩) إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي هي: ضعف دعم الإدارة العليا ومساعدتها، الخوف من المدراء، الخوف من التغذية الرجعية السلبية، وضعف الاتصال، العزلة، الصمت الهادئ، السلطة، الحافز، والإجماع.

كما يشير الطويل (٢٠٢٢: ٢٥١) إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي هي:

- العزلة: وهي إبعاد الفرد نفسياً أو جسدياً أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين، وتحتوي على خاصيتين متميزتين وهما العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية.

- ضعف الإدارة العليا: للإدارة العليا دور هام في نجاح المنظمات إذ أن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل ومناخ الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى.
 - مخاوف متعلقة بالعمل: إن الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين للاعتقاد أن التحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم وظائفهم أو حرمانهم من الترقية لمنصب أعلى في المنظمة. كما تشير حوالة والبكر (٢٠١٨: ٤٨٧) أن أبعاد الصمت التنظيمي هي:
 - الصمت الهادئ: وهو أن المرؤوسين أقل ميلاً لتمرير الأخبار السيئة، مقارنة بالأخبار الجيدة.
 - السلطة: يعني احتمالية وجود توشيه في المعلومات الصاعدة، لأن المرؤوسين يحبذون إخبار رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
 - الحافز: يشير إلى أن الأفراد الذين تتم معاقبتهم على أدايتهم الضعيف – يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يفسرها رؤسائهم أنها تعكس أداءً سلبياً.
 - الإجماع: هناك قاعدة تسود في المنظمات وهي أن: "الإجماع جيد، والمعارضة سيئة".
 - الولاء: يعبر عن رغبة المنظمات في الحفاظ على وهم التماسك الاجتماعي بين موظفيها.
- الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:**

هناك العديد من الآثار المترتبة عن الصمت التنظيمي على كل من العاملين والمنظمة، وفيما يلي تفصيل لذلك John (2019: 363) (Manikandan),
أولاً: الآثار المترتبة على العاملين:

الصمت التنظيمي له العديد من التأثيرات على العاملين أنفسهم، يميل العاملون غير المباليين، إلى الشعور بأنهم تروس في مصانع الآلات، ويطورون الموقف «للتعايش، والمضي قدماً». نتيجة لهذا الموقف، العاملين في بعض الأحيان يصاب بالاكئاب والقضايا الصحية ذات الصلة، وفي بعض الأحيان، يستخدم هؤلاء العاملون الحبوب والكحول كعلاج للمشاكل التي يواجهونها في العمل، كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى الشعور بعدم التقدير، وعدم التحكم المتصور والتنافر المعرفي، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا والالتزام والتحفيز، كما تؤثر المحددات المذكورة أعلاه على نتائج مثل معدل الدوران ومستوى الإجهاد والجهد الوظيفي تجاه المنظمة، ويمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي أيضاً إلى التوتر وعدم الرضا وفك الارتباط بين العاملين، بالإضافة إلى عواقب وخيمة طويلة الأجل على العاملين وعلاقاتهم مع المنظمة.

ثانياً: الآثار المترتبة على المنظمة:

الصمت التنظيمي لديه القدرة على تقويض صنع القرار التنظيمي، ويمكن أن يجلب العديد من العواقب مثل منع التغيير والابتكار، منع ردود الفعل الإيجابية أو السلبية للإدارة، ونتيجة للصمت التنظيمي لن تستفيد المنظمات من المساهمات الفكرية للعاملين، والمشاكل لن يتم تحديدها، والتعليقات والمعلومات لا يتم الحصول عليها مباشرة، وحلول المشاكل لن تكون كافية، وكل ذلك سيعيق

عملية صنع القرار الفعالة، ويحد من التنمية والتغيير، كما أن التزام الصمت في المنظمة يحد من تقاسم المعرفة، والعصف الذهني الجماعي، وتحديد المشاكل.

طرق الوقاية من الصمت التنظيمي ومواجهته

يمكن مواجهة الصمت التنظيمي وسلبياته من خلال عدة طرق وأساليب ومنها: (بومنقار، وادي،

٢٠١٦):

- العمل على تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي ورفع المعنويات لدى العاملين.
- العمل على التخفيف من مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات جديدة للاتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتقليل الأزدواجية في إنجاز العمل، من خلال تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحفيز نهج السلوك التحولي للقادة داخل الوزارة من خلال تدريب المدراء على ممارسات القيادة التحولية وتوعيتهم بأهميتها في تخفيض مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين.
- تطوير سياسات عمل تحقق الدعم الكافي للموظفين من قبل الإدارة العليا، لما لذلك من دور بارز في تعزيز مشاركتهم الفاعلة ومنحهم الحرية الكافية للإدلاء بأرائهم ومشاركتهم البناءة.
- نشر ثقافة إبداء الرأي والجهير بالمقترحات وذلك في إطار قنوات رسمية ضابطة وضمن تعليمات واضحة تعظم المنفعة من هذا الإجراء.
- تعزيز سياسة الباب المفتوح في تواصل الموظفين مع الإدارة العليا وتخصيص مواعيد لهذا التواصل.
- تعزيز روح المنافسة بين الموظفين في حل مشكلات العمل، كإطلاق المبادرات الجماعية أو الفردية لتقديم أفكار من شأنها أن تعالج المشكلات المزمنة وتقديم حوافز كافية للموظفين المبدعين.
- ضرورة تفعيل فرق العمل، ودمج الموظفين للعمل في فرق لغايات التطوير.
- من هنا نرى أن هذه الظاهرة السلوكية متواجدة في منظمات الأعمال الفلسطينية بكافة أشكالها، ولكن بنسب متفاوتة ولأسباب مختلفة قد تتعلق بالفرد نفسه وقد تعلق ببيئة عمله في التنظيم، وقد تكون هذه الظاهرة إيجابية تتبعها آثار إيجابية في بعض الأوقات، ولكن أرى أنها تعد بالمقام الأول ظاهرة سلبية وخطيرة تهدد حياة منظماتنا الفلسطينية والتي قد يتبعها آثار سلبية وعواقب

وخيمة سواء على الأفراد أو على التنظيم على حد سواء، مؤدية إلى خلق أفراد غير مبالين تجاه منظماتهم ووظائفهم وأعمالهم وبالتالي ضعف الأداء العام للمنظمة والذي قد يتسبب بخسائر مادية علاوة على عدم الإبلاغ عن أية أخطاء يتم ملاحظتها.

كما أن المنظمات الصامتة تعج بالأذكياء وأصحاب العقول والقدرات العالية، ولذلك فلا بد من رصد هذه الظاهرة من قبل صناع القرار والإدارات العليا في منظماتنا الفلسطينية ومحاوله الكشف عن أشكالها ومسبباتها، والتفكير بأساليب واستراتيجيات مناسبة تساعد في التعامل مع هذه الظاهرة السلبية، وتفعيل الصوت التنظيمي والمشاركة الفعالة التي تسهم في دفع عجلة التحديث التطوير وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات.

سلوكيات العمل السلبية:

مفهوم سلوكيات العمل السلبية:

تمثل سلوكيات العمل السلبية مشكلة كبيرة في المنظمات، تختلف على حسب نوع السلوك السليبي في العمل، فمنها ما هو بسيط مثل التأخير عن موعد العمل، ونشر الإشاعات وغيرها، ومنها ما يمثل أكثر خطورة في المنظمات مثل السلوك العدواني وسلوكيات التخريب والتدمير، وسلوكيات السرقات، وهذا بدوره يضر بالمنظمة والعاملين فيها، ما يؤدي لانهايار المنظمة، لذلك تعرف سلوكيات العمل السلبية على أنها سلوكيات يمارسها العاملون بهدف إيذاء أو إيقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، ما يؤدي لتدميرها وانخفاض كفاءتها وفعاليتها التنظيمية. (محمود، ٢٠١٩: ٣)

كما يشير الحكيم وناصر (٢٠١٧: ١٣) إلى أن سلوكيات العمل السلبية هي سلوكيات لها علاقة سلبية بأداء المنظمة، وهي أداة للتمزيق، وقيام الموظف بهذه السلوكيات يكون على أساس وجود حالة من القلق والارتباك، ولا تحدث بعزلة، إنما في جو من التفاعل مع المنظمة أو زملاء العمل أو أربابه أو زبائنه، والأضرار الناتجة عنه تكون إما أضراراً مادية أو نفسية أو جسدية، وهو يتراوح ما بين التسبب والاعتداء.

كما أنها تشير للسلوكيات المصممة لإلحاق الضرر بمصالح المنظمة، مثل العمل البطيء، إتلاف الممتلكات، وغيرها، ويستهدف الانحراف الشخصي للموظفين في المنظمة بما في ذلك الوقاحة والاعتداء البدني على الزملاء. (أحمد، ٢٠٢١: ١٣)

كما أنها تعبر عن جميع الممارسات التي يرتكبها أعضاء المنظمة بشكل سلبي كإيذاء الزملاء أو المشرفين أو المنظمة نفسها، وغيرها من السلوكيات السلبية التي تهمز المعايير التنظيمية المهمة، وتمثل تهديداً لسمعة المنظمة وأعضائها، وهي سلوكيات متعمدة يرتكبها العاملون في المنظمة ينتهكون بها قواعد المنظمة، ما يؤدي لتصرفات غير مرغوب فيها مع زملاء العمل وعدم طاعة الرؤساء، فيؤثر بالسلب على المنظمة وأعضائها. (السهولي وآخرون، ٢٠٢١: ١١٧)

أما الإبرو والنور (٢٠١٧: ٢٠٧) فيشيران إلى أن سلوكيات العمل السلبية يمارسها العاملون عن طريق انتهاك القيم والمعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إما المنظمة أو أعضائها أو كلاهما، ويمكن أن تتراوح هذه السلوكيات بين مخالفات بسيطة نسبياً ومخالفات كبيرة، ويقصد بها سلوكيات طوعية

يمارسها العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إما المنظمة أو الأفراد العاملين أو كلاهما، وهي السلوكيات التي تؤدي المنظمة إما بشكل مباشر عن طريق التأثير السلبي على وظائفها أو ممتلكاتها أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفيض فاعليتهم. كما يمكن أن تعرف على أنها تصرفات العاملين التي تضر المنظمة وأعضائها، وتتضمن عملاً مثل التخريب، السرقة، الاعتداء اللفظي، الكذب، رفض التعاون، وعدم بذل الجهد، والاعتداء الجسدي، وهي تصرفات طوعية متعمدة بقصد انتهاك المعايير والمصالح التنظيمية، وتستهدف إلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها والتأثير السلبي في كفاءة المنظمة ورفاهية أعضائها. (المنسي، ٢٠٢٣: ١١)

ويشير طالب وآخرون (٢٠١٨: ٤٤) إلى أن سلوكيات العمل السلبية تنعكس من فقدان الدافعية للتوافق مع المواصفات السلوكية التقليدية، وبذلك ينشأ الدافع للانخراط في سلوكيات العمل السلبية، حيث أن فقدان الدافع للتوافق مع المتطلبات المعيارية في مجموعة عضوية نتائج تجارها الفشل والرفض، وإن الفشل والرفض ينبع من غياب الموارد التي هي شرط أساسي لتحقيق الغايات بالتقدير الاجتماعي، وقد يعود ذلك إلى الحرمان الثقافي والاجتماعي وخبرات التنشئة الاجتماعية الخاطئة وعدم القدرة في التواصل والتأقلم للاستجابة لإجتهادات الحياة التي تفرض التزامات في الشخص للوفاء بها، وتأتي البيانات عن السلوكيات السلبية من ثلاث مصادر رئيسية هي: التقرير الذاتي عن معدل حدوثها، الأحكام من قبل الآخرين على سبيل المثال المشرفين الذين يبلغون عن معدل حدوثها، والأحكام المباشرة عن معدل من شارك في حدوث السلوكيات السلبية.

خصائص سلوكيات العمل السلبية:

يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات المشتركة تتجلى في مفهوم سلوكيات العمل السلبية تفرضها طبيعة هذا المفهوم، وأبرز هذه الخصائص ما يلي: (يوسفي وآخرون، ٢٠١٨: ١٢٧)

- أن يكون سلوكاً متعمداً مقصوداً، فرغم وقع الحوادث ذات التأثير السلبي على المنظمة إلا أنها لا تعد سلوك عمل سلبي، وأن يكون سلوكاً ينتهك المعايير والقواعد التنظيمية ويهدد سلامة المنظمة أو أعضائها أو كليهما.
- أن يعكس شكل السلوك الذي ينتهك الأعراف والقيم السائدة في المنظمة أو المجتمع أو كليهما.
- وأن يمارس سلوك العمل السلبي من قبل العاملين، وتكون المنظمة الجهة المستجيبة للسلوك، وتكون طبيعة السلوك الأذى الذي يلحق بالمنظمة، ومجموعة السلوك تكون السلوك الذي حدث بالعمل.

العوامل المؤدية لسلوكيات العمل السلبية:

هناك بعض العوامل التي تؤدي لسلوكيات العمل السلبية، ومن بين هذه العوامل: أنّ النية للضرر: التي قد تكون غائبة أو حاضرة أو غامضة، والهدف: الذي يمكن أن يكون ممثلاً من الأفراد أو المنظمة أو كليهما، إصرار الفعل: فعل واحد أو متكرر على مر الزمن، وشدة وعمق السلوكيات (الحكيم وناصر، ٢٠١٧: ١٣).

ويشير محمود وآخرون (٢٠١٩: ٤٩٣) مجموعة من العوامل التي تؤدي لسلوكيات العمل السلبية وهي وجود قوة محفزة لسلوكيات العمل السلبية، ومن هذه القوة المحفزة ما يرتبط بالمؤسسة مثل افتقاد العدالة والثقة في المرؤوسين، الافتقار للمناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، العمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد، ومنها ما يرتبط بالفرد مثل: ضعف الثقة في الرؤساء، الرغبة في التقدم الوظيفي غير المستحق، الرغبة في الثراء السريع، وضعف الضبط والمراقبة الذاتية والطمع والجشع، ومنها ما يرتبط بالمحيط الخارجي مثل: عملة الفساد، الرغبة في تعاضم الأرباح، وغياب المسؤولية، ولذلك يمكن استنتاج أن العوامل المؤدية لسلوكيات العمل السلبية هي: افتقار أفراد المنظمة لنية الإصلاح، غياب التخطيط المسبق لسياسات المنظمة وغموض الأهداف، اختفاء روح الفريق الواحد داخل المنظمة، وسريان السلبية والإحباط داخل المنظمة.

أسباب سلوكيات العمل السلبية:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد العاملين ينخرطون في ممارسة سلوكيات العمل السلبية، وهي: هيكل المكافآت، الضغوط الاجتماعية، المواقف السلبية، ضعف الأداء الوظيفي، المعاملة غير العادلة، وضعف ثقة العاملين بالقيادة، في حين يشترط آخرون ضرورة أن تتوفر مجموعة من الأسباب لقيام العاملين بسلوك العمل السلبي، منها: وجود قوة مشغلة لسلوك العمل السلبي (محفزة)، الحصول على فرصة للقيام بسلوكيات العمل السلبية، انخفاض أو انعدام مستوى الرقابة الداخلية، وارتباط العملية بالفروقات الفردية، وبالمحصلة تعد النظم الإدارية التي لا تلي احتياجات العاملين فضلاً عن ضعف نظام الحوافز، وكذلك الوصف الوظيفي غير المناسب للوظائف، بالإضافة لنظم تقييم الأداء غير المناسبة من أهم العوامل التي تؤدي بالعاملين لممارسة سلوكيات العمل السلبية (يوسفي وآخرون، ٢٠١٨).

منهج الدراسة:

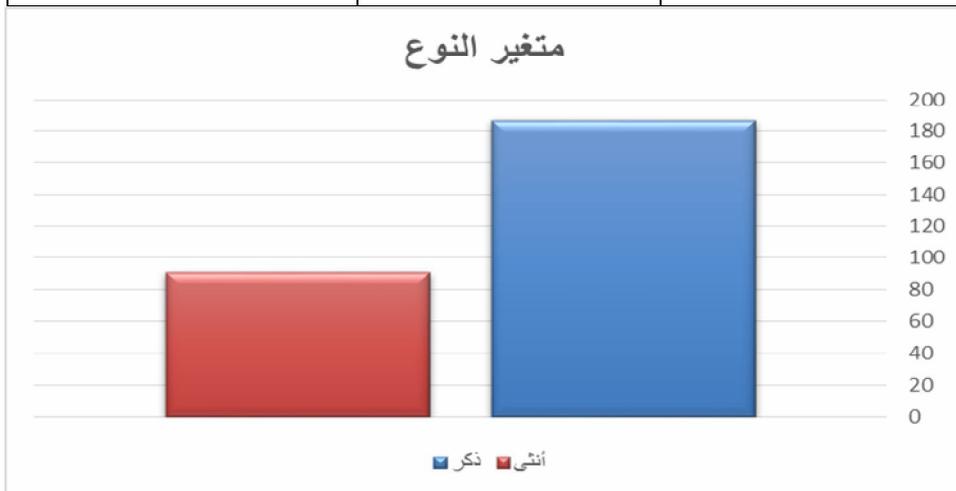
بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المشابهة لهذا البحث، ونظراً لطبيعة البحث ومتغيراته، فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذا البحث، حيث يعرف على أنه: "وصف دقيق للظواهر وتصيير الوضع الراهن بحيث يتم تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر أو الاتجاهات التي يبدو أنها في طريق النمو والتطور ووضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة". (شحاتة، ٢٠١٦)

مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحث مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال ميداناً لدراسته، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال وعددهم (٩٩٧) فرداً من اختصاصات مختلفة (أطباء، صيادلة، مهن صحية وإدارية)، وقد اختار الباحث عينة ميسرة (عمدية) وعددها (٢٧٨) وذلك تسهيلاً عليه نظراً لحدود الوقت والتكلفة، وتكونت مفردة الدراسة من العاملين (أطباء، صيادلة، مهن صحية وإدارية)، ويوضح الجداول والأشكال التالية الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	١٨٧	٦٧.٣%
أنثى	٩١	٣٢.٧%
المجموع	٢٧٨	١٠٠%



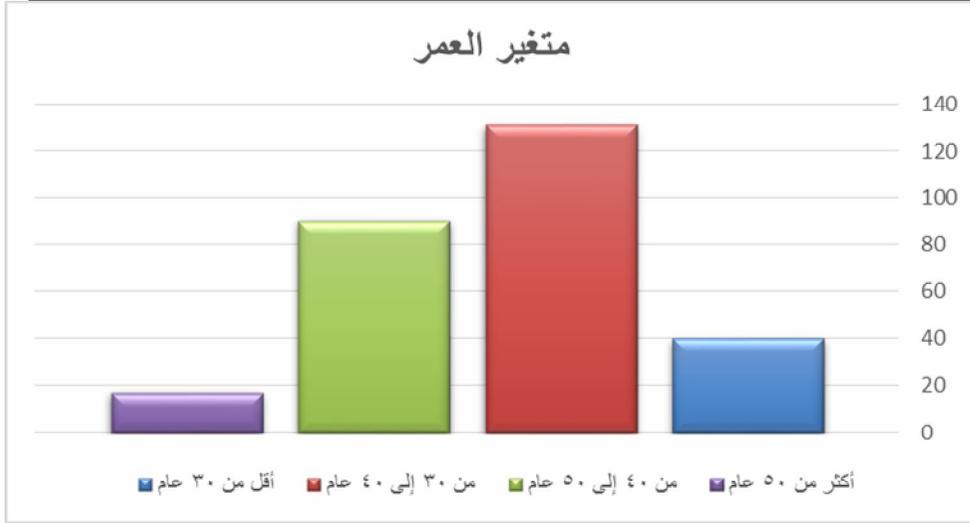
شكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (١) أن ما نسبته ٦٧.٣% من أفراد العينة من الذكور، وأن ما نسبته ٣٢.٧% من أفراد العينة من الإناث.

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير فئة العمر

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الفئة العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من ٣٠ عام	٤٠	١٤.٤%
من ٣٠ إلى ٤٠ عام	١٣١	٤٧.١%
من ٤٠ إلى ٥٠ عام	٩٠	٣٢.٤%
أكثر من ٥٠ عام	١٧	٦.١%
المجموع	٢٧٨	١٠٠.٠%



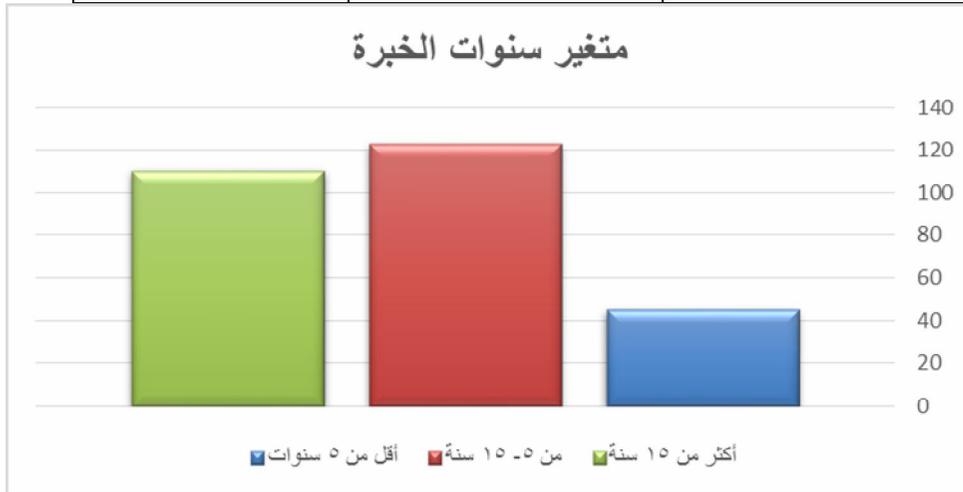
شكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الفئة العمر

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٢) أن ما نسبته ١٤.٤% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ عام، وأن ما نسبته ٤٧.١% أعمارهم من ٣٠ إلى ٤٠ عام، وأن ما نسبته ٣٢.٤% من أفراد العينة أعمارهم من ٤٠ إلى ٥٠ عام، وأن ما نسبته ٦.١% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من ٥٠ عام.

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
١٦.٢%	٤٥	أقل من ٥ سنوات
٤٤.٢%	١٢٣	من ٥-١٥ سنة
٣٩.٦%	١١٠	أكثر من ١٥ سنة
١٠.٠٠%	٢٧٨	المجموع



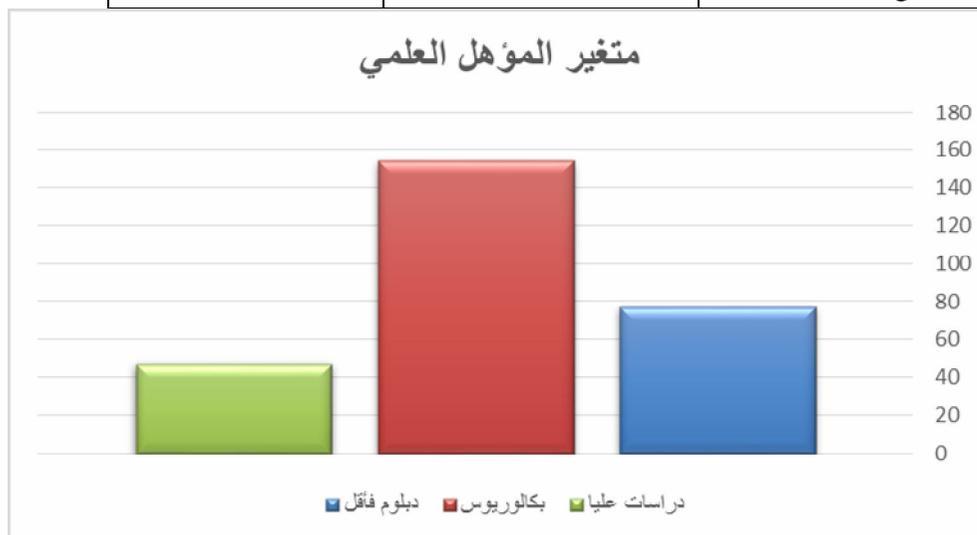
شكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٣) أن ما نسبته ١٦.٢% من أفراد العينة كان سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، وأن ما نسبته ٤٤.٢% من أفراد العينة كان سنوات الخبر لديهم من ٥- ١٥ سنة، وأن ما نسبته ٣٩.٦% من أفراد العينة كان سنوات الخبر لديهم أكثر من ١٥ سنة.

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
٢٧.٧%	٧٧	دبلوم فأقل
٥٥.٤%	١٥٤	بكالوريوس
١٦.٩%	٤٧	دراسات عليا
١٠٠.٠%	٢٧٨	المجموع



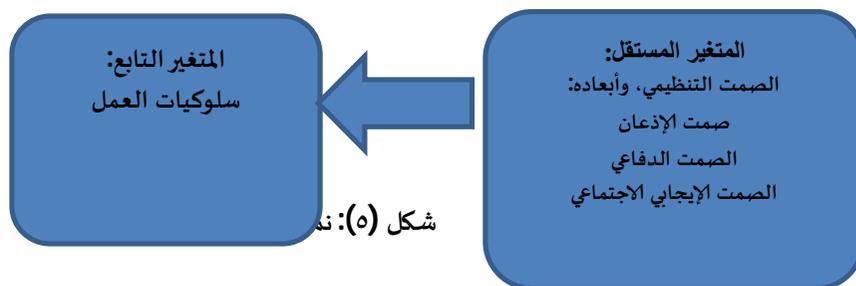
شكل رقم (٤) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٤) أن ما نسبته ٢٧.٧% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته ٥٥.٤% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته ١٦.٩% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

حدود البحث:

وقد تحدد البحث بمجموعة من المحددات، حيث اقتصر الحدود الموضوعية في أثر الصمت التنظيمي وأبعاده على سلوكيات العمل، أما الحدود الزمانية، فقد اقتصر على الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م، أما عن الحد المكاني فهو مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وقد تم تطبيق البحث على العاملين في هذا المستشفى.

نموذج الدراسة:



تم الاعتماد في هذا البحث لنوعين من المصادر لجمع البيانات، وهذان المصدران هما: أولاً: المصادر الأولية: لكتابة الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم الباحثون هذا النوع من المصادر حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، قام الباحثون بتصميمها وتم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS, Statistical Package for the Social Sciences".

ثانياً: المصادر الثانوية: لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثون في تغطية البيانات المطلوبة بالجانب النظري واستعراض الدراسات السابقة على العديد من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية مثل المجلات والدوريات العلمية ومواقع المكتبات الالكترونية.

أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ونظراً لطبيعة البحث، ومنهجه، ونظراً لطبيعة عينة البحث، فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: البيانات الأساسية: (الجنس، الفئة العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). والقسم الثاني: بنود الاستبانة، حيث تم تقسيم بنود الاستبانة حسب متغيرات البحث، وقد تم تقسيمها لما يلي:

- الصمت التنظيمي: وهو المتغير المستقل، وتم تقسيمه لثلاث محاور: البعد الأول: صمت الإذعان، ويتكون ٥ فقرات، البعد الثاني: الصمت الدفاعي، ويتكون ٦ فقرات، والبعد الثالث: الصمت الإيجابي الاجتماعي، ٥ فقرات.
- سلوكيات العمل: وهو المتغير التابع، ٩ فقرات. وبذلك يكون عدد الفقرات الكلي للاستبانة ٢٥ فقرة، وقد تم كتابة هذه الفقرات بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي. ويراعى في صياغة الاستبانة أن يكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يقابل كل فقرة من فقرات "الموجبة" المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). بينما يقابل كل فقرة من فقرات "السالبة" المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

موافق بشدة)، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (٥) مقياس ليكرت للاستجابات على فقرات الاستبانة

الفقرات الموجبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١
الفقرات السالبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١

حيث أنه قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الاستبانة، فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح في الجدول رقم (٥)، للحكم على اتجاه كل فقرة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات وأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٦) سلم المقياس المستخدم في الاستبانة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من ١.٩٧	١.٨٠ إلى ٢.٥٩	٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	٣.٤٠ إلى ٤.١٩	أكثر من ٤.٢٠
الوزن النسبي	أقل من ٣٥.٨%	٣٦% إلى ٥١.٩%	٥٢% إلى ٦٧.٩%	٦٨% إلى ٨٣.٩%	أكثر من ٨٤%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل (١.٧٩) تدل على وجود درجة منخفضة جداً (غير موافق بشدة) من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (١.٨٠ - ٢.٥٩)، في تدل على وجود درجة منخفضة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض (غير موافق) على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح (٢.٦٠ - ٣.٣٩)، فهي تدل على وجود درجة متوسطة (صحيح لحد ما) من الموافقة تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (٣.٤٠ - ٤.١٩) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة (موافق)، في حين أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (٤.٢٠) على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة (موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة، بحيث يتم الأخذ برأيهم في أداة البحث، من حيث الإضافة والحذف، والتعديل بما يروونه مناسباً، ويتم التعديل في الاستبانة بناءً على رأيهم واقتراحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالها، وكذلك الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والاستبانة ككل.

ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معايير ألفا	عدد الفقرات	معايير الاستبانة
المحور الأول: الصمت التنظيمي		
٠.٩٢٤	٥	البعد الأول: صمت الإذعان
٠.٨٦٨	٦	البعد الثاني: الصمت الدفاعي
٠.٨٣٠	٥	البعد الثالث: الصمت الإيجابي الاجتماعي
٠.٩١٥	١٦	الثبات الكلي لمحور الأول الصمت التنظيمي
المحور الثاني		
٠.٨٨٨	٩	سلوكيات العمل
٠.٩٣٣	٢٥	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: (التحليل الإحصائي، ٢٠٢٣)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وسيتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار الفئات المتغيرات، ويفيد البحث في وصف عينة الدراسة
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)
- ٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

٤- أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو الأسلوب الإحصائي المناسب لتوضيح الأثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض للإحصاءات الوصفية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية، واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم التوصل إليها، ونتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، والحصول على نتائج الدراسة ومن ثم تحليلها ومناقشتها.

تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة:

تحليل السؤال الأول: ينص السؤال على: هل هناك أثر صمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟

وللإجابة عن السؤال تم الإجابة على الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

تم التحقق من صحة فرضيات تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (٨) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة اختبار F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
.....	٠.٥٤٩	١١٩.٢٢٤	٠.٣٠٢	٠.٥٤٩	أثر صمت الإذعان على سلوكيات العمل

المصدر: (التحليل الإحصائي، ٢٠٢٣)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠.٥٤٩، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الصمت الإذعان) يفسر ما نسبته قيمة (٣٠.٢%) من المتغير التابع (سلوكيات العمل).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ١١٩.٢٢٤، ومستوى دلالة وهي أقل من ٠.٠٥، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت ٠.٥٤٩.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

تحليل السؤال الثاني:

ينص السؤال على: هل هناك أثر للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟

وللإجابة عن السؤال فقد تم الإجابة على الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. وتم التحقق من صحة الفرضية وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الثاني

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر الصمت الدفاعي على سلوكيات العمل	٠.٦١٤	٠.٣٧٨	١٦٧.٤١١	٠.٥٤٩	٠.٠٠٠

المصدر: (التحليل الإحصائي، ٢٠٢٣)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠.٦١٤، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الصمت الدفاعي) يفسر ما نسبته قيمة (٣٧.٨%) من المتغير التابع (سلوكيات العمل).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ١٦٧.٤١١، ومستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت ٠.٥٤٩.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

تحليل السؤال الثاني:

ينص السؤال على: هل هناك أثر للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟

وللإجابة عن السؤال فقد تم الإجابة على الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العملية في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. وتم التحقق من صحة فرضيات تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العملية في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، وكانت النتيجة في الجدول التالي.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الثالث

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة اختبار F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
.....	٠.٢٦٢	٢٠.٣٢٥	٠.٠٦٩	٠.٢٦٢	أثراً للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل

المصدر: (التحليل الإحصائي، ٢٠٢٣)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠.٢٦٢، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الصمت الإيجابي الاجتماعي) يفسر ما نسبته قيمة (٦.٩%) من المتغير التابع (سلوكيات العمل). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ٢٠.٣٢٥، ومستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العملية في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت ٠.٢٦٢. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال.

مناقشة النتائج

في هذا الجزء فقد تم مناقشة النتائج التي توصل لها البحث الحالي وتم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة والتي تم عرضها في البحث، وكذلك وضع المبررات للنتائج التي ظهرت في هذا البحث. مناقشة نتيجة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول: "هل هناك أثر صمت الإذعان على سلوكيات العمل السلبية في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟" وانبثقت عنه الفرضية الأولى التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال". وبناءً على نتائج هذا السؤال فقد تم قبول الفرضية الأولى حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. ويعزو الباحثون هذه النتيجة أن العاملين الذين يتميزون بصمت الإذعان هم خائفون من العمل والإدلاء بأرائهم ما يشعرهم بالكبت، وهو ما يؤثر على أدائهم للعمل، وبالتالي ينخفض الولاء التنظيمي لديهم ما يدفعهم للتأخر عن العمل، والغياب، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، وجميعها سلوكيات عمل سلبية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢) والتي بينت أن لصمت الإذعان أثر على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، كما تتفق مع نتائج دراسة (حمودة، ٢٠٢١) والتي أكدت أن هناك أثر لصمت الإذعان على التوافق المهني، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (الشنيقي والتركي،

(٢٠٢١) والتي أيضاً أكدت على وجود أثر لصلمت الإذعان على الأداء الوظيفي، وهو ما أكدته نتائج دراسة (الحضري، ٢٠١٧) والتي بينت أن هناك أثر لصلمت الإذعان على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي. مناقشة نتيجة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني: "هل هناك أثر لصلمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟" وانبثقت عنه الفرضية الثانية التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصلمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال". وبناءً على نتائج هذا السؤال فقد تم قبول الفرضية الثانية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصلمت الدفاعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. ويعزو الباحثون هذه النتيجة نظراً لكون العاملين الذين يسعون لصلمت الدفاعي كإستراتيجية يخفي فيها العاملون المعلومات والآراء لحماية أنفسهم من نواتج وعواقب الحديث حول المشكلات والقضايا التنظيمية، أي تفضيل العامل البقاء صامتاً بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية للتعبير عن آرائهم، وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، فهو سلوك استباقي يقوم على الإدراك والتفكير والنظر في البدائل وهو ما يعني قيام العاملين بحجب آرائهم عن العمل في المنظمة، وبالتالي قيامهم بسلوكيات تضر بالمنظمة، وهي سلوكيات العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢) والتي أكدت أن لصلمت الدفاعي أثر على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وأكدت نتائج دراسة (حمودة، ٢٠٢١) أن لصلمت الدفاعي أثر على التوافق المهني لدى العاملين، وبينت نتائج دراسة (الشنيفي والتركي، ٢٠٢١) على أن لصلمت الدفاعي علاقة بالأداء الوظيفي، وهي نفس نتائج دراسة (الحضري، ٢٠١٧) والتي أكدت أن لصلمت الدفاعي أثر على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي.

مناقشة نتيجة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث: "هل هناك أثر لصلمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال؟" وانبثقت عنه الفرضية الثالثة التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصلمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال". وبناءً على نتائج هذا السؤال فقد تم قبول الفرضية الثالثة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصلمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل في مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال. ويعزو الباحثون هذه النتيجة كون الصمت الإيجابي الاجتماعي يتعلق بحجب الموظف للآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بقضايا العمل من أجل توفير فوائد للمنظمة وأعضائها، وهو يقوم على الإيثار والدوافع التعاونية، بمعنى آخر فهو يشير لقيام الفرد بالاحتفاظ بالمعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع معينة، وهو ما يدل على أن لصلمت الإيجابي الاجتماعي يعبر عن انتماء العاملين لمنظمتهم، وبالتالي حفاظهم على المنظمة، وهو يعني انتماء العاملين لها، وبالتالي عدم قيامهم بسلوكيات العمل، وهو ما يعني وجود أثر لصلمت الإيجابي الاجتماعي على سلوكيات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبدالرحمن وحديد، ٢٠٢٢) والتي أكدت أن للصمت الاجتماعي أثر على الاعترا ب الوظيفي، كذلك نتائج دراسة (حمودة، ٢٠٢١) والتي أكدت أن للصمت الإيجابي الاجتماعي أثر على التوافق المهني للعاملين، ومع نتائج دراسة (الشنيقي والتركي، ٢٠٢١) والتي أكدت نتائجها أن للصمت الإيجابي الاجتماعي أثر على الأداء الوظيفي، وكذلك نتائج دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧) والتي أكدت أن للصمت الإيجابي الاجتماعي أثر على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي. وبصورة عامة اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة كاملة، والتي أكدت نتائجها أن الصمت التنظيمي له أثر على المتغيرات التنظيمية المتنوعة منها: (عملية اتخاذ القرار، الاعترا ب الوظيفي، التوافق المهني، الأداء الوظيفي، إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي)، إلا أن دراسة (الطويل، ٢٠٢٢) قد اتخذت أبعاداً للصمت التنظيمي مختلفة عن أبعاد الدراسة الحالية، حيث اتخذت أبعاد الصمت التنظيمي التالية: (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، المخاوف المتعلقة بالعمل).

النتائج والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- يعتبر الصمت التنظيمي أحد أهم السلوكيات المتجذرة في المنظمات بشكل عام، والتي لها آثار على العمل في المنظمة وعلى أداء العاملين لمهامهم المناطة بهم.
- ٢- تعمل سلوكيات العمل على تثبيت العمل في المنظمات، كما أن لها دور سلب في تأدية المهام للمنظمات. كما أنّ لأبعاده تأثير بارز على سلوكيات العمل.
- ٣- كلما زاد الصمت التنظيمي زادت معه سلوكيات العمل والعكس صحيح.

ثانياً: التوصيات:

- من خلال النتائج يمكن وضع التوصيات التالية:
- ١- ضرورة قيام إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال بالتقرب من العاملين وبناء علاقات جيدة معهم، كذلك الاهتمام بالجانب الاجتماعي في العلاقات مع العاملين، وهو ما يؤدي لأخذ العاملين الثقة الكاملة وبالتالي عدم إخفاءهم للمقترحات والمبادرات التطويرية التي تعمل على خدمة وتطوير العمل في المستشفى، وبالتالي يستطيع العاملين في المستشفى من إبداء آرائهم وهو ما يعني التخلص من الصمت التنظيمي وبالتالي التقليل من سلوكيات العمل.
 - ٢- اعتماد إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال على أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على المشاركة في ذلك، كما عليها استخدام أسلوب الحوافز والتحفيز للعاملين المشاركين بالأراء، والذين لديهم أفكار بناءة تعمل على تطوير العمل في المستشفى، مما يساهم في جعل العاملين يطرحون أفكاراً إبداعية بناءة تدعم تطوير وتحسين العمل في المستشفى، وهو ما يعزز قيام العاملين بالمشاركة في العمل وطرح الآراء ومناقشتها، وبالتالي تقليل حدة الصمت التنظيمي وهو ما يقلل بدوره من السلوكيات في العمل.
 - ٣- ضرورة قيام إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال بتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها من خلال الأساليب الإدارية المتنوعة ومنها أساليب القيادة الديمقراطية وغيرها من الأساليب

الإدارية التي يمكن إتباعها، كذلك استخدامها لأنظمة التحفيز التي يمكن انتهاجها في المستشفى، وهو ما ينمي لدى العاملين الرضا الوظيفي، وبالتالي ينمي لديهم الولاء التنظيمي والذي بدوره يجعل العاملين يحافظون على أسرار العمل، وسرية العمل في المستشفى، والامتناع عن الحديث في بعض القضايا الخاصة بالعمل أمام الناس وأمام الأعراب أو من هم ليسوا أولي اختصاص في مجال العمل داخل المستشفى، وهذا كله يؤدي لتبني العاملين لأهداف المستشفى، وبالتالي يعمل على سعي العاملين لتحقيق هذه الأهداف، وهو ما يقلل سلوكيات العمل السلبية التي يمكن أن يقوموا بها.

٤- ضرورة قيام إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال على تدريب العاملين على حب العمل، واستخدام الأساليب القيادية المحببة للعاملين، بما يجعل العاملين يتبعون رؤسائهم وينفذون الأوامر والتعليمات بكل حب وبكل رضا، وبذلك يسير العمل بطريقة مناسبة وبشكل سليم، من خلال إتباع العاملين لتعليمات الرؤساء المباشرين لهم، وهذا التدريب يؤدي لتحسين أداء العاملين، ومعرفة حقوقهم وواجباتهم، وبالتالي يؤدي ذلك بصورة عامة لتقليل السلوكيات في العمل.

٥- ضرورة قيام إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال بتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، وهو ما ينمي لدى العاملين روح الحب والتعاون، والذي بدوره يقلل من فرصة تنامي مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على تطوير العمل في المستشفى، وهذا التعاون وهذه العلاقات الاجتماعية تنمي روح المبادرة وتنمي لدى العاملين المشاركة وتزيد من ولائهم تجاه العمل، وبالتالي التقليل من السلوكيات التي تضر العمل.

٦- على إدارة مستشفى خميس مشيط للولادة والأطفال تنمية حب العمل لدى العاملين، من خلال إتباعها للأساليب الإدارية الحديثة في العمل، وتقليل ضغط العمل على العاملين في المستشفى، وكذلك تنمية روح التعاون بين العاملين، والحفاظ على جماعات العمل ودعمها، والذي بدوره يؤدي لقيام العاملين بأداء الواجبات المنوطة بهم بأحسن صورة، ويؤدي لالتزام العاملين في العمل وانضباطهم فيه، وهو ما يؤثر على أداء المستشفى وتحسين إنتاجيته وتحقيقه لأهدافه على أكمل وجه وبأحسن صورة ممكنة.

الخاتمة:

يعتبر القطاع الصحي من أهم القطاعات الخدمية التي تقدم خدماتها التي لا غنى عنها للجميع، لذا فإن المملكة العربية السعودية اهتمت بشكل خاص بهذا القطاع، وتعتبر المستشفيات من أهم المؤسسات التي تعمل ضمن هذا القطاع، فكان الاهتمام بها أكبر من قبل وزارة الصحة السعودية، كما أن مستشفيات الولادة والأطفال تحمل صفحة خاصة واهتمام خاص من قبل الوزارة، لذا عملت على تطوير العمل في هذه المستشفيات، ويعتبر مستشفى خميس مشيط من المستشفيات الرائدة في الولادة

والأطفال، لما يتمتع به من خدمات صحية، وكذلك من كادر إداري وصحي مميز، لذا فإن الاهتمام بالجانب الإداري يعتبر ذو أهمية كبيرة كما الاهتمام بالجانب الصحي.

وفي هذه الدراسة اهتم الباحثون بدراسة أثر الصمت التنظيمي على السلوكيات في العمل، حيث استخدموا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف متغيرات الدراسة، وكذلك دراسة الأثر المتوقع للصمت التنظيمي وأبعاده على السلوكيات في العمل، وقد قام الباحثون بمناقشة واستعراض متغيرات الدراسة بشيء من التفصيل، ثم تناول الباحثون الدراسات السابقة، ليحدد الفجوة البحثية التي دفعته لهذه الدراسة، ثم قام الباحثون باستعراض نتائج البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الإبرو، هادي والنور، الحمزة (٢٠١٧). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(٢)، ٢٠١-٢٣١.
- ٢- بومنقار. مراد، وادي. أمين (٢٠١٦). "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة رؤى الاقتصادية (١٠)، ص ٢٢١-٢٣٥.
- ٣- أبو الغيط، أميرة (٢٠٢١). أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٢)، ١٤٥-١٧٠.
- ٤- أحمد، محمود (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع (١)، ٢-١٧.
- ٥- إسماعيل، إيمان (٢٠١٩). تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة البصرة، ١٤(٥٣)، ٩٩-١٢٩.
- ٦- بركات، زياد (٢٠٢٠). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم، المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية، ١(٢)، ٢٦٩-٣٠٨.
- ٧- حروز، فاطمة وبلوم، أسمهان (٢٠٢١). الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيوتنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٥(٢)، ١٦٠-١٧١.
- ٨- الحكيم، ليث وناصر، السيد (٢٠١٧). الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(٣٠)، ١-٣٥.
- ٩- حمودة، مجد (٢٠٢١). " أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، فلسطين.
- ١٠- حوالة، سهير والبكر، لمياء (٢٠١٨). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، العلوم التربوية، ١(١)، ٤٧٩-٥١٢.

- ١١- السهولي، نسمة وآخرون (٢٠٢١). التأثير المعدل للقيادة المستنيرة في العلاقة بين عوامل الشخصية الخمسة وسلوك العمل المنحرف بالتطبيق على مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع (١)، ١١٢-١٣٦.
- ١٢- السوالمه، غازي (٢٠١١) مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- ١٣- السيد، علاء الدين (٢٠٢١). مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠(١)، ٣٢-١.
- ١٤- شحاتة، حسن (٢٠١٦). المرجع في مناهج البحوث التربوية والنفسية، ط٣، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر.
- ١٥- الشنفي، نجلاء والتركي، رزان (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، ٢٩(٢)، ١١٩-١٣٨.
- ١٦- طالب، علاء وآخرون (٢٠١٨). تأثير التهمك نحو التغيير التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية في المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٠(٣٩)، ٤٤-٦٥.
- ١٧- الطويل، سرور (٢٠٢٢). أثر الصمت التنظيمي في عملية في عملية اتخاذ القرار، مجلة الدراسات الاقتصادية جامعة سرت، ٥(٤)، ٢٤٦-٢٦٤.
- ١٨- عبدالرحمن، ياسر وحديد، يوسف (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الصديق بن يحيى - جيجل -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨(٢)، ١٦٨-١٨٦.
- ١٩- عبدالسلام، رمضان وآخرون (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع (٤)، ٧٠-١١٣.
- ٢٠- عبدالله، حسين (٢٠١٨). الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية دراسة تحليلية لعينة من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- ٢١- عوجه، أزهار (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وتأثره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني / الكوفة، مجلة جامعة الكوفة، ع (٥٣)، ٥٦١-٥٩٨.
- ٢٢- غليظ، شافية (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - واقع المؤسسات التربوية أمودجاً -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(١)، ٤٣١-٤٥١.
- ٢٣- الغويرين، يوسف (٢٠١٤). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٢٤- القريط، المهدي والجهيمي، طه (٢٠٢١). الصمت التنظيمي وعلاقته بنفخ الصافرة دراسة حالة على أعضاء هيئة التمريض بمركز مصراته الطبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، ٨(٢)، ٥٥-٧٥.

- ٢٥- مجيد، فاهم وبريس، أحمد (٢٠٢٠). تأثير النمط القيادي في سلوكيات العمل السلبية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في جامعة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(٣)، ٨٥-١١٠.
- ٢٦- محمود، أشرف وآخرون (٢٠١٩). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، ٢(٤)، ٤٨٣-٥١٢.
- ٢٧- محمود، ياسر (٢٠١٩). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بسلوكيات العمل السلبية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٩(٣)، ١-٢٩.
- ٢٨- مستورة، بثينة (٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري – بسكرة، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- ٢٩- ملوان، فتحية وبريك، لمياء (٢٠٢١). الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، رسالة ماجستير. جامعة الدكتور يحيى فارس، الجزائر.
- ٣٠- المنسي، محمود (٢٠٢١). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ٢٥٣-٢٩٥.
- ٣١- المنسي، محمود (٢٠٢٣). أثر الروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين: الدور المعدل للملكية النفسية (دراسة تطبيقية في مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ١(١)، ١-٦١.
- ٣٢- يوسف، كريم وآخرون (٢٠١٨). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، ٢(٣)، ١٢٢-١٤٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aydinaya, M. (2021). the evaluation of employee silence from the perspective of foreign employees working for international companies in poland. Erciyes akademi. 35(3). 956-977
- 2- Citen, A. (2020): Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. Ann Appl Sport Sci 8(2).
- 3- Ground, In Carver, F. and Sergiovanni, T. (Eds.), Organizations and Human Behavior: Focus on School, McGraw-Hill, New York.
- 4- John, s & Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. The International Journal of Indian Psychology. 7(1). 354-366.