

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra



Faculté des Sciences Economiques,

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي

دراسة تطبيقية في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ/د داسي وهيبة

إعداد الطالبين:

- بوجمعة نور ونام

- طيار سهيلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	داسي وهيبة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
2	قريشي محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
3	بوروية فهيمة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024م



الموضوع

أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي
دراسة تطبيقية في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
أ/د داسي وهيبة

إعداد الطالبين:
- بوجمعة نور وثام
- طيار سهيلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	داسي وهيبة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
2	قريشي محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
3	بوروية فهيمة	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024م

سورة التوبة

١٤١٨



الشكر الاول للمولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه و

تعالى وعلى نعمته الكثيرة التي رزقني إياها فالحمد والشكر لله على كل الأحوال.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة الدكتورة الموقرة "داسي وهيبة" التي تفضلت بإشرافها

على هذا البحث ولم تبخل عليا بنصائحها العلمية والمنهجية.

كما أتقم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لتفضله بمناقشة هذا العمل

أخيراً، خالص شكري وتقديري لكل أستاذ(ة) كان له(ها) الفضل في تكويني ومرافقتي

خلال مراحل دراستي: الليسانس، الماستر بجامعة محمد خيضر بسكرة

ولله ولي التوفيق

بسم الله الرحمان الرحيم

إلى من غرس في حب العلم و التعلم إلى من كان له فضل لي في تحقيق هذا الإنجاز.
أهدي نجاحي إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعى طوال حياته لأكون الأفضل إلى من دعمني و
أعطاني بلا مقابل
أبي الغالي.

إلى من ساندتني و أهتمتني لمواصلة مسيرتي و سهلت لي المصاعب بدعائها، إلى السراج الذي أثار الطريق
أمي العزيزة حفظها الله.

إلى اعز خالة " زينة" التي بمثابة أُمي التي كانت دائما سندا و دعما رغم بعد المسافات.

إلى جدتي الحبيبة بارك الله في عمرها.

إلى إخوتي محمد نصر الدين و عبد الجليل سندي في الحياة لوقوفهما بجانبني في كل خطوة.

إلى من غمرتني بحبها و توجيهها و قرة عيني أختي العزيزة وزوجها.

إلى ابنة خالتي نور الإيمان رقيقة دربي في السراء والضراء.

إلى الكتكوتين زينة إلين و عبد المؤمن.

إلى زميلتي بوجمعة نور و نائم التي تشاركنا لحظات التعب و الفرح طيلة مشوار هذا العمل.

إلى أساتذتي الأفاضل شكر على نصائحكم القيمة.

شكرا للصديقات على لحظات التعاون و المشاركة.

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أثار دربي وسراج
الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي خواتي

والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمت أن تقر

عينها لرؤيتي في يوم كهذا

أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأماي أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها

إلى قرة عيني....

إلى إخواني وأخواتي الغاليين

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الأصحاب الشدائد والأزمات إلى

من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلي أهدىكم هذا الانجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيتة ها أنا

اليوم أكملت وأتممت أول ثماراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني

أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحيا وامتنانا

على البدء والختام وآخر دعواهم أن.....

الحمد لله رب العالمين

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	يوضح أهم إسهامات الباحثين في تقديم تعريف للشفافية الإدارية	01
41	الدراسات التي تم الاعتماد عليها لبناء و تصميم الإستبانة	02
42	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي	03
43	الميزان التقديري وفق مقياس ليكارت الخماسي	04
44	معاملات الصدق و الثبات	05
45	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
45	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	07
46	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	08
47	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	09
48	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة	10
50	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " شفافية الإجراءات و اللوائح"	11
51	عرض البيانات المتعلقة ببعـد "شفافية المعلومات "	12
52	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " شفافية الاتصالات "	13
53	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " شفافية المساءلة "	14
54	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " شفافية المشاركة "	15
55	تحليل أبعاد "الشفافية الإدارية"	16
56	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " الصمت الدفاعي "	17
57	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " صمت القبول "	18
58	عرض البيانات المتعلقة ببعـد " الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية "	19
59	تحليل أبعاد "الصمت التنظيمي "	20
59	معامل الإلتواء و التفرطح	21
60	اختبار التوزيع الطبيعي	22
61	نتائج تحليل إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	23
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (شفافية الإجراءات و اللوائح، شفافية المعلومات، شفافية الإتصالات، شفافية المساءلة، شفافية المشاركة) على الصمت التنظيمي.	24
64	نتائج تحليل الفروق حول الشفافية الإدارية و متغير النوع الاجتماعي	25

قائمة الجداول

65	اختبار Anova للفروق بين الشفافية الإدارية و (العمر، المرهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)	26
67	يمثل احصائيات المجموعة	27
67	نتائج تحليل الفروق حول الشفافية الإدارية ومتغير النوع الاجتماعي	28
68	اختبار Anova للفروق بين الصمت الإداري و (العمر، المرهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)	29

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج للدراسة	01
7	نظرية السلوك المخطط	02
9	مراحل الصمت التنظيمي	03
13	أبعاد الصمت التنظيمي	04
39	الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة-	05
45	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
46	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	07
47	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	08
48	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	09
49	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة	10
61	يوضح توزيع متغيري (الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي) الدراسة للتوزيع الطبيعي	11

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد – القنطرة –، حيث تم قياس الشفافية الإدارية بأربع أبعاد هي شفافية المعلومات، شفافية الإجراءات الإدارية، شفافية الاتصالات، شفافية المشاركة الإدارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية مكونة من 60 موظف، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي والشفافية الإدارية بالعيادة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير للشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للصمت الوظيفي والشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل وتشجيعهم على عرض وجهات نظرهم دون خوف وعدم الاستهانة بآرائهم ومقترحاتهم وكذا العمل على ترسيخ الشفافية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الشفافية الإدارية، المستشفيات.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of administrative transparency on reducing organizational silence in the Hasani Mohamed - El kantara Multi-Service Clinic. Administrative transparency was measured by four dimensions: information transparency, administrative procedures transparency, communication transparency, and administrative participation transparency.

To achieve the study's objectives and answer the research question, a questionnaire was used as a tool to collect primary data from a random sample of 60 employees. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to process and analyze the collected data. The study found a high level of organizational silence and administrative transparency in the clinic. Additionally, there was a statistically significant effect of the administrative transparency variable on reducing organizational silence in the multi-service clinic. Moreover, there were no statistically significant differences in organizational silence and administrative transparency attributed to personal variables. The study recommended paying attention to employee feedback on actions taken towards work problems and encouraging employees to express their views even if they disagree with their superiors without fear and without underestimating employee opinions and suggestions. It also recommended working to establish administrative transparency.

Keywords: Organizational silence, administrative transparency, hospitals.

مقدمة

لقد أكد الكثير من الباحثين في ميدان الإدارة على أهمية تدفق المعلومات الصاعدة في البيئة التنظيمية، على اعتبار أن هاته الأخيرة أحد أهم الموارد الجوهرية والأساسية التي تحتاجها المؤسسة للقيام بمختلف العمليات الفنية منها والوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم ومن اتخاذ للقرارات السليمة. حيث أصبحت اتخاذ القرارات الرشيدة إحدى التحديات التي يراهن عليها مسيري المؤسسات نظرا للتقلبات الهائلة التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة .

و في ظل الفساد الإداري أصبحت المنظمات تتعامل مع المعلومات المتوفرة لديها أو المستقاة من مصادرها المختلفة بعناية خاصة نظرا لأثاره السلبية الإدارية منها الاقتصادية وكذا الاجتماعية و السياسية ، لتحظى الشفافية بذلك اليوم باهتمام عالمي واسع ذي دعوات متصاعدة على جميع الأصعدة ، هاته المطالبات تنبع من الايمان الراسخ بقدرة الشفافية على تعزيز اتخاذ إجراءات ديمقراطية فاعلة ، خاضعة للمساءلة على كل المستويات ، و في مختلف المجالات العامة كانت و كذا الخاصة .

و عليه فإن نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف أنواعها و أنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب ، بل إن للمرؤوسين دورا أساسيا في هذا النجاح ، و كما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه و توجيهه ، فإنه يمكن أن يدعم رئيسه من خلال تقديم الأفكار الجديدة ، أو المعلومات المهمة حول القضايا التنظيمية المختلفة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها .

فمن هذا المنطلق أصبح يعتبر الموارد البشرية في أي منظمة المصدر الرئيسي للعوامل الحاسمة فيما يتعلق بالتغيير و الابتكار وكذلك النجاح التنظيمي و الانتاجية ، و على الرغم من أن معظم الموظفين لديهم بعض الأفكار الحيوية و الأفكار المتعلقة بالمنظمة ، إلا أنهم يفضلون التزام الصمت ، حيث يشكل الصمت الموظفين و عدم إبدائهم لآرائهم و امتناعهم عن تقديم المعلومات و دعم الإدارة انعكاسا ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس و المرؤوس ، بل يرتقي الأمر و يؤثر على القرارات التنظيمية للمؤسسة بمستقبلها ككل .

و تأسيسا على ما سبق يمكننا اعتبار الشفافية الإدارية من ضمن المفاهيم المهمة التي تحظى بأهمية بالغة النظير ، لما لها من دور مهم في إحداث التنمية الادارية و كذا مدى مساهمتها في الارتقاء بالمنظمات و الوصول بها لمصاف تنظيمي عالي قادر على منافسة باقي التنظيمات على اختلاف أحجامها و أنواعها و مواجهة التحديات و كذا التغييرات المحيطة ، أصبح من الضروري عليها الفوز بالرهان من خلال تشجيع الموظفين على عدم الصمت على التجاوزات تحل باللوائح التنظيمية أو القوانين الشرعية من منطلق تحملهم لمسؤولياتهم تجاه منظماتهم ، و ذلك من خلال العمل على ترسيخ ثقافة الحوار و توفير مناخ مشجع للموظفين للتعبير عن آرائهم إلى جانب منحهم بعض التمكين بما يتلاءم مع موقع و قدرات كل موظف و كذلك بما يتفق مع الثقافة التنظيمية للمنظمة و هو ما يعكس على شعورهم بالولاء نحو المنظمة و حرصهم على نجاح المنظمة من خلال مشاركتهم في مختلف مراحل صنع القرار بما يمتلكون من معارف تصب في اتجاه اتخاذ القرار السليم و المناسب .

أولا: طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية

❖ إشكالية الدراسة

- " ما الأثر الشفافية الإدارية في الحد الصمت التنظيمي بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - ؟ " .

❖ التساؤلات الفرعية

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا للموضوع ليطم صيغتها على النحو التالي:

- ◀ ما مستوى الشفافية الإدارية من وجهة نظر المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -؟
- ◀ ما مستوى الصمت التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول الشفافية الإدارية والصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا : الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحثين من خلال المصادر المتعددة وهذا من أجل التعرف على منهجيتها وأهم ما تم التوصل إليه من حيث نتائجها للاستفادة منها في وضع وبناء منهجية للدراسة الحالية .

❖ الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية :

▪ الدراسة العربية:

◀ دراسة : (الشهرى و الصائغ ، (2023)) ، " واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء و مشرفات الأقسام " .تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية في مجالات : (المساءة الإدارية ، و الاتصال الإداري ، و نظم المعلومات ، و إجراءات العمل) في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء و مشرفات الأقسام .
- الكشف عن درجة الاختلاف بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات : (المساءة الإدارية ، و الاتصال الإدارية ، نظم المعلومات ، و إجراءات العمل) تبعاً لمتغيري : (الجنس ، و عدد سنوات الخبرة) .

لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة مرتفعة.
- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المساءة الإدارية جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء و مشرفات الأقسام جاء بدرجة متوسطة .
- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإدارية و مجال إجراءات العمل في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء و مشرفات الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة.

▪ دراسة الأجنبية :

دراسة (Enas Al-Zahrani(2020)، "Administrative Transparency and Its Impact on "

"Combating Corruption in Public Jobs

هدفت الدراسة إلى :

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الشفافية الإدارية في مكافحة الفساد في الوظائف العامة.
 - التعرف على الفساد وأشكاله المختلفة.
 - استكشاف العوامل التي تسهل الفساد الإداري العام.
 - التعرف على استراتيجيات مكافحة الفساد (النزاهة والشفافية والمساءلة في الإدارة العامة).
 - توضيح أثر الشفافية الإدارية في مكافحة الفساد.
- أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :
- يمثل الفساد الإداري كافة المحاولات التي يقوم بها موظفو الحكومة لتقديمه مصالحهم إلى المصلحة العامة للعمل، متجاوزة كل القيم والأنظمة التي يؤمنون بها وتعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تنفيذها.
 - علاوة على ذلك إدارية الفساد بجميع أشكاله بما في ذلك الرشاوى والتسهيلات والتواطؤ والاحتيال يمثل الاختلاس والمحسوبية معاناة معظم القطاعين العام والخاص الشركات على وجه التحديد والتي ينبغي ردها من خلال إيجاد طرق الرقابة المناسبة.
 - من الواضح أن الفساد المالي والإداري هو نتيجة سوء الإدارة والافتقار إلى الشفافية والإفصاح والرقابة والخبرة والمهارة في إدارة الأموال المتاحة والموارد البشرية.

❖ الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

▪ الدراسة العربية:

- من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :
- عرض و مناقشة بعض الأطر المفاهيمية و المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي ، أداء العاملين) ، فضلا عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري و التطبيقي و من خلال المسموحات النظرية .
 - تحديد أهم مكونات الصمت التنظيمي و ضمن أي مستوى تعد ضرورة التعرف عليه للشركات المبحوثة من خلال الاطلاع و المراجعة و التحليل لعدد من النماذج التي طرحها المتخصصون في هذا المجال .
 - تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية من خلال الحد من الصمت التنظيمي و الوصول إلى العديد من النتائج التي يمكن تعميمها على منظمات الادارة العامة .
 - التعرف على مدى إدراك الشركات المبحوثة لأشكال الصمت التنظيمي و بيان توفره لدى الشركات المبحوثة ، آلية التطبيق و الوقوف على أهم مرتكزاته ، فضلا عن الحد منها و معالجتها من خلال ما تتوصل إليه الدراسة الحالية من توصيات .

- تحديد دور و تأثير الصمت التنظيمي في الاداء الوظيفي في الشركات السياحية ، فضلا عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أداؤها كما و نوعا .
 - و قد توصلت الدراسة الى :
 - تبين اعتماد الشركات السياحية على الصمت القهري بشكل متوسط عندما تتجه إلى تبني سلوكيات الصمت التنظيمي من خلال تحفظ أفرادها عن ابداء أي رأي حول تحسين العمل خوفا من رفض مسؤوليهم ، و الاضطرار في بعض الأحيان إلى تنفيذ الأوامر حتى و أن لم يقتنعوا بها .
 - اظهرت الشركات السياحية محل الدراسة قدرتها على اعتماد الصمت الاجتماعي بشكل ضعيف ن نتيجة لميل أفرادها لابتعاد عن مشاركة زملاء العمل في مشكلاتهم الوظيفية ، فضلا عن إخفاء المعلومات المهمة عنهم في بعض الاحيان .
 - تبين وجود صمت تنظيمي يمارس وفق سلوكيات يتبنونها أفراد الشركات السياحية ، الامر الذي أدى إلى خفض أداء أفرادها ، لا سيما عندما يزيد بينهم فيؤدي إلى ضعف الملائمة و انتاجية و فعالية و كفاءة أداؤهم ، لا سيما و أن انفراد و تجمع الصمت القهري و الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي يؤدي إلى خفض إنتاجية العاملين وظيفيا .
- دراسة الأجنبية:

دراسة (Muhammad Asmar Arshad & Sami Ullah،(2023))"Culture of Silence in an Organization and How it Effect the Organization and Employees' Performance"

- هدفت هذه الدراسة إلى:
- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية تأثير ثقافة الصمت في المنظمة على أداء الموظفين والتنظيم، من خلال اجراء بحثًا في جامعة جافلي.
 - التعرف على الأسباب التي تجعل الموظف يصمت
 - أشارت نتائج الدراسة إلى:
 - توضيح أن الصمت التنظيمي يمكن أن يكون في أي منظمة
 - هناك عدة أسباب لصمت المنظمة مثل الخوف من فقدان الوظيفة، الخوف من عدم الحصول على ترقية،
 - بعض الأحيان يعتقد الموظفون أن التحدث بصوت عالٍ لن يجدي نفعاً
 - أي اختلاف بسبب الصمت التنظيمي وأداء الموظفين وسوف يتأثر الأداء التنظيمي كما لو كان الموظفون لا يتحدثون عن الأمور المشاكل التي واجهوها والتزموا الصمت فإن ذلك سيؤثر على عملهم وهذا سوف يدمر إنتاجية المنظمة على المدى الطويل.
 - يؤثر الصمت التنظيمي على أداء الموظفين وكذلك على أداءهم بالمنظمة
- ❖ الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية والصمت التنظيمي:

■ الدراسة العربية:

دراسة: (خليل و محبب، (2022))، " دور الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي "

يهدف البحث الحالي الى تعريف قيادات المنظمة ميدان البحث بأساليب الادارة العلمية الحديثة ، كيفية تبني الشفافية الادارية ، و دراسة واقع المنظمة ميدان البحث هيئة التقاعد العامة للتعرف على مدى انتشار ظاهرة الصمت ، مستوى تبني الشفافية الادارية ، و استطلاع اراء الموظفين و أسباب التزامهم الصمت و الدوافع وراء الصمت ، و تشخيص قوة العلاقة بين الشفافية الادارية و الصمت التنظيمي .

لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- لجأت قيادات هيئة الوطنية بحسب إجابات مرؤوسيههم إلى مشاركة المعلومات و بما يسهم في تحسين الشفافية الادارية ، و ذلك لاعتمادها على الاهتمام بجودة المعلومات و تكليف أفراد متخصصين يعنون بها ، فضلا عن ميلها الى عقد ورش عمل و ندوات توضح لموظفيهم من تكون و ماذا تريد الهيئة .

- تعتمد قيادات هيئة التقاعد توفير معلومات حقيقية و جوهرية لموظفيها من منظور تحسين الشفافية الادارية ، و ذلك لتوفيرها المعلومات

- التزام موظفي هيئة التقاعد الوطنية بالصمت الدفاعي ، ليتجسد ذلك الالتزام في امتناعها من التعبير عن الافكار التي تحسن من مستوى العمل الذي دفعها الى حجب حلول مشكلاتها خوفا على ذلك الغرض من مسؤوليتها.

- اعتمدت هيئة التقاعد الشفافية الإدارية للحد من الصمت التنظيمي السلبي وبشكل خاص من خلال المساءلة كذا توفير المعلومات الحقيقية الجوهرية في تقليل من صمت الإذعان، بينما اعتمدت مشاركة المعلومات و السرية و توفير معلومات حقيقية جوهرية لتحسين مستوى الصمت الاجتماعي .

■ دراسة الأجنبية :

"Analysis of the relationship between organizational transparency and organizational silence of employees" (Ghanbari and Moradi, 2018)، (دراسة كج)

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحليل العلاقة بين الشفافية التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارات التعليمية في مدينة همدان ..

أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الشفافية التنظيمية والصمت التنظيمي .

- أن الشفافية والمشاركة الشاملة لهما التأثير التنبيي الأكبر على تقليل الصمت التنظيمي للموظفين .

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق بالشفافية الإدارية من جهة، و الصمت التنظيمي من جهة أخرى .

ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة ، وتحقيقاً لأهدافها ، تم بناء نموذج افتراضي (الشكل رقم 1)) ، ولتضمن هذا الأخير

متغيري الدراسة :

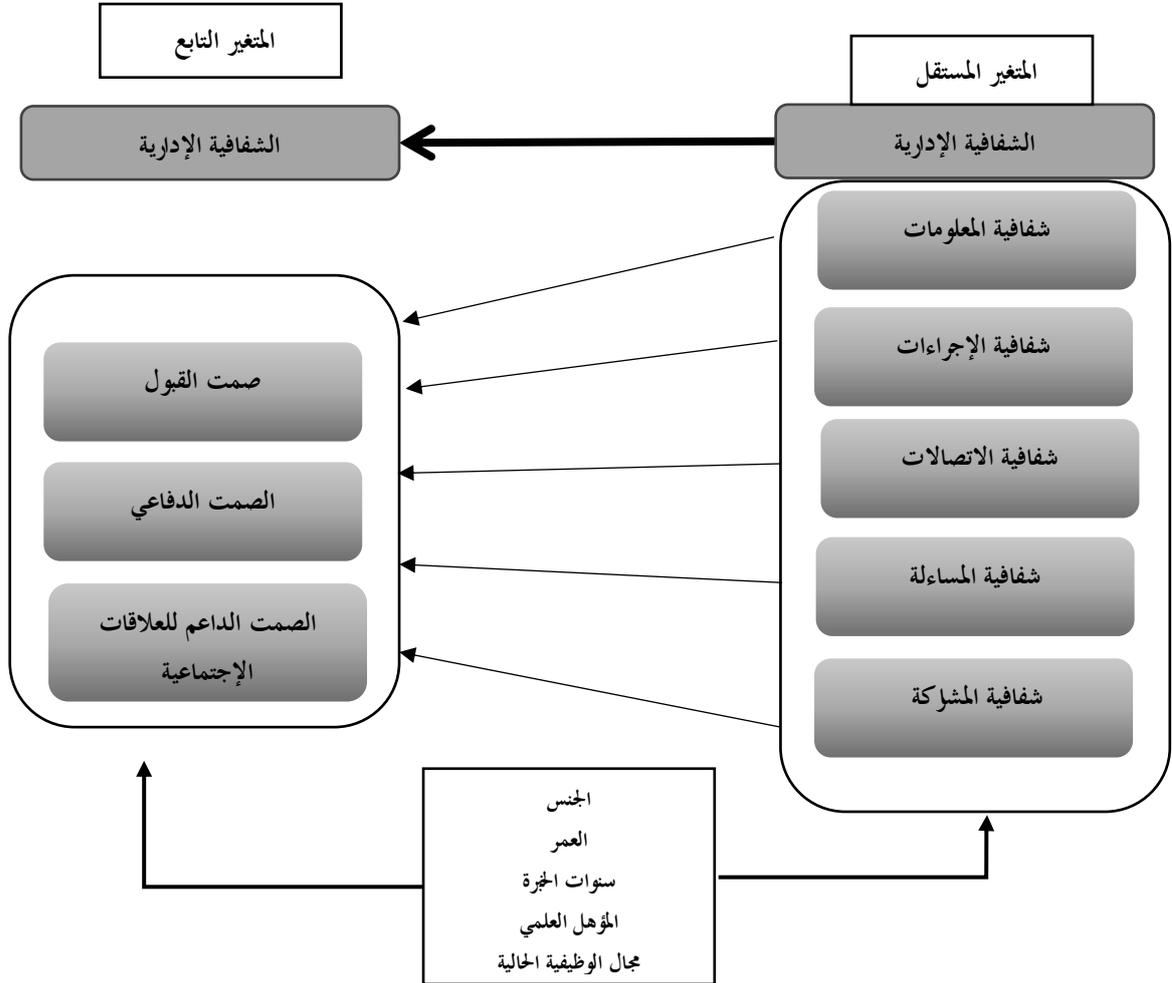
❖ المتغير الأول : مستقل يمثل الشفافية الإدارية بأبعاده (شفافية المعلومات ، شفافية الاجراءات الإدارية ، شفافية الاتصالات ، شفافية المساءلة ، المشاركة الإدارية).

❖ المتغير الثاني : يعبر عن المتغير التابع الذي يمثل الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ المتغيرات الشخصية و الوظيفية : و تشمل كل من : الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة

الحالية .

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

2. فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من التساؤلات حول موضوع الدراسة تم وضعه مجموعة من الفرضيات التي تكون منطلق دراستنا يمكن طرحها فيما يلي :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية و الحد من الصمت التنظيمية لدى الموظفين بالعيادة متعددة الخدمات
حشاني محمد - القنطرة -

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية المعلومات و الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة محل الدراسة.
2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية الاجراءات الادارية و الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة محل الدراسة .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية الاتصالات و الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة محل الدراسة.
4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية المساءلة و الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة محل الدراسة .
5- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة الإدارية و الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة محل الدراسة .
الفرضية الرئيسية الثانية :

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -
حول الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة محل الدراسة حول الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة محل الدراسة حول الشفافية الإدارية تعزى لمتغير العمر
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية آراء الباحثين بالعيادة محل الدراسة حول الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة محل الدراسة حول الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة محل الدراسة ح حول الشفافية الإدارية تعزى لمتغير مجال

الوظيفة الحالية

الفرضية الرئيسية الثالثة:

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -

حول الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة محل الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة محل الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير العمر
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة محل الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة محل الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة محل الدراسة حول الصمت التنظيمي تعزى لمتغير

مجال الوظيفة الحالية

رابعا : التموضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .

1. التموضع الاستومولوجي.

لا بد للحصول على فهم جيد للقضايا الاساسية في النماذج الاستومولوجية للأبحاث قبل اتباع أسلوب بحثي محدد ، لأن اختيار الباحثين لمنهجية معينة و جعلها مفضلة و خاصة بهم تعود الى التموضع الاستومولوجي لكل باحث . حيث توجد ثلاث نماذج استومولوجية للباحث هي النموذج التفسيري و البنائي و كذا النموذج الوضعي ، و قد تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي) و ليتم الخروج بنتائج مطلقة مقترحات تخدم المؤسسة محل الدراسة .

1. منهجية و ادوات المستخدمة : من أجل معالجة مشكلة الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بـ :

◀ الاعتماد على المنهج الوصفي الى جانب استخدام أسلوب التحليل و ذلك لما تقتضيه الاشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية من خلالها ، و ذلك من أجل وصف متغيرات الدراسة حتى لا تبدو الدراسة تحليلية بحت استعملنا طريقة دراسة حالة و هي دراسة تقييمية اعتمدت على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - ، كأداة لجمع البيانات و التعرف على الأثر الذي تقوم عليه الشفافية الإدارية بهدف الحد من مستوى الصمت التنظيمي بالإضافة الى تحليل النتائج الميدانية و تقديم الاقتراحات المناسبة و اللازمة

◀ الاعتماد على كل من المقابلة و الاستبيان كأداتين من أدوات جمع المعلومات و البيانات من اجل معرفة أثر بين متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي) ، كما يتم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي من أجل التحليل لأنها الانسب لمعالجة بيانات و كذا استغلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

خامسا : تصميم البحث

1. أهداف الدراسة

إن الهدف الجوهري لهاته الدراسة يمكن محورته في إمكانية الكشف عن مدى الأثر الذي يمكن أن يلعبه كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- البحث في مستوى وواقع الشفافية الإدارية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
 - تحديد مستوى وواقع الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
 - تحديد أبعاد الشفافية الإدارية دراسة أثرها على الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
 - علاقة الارتباط بين الشفافية الإدارية بأبعادها الخمس (الشفافية المعلومات ، شفافية الاجراءات الادارية ، شفافية الاتصالات ، شفافية المساءلة ، المشاركة الادارية) و الصمت التنظيمي .
 - محاولة بناء نموذج افتراضي ، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي .
 - تقديم جملة من التوصيات إلى المؤسسة محل دراسة تسهم في تعزيز إدراك المؤسسة المبحوثة لأهمية تبني أسلوب معين من الشفافية الإدارية كشكل جديد من أشكال القوة التي تسخرها المنظمات بالشكل الصحيح لتجني ثمارها دون خوف لتصبح فيما بعد مركزا مهم لنجاح أعمالها و أنشطتها .
2. نوع الدراسة : " دراسة سببية " سنحاول أن نظهر هل للشفافية الإدارية أثر و سبب في الحد من الصمت التنظيمي لدى موظفي العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -
3. مدى تدخل الباحث : دراسة الأحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها وتفسير النتائج المتحل عليها من العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -
4. مجتمع المستهدف : تم إجراء الدراسة على الطاقم الطبي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .
5. المدى الزمني: أجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2023 الى غاية ماي 2024 .

سادسا : أهمية الدراسة

يستمد الموضوع الحالي أهميته من المتغيرات التي يدرسها في ظل البيئة المعاصرة ، ومن خطورة الظاهرة التي يتناولها سلوك الصمت التنظيمي وأن شيوع هذا السلوك بين العاملين يمكن أن يترتب عليه نتائج وخيمة للمنظمات، و هو الامر الذي فرض على المؤسسات التفكير بجدية فيما يمكنها من الحد من هاته السلوكيات مما يضمن لها تحقيق البقاء ، فنتبرز ذلك من خلال تناولنا لموضوع يتسم بالحيوية فيما يلي :

➤ الأهمية العلمية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي يضاف الى المؤلفات العربية في موضوع الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي كاعتبارها أحد أهم المتغيرات الجوهرية في حياة المنظمة .
- ✓ الحاجة الماسة و الشديدة لمعرفة كل ما يمكن أن يجد من السلوكيات السلبية بين أوساط العاملين و يرفع من مستوى ارتباطهم بالمؤسسة و يمكنهم من أن يكونوا أكثر نشاطا و وعيا لتبني أهداف المؤسسة و تنميتها .

✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول أثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

◀ الأهمية العملية :

✓ تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على مستوى الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي و أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيقهما بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

✓ تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها لدعم أصحاب القرار بالمؤسسة محل الدراسة في وضع الاجراءات و الخطط التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالمسؤولية التنظيمية لدى العاملين ، و التي بدورها تنمي و تعزز سلوك الالتزام التنظيمي و الولاء كسلوك ايجابي طوعي يمارسه هؤلاء العاملين تنعكس نتائجه ايجابيا على نجاح و تفوق هذه المؤسسات .

✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي .

سابعاً : خطة مختصرة للدراسة

و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

المقدمة

الفصل الاول : التأصيل النظري للصمت التنظيمي

المبحث الاول : ماهية الصمت التنظيمي

المطلب الأول : لمحة تاريخية لظهور مصطلح الصمت التنظيمي

المطلب الثاني : مفهوم الصمت التنظيمي و خصائصه

المطلب الثالث : الصمت التنظيمي و علاقته ببعض المصطلحات الادارية

المبحث الثاني : أساسيات الصمت التنظيمي

المطلب الأول : أنواع الصمت التنظيمي و مراحلها

المطلب الثاني : مظاهر الصمت التنظيمي و مصادره

المطلب الثالث : أبعاد الصمت التنظيمي

المطلب الرابع : الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي و سبل مواجهته .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للشفافية الإدارية

المبحث الاول : ماهية الشفافية الإدارية

المطلب الأول : التطور التاريخي للشفافية الإدارية

المطلب الثاني : مفهوم الشفافية الإدارية و مستوياتها

المطلب الثالث : أهمية الشفافية الإدارية و أهدافها

المطلب الرابع : عناصر الشفافية الإدارية و أنواعها

المبحث الثاني : أدبيات الشفافية الإدارية

المطلب الأول : متطلبات الشفافية الإدارية

المطلب الثاني : فوائد و معوقات التي تحد من فعالية الشفافية الادارية .

المطلب الثالث : مجالات الشفافية الإدارية و أبعادها

المطلب الرابع : العلاقة بين الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي

الفرع الأول : العلاقة بين الشفافية المعلومات و الصمت التنظيمي

الفرع الثاني : العلاقة بين شفافية الاجراءات الادارية و الصمت التنظيمي

الفرع الثالث : العلاقة بين شفافية الاتصالات و الصمت التنظيمي

الفرع الرابع : العلاقة بين شفافية المساءلة و الصمت التنظيمي

الفرع الخامس : العلاقة بين المشاركة الادارية و الصمت التنظيمي

الفصل الثالث : الاطار الميداني لأثر الشفافية الادارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعبادة متعددة الخدمات

حشاني محمد - القنطرة -

المبحث الاول : تقديم عام بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع : نتائج الدراسة

الخاتمة

الفصل الأول: الإطار
النظري للصمت التنظيمي

تمهيد

تعاني المنظمات عموماً و منظمات الأعمال خصوصاً من ظاهرة الصمت التنظيمي وسط العاملين بنسب متفاوتة ، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية و الإدارية و الفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى ، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي و ما يحمله المفهوم من عدم إبداء الرأي ، و حرية التعبير عن مناخ العمل و انتقاد طرق العمل و مختلف القرارات الصادرة من الإدارة العليا حول تسيير المنظمة ، يساهم بشكل كبير و مباشر بانعكاسات سلبية على أداء العامل ، خاصة إذا كانت الإدارة تتبنى طرق التهديد و العقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها ، بحيث تعتبر فئة العاملين التي لا تلتزم بالصمت بصفة متطرفة و ساعية لحل المشاكل و الفوضى و صناعتها للتأثير على استقرار المنظمة و سمعتها في محيطها .

و من أجل التعرف أكثر على الصمت التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية الصمت التنظيمي

المبحث الثاني : أساسيات الصمت التنظيمي

المبحث الأول : ماهية الصمت التنظيمي

ترجع المحاولات الأولى لظهور مصطلح الصمت التنظيمي إلى نظرية دوامة الصمت Spiral of Silence و التي طورها الباحث Noëlle Neumann سنة 1974 ، حيث يقوم الأفراد بالمقارنة بين المزايا و المخاطر أو التكاليف المتوقعة و المصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي ، و على ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة عن سلوك إبداء الرأي ، و التي تتضمن التباين بين آراء الفرد و آراء المجموعة و الخوف من العزلة ، و بالتالي يعتقد الفرد أنه إذا لم تتوافق آراؤه مع آراء المجموعة فإنه لن يعتد بها و من ثم يميل إلى عدم التصريح بها . (بوغرزة و حديد ، 2022، صفحة 173) .

المطلب الأول : التطور التاريخي للصمت التنظيمي

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية ، حيث تطور من خلال البحوث و الدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم ، بدءاً بأول التصورات في السبعينيات و حتى القرن الحادي و العشرين ، و اتخذت هذه الدراسات أشكالاً مختلفة ، و محاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاث بدء بفترة السبعينيات حتى الثمانينيات ، و من منتصف الثمانينيات إلى سنة 2000 و من 2000 إلى الفترة الحالية و التي يطلق عليها الموجات الثلاث و التي يمكن تلخيصها في : (غليظ ، 2019، صفحة 594)

الفرع الأول: الموجة الأولى : (من بداية السبعينات حتى منتصف الثمانينيات)

تدل على البحوث و الدراسات التي أجريت في فترة السبعينات حتى الثمانينيات ، أين ركز العلماء في هذه الحقبة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة من (الإخلاص ، البقاء صامتا ، دوامة الصمت) أمثال (Noëlle Hirschman ، Connie et Tesser، Neumann)

و تعد هذه الفترة أساساً يمكن البناء عليها ، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً و من ثم بدا الأمر في التغيير في منتصف الثمانينيات ، و يرجع الاهتمام و التركيز البحثي على مختلف أوجه الصمت .

الفرع الثاني: الموجة الثانية : (من منتصف الثمانينيات و حتى مطلع الالفية الثالثة)

هناك تداخل بين الموجة الأولى و الموجة الثانية ، هذا التداخل شمل حتى البحوث و الدراسات التي أجريت من منتصف الثمانينات إلى 2000 و تضمنت عدة مفاهيم مثل : الإبلاغ عن المخالفات ، الاعتداءات ، المعارضة التنظيمية ، تسويق الموضوعات و القضايا و الشكاوى ، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية و التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين مع اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي ، و الذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتا حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً . (غليظ ، 2019، صفحة 594)

الفرع الثالث: الموجة الثالثة : (من مطلع الالفية الثالثة)

توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصوت و الصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية حسب موريس و ميليكان أن هذه الموجة تتكون من البحوث و الدراسات التي أجريت في الفترة من 2000 إلى الوقت الحاضر ، أين يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف) ، و بعض المفاهيم ذات الصلة ، و

التي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي و التعلم التنظيمي ، مع بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في تلك الدراسات الادارية ، و تشير بعض الدراسات أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب للصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا و المشكلات التنظيمية من قبل العاملين و بالتالي يتضح من الموجات الثلاث السابقة بداية الاهتمام بتعريف الصمت التنظيمي على أنه :

حجب باستخدام : ماذا ، بواسطة من ، و لماذا و هذا كما يلي :

◀ ماذا ؟ : تمثل الافكار و الآراء .

◀ بواسطة من ؟ : تمثل أصحاب الآراء و الادوار الاجتماعية ، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات

◀ لماذا ؟ : تهتم بعرض الاسباب دفاعية أو اجتماعية أو استسلامية ، و توصلت دراسات اخرى إلى أن مفهوم

الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات و الاقتراحات لرؤسائهم ، أو الاخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك . (غليظ ، 2019 ، صفحة 596)

المطلب الثاني : مفهوم الصمت التنظيمي و خصائصه

كان الاهتمام الكبير بموضوع الصمت التنظيمي لدى الكثير من الباحثين راجع إلى استشعارهم الدور الكبير الذي يلعبه الصمت التنظيمي داخل المنظمة .

الفرع الأول : مفهوم الصمت التنظيمي

❖ **تعريف الصمت (لغة) :** صمت يصمت صمتاً و صماتاً : سكت ، و أصمت مثله ، و التصميت : و يقال لغير

الناطق : صامت و لا يقال ساكت و أصمته أنا إصماتاً إذا أسكته . و يقال : أخذ الصمات . إذا سكت فلم يتكلم . (المعجم الوسيط، صفحة 522)

❖ تعريف الصمت التنظيمي :

لقد تعددت تعريفات الباحثين حول تقديم مفهوم للصمت التنظيمي ، حيث برز هذا الاختلاف في التعاريف المقدمة وفقاً لنظرة كل باحث ، سوف نطرح مجموعة من التعاريف فيما يلي :

◀ يعد هيرشمان Hirschman أول من حاول تقديم تعريف للصمت التنظيمي على أنه " رفض الأفراد إظهار المعتقدات أو الأفكار أو المعلومات أو الاهتمامات التي تبدأ على المستوى الفردي و قد تؤثر على أعضاء التنظيم " (عبد الله م. ، 2022 ، صفحة 680) .

◀ لقد عرفه كل من Koyluoglu و آخرون على أنه سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإدعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية ، و التي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية . (أمين أحمد ، 2017 ، صفحة 04)

◀ حيث ركز هذا التعريف على أن الصمت التنظيمي هو ذلك الشعور بالاستسلام و القناعة من قبل العاملين بأن آراءهم لن تغير شيء و لن يتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء و المسؤولين .

◀ و في نفس السياق عرف الصمت التنظيمي على أنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى حجب المعلومات و الاقتراحات لرؤسائهم أو اخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك .

◀ كما عرف على أنه عدم بوح المرؤوس بما يكتنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم ، و الاحجام عن الحديث أو إبداء الاقتراحات المتعلقة بالعمل و ظروفه لرئيسه . (الصبيحات ، 2017، صفحة 123)

◀ إذ أنه من خلال هذين التعريفين نجد أنه تم الإشارة إلى الصمت التنظيمي على كونه الراجع إلى خوف الفرد من ردود الأفعال كالانتقاد من قبل الزملاء ، العقاب من قبل رئيسه .

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف الصمت التنظيمي على أنه ذلك السلوك الذي يقوم في أساسه على امتناع الموظفين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلبي كان من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى مسائلة من الإدارة فيسبب ذلك فقدان الإدارة لأفكارهم و آراءهم و مقترحاتهم التي تساهم بشكل فعال في تطوير المنظمة و إكسابها ميزة تنافسية .

الفرع الثاني : خصائص الصمت التنظيمي

ساهم علم " السلوك التنظيمي " بشكل كبير في أبرز المشكلات و الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات والتي تعاني منها العديد من منظمات الأعمال و المنظمات الحكومية على حد سواء ، و تأتي ظاهرة الصمت التنظيمي أو كما يسميه بعض المهتمين في السلوك التنظيمي بـ " سلوك الصمت " أو " صمت العاملين " كأحد المشكلات و الظواهر التي أصبحت تؤرق المنظمات ، و تؤثر سلبا على فاعلية و كفاءة أداؤها و تحقيق أهدافها .

ووفقا لهذا يمكننا إبراز خصائص الصمت التنظيمي في النقاط الآتية : (عبد الله و محمد أمين، 2022، صفحة 835)

- ◀ إن الصمت التنظيمي سلوكيات تنظيمية سلبية .
- ◀ الصمت التنظيمي يتركز في أساسه على إخفاء العاملين أفكارهم و مقترحاتهم و معلوماتهم .
- ◀ عدم المشاركة من قبل العاملين في حل المشكلات .
- ◀ الصمت التنظيمي يساهم في تكوين علاقات سلبية داخل المنظمة .

فبتالي يشير الصمت التنظيمي إلى ظاهرة على المستوى الجماعي تتمثل في قول أو فعل القليل جداً استجابةً للمشاكل الكبيرة

التي تواجه المنظمة . (Henriksen & Dayton, 2006, p. 1539)

المطلب الثالث : نظريات الصمت التنظيمي

إن الصمت التنظيمي ظاهر لم تظهر و لم تحدث فجأة بل تبلورت وفقا لظهور العديد من النظريات .

الفرع الأول : نظرية دوامة الصمت (إليزابيث نويل نيومان (1974))

في ضوء الدراسات الحديثة ذات الصلة بدراسات و بحوث الرأي العام و كيفية صياغته و تشكيله ، نظرية " دوامة الصمت " ، وتشير معظم الدراسات و الأدبيات الخاصة بدراسات تشكيل الرأي العام إلى أن نظرية دوامة الصمت تعد من أكثر النظريات العلمية شمولية في تقديمها كنظرية حيوية و ديناميكية توضح عملية تكوين الرأي العام بحيث ترجع هذه النظرية للباحثة الاجتماعية

الألمانية (إليزابيث نويل - نيومان) . (عابد، 2019، صفحة 178)

لقد قدمت " نيومان " النظرية على أنها نظرية في التعبير عن الرأي العام و تشكيل هذا الرأي ، و تستند النظرية إلى فكرة أن العاملين الذين يدركون أنهم ضمن الأقلية سوف يشعرون بضغط إما للتعبير عن رأي الأغلبية أو البقاء صامتين ، و تقول نظرية دوامة الصمت أن إدراك العامل لتوزيع الرأي العام في مجتمع يحدد رغبته في التعبير عن آرائه ، و هذا الفعل من التعبير الشخصي يغير البيئة العامة للرأي العام و يحول إدراك العاملين الآخرين و يؤثر في رغبتهم في التعبير الشخصي يغير البيئة العامة للرأي العام و يحول إدراك العاملين الآخرين و يؤثر في رغبتهم في التعبير عن آرائهم ، فالأشخاص الذين يلاحظون أن آرائهم الشخصية منتشرة سوف يعبرون عن هاته الآراء علنا و بثقة أكبر ، أما العاملين الذين يلاحظون أن آرائهم ليست لها أرضية جماهيرية فإنهم سوف يميلون إلى تبني اتجاهها أكثر حذرا في التعبير عن هذه الآراء أو يبقون صامتين و قد أطلقت نيومان على هذه العملية اسم عملية دوامة الصمت . (حسني، 2006، صفحة 12)

❖ افتراضات النظرية و الانتقادات الموجهة لها :

← افتراضات نظرية دوامة الصمت : الافتراضات التي تقوم عليها نظرية نيومان نذكرها فيما يلي : (العبيدي، 2023، صفحة 382)

✓ يهدد الخوف من العزلة الاجتماعية الأفراد ، مما يجعلهم يتحفظون عن إبداء آرائهم و لا يعلنون عنها ، لا سيما إذا أدركوا أن هذه الآراء لا تحظى بتأييد الآخرين ، و على العكس من ذلك فإن أولئك الذين يشعرون أن آرائهم ستلقى استحسانا يرغبون في التعبير عنها بلا خوف .

✓ إن حاجة الأفراد إلى الانتماء تتفوق على إرادتهم و رغبتهم في التعبير عن آرائهم الحرة و المستقلة .

✓ يقوم كل فرد بمراقبة البيئة الاجتماعية و سلوكيات الآخرين ، و عمل استطلاعات سريعة لمعرفة مدى التأييد أو المعارضة للرأي الذي يتبناه اتجاه موضوع أو قضية ما .

✓ شعور الفرد بالانتماء إلى الأغلبية ، يجعله أكثر ميلا لإبداء وجهات نظره ، و المشاركة بآرائه .

✓ يميل الفرد إلى التخاطب مع من يتفوقون معه في الآراء أكثر من الذين يختلفون معه .

✓ الشعور بتقدير الذات يحث الفرد على إبداء رأيه .

✓ يدرك بعض الأفراد أنهم مختلفين و غير مسايرين لرأي الأغلبية ، مما يجعلهم يغيرون آرائهم لتناسق مع الآراء العامة .

✓ حينما يدرك الافراد أن آرائهم لا تحظى بالتأييد من جانب الآخرين فإنهم سوف يفقدون الثقة ، و ينسحبون من المناقشات العامة ، و يؤثرون الصمت إلا أنهم لا يغيرون من آرائهم الذاتية في الغالب . (عابد ز.، 2013، صفحة 163)

← الانتقادات الموجهة لنظرية دوامة الصمت : وجهت للنظرية العديد من الانتقادات أهمها : (العبيدي، 2023، صفحة 383)

✓ لا يرجع صمت الأفراد بالضرورة إلى الخوف من العزلة الاجتماعية ، إنما يعود ذلك إلى عدم الإلمام بالقضية المطروحة للنقاش .

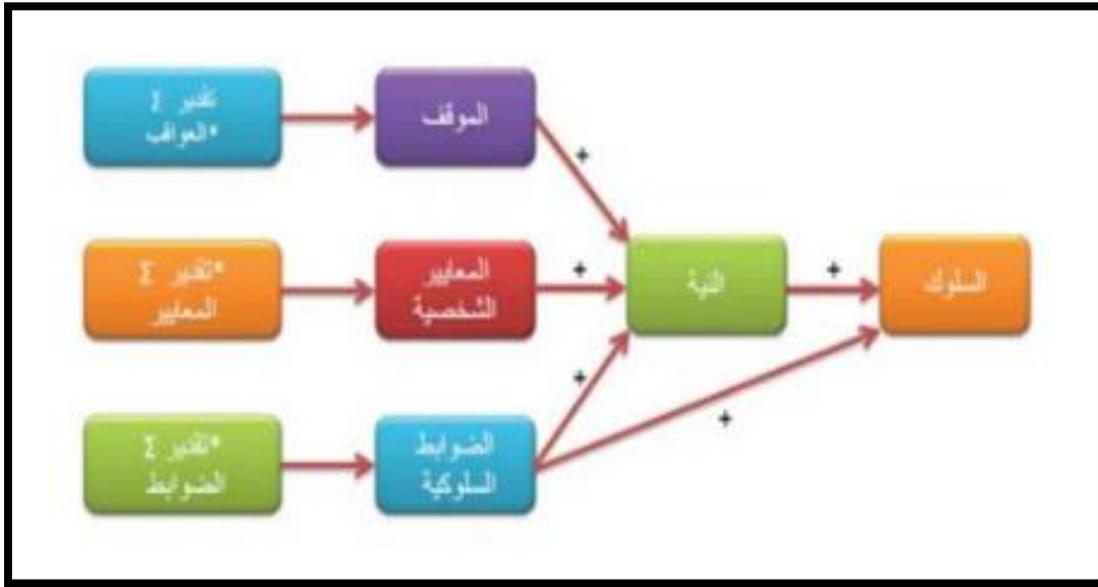
✓ لم تأخذ نظرية دوامة الصمت في الاعتبار الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التقاليد الموجودة في المجتمعات .

✓ على الرغم من وجود العديد من الدراسات المتعلقة بدوام الصمت ، فقد جادل بعض الباحثين بأنه لم يتم إثباتها بشكل كبير من الناحية التجريبية ، لاسيما العلاقة بين إدراك مناخ الرأي العام و الاستعداد للتعبير عن الرأي و تداخل مختلف الديناميكيات الاجتماعية .

الفرع الثاني : نظرية السلوك المخطط (أيساك أجزن (1985))

تم افتراض هاته النظرية من قبل أجزين (عام 1985) ، و نظرية السلوك المخطط (TPB) هي نظرية عامة للسلوك البشري في أدب علم النفس الاجتماعي التي يمكن استخدامها لدراسة مجموعة واسعة من السلوكيات الفردية ، (ال حيان ، 2015، صفحة 90) ، و لتعود مرجعتها إلى مجموعة من المعايير الاجتماعية لتفسير السلوك هذه النظريات التي كانت نتيجة برنامج بحثي واسع الذي بدأ سنة 1950 (بشقه، 2015، صفحة 138) ، بحيث بنيت هاته النظرية حول افتراضات أن السلوك يمكن التنبؤ به من خلال مقصد الشخص و الانخراط في سلوك معين ، و يتشكل هذا المقصد من خلال تجاه الفرد نحو السلوك و إدراكه للمعيار الاجتماعي ، و تعتمد النظرية على أنه إذا كان الفرد يأمل أن العمل سيحقق النتائج المرجوة فانه على استعداد للقيام به ، و إن لم يكن ذلك يميل إلى عدم التحرك و هذا يعني إذا كان العاملون دور بانهم ستمكنون من تغيير الوضع عن طريق التحدث اختاروا الكلام و أما إذا كانوا يعتقدون أن هذا لن يحدث فيفضلون الصمت . (شويخ، 2010، صفحة 66)

الشكل رقم (02) : نظرية السلوك المخطط



المصدر : (بن ناصر ال حيان، 2015، صفحة 92)

المبحث الثاني : أساسيات الصمت التنظيمي

إن الصمت التنظيمي يمثل أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النجاحات و التغيير و التطور و التقدم نحو الأفضل ، على اعتبار هذا الأخير يعد عاملا حاسما في نجاح المنظمات في البيئة التي تتصف بالتغير المستمر لكون العاملين هم من يعتبرون جوهر الابداع و مصدر الابتكار و لكن العديد منهم لا يعبرون عن أفكارهم و آرائهم نظرا لوجود بعض المخاوف من الاستجابة اتجاههم بشكل سلبي .

المطلب الأول : أنواع الصمت التنظيمي و مراحل

إن المنظمات التي يسودها الصمت التنظيمي هي التي قدمت فيه أبحاث قليلة نسبيا لا توازي قوة تأثير الصمت الكبير في المنظمات لذا هناك عدة أنواع و أشكال كما أن للصمت كظاهرة اجتماعية لا تحدث فجأة و لكنها تحدث بالتتابع و على مراحل و هذا ما سنتناوله في المطلب هذا .

الفرع الأول : أنواع الصمت التنظيمي

تشير بعض الأدبيات إلى أنواع مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام ، صمت الرغبة في توصيل الرسالة عدم الرضا عما يجري في المنظمة ، و سلوك الصمت لتجنب المواجهة ، و هناك أيضا الصمت اللامبالاة ، و سلوك صمت الرغبة في عدم التعاون و المساهمة البناءة في المنظمة ، و يضاف إلى ذلك أنواع و أشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح و الحصول على الغنائم الكبرى ، و سنتطرق إلى أنواع الصمت التنظيمي و هي كالاتي :

❖ لقد أشار (Sobkowaik1997) إلى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما : (إسماعيل، 2018، صفحة 06)

◀ **الصمت الصوتي** : و يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور ، حيث يتمتع الفرد على إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام .

◀ **الصمت العملي أو الواقعي** : و هو متعلق بالتحدث أو الكلام و هو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية و لكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة .

❖ كما صنف (Kostiuk2012) الصمت نوعين و هما :

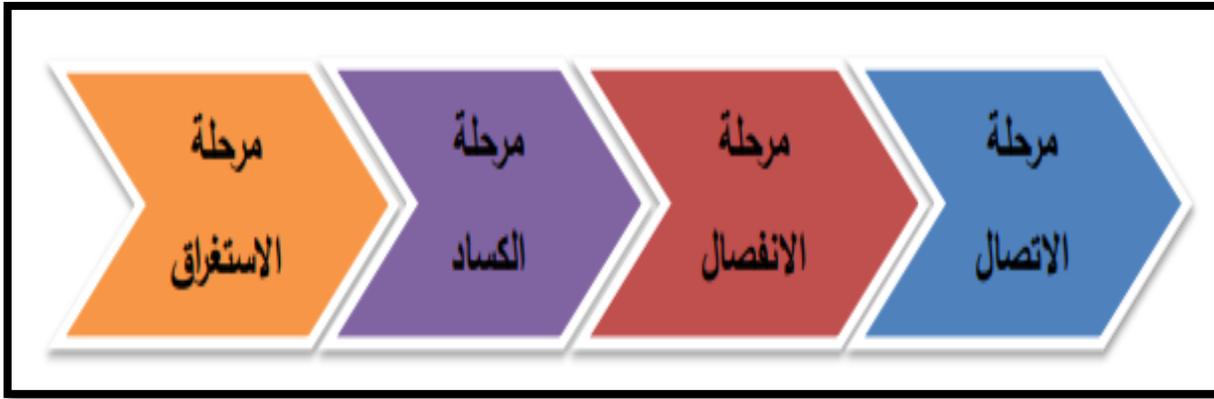
◀ **الصمت الوقائي (التكتيكي)** : يرى (Morrison & Milliken 2003) أن أحد أسباب الصمت التنظيمي هو الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة و العاملين بها ، حيث يفضل الفرد أن يظل صامتا متبعا للصمت الوقائي بدلا من التحدث عن الأخطاء و المشكلات التي تحدث داخل المنظمة اعتقادا منه أن ذلك لن يلقي قبولا من الآخرين و قد يؤدي إلى إفساد العلاقات الشخصية (رضوان ، 2017 ، صفحة 89) ، و لذا فإن الموظف يفضل الصمت الوقائي تجنباً لحدوث النزاعات داخل المنظمة الناتج عن عدم اتفاق وجهات نظر العاملين تجاه قرارات الإدارة العليا . (خليفة، 2020، صفحة 627)

◀ **الصمت الإنحرافي**: يعرف بأنه تعمد الموظف إخفاء المعلومات الضرورية عن المشرف أو زميل العمل فالموظف الذي يستخدم الصمت الإنحرافي يشارك بعض الأفكار ، و لكن ليس كل المعلومات الضرورية للعمل ، و تشمل الدوافع المنحرفة لهذا النوع من الصمت على الرغبة في الانتقام ، أو إلحاق الأذى بالآخرين عمدا ، أو الانتقام من المنظمة ، أو بهدف الإدارة تظهر بصورة سيئة . (عرنسة ، 2023 ، صفحة 395)

الفرع الثاني : مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة ، و لكنها تحدث بالتتابع و على مراحل ، و هذا ما أكده كل من (Piderit & Ashford) في بحثهما حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية : (بركنو ، 2018، الصفحات

- ❖ **مرحلة الاستغراق (الشمول) :** و تشمل حالة من الاستشارة و السرور و عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل و بين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت .
 - ❖ **مرحلة الكساد :** و فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا و تقل الكفاءة و ينخفض مستوى الأداء في العمل و تنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى .
 - ❖ **مرحلة الانفصال :** و فيها يدرك الفرد ما يحدث و يبدأ بالانسحاب النفسي و يرتفع لديه بذلك مستوى الاجهاد النفسي و يصل الفرد إلى الإحناك المزمن و اعتلال الصحة البدنية و النفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت .
 - ❖ **مرحلة الاتصال :** و تعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي و فيها يحتل تفكير الفرد نتيجة ارتياب و شكوك الذات و يصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير و يصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل .
- الشكل رقم (03) : مراحل الصمت التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: (بركينو، يناير 2018، الصفحات 269-270)

المطلب الثاني: نتائج الصمت التنظيمي و مصادره .

إن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية ، و لا تقتصر هذه التأثيرات على المستوى الفردي بل يتعداها إلى المستوى الجماعي و المنظمي ، و خاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد و بتزايد و تنوع المتغيرات التنظيمية و البيئية ، و التي تتطلب تظافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات و العاملين فيها . (ميهفان ، 2016، صفحة 173)

الفرع الأول : نتائج الصمت التنظيمي

لقد أشار((Morrison and Milliken (2000) Premeaux and Bedeian(2003) Lowe et al(2002))

إلى أن نتائج الصمت التنظيمي تتلخص في : (الشنيفي و التركي، 2021، صفحة 124)

- ◀ انخفاض قدرة العاملين على التعلم و التطوير ، و المشاركة التنظيمية ، و قدرتهم على مواجهة الصراعات التنظيمية بكفاءة و فاعلية ، مما يعكس على أدائهم الوظيفي و أداء المنظمة ككل .
- ◀ الصمت يجد من حرية العاملين في التعبير يؤثر على استقلاليتهم و يؤدي إلى ارتفاع ضغط العمل لديهم .
- ◀ انخفاض الرضا العام و ارتفاع معدلات ترك العمل .

وكما أشارت إلى أن انتشار سلوك صمت العاملين حيال القضايا التي تواجههم في العمل أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين إجراءات العمل ، قد يفضي إلى عواقب وخيمة و نتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام ، و تتمثل نتائج الصمت على المؤسسات فيما يلي : (الجزار، 2021، صفحة 383)

- ◀ ضعف روح المبادرة في العمل .
- ◀ ضعف روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة .
- ◀ ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة و شعوره بعدم التقدير .
- ◀ ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام و للتشجيع على الأداء الجيد .
- ◀ قلة الاهتمام الموظفين في بناء مهاراتهم العمل و الاتصال لدى الأفراد .
- ◀ تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب .
- ◀ تدني فاعلية التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية و كفاءة .
- ◀ فقدان التنوع في المدخلات المعلومات .
- ◀ سوء التغذية العكسية السلبية ، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء و معالجتها .
- ◀ زيادة احتمالية حدوث الأزمات .
- ◀ تقل ثقافة الابتكار في المنظمة و ترتفع المشاكل بين الموظفين و المديرين .

و يرى (Cox Edmondson and Munchus (2007) أن ظاهرة الصمت تخلق ما يعرف بـ " الدمدمة التنظيمية" (**Organizational Rumbling**) التي تعبر عن حالة النكد و الشكوى العامة التي تنتشر بين الموظفين نتيجة عدم قدرتهم على التعبير أو الحديث عن القضايا و المشكلات التنظيمية . (حراز، 2023، صفحة 211)

الفرع الثاني : مصادر الصمت التنظيمي

صنفت مصادر الصمت التنظيمي إلى عدة مصادر نذكرها فيما يلي : (الحضرمي، 2017، صفحة 167)

❖ المصادر المهنية الضاغطة : و تتمثل في الآتي :

◀ **نقص المساندة الاجتماعية** : إذ يعد نقص المساندة من قبل (الإدارة ، و الزملاء ، و الأسرة) مصدرا مهما ، لتبلور الصمت ، و عدم شعور الفرد بالأمن النفسي ، و لاسيما إذ واجهته بعض الصعوبات و المشكلات أثناء قيامه بمهامه الوظيفية .

◀ **غموض الدور** : و هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف ، و يرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله ، و بين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل . و يوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور ، منها : مدة بدء العمل الوظيفي ، و الانتقال من وظيفة إلى أخرى ، وجود مدير جديد للعمل .

◀ **زيادة أعباء العمل** : و التي تعد مظهرا سلبيا من مظاهر العمل داخل المؤسسات و الشركات .

❖ المصادر الشخصية و النفسية : أما المصادر الشخصية و النفسية تتمثل في فارق السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ،

معدل الخبرة في العمل . (بركينو، 2018، صفحة 27)

✓ **الجنس** : الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء .

✓ **السن** : يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة و التعبير مقارنة بالأصغر سناً ، و بالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير و عدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية و التنظيمية المثارة في المنظمة .

✓ **المستوى التعليمي** : فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير ، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك و تقييم المواقف و المشاكل التنظيمية المطروحة ، و بالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة .

✓ **الخبرة** : الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير و عدم الصمت و تبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة و المعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة و الأحداث التي مر بها و عناصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة .

الفرع الثالث : دوافع الصمت التنظيمي

عنيت الدراسات التي تناولها الباحثون بالعديد من مظاهر الصمت التنظيمي ، و تختلف تلك المظاهر حسب النظرة التي من خلالها تم تناول موضوع الصمت التنظيمي ، و من أهم المظاهر التي جرى تداولها على نطاق واسع في أدبيات الصمت التنظيمي فيما يلي توضيح ذلك : (الطائي و صكر، 2017، صفحة 63)

❖ **ضعف دعم الإدارة العليا** : للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ أن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل مخاوف المتحدث بجرية عن مشاكل و قضايا العمل و مناخ من الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى ، إن المدراء يشعرون بأنهم مهددون من احتمالية فحص (ادوارهم الخاصة ، المسؤولية ، الأداء) إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع و خوف من عدة أفكار مثل أن أدائهم غير كافي و أن رواتبهم غير مبررة و لذلك فأنهم يعلقون سلباً على تصرفات المرؤوسين بالإضافة إلى الأهداف غير واضحة و عدم الكفاءة التنظيمية كل هذا يخلق مناخ من الصمت لان العاملين لا يثقون بان مدراءهم لن يعاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر في حال كشف العاملين عن الاخطاء و بشكل أكثر تحديدا يعتبر أن دور الإدارة العليا حاسم لنجاح إدارة التغيير و اقتراح بالوقت نفسه اتصالات نزيهة و مفتوحة و تشجيع التغذية العكسية للتعامل مع عدم التأكد و التوتر لدى العاملين الذين أن يعيق عملية التغيير .

❖ **الخوف من ردود الفعل السلبية** : إن أحد العوامل التي تسهل انشاء مناخ للصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء أو الزملاء ، و أن الأشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر مشاكلهم لأنهم يعتقدون بان ذلك سوف يسبب لهم مخاطر عدة لذا يميلون إلى عدم الإدلاء بأفكارهم لكي لا ينظر لهم الآخرون على أنهم من مثيري المشكلات داخل المنظمة إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يقعون صامتين إذ إن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم لعدم كفاءة كل من النظام الإداري ، الرؤساء ، نظام المعلومات و اختلاف العلاقات التنظيمية و المبالغة في عرض الحقائق و ضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم .

❖ **مخاوف متعلقة بالعمل** : إن الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين إلى الاعتقاد أن المتحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم من وظائفهم أو حرمانهم من الترقية إلى مناصب أعلى داخل المنظمة ، و يعتقد الأشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فانه لن يخلق أي تغيير و علاوة على ذلك فأنهم سوف يواجهون بعض المشكلات من فقدان وظائفهم و عدم الترقية و ما

شابه ذلك ، بحيث يرى المرؤوسين يعتقدون أن السلوك التنظيمي المقبول داخل المنظمة يرتبط بعدم أبداء أي محاولة لطرح الأفكار و المعتقدات التي لن تلقي أي تجاوب في حال طرحها بل على العكس تماما أنها سوف تلحق إذا بصاحبها لأن البعض يعتبروه صانع مشاكل و تؤثر على حياته المهنية لذا يفضل الصمت على الحديث في داخل المنظمة .

❖ **ضعف التجربة (قلة الخبرة):** تشير (Morrison) إلى أن ضعف التجربة هي سبب مهم في اخفاء لمعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد أنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام و القلق من أنها قد ترفض أو تتجاهل و أن كل هذا بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية و بالإضافة إلى ما تقدم فان الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة و لكن أيضا من خلال التحدث مع زملائهم و إخبارهم بتجارهم الشخصية إذ أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم أو حتى مناقشتهم ، و إن نقص الخبرة أو ضعف التجربة هو عامل مهم في عدم معرفة الموظف للتصرف الصحيح في حال مواجهة المشكلات مما يؤدي به إلى أن يكون صامتا تجنبنا للمشاكل .

و في نفس السياق عن دوافع الصمت التنظيمي في العناصر الآتية : (شعراوي، 2017، صفحة 796)

❖ **الرسمية في السلطة:** القوة التي يحصل عليها الموظف نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة ، و يستمد ذلك من القوانين و الأنظمة و التعليمات .

❖ **عدم الثقة في مشاركات الموظفين:** و الخوف من عدم مواجهة الزملاء و الادارة بالمشاكل و الأخطاء

❖ **ضعف الاتصالات الإدارية:** و حدود هيكل تنظيمي هرمي طويل و متشعب .

المطلب الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة من ورائه ، و يمكن أن يظهر الصمت التنظيمي بأشكال متنوعة مثل ، الصمت الجماعي في الاجتماعات ، و المشاركة المنخفضة في وضع الخطط و عدم التعاون مع إنخفاض مستويات الصوت و حجب الآراء ، و قد صور الصمت على أنه متعدد الأبعاد و الأسباب (الزيادي ، 2021، صفحة 28) و وفقا لذلك يمكن عرض أبعاد الصمت التنظيمي و كذا الدوافع و الأسباب التي ساهمت في ظهوره .

الفرع الأول: أبعاد الصمت التنظيمي

من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة و من خلال التعاريف التي قدمها الباحثين بخصوص مفهوم الصمت التنظيمي تبين لنا للصمت التنظيمي ثلاث أبعاد حسب ما اشترك في تقديمه الكثير من الباحثين من أمثال (Morrison & Miliken Van Dyne & Botero و غيرهم من الباحثين) و يمكن توضيح هاته الأبعاد في العناصر التالية : (عوجة، 2019، صفحة 570)

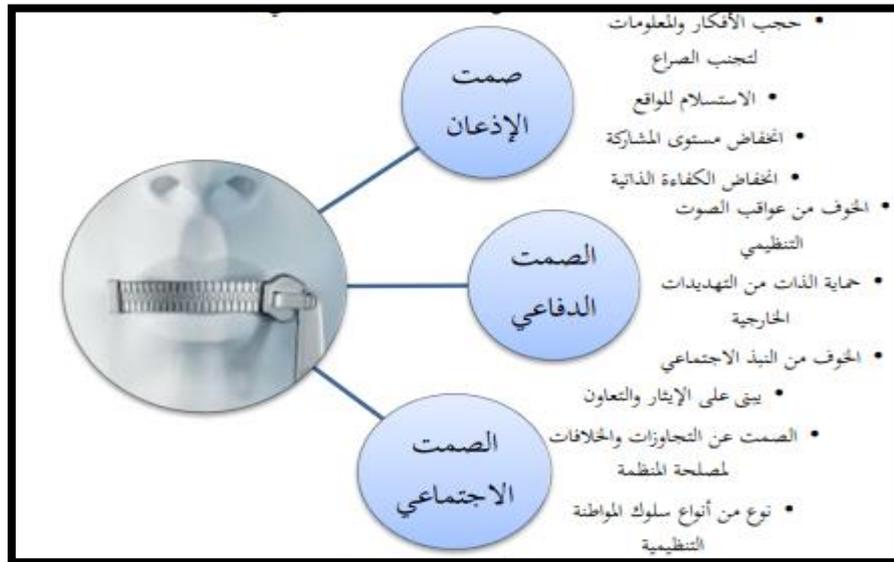
❖ **صمت القبول أو الإذعان (Acquiescent Silence):** يرتبط الصمت هنا الاحداث أو المواقف التي تمر بها المنظمة ، حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الإمتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار و المعلومات المناسبة و ذلك بهدف فض النزاع أو الصراع ، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدي إلى مزيد من النزاع . لذا فإن الفرد يتجه لخيار الصمت بسبب شعوره بضعف الكفاءة ، و قلة الحيلة و عدم القدرة على التأثير في مجريات الأمور و على ذلك يعد صمت القبول أو الإذعان هو أحد أشكال التواخي أو إقرار القبول السلبي بالوضع الحالي ، و عدم الرغبة في إتخاذ أي خطوات إيجابية لإحداث التغيير ، فصمت القبول هو سلوك إنسحابي قائم على الإستسلام و عدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف

العمل . (رضوان ، 2017، صفحة 88) ، معتبرا بذلك الموظف أن حجبته للمعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام متبع هذا المسلك اعتقادا منه أن التعبير لا طائل ولا فائدة منه ، و أن الحديث عن المشكلات والإبلاغ عنها في الأغلب لن يحدث فرقا جوهريا . (حسني، 2021، صفحة 981)

❖ **الصمت الدفاعي (Défensive Silence)** : يوصف الصمت الدفاعي بمصطلح " الصمت الهادئ" و هو الوصف المعتمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة ، و الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة و الذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة و الثقة ، و الصمت الدفاعي هو سلوك مقصود و غير سلمي و يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ، و مع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ ، و الذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار و هو أيضا السلوكيات الواعية و غير الالزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة و الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنبها الأضرار بمصالح الآخرين ، واقعا في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة و بالتالي كدافع للحماية الذاتية . (عوجه، 2019، صفحة 571)

❖ **الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية (Pro- social Silence)** : و يقصد بهذا النوع حجب الأفكار والآراء و المعلومات المتعلقة بالعمل ، و ذلك لصالح المنظمة و أعضائها ، و بالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار و التعاون ، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة و سمعتها . (صفوت، 2022، صفحة 349)

الشكل رقم (04): أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر : (بتقة ، 2022، صفحة 493)

الفرع الثاني : أسباب الصمت التنظيمي

تناول العديد من الباحثين و المهتمين بسلوك الصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين لاختيار سلوك الصمت و تفضيله على سلوك التعبير . و قد تنوعت هذه الأسباب حسب شخصية الفرد و دوافعه إلى أسباب تنظيمية إدارية أو فردية فقد أشار (Hester،2002 سنة) إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي : (حوالة و البكر ، 2018، صفحة 489)

❖ **الأسباب الادارية :**

- ✓ مركزية الإدارة و ضعف تفويض الصلاحيات .
- ✓ قلة الحوافز المادية منها و المعنوية للمبدعين .
- ✓ القيادات الإدارية غير مناسبة للمكان .
- ✓ ضعف الولاء التنظيمي و الخوف من التغيير .
- ✓ صعوبة الاتصال بين مستويات الادارة المختلفة .
- ✓ الانشغال بالأعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة .

و من الأسباب الإدارية الأخرى التي أشار إليها كل من (سنة 2011، Detert & Edmondson) : (حوالة و البكر ،

2018، صفحة 489)

- ✓ ضعف رغبة الموظفين في التعبير عن الأمور المهمة في بيئة العمل .
- ✓ الاعتقاد بمعرفة المديرين بالوضع الراهن مما يقودهم إلى الافتراض بأن المديرين سيتلقون اقتراحاتهم على أنها نقد شخصي .
- ✓ الاعتقاد بأن الرؤساء لا يحبون سماع الأخبار السيئة أو أن تتم معارضتهم في حضور الآخرين قبل إشعار مسبق و خاص

❖ **الأسباب الشخصية الفردية :**

و هناك أسباب أخرى كشفت عنها دراسة (Karaca، سنة 2014) التي أظهرت أن الأسباب الشخصية الفردية كانت

الأكثر تأثيراً في سلوك صمت العاملين و منها :

- ✓ انعدام الثقة بالعاملين .
- ✓ نقص الخبرة .
- ✓ الخوف من إفساد العلاقات في محيط العمل .
- ✓ الخوف من فقدان الوظيفة .

المطلب الرابع : الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي و سبل مواجهته .

يعتبر الاهتمام بمواجهة سلوك الصمت التنظيمي من قبل منظمات الأعمال و النظر لسلبياته من أولويات العمل الإداري و الرؤية الجوهرية للقادة داخل المنظمة التي تطمح للريادة في مجالها .

الفرع الأول : الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

تتجلى انعكاسات الصمت السلبية و بشكل كبير على الفرد و المنظمة معا ، و قد تتسبب بمستويات عالية من عدم الرضا ،

الغياب و دوران العمل و غيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها و التي تتمثل في : (غليط، 2021، صفحة 444)

❖ **تأثير الصمت على الفرد :** في حين أكد جونسن سنة 1996 أن تجاهل الصمت الجماعي غالباً ما يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير و قد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية ، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب ، اللامبالاة ، الكسل ، النبذ الاجتماعي ، ضعف التعاون ، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ، و من ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية .

❖ **تأثير الصمت على المنظمة :** الصمت التنظيمي مضر بالمنظمات قد يؤدي إلى التصادم و عدم الرضا بالنتيجة للعاملين و الذي قد يظهر بشكل دوران عمل و ربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يحقق الأذى العام بالمنظمة فيظهر في الافتقار إلى الجودة في العمل ، انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية ، فقدان التحليل الضروي ، التقليل من التعلم التنظيمي ، احتمالية زيادة الازمات و المخاطر ، و التي تكون مانعا للتطور و التقدم .

الفرع الثاني: سبل مواجهة الصمت التنظيمي

يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال : (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 228)

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .
- رفع معنويات و زيادة لرضا الوظيفي لدى العاملين
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل .
- فتح قنوات اتصال جديدة و ذات اتجاهين بين الموظف و المنظمة ، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل .
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة و الابداعية .
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية و القدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة و ابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة .
- الاهتمام بتحسين الكفاءة و رفع الانتاجية للفرد و المنظمة .
- تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية و تفويض الصلاحيات .
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ينبغي تغيير مناخ الصمت التنظيمي إلى مناخ داعم لذلك يتم تشجيع الموظفين على التحدث من خلال تقديم نظام

مكافأة مناسب للأفكار الإبداعية. (Bentiba & Khelil , 2022, p. 46)

خلاصة

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي يمكن القول بأن هاته الظاهرة تتطور و تتفاقم بالمنظمات عندما تكون الادارة العليا منعزلة و نائية عن مجريات الأحداث ، و في غياب عن الواقع المتزدي للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع الجوانب السلبية و إن كانت غير سليمة ، و عندما تصلها الأخبار الصحيحة و هي في غفلة عن أمر المؤسسة عندها تحمل الكارثة و قد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث بالمنظمة ، و بذلك يقع مسيرو المنظمات في حيرة حول مجابهة الجوانب السلبية للعمل أو معالجة التفكك الحاصل في وحدات و أقسام المنظمة ، و بين الفجوة الحاصلة بين قيادتها من جهة و الأفراد العاملين بها من جهة أخرى ، و كأن كل فرد داخل المنظمة يعمل بمعزل عن جهود الآخرين فلا يظهر العمل في صورته المثالية التكاملية ، و يتبع ذلك تدمير للعلاقات الانسانية بين المعلمين و القيادة إضافة إلى تأثر العلاقات المهنية بشكل كبير .

الفصل الثاني: الإطار
النظري للشفافية الإدارية

تمهيد

يشهد العالم تغيرات كبيرة و سريعة، نتيجة الثورة المعرفية الواسعة، و التقدم التكنولوجي الهائل، و لذلك اشتدت المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء و اللحاق بهذا التغير الحاصل و مواجهة التحديات الكبرى التي توجهها، و في ظل هاته التحديات و التغيرات بدأت الدول بالحرص على التحول من دول تتسم مهامها الإدارية بطابع التقليد إلى دول منفتحة تسعى إلى إصلاحات إدارية لتحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية .

و من هنا ظهر مفهوم إداري حديث يعرف بالشفافية الإدارية ، و الذي يتوجب على الإدارات الأخذ به ، لما له من أثر كبير في مكافحة الفساد ، كما أنها تعد قناة مفتوحة للاتصال بين المستفيدين و المسؤولين عن تنفيذها للكشف عن التشريعات و توضيح الإجراءات و الاطلاع على كافة المعلومات عن التشريعات و توضيح الإجراءات و الاطلاع على كافة المعلومات و البيانات التي تعكس مؤشرات الأداء لدى المؤسسات الخدمية ، و الإفصاح عن الممارسات الإدارية القائمة و نشر ثقافة نزاهة المساءلة و المحاسبة ، لتهيئة بيئة تنظيمية فعالة ، و بالتالي تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة في كافة المجالات .

و نظرا للمتغيرات العالمية و الاقليمية التي تشهدها المؤسسات في الألفية الثالثة و التي تلزمها بالتطور و المرونة و الانفتاح و الاستجابة لحقوق و متطلبات الأفراد لتصبح بذلك أكثر قدرة على مواجهة مشكلات النظم الإدارية ليشغل بذلك مفهوم الشفافية الإدارية إهتمام القائمين على هاته المؤسسات، فلقد توجهنا إلى تقديم إطار مفاهيمي للشفافية الإدارية و ذلك وفقا للتقسيم الأتي :

المبحث الاول : ماهية الشفافية الإدارية

المبحث الثاني : أدبيات الشفافية الإدارية

المبحث الأول : ماهية الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية من المفاهيم التي دخلت حديثا في الإدارة و التي يجب أن تأخذ بها جميع المؤسسات الإدارية ، كونها تعمل على علاج العديد من المشاكل الإدارية مثل غموض اللوائح و القوانين ، و تبسيط الإجراءات من الحد من الفساد الإداري ، و تزيد الثقة كلما منحت المنظمات موظفيها و المراجعين الخدمات الجيدة و المطلوبة منها ، و استحوذ مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين و الاقتصاديين و الإداريين بسبب التطورات الفكرية و الإدارية و التقنية .

المطلب الأول : التطور التاريخي للشفافية الإدارية

بدخول العالم زمن العولمة في العقد الأخير من القرن الماضي ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، حيث تلامس هذه المفاهيم الواقع الفعلي و متطلبات العصر ، و قد أطلق على هذه المفاهيم تسميات عديدة كالإدارة المفتوحة و الإدارة على المكشوف و الإدارة المرئية ، و الإدارة بالرؤية المشتركة و الإدارة التشاركية ، التي اعتبرت من المفاهيم الحديثة التي أعطتها الإدارات مجمل اهتمامات ، بحيث تقوم على فكرة مشاركة العاملين والمواطنين في القرارات و هذا يؤدي إلى مشاركة فعالية للعاملين لتحمل المسؤولية، فقد ساهمت هاته التطورات والتغيرات في الممارسات الإدارية مثل وسائل الاتصال وسرعة نقل المعلومات وإمكانية الوصول إليها في ظهور ممارسات إدارية جديدة. تعتبر الشفافية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة . (

Alserhan, 2016, p. 157)

الفرع الأول : نشأة الشفافية الإدارية

تزامن تاريخ الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات ، و قد كان السبق للأمم المتحدة في نشر الشفافية من خلال المنظمات التابعة لها و المعنية بشؤون التجارة المالية و الزراعة و الصحة و التعليم... الخ ، و كان لها السبق للتنبه على ظاهرة الفساد و قيام المنظمات بتحليل أشكال الفساد ثم وصف العلاج له عن طريق الاتفاقية الدولية للأمم المتحدة لمكافحة الاتجار بالمخدرات و المؤثرات العقلية لسنة 1988 ، و كذلك مدى التأثير السيئ لغسيل الأموال التي تستخدمها عصابات الجريمة المنظمة لإخفاء الأموال المستخلصة من التجارة غير المشروعة ، و من المنظمات الرائدة في هذا المجال هي (منظمة الشفافية الدولية ضد الفساد) التي تأسست عام 1993 و مقرها ببرلين ، و قد جاءت هذه المنظمة لتعزيز مبادرات المنظمات الدولية الأخرى في تحقيق التنمية الاجتماعية و دعم حقوق الإنسان و النهج الديمقراطي في مختلف دول العالم و كذلك المحافظة على البيئة و تحقيق السلم و الأمن الدوليين ، و في غضون عدة سنوات تمكنت منظمة الشفافية الدولية من تأسيس أكثر من (90) برنامجا وطنيا ، كما استطاعت و بالتعاون مع بعض منظمات المجتمع المدني الأخرى حول العالم من تطوير و تطبيق عدة آليات ووسائل لكشف و محاربة الفساد ، و اجتهائه و من أهم هذه الوسائل : (برسولي و جوبر ، 2018، الصفحات 154-155)

◀ جمع المعلومات و القيام بدراسات عن ظاهرة الفساد و تطوير أساليب جديدة لقياسها ، و يمكن الإشارة هنا إلى قيام المنظمة بنشر معلومات هائلة عن ظاهرة الفساد في كتابها مرجعي حول الظاهرة ، كما أصدرت المنظمة عام 1994 مؤشر دافعي الرشوة ، و كذلك محاولة المنظمة تطوير النظام الوطني للنزاهة عام 1995 ثم طورت في عام 2001 نشرتها المسماة التقرير الشامل عن الفساد في العالم (Global Corruption Report) و الذي أصبح تقريرا سنويا من بعد ذلك .

تقدم المنظمة استشارات فنية تطوعية لتشخيص و مكافحة الفساد ، و بهذا فإنها تعتبر بيت خبرة عالمي تستعين به العديد من الدول و المنظمات الأخرى ، كما أصبحت المنظمة بمثابة سكرتارية فنية مكلفة بالتحضير لمؤتمرات متعلقة بالفساد و مكافحته ، فقد أصبح لها صلات واسعة مع مختلف جهات العالم المعنية بالفساد و مكافحته .

تتعاون المنظمة مع المؤسسات التجارية و المالية و الدولية ذات السمعة الممتازة ، و في إطار ما يعرف بمشروع (Know Your Customers) (اعرف قواعد زبائنك) و ذلك لبلورت قواعد عامة تساعد على مكافحة الفساد ، وقد تجسدت هذه الجهود بتوقيع اتفاقية أو مبادئ (Principles Berg Wolfs) و هي مبادئ وقعتها عدد من البنوك الرائدة في مجال الجهود الرامية إلى تحسين صورتها لدى الزبائن و طمأنتهم إلى التزاماتها بمراعاة أكبر قدر من الشفافية و النزاهة في التعامل مع كافة الأطراف .

تلعب المنظمة دور الضاغظ المنظم لدى المنظمات الدولية الحكومية ، و تجسد جهودها في ابرام العديد من المعاهدات و الاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد ، و هكذا فإن منظمة الشفافية العالمية أصبحت منظمة تحظى باحترام كبير من مختلف دول العالم و مؤسساته ، وفتحت لها فروع في أغلب دول العالم و في الدول العربية مثل الأردن و المغرب .

الفرع الثاني : ظهور الشفافية الإدارية في الجزائر

أما في الجزائر فقد نظم المشرع الجزائري الشفافية في عدة قوانين من بينها المرسوم التنفيذي رقم (المرسوم رقم 88-131 ، المؤرخ في 20 ذي القعدة 1408 ، و الصادر في 1988/07/06) المنظم العلاقات بين الإدارة و المواطن ، بحيث أوجب هذا المرسوم على الإدارات اطلاع كافة المواطنين على التنظيمات و التدابير التي تسطرها ، و ينبغي في هذا الإطار أن تستعمل و تطور أي سند مناسب للنشر و الإعلام ، كما نص على إمكانية المواطن الاطلاع على الوثائق و المعلومات الإدارية . (المادة 08 و 10 من المرسوم 88-131)

بالإضافة إلى قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته ، الذي نظم مصطلح الشفافية في عدة مواد ، و كما نظم القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية مبدأ الشفافية وورد تجسيده في العديد من المواد من هذا القانون ، بحيث نص على أن المجلس الشعبي البلدي يتخذ كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم ، كما أجاز لكل شخص الاطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي ، و فرض أن تكون جلسات المجلس البلدي علنية و مفتوحة لمواطني البلدية و لكل مواطن معني بموضوع المداولة (المواد 11،14،22،26،97،98 من القانون 11-10)، و تجسيد أيضا لمبدأ الشفافية فقد نظم القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية الشفافية بحيث نص على أن جدول أعمال دورات المجلس الشعبي الولائي يلصق عند مدخل قاعة المداورات و في أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور و خاصة الالكترونية منها ، و بالإضافة إلى قوانين أخرى نظمت في أحكامها مبدأ الشفافية .

المطلب الثاني : مفهوم الشفافية الإدارية و مستوياتها

لم تعد الشفافية كلمات تقال في سياق الحديث العام عن المؤسسات دون وعي بمضامينها ، بل أصبح هذا المفهوم قضية وطنية ، يسعى كل قطر لإبرازه وجها من أوجه الديمقراطية ، و مظهرها من مظاهر الحضارة ، إذ توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات و حقول المعرفة.

الفرع الأول : مفهوم الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية من بين المصطلحات التي تستخدمها الجهات المهتمة بمكافحة الفساد في العالم ، تعبيرا عن ضرورة الكشف للعامّة و اطلاعهم على منهج السياسات العامة ، و كيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول ووزراء و حكومات... الخ ، و ذلك بهدف الحد من السياسات غير المعلنة ، أو ما يعرف اصطلاحا " سياسات خلف الكواليس " التي تتميز بالغموض و عدم مشاركة العامة فيها بشكل واضح .

و من أجل التعريف بلفظ الشفافية سوف نبدأ أولا إلى بالمصطلحات اللغوية لإيضاح المعنى المجرد للكلمة و من ثم التعريف الاصطلاحي .

❖ **تعريف الشفافية (لغة) :** تعرف الشفافية لغة في اللغة العربية استنادا إلى (شف ، يشف ، شفاف ، شفيفا) بفتح أو كسر الشين و التي تعني الرقة و خفة الحال ، أو قابلية الشيء ، و بالتالي رؤية هذه الأشياء و معرفة حقيقتها . و في اللغة الانجليزية هي ترجمة للمصطلح (Transparence) بادئة معناها عبر ، وراء ، ما وراء ، و كلمة (Transparency) تعني الشفافية أي كون الشيء شفافا ، صريح جلي واضح . (بن بادي و بن علوش، 2010، صفحة 13)

❖ **تعريف الشفافية (اصطلاحا) :**

إن استخدام لفظ الشفافية لا يختلف كثيرا من المجال اللغوي إلى المجال الاصطلاحي إلا أنه في الحالة الأخيرة و يتغير بشكل أكثر أهمية نظرا للموضوع الذي يقوم عليه .

تناول الباحثون مفهوم الشفافية بغية الوصول إلى معنى واضح لها ، فاستنادا إلى تعريف برنامج الأمم المتحدة الإثماني ، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تعني إعلان أو تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة معلنة و مكشوفة ، فهي تسمح لمن لهم مصلحة في الشأن الحصول على المعلومات حول الشأن ، و التي قد تلعب دور حاسم في الكشف عن المساوئ و حماية المصالح ، و كما تملك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لصنع القرار على المستوى العام ، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة و المسؤولية و تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول المواطن . (حرب، 2011، صفحة 10)

❖ **تعريف الشفافية الإدارية :**

وقد دعا رواد الفكر الإداري إلى أهمية بذل الكثير من الجهد لحل مشكلات الإدارة وتحديد المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كإدارة الفساد والروتين والغموض في أساليب وإجراءات العمل. ممارسة الشفافية في عمليات الإدارة تأتي كواحدة من مسائل هامة يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية بين الأجهزة الإدارية المختلفة (Serhan, 2016, p. 158) ، و قد تعددت تعريفات الشفافية الإدارية تبعا لوجهات النظر المستخدمة من أجله نذكر أهم ما تقدم من قبل الباحثين في هذا المجال :

الجدول رقم (01) : يوضح أهم إسهامات الباحثين في تقديم تعريف للشفافية الإدارية

الباحثين	التعريف
(برقاوي ، سنة1998)	أنها الوضوح و العقلانية و الالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل ، و تكافؤ الفرص للجميع ، و سهولة الإجراءات
(الخرابشة ، سنة1997)	تدل على الوضوح في التشريعات ، و سهولة فهمها و موضوعيتها ، ووضوح لغتها ، و مرونتها فضلا عن تبسيط الإجراءات ، و نشر المعلومات و الإفصاح عنها ، و سهولة وصول جميع العاملين إليها .
(الغالي و العامري، سنة 2005)	هي جعل الأمر واضحا و شفافا بعيدا عن اللبس و الغموض و تعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها و معرفة أوجه النقص و الخلل فيها .
(الطوخي ، سنة 2006)	أن تعمل الادارة العامة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين و الجمهور ، و تتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة و الوسائل اللازمة التي تكفل العلم و المعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها و أعمالها بالإفصاح و العلانية و الوضوح و بالتالي القدرة على مساءلتها و محاسبتها .
(الطراونة و العضائلة، سنة2010)	تمثل فلسفة و منهج عمل يقوم على الوضوح و العلنية و الدقة و الصراحة و الانفتاح في مختلف النشاطات و مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي و الأجهزة الحكومية المختلفة و جمهور المواطنين ، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا .
(بدح ، سنة 2012)	الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة و منهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر و المعايير ، ووفق الآليات و الأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة ، سواء أكانت حكومية أو مؤسسة أعمال هادفة للربح أو غير هادفة مما يسهم في تطور بيئة العمل و تكون على درجة عالية من الكفاءة و لديها المقدرة على تقديم حلول إبداعية للعديد من المشكلات

المصدر : (نداء أكرم ، 2018 ، صفحة 2018)

الفرع الثاني : مستويات الشفافية الإدارية

هناك مستويان لتطبيق الشفافية في المنظمات و مؤسسات الأعمال ، و الشركات نذكرها فيما يلي : (إبراهيم، 2022،

صفحة 11)

❖ **المستوى الأول : (المستوى الذاتي للشفافية):** و هو المستوى الذي يتضمن كل من التشريعات و القوانين ، و

شفافية الإجراءات ، و هي الإجراءات التي يتم اعتمادها ذاتيا من الكيان ، بغرض المراقبة و توطين مبدأ الشفافية

❖ **المستوى الثاني :** (المستوى الشامل للشفافية) : الذي يتضمن الإجراءات التي يتم اعتمادها من الدولة التي تعمل بها المنظمة ، أو مؤسسة الأعمال ، أو الشركة بغرض المراقبة و توطين مبدأ الشفافية بصورة شمولية .

المطلب الثالث : أهمية الشفافية الإدارية وفوائدها

تعد الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات و محاور نجاح التنمية المستدامة ، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري و المؤسسي و بالتالي تمكن شركاء التنمية من الوصول إلى الأهداف و دفع حركة التقدم و النهوض .

الفرع الأول : أهمية الشفافية الإدارية

تتضح أهمية الدور الذي تلعبه الشفافية كمفهوم إداري ، حديث تساعد على تحقيق التنمية ، و الارتقاء بمستوى إدارتنا ، والوصول إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستويات المعيشية للأفراد ، ونستطيع أن نلمس آثارها الإيجابية على القطاعين العام و الخاص ، فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار المنظمات الحكومية أو خاصة ، ولا تؤدي إلى عرقلة التشريعات أو إلحاق الضرر بالمصالح العامة أو الخاصة ، و لكن تظهر أهميتها من خلال مساهماتها في : (عليمات، 2020، الصفحات 164-163)

❖ **تحقيق المصلحة العامة :** إن غياب الشفافية في بعض التشريعات و القوانين ، و عدم وضوح النصوص لهذه التشريعات و الأنظمة ، يعتبر سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية ، و بشكل لا يخدم المصلحة العامة .

❖ **توفير النجاح و الاستمرارية لأية منظمة :** تعمل الشفافية على تحقيق نجاح و استمرارية المنظمات التي تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله ، خاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة ، غير أن عدم وضوح أحكام و بنود هذه الأنظمة ، يؤدي إلى ظهور أشكال الفساد المختلفة ، و لذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد ، لابد من وجود الشفافية الإدارية .

❖ **المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة :** إن عدم المراجعة الدورية للقوانين و الأنظمة بشكل واضح و بشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال ، يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة ، و غير سلمية ، ولا تستند إلى المرجعية العلمية ، الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية و الشاملة ، لذلك لابد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية .

❖ **تسهيل جذب الاستثمارات و تشجيعها :** إن انعدام الشفافية في الأنظمة و القوانين ، و في الممارسات الإدارية ، له آثار سلبية على الاستثمارات ، من حيث إعاقة و عرقلة المشاريع الاستثمارية . فتعقيد الإجراءات ، و عدم وضوح الأنظمة و التشريعات ، يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلا من تشجيعها ، لأنها أداة رئيسة في تحقيق التنمية الشاملة لذلك لابد من الشفافية ، لتسهيل جذب الاستثمارات و تشجيعها .

❖ **إنعاش السوق المالي :** إن مفهوم الشفافية في الأنظمة و القوانين المتعلقة بالسوق المالي ، و الجوانب المالية و السياسات الاستثمارية ، يؤدي إلى المصادقية من حيث توافر البيانات و المعلومات المتعلقة بالشؤون المالية ، بوضوح و بمصدقته ، الأمر الذي يترتب عليه تشجيع الاستثمار ، و تحسن مناخ الاستثمار ، و زيادة حركة رأس المال ، و من ثم الوصول إلى التنمية الشاملة ، و تحقيق الاستقرار ، و توفير مستويات معيشية جيدة للمواطنين .

- ❖ إزالة العوائق البيروقراطية و الروتينية : تساعد الشفافية على إزالة العوائق البيروقراطية و الروتينية في الأنظمة و القوانين ، و تعمل على تبسيط الإجراءات و زيادة كفاءتها ، و التوسع في اللامركزية و العمل على توضيح خطوط السلطة ، من خلال وضوح الاتصالات الإدارية ، و إحداث إدارات واضحة و سهلة ، و هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة .
- ❖ الشفافية الإدارية تساهم في نجاح خطط التطوير والتغيير . يواجه القادة التنظيميين العديد من التحديات التي تقاوم

دافعهم للتغيير. (Mazen, Samy, & Tarek, 2017, p. 19)

الفرع الثاني : فوائد الشفافية الادارية

هناك العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات الفردية ، و على التنظيمات الإدارية ، و هذه الفوائد كما يأتي :

(الرشيدي و آخرون، 2021، الصفحات 355-356)

◀ توفير الوقت ، و التكاليف ، و تجنب الإرباك و الفوضى في تقديم الأعمال ، كما تؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة ، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل ، وأوضح وأكثر شفافية ، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية .

◀ تساعد على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب ، و التعليم التقليدي ، و لكن ما يلاحظ هنا أن تنظيمات الأعمال الحديثة تتبع التعليم ، و التدريب ، الزيادة مهارات الأفراد العاملين ، و توسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية ، و ترسيخها في أذهان العاملين .

◀ تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة ، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح و بفاعلية ، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل ، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف .

◀ تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات ، و ذلك لتخفيف درجة المركزية ، كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل ، و أنظمة و العمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات و القدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين .

◀ ترسيخ قيم التعاون ، و تضافر الجهود ، ووضوح النتائج ، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية .

◀ يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، و هذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة ، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية و مصداقية .

◀ تعمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة ، و الأمانة و الموضوعية و الانتماء و الولاء للمؤسسة ، و للصالح العام ، كما يتم من خلال اتخاذ قرارات مناسبة على إظهار نقاط الضعف و القوة ، و تحديد الانحرافات ، و العمل على تصحيحها ، الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيعات العمل .

← تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المؤسسة حتى يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية ، اتخاذ قرار مناسب لهم خالي من العقد و الروتين .

المطلب الرابع : عناصر الشفافية الإدارية و أنواعها

إن الهدف من تطبيق الشفافية هو خلق بيئة تتطور فيها المعلومات و القرارات الناضجة المتعلقة بسياسة و بيئة المنظمة ، فإن المنظمات التي تطبق تلك المبادئ تبعد بنفسها عن الشبهات ، و عن كل ما يمس سمعة المنظمة ، هذا التطبيق ينعكس بالتالي على سمعة المنظمة في المجتمع و يعطيها التقدير و الاحترام ، ينبغي توضيح و تحديد عناصر عمل الشفافية الإدارية و أنواعها ، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها و يمكنها من كسب المنافسة و زيادة فرص النجاح أمامها .

الفرع الأول : عناصر الشفافية الإدارية

ذكرت بعض المصادر بأن الشفافية تتكون من عدة عناصر أهمها : (العابد، 2021، صفحة 187)

❖ **الثقة** : و ترتبط بالتوقعات ، و المعتقدات و المشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون حول المؤسسة التي ينتمون إليها و التي تتأثر بعدد من العوامل و منها : ممارسات الإدارة ، و ما تظهره من قيم و أخلاق ، و مدى حرصها على تحقيق المصالح العامة و مصالح الموظفين . كما و ترتبط بمدى التزام العاملين في المؤسسة بالمبادئ و القوانين ، و التشريعات ، و التي تنعكس على المخرجات و جودتها و على الانتماء لها و الحرص على نجاحها .

❖ **النزاهة** : و تتعلق بتنمية الجوانب الأخلاقية و القيم و المبادئ التي تعكس أهداف المؤسسة و استراتيجياتها ، و تؤثر النزاهة بشكل كبير على أداء المؤسسة ، و سمعتها و هي من الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد الإداري ، و التأكد من ارتباط الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بالشفافية و الوضوح ، و البعد عن أي تحيز أو اعتبار شخصي ، و المعاملة العادلة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة ، و التأكيد على معرفة حقوق الأفراد و التزامهم ، و يتم اتباع مدونة السلوك بهدف ضمان التعامل المهني و الأخلاقي ، و التأكد من عدم استغلال المناصب لتحقيق مصالح غير مشروعة ، أو مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة ، و هو ما يزيد من مستوى النزاهة و الذي ينعكس بشكل إيجابي على الشفافية .

❖ **الخبرة المؤسسية** : و هي الاستراتيجية التي من خلالها يتم تطوير المؤسسة و تحرير ما تمتلكه أفرادها من طاقات لضمان التناغم بين حاجاتهم مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، و يتطلب الاستفادة من الخبرة في مجال العمل توفير المعدات و الأدوات اللازمة ، و إتاحة مساحة من الحرية في إبداء الآراء و الاقتراحات ، و المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، و المتعلقة بالنتائج و تقييمها .

❖ **إجراءات العمل** : و تتمثل في المهام المطلوبة من العاملين و خطوات أدائها ، و التي ينبغي أن يتم تصميمها بما يتوافق مع المهام الموكلة لهم ، و بما يضمن سلامتهم ، و تحقيق أهداف المؤسسة ، إذ أنها تؤدي دورا مهما في تحقيق الشفافية في المهام ، و تنظيمها بعيدا عن المهام العشوائية أو الفوضوية ، و هو ما يحقق الاستقرار النفسي للإدارة و العاملين ، بالإضافة إلى أنه يجعل الإدارة قادرة على تقدير الوقت و الجهد اللازمين لأداء المهام ، و اكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث

خلالها ، ووضع المعايير لتقييم جودة تلك الإجراءات ، و تفعيل الرقابة .و لا بد من أن يتم تبسيط الإجراءات ، و إعدادها بما يواكب التطورات و التغييرات المتسارعة ، و بما يسهم في الحد من التكاليف و زيادة كفاءة و فاعلية الأداء المؤسسي ككل .

❖ **المساءلة :** و يرتبط بمدى استعداد العاملين لتقبل اللوم في حال الفشل ، و بيان سبب حدوثه ، و البحث عن السبل لتصحيحه ، بالإضافة إلى إيجاد أنظمة الحوافز و العقوبات في المؤسسة لمكافحة المجتهد ، و معاقبة المقصر ، و تسهم المساءلة في تقييم مدى فاعلية الرقابة على الإدارة ، و محاسبة المسؤولين و متخذي القرار ، و مواجهة الفساد ، و سوء استغلال السلطة ، و عدم إدارة الوقت ، لضمان الثقة و مستوى أفضل من الأداء المؤسسي .

الفرع الثاني : أنواع الشفافية الإدارية

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية نجد أن الباحثين قسموا الشفافية إلى ما يأتي : (رضوان ، 2013، الصفحات

(08-07

❖ **حسب هيكلية المنظمة :** لقد قام (Henriquers 2007) إلى شفافية (داخلية / خارجية) :

◀ **الشفافية الخارجية :** هي الشفافية التي تتضمن الإفصاح و الكشف عن المعلومات التي تتعلق بالمنظمة و أنشطتها و منتجاتها لكافة أصحاب المصالح خارج المنظمة ، بالإضافة إلى توفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل التقارير المالية و الاجتماعية مما يعزز من مصداقية المنظمة لدى كافة الأطراف المعنية .

◀ **الشفافية الداخلية :** هي الشفافية التي تتعلق بسلوكيات الإدارة و القضايا التي تتضمن حقوق أصحاب المصالح داخل المنظمة من خلال التمكين و المشاركة في صنع القرارات ، و توفير كافة المعلومات الضرورية لكل مستوى وظيفي وفقا لمتطلبات العمل ، و التواصل مع كافة العاملين داخل المنظمة بصفة مستمرة ، بالإضافة إلى مراعاة المرونة و النزاهة في كافة التعاملات و السلوكيات التي تساهم في إيجاد المناخ التنظيمي الصحي الذي يتسم بالمصداقية و الثقة .

❖ **حسب الإدارة المتبعة :** أما (Lindstet سنة 2010) فقد قسم الشفافية الإدارية إلى نوعين رئيسيين وفقا لأسلوب

الإدارة المتبع إلى الشفافية الكاملة و الشفافية المقيدة و الشفافية غير المقيدة

◀ **الشفافية الكاملة :** تعتمد على مشاركة العاملين في صنع القرارات .

◀ **الشفافية المقيدة :** تتضمن قيام المنظمة بالإعلان أو الإفصاح عن تلك المعلومات التي ترغب في إعلانها فقط ليس

كل المعلومات المتاحة لديها .

◀ **الشفافية غير المقيدة :** التي تتضمن قيام طرف آخر بنشر المعلومات عن المنظمة .

❖ **حسب طبيعتها :** لقد أشار (دعيس سنة 2004) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية الإدارية من حيث طبيعتها :

(علاوة، 2016، صفحة 234)

◀ **الشفافية المبدلجة :** و هي شفافية منقولة متعسفة أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية

و ظروفها .

◀ **الشفافية المؤدجلة :** هي تلك التي تنطلق من مصالح و ايدولوجيا مُصدرها و مُصمم آلياتها ، و ليس المستفيد منها

أو المطلع على نتائجها ، و تبرز لخدمة هدف معين .

◀ الشفافية الانتقائية : هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه.

المبحث الثاني : أساسيات الشفافية الإدارية

تعزز الشفافية الإدارية المناخ الملائم و المتطلب الرئيسي لنجاح المنظمات حيث أن مبدأ الوضوح هو أساس النجاح لتوفر البيئة المناسبة للتفاهم بين العاملين و التعبير عن همومهم ، و تبيان مشاكلهم و مناقشة طرق حلها بكل أريحية و عدم خوف ، بما ينعكس بتقديم الآراء التي تخدم المنظمة .

المطلب الأول : مبادئ و متطلبات الشفافية الإدارية

أضحى مبدأ الشفافية و المشاركة الإدارية في البلاد متقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة ، و أصبحت السرية مجرد استثناء محدود و محصور و موقوت و قابل للجدل و الانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام ، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم و يسود كافة أنشطة ووظائف و أعمال المنظمات و أجهزتها الإدارية ، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط و المقومات الأساسية للتنمية الشاملة و المستدامة في كافة المجالات التنموية ، و بمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد . (الشهري، 2020، صفحة 35)

الفرع الأول : مبادئ الشفافية الإدارية

و تتمثل مبادئ الشفافية الإدارية فيما يلي : (الشهري، 2020، صفحة 36)

- ❖ **الوضوح الإداري** : ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها و عملياتها الإدارية .
- ❖ **أجور الكفاية المعيشية للعاملين** : يكون الأجر الذي يحصل عليه العاملين من أدائهم يكفيهم دون الانتظار لحصول رشوة .
- ❖ **المعلومات لجميع العاملين** : لذلك يجب أن يعلم كل فرد في المؤسسات الأهداف العامة و لأهداف الفرعية و يسعى إلى تحقيقها و تطويرها .
- ❖ **المحاسبة لجميع العاملين** : يجب أن تمحي الأمية الرقمية من المنظمة ، و أن يفهم الجميع النواحي المالية ، و أن يتكلم الجميع بلغة الأرقام ، و لذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين ، و لا تقتصر قراءة الأرقام و تحليلها على المختصين بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام ، و أن يكون لهم رأي في تحسين الأداء و دفع النتائج إلى الأمام .
- ❖ **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات** : و هو ما يعني المشاركة الفعالة من قبل العاملين في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- ❖ **الشفافية المالية للموظف** : و الغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه و التأكد من خلو صفحته من الرشوة .
- ❖ **الرقابة من الجميع و على الجميع** : و هو يعني وجود نظام رقابي متبادل بين الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة .

- ❖ **مسؤولية الجميع :** و يقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل ، إلى جوار المسؤولية الفردية مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة و احترام المشروعية الإجرائية و القانونية .
- ❖ **حق الغير في معرفة ما يدور في المؤسسة العامة :** يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية ، و مقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المؤسسة و سياستها و مركز صنع القرار تقره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة و يقتضي الحق في الاطلاع على الوثائق و المستندات و التدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات . (قزق و رضوان، 2023، صفحة 118)

الفرع الثاني : متطلبات الشفافية الإدارية

- هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي ، و فيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها بالمؤسسات : (حرب، 2011، الصفحات 15-17)
- ◀ ضرورة وجود وسيلة عملية ، و ليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين ، بحيث توفر تداير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها ، و التعرف على مكان النقص بالنسبة لإجراءات معينة ، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات ، و غرس المفاهيم ، و مراقبة التنفيذ و السلوكيات المختلفة ووضع المعايير و اكتشاف الانحرافات و التحقق منها ، و محاسبة و معاقبة المسؤولين عنها ، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية .
 - ◀ تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة ، و اتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة و أهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا .
 - ◀ التعامل بسياسة الدوران الوظيفي ، بحيث لا يستمر الموظف و بخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة ، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين و التعامل مع الموقع كحق مكتسب ، و لعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب و تكامل المعلومات .
 - ◀ تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين ، و المتابعة الموضوعية ، و بث روح الجماعة فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصا من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السلمية ، و الابتعاد عن الممارسات الفاسدة ، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولا بأول قبل تفاقمها ، و كذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة و العمل معاكفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم .
 - ◀ ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية و ماهيتها و العمل على تطبيقها ، و تبني خلق ثقافة تنظيمية أساسية الوضوح و الإفصاح و حرية التعبير .
 - ◀ تتطلب قيادة الشفافية تبني المدير نمطا من الانفتاح و الوضوح في تعامله مع الآخرين و ذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات ، و تشجيع الآخرين في طرح مداخلتهم ، مع الإفصاح عن قيمة و دوافعه و عواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية و الأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية و الذي ينتج عنها درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين .

إلا أن (مشعف ، سنة 2016) قد قسمها إلى ثلاث مجموعات كآتي : (جرجس و عبد العال، 2023، صفحة 745)

❖ **المتطلبات البشرية :** و تتمثل في :

- ◀ تشجيع العاملين على اقتراح طرق أداء المهام المرتبطة بعملهم.
- ◀ حرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين و احتياجاتهم .
- ◀ تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتطوير العمل .
- ◀ العمل على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم و إنجازاتهم .

❖ **المتطلبات الثقافية و الاجتماعية :** يتم تهيئة بيئة العمل و المناخ المناسب للشفافية من خلال العناصر التالية :

- ◀ تكوين و إدارة فريق العمل .
- ◀ بث روح الفريق في العاملين .
- ◀ محاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصلحة العامة للمؤسسة .
- ◀ المتابعة و التوجيه و الرقابة الفعالة بشكل دوري و مستمر .
- ◀ وجود نظام تقييم فعال .

❖ **المتطلبات التنظيمية :** يعد التطوير المؤسسي أحد الدعائم الهامة لتحقيق الشفافية في الإدارة و يتم التطوير المؤسسي

بإعادة صياغة الهياكل التنظيمية و الاختصاصات الوظيفية و تحديد أدوار وحدات العمل ، لهذا يجب على قائد المؤسسة التعليمية توفير البيانات لأصحاب الشأن سواء الجهات الإدارية الأعلى أو الرؤوسين في حدود عملهم ، أو أي شخص يكون له علاقة أو مصلحة للوصول للمعلومات ، لا بد له من تأسيس أنظمة للمعلومات تتمتع بالشفافية المطلوبة لتأسيس بناء سليم للمؤسسة .

المطلب الثاني: معوقات التي تحد من فعالية الشفافية الادارية وطرق تحسين.

تحتاج الشفافية إلى متطلبات السابقة الذكر ، إلا أنه على الرغم من ذلك فهناك مشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية .

الفرع الأول : معوقات التي تحد من فعالية الشفافية الادارية

تجمع الأدبيات الإدارية على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية و من إجراءات مكافحة الفساد الإداري ، و فيما يلي تلخيص لأبرز تلك المعوقات : (السيبي، 2017، صفحة 186)

- ◀ تداخل الاختصاصات التنظيمية بين الجهات و الإدارات و غموض الاختصاصات الوظيفية ، مما يتيح المجال لاستغلال النفوذ ، و بالتالي تصبح البيئة جاذبة للفساد و المحافظة عليه ، وهو ما يصعب من عملية تطبيق الشفافية الإدارية .
- ◀ انتشار ثقافة المحسوبية و الوساطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق و مزايا لا يستحقها .
- ◀ تعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين .
- ◀ ضعف الرقابة الإدارية و المالية و عدم معاقبة المسيء لاستخدام السلطة (من أمن العقوبة أساء الأدب)
- ◀ التكلم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري و عدم الحديث عن مظاهره .

◀ عدم وجود مؤسسات المجتمع المدني التي تساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري ، و تدعم الجهات المسؤولة عن مكافحته .

◀ الثقافة العامة التي تجيز لبعض الأفراد في بعض المجتمعات الحصول على المال بأي وسيلة و تسهل عليهم عدم تطبيق الشفافية الإدارية .

الفرع الثاني : طرق تحسين الشفافية الإدارية بالمنظمات :

لقد حددت اليونسكو (UNESCO 2018) عددا من الطرائق لتحسين الشفافية الإدارية بالمؤسسات و ذلك كما

يأتي : (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2022، صفحة 33)

- ◀ صياغة محددات واضحة تربط بين البيانات و المساءلة و المحاسبة .
- ◀ مراعاة أي عدم توازن بين القوة و القيود الثقافية عند تصميم سياسة بيانات المؤسسة المفتوحة على المحيط .
- ◀ اختيار البيانات ذات الأهمية الحاسمة و الدقيقة لمراقبة المساءلة المالية أو الإدارية .
- ◀ إعطاء الأولوية للبيانات ذات الصلة لكل من العاملين لتشجيعهم على المشاركة في جهود المساءلة داخل المؤسسة .

المطلب الثالث : مجالات (أبعاد) الشفافية الإدارية

تعد الشفافية مطلبا ضروريا في المنظمات الإدارية ، و تزداد أهميتها فيما بين القيادات مع بعضهم بعضا من جهة و بين القيادات و العاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى و ذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء إليها و تتضمن الشفافية مجموعة من الأبعاد نذكرها :

الفرع الأول : شفافية التشريعات و القوانين و الأنظمة

ترتبط الشفافية ارتباطا وثيقا بالتشريعات و القوانين و الأنظمة ، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات و القوانين و الأنظمة من حيث وضوحها و بساطتها ، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المواطنين ، بحيث غير قابلة للتأويل ، أي لا تحتمل أكثر من معنى و ألا تكون تشريعات ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة و الأمن ، مما يؤثر سلبيا على تحقيق الأهداف التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها . (قرق و رضوان، 2023، صفحة 115) ليزلو بذلك العاملين الصمت .

الفرع الثاني : الشفافية المعلومات

تعتبر المعلومات من الموارد الرئيسية للمؤسسة ، كما مصدرا مهما من مصادر نجاحها ، و تعد كذلك عاملا من عوامل زيادة كفاءة الأنشطة الإدارية المختلفة و فاعليتها ، الأمر الذي جعل من وجود المعلومات الادارية في المؤسسات المختلفة ذات أهمية خاصة ، حيث يركز صناع القرار بالمؤسسة على أن تكون المعلومات معلنة ، وواضحة ، و دقيقة و كاملة و صحيحة و أن تكون داعمة لعملية صنع القرار ، ووسيلة لدعم المساءلة الإدارية ، ووسيلة لتقييم الأداء بموضوعية ، شريطة أن تصل هذه المعلومات عن طريق قنوات اتصال فعالة ، لضمان وصولها لكافة المستويات ، وفي أوقاتها المناسبة ، بما يساهم في تعزيز الإدارة بالشفافية ، و يحقق النجاح في أداء العمل بكفاءة عالية . (بيومي، 2019، صفحة 149)

الفرع الثالث : شفافية الاجراءات الادارية و آليات العمل

ينبغي أن تكون المعلومات و إجراءات العمل و اللوائح الإدارية متاحة لجميع أفرادها من موظفين بالإضافة لأصحاب المصلحة المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي مما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية و مشاركة المستفيدين في صناعتها و بناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة و الثقة المتبادلة و الشفافية . (أبو شقرا و آخرون، 2018، صفحة 282)

الفرع الرابع : شفافية الاتصالات الإدارية و تدفق المعلومات

يجمع خبراء الإدارة على أهمية الاتصال الإداري لتحقيق التواصل بين جميع مستويات المنظمة ، و تبادل المعلومات و البيانات اللازمة لتسيير الأعمال ، و تحقيق الأهداف المنشودة ، و تتطلب الشفافية وجود اتصال فعال و مرن يكفل وصول البيانات و المعلومات من و إلى المنظمة ، و كذلك وصول ما يصدر منها إلى المجتمع المحيط بها ، إضافة إلى تبادل المعلومات و الأوامر و التوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة بما يساهم في توفير المعلومات و تفقها ، و يسهل وصول المستفيدين إليها و الاستفادة منها ، وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يخدم المنظمة و منسوبيها . (السحبياني و المفيز، 2020، صفحة 19)

و عليه تشاهم الشفافية الاتصالات في تحقيق مايلي : (THAHER & THAHER, 2019, p. 07)

- ◀ سهولة التواصل عند الحاجة.
- ◀ صحة المعلومات الواردة في الرسالة.
- ◀ شرح القرارات المتخذة.
- ◀ التركيز على النقاط الرئيسية أثناء التواصل مع الموظفين.
- ◀ التعبير عن الرسالة بوضوح.

الفرع الخامس : شفافية المساءلة

إن المساءلة مبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح و المكاشفة في كافة الأعمال الإدارية و حرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي و الخارجي يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج إيجابية فيستطيع الأفراد و المؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة و من ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها و أهدافها مما يساهم في تخفيض الفساد و تعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح و الاستقرار . (معتوق، 2023، صفحة 158)

الفرع السادس : شفافية المشاركة الادارية

تتحقق المشاركة الفعلية في الإدارة المفتوحة من خلال أربعة مبادئ رئيسية و هي المصارحة بالأرقام المتعلقة بتطور الموقف المالي للمنشأة ، و ملكية حقيقية و ليست خدعة للأفراد العاملين ، و تعزيز العمليات أي تمكين العاملين و منحهم الصلاحيات ، و الدور القيادي الجديد لتغيير فكرة و خبرات العاملين بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين . (عبد الحميد، 2021، صفحة 668)

المطلب الرابع : العلاقة بين الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي

كفاءة الإدارة و المنظمات اليوم ترتبط بمدى قدرة رؤسائها على تفعيل دور الموارد البشرية بداخلها من خلال تشجيع الصوت التنظيمي ، و محاربة الممارسات التنظيمية ، و على رأس هذه الممارسات التنظيمية السلبية نجد الصمت التنظيمي ، فمن خلال ما تقدم يمكننا إبراز العلاقة القائمة بين كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية بالصمت التنظيمي .

الفرع الأول : العلاقة شفافية التشريعات و القوانين و الأنظمة بالصمت التنظيمي

يعتبر تطبيق التشريعات و الأنظمة على جميع المستويات الإدارية المكونة للمنظمة و جميع العاملين بها تتركز من المرتكزات الأساسية لمفهوم الشفافية ، حيث إن هذا النوع من الشفافية جانب و مجال مهم من جوانب و مجالات الشفافية الإدارية التي يدعو إليها هذا المفهوم من خلال ضرورة اتسام التشريعات و الأنظمة بدرجة عالية من الوضوح و البساطة و سهولة الفهم ، مما يؤدي إلى أن يكون لدى الموظفين بالمنظمة و العملاء القدرة على التعامل معها ، و أن لا تحتمل إمكانية التفسير لأكثر من معنى ، أو القابلية للتأويل ، لأنه في حالة وجود ضبابية و غموض ، و عدم وضوح سينعكس ذلك سلبا على أداء العاملين بالمنظمة ، و قدرتهم على أنجاز المهام الموكلة لهم و بالتالي التأثير السلبي على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة . (الحوي، 2019، صفحة 09)

الفرع الثاني : العلاقة بين الشفافية المعلومات و الصمت التنظيمي

ينبغي أن تتسم عمليات الاتصال الإداري و تدفق المعلومات بالشفافية من خلال تعاون جميع المستويات و الوحدات الإدارية و العاملين بها مع بعضهم البعض ، و تدفق المعلومات يجب أن يكون في كلا الاتجاهين (صعودا و نزولا) مع ضرورة وجود تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال ، لضمان حرية وصول المعلومات و تبادلها ، مما سينتج عنه بناء علاقات متينة بين جميع أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة تستند على أسس قوية من الثقة المتبادلة و النزاهة ، و بالتالي إمكانية المشاركة في صنع القرارات و تجنب الصمت التنظيمي . (الحوي، 2019، صفحة 09)

الفرع الثالث : العلاقة بين شفافية الاجراءات الادارية و الصمت التنظيمي

إن إجراءات و آليات العمل تعبر بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة و مدى مساهمتها لروح العصر، و الشفافية ترتبط بإجراءات العمل و آلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة و معلنة و لا تستغرق وقتا طويلا ، و يكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين و الأنظمة و التعليمات المتعلقة بالعمل و العاملين و ذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة و معرفة الواجبات و الحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها ، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات و حقوق وواجبات ، و قد يكون هناك أدلة للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات تعلق في مكان بارز توضح المطلوب لكل معاملة و طريقة السير بالمعاملة ، و يتم إصدار بلاغات و تعاميم لها علاقة بسياسات العاملين أو سياسات و إجراءات العمل و ذلك لغايات التعديل أو الإلغاء و الإيقاف أو في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين داخل المنظمة ، و أن بساطة الإجراءات ووضوحها تسهم في كشف الفساد و مكافحته حيث تقلل من استغلال السلطات كون الإجراءات واضحة . (مسفر رمزي، 2013، صفحة 46)

الفرع الرابع : العلاقة بين شفافية الاتصالات و الصمت التنظيمي

من خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال ، ومصداقية ، وحجم المعلومات ، و اختيار وسيلة الاتصال المناسبة تستطيع المؤسسة بناء أنظمة النزاهة و الشفافية تستلزم الاتصالات الفعالة المبنية على عمليات الاتصال ، و المشاركة في المعلومات ، و أن نمط الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوحاً في رؤية المؤسسة ، و يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، و ذلك من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية ، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف و معالجتها ، كما تساهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال مما يعزز روابط الثقة ، و المشاركة ، و الانتماء للمؤسسة . (بيومي، 2019، صفحة 151)

الفرع الخامس : العلاقة بين شفافية المساءلة و الصمت التنظيمي

تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام ، من حيث ارتباطها بقيم الشفافية و الديمقراطية ، و من خلال السعي إلى تحقيق جودة الخدمات العامة ، و تحقيق فعالية التنظيم ، و تحسين مستوى كفاءة الادارة العامة و فعاليتها ، و حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية، و يمكن القول بأنه من أجل ضمان الشفافية ، يجب أن يقدم المديرين معلومات عن طبيعة ممارستهم للوجبات المنوطة بها ، مع إعطاء معلومات تغطي أكثر من جانب في القضايا المثيرة للجدل مهما كان نوعها ، مع تقبل النقد و الاعتراف بالأخطاء ، لأن الجوانب الخفية لا يمكن المساءلة عنها . (بيومي، 2019، صفحة 150)

الفرع السادس : العلاقة بين المشاركة الادارية و الصمت التنظيمي

فيما يتعلق بالعلاقة بين كل من المشاركة الادارية و الصمت التنظيمي الذي لجأ إليه العامل في حالة شعوره بالتهميش و الإقصاء و بأنه أقل حظاً من زملائه من حيث المعاملة و الحصول على الامتيازات أن يسعى لحجب أفكاره و صمت عن خدمة للمنظمة أو أن يتغاضى عن التجاوزات التي تحدث داخل المنظمة بدافع عدم مشاركته . (بنقة، 2022، صفحة 498)

الخلاصة

يتبين لنا مما سبق بأن ممارسة أسلوب الشفافية الإدارية في المؤسسات أمر هام جدا و أسلوب قيادي أساسي ، لما يعود بالمصلحة العامة للمؤسسة بتوفير : مناخ تنظيمي صحي يقوم على زرع الثقة و الوضوح و الافصاح و المصداقية في شرح و تحديد القوانين واللوائح و استقرارها و توفير سهولة الوصول للمعلومات و الافصاح عنها و المعنى الوظيفي و المعايير المتعددة للعمليات الإدارية نت تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة و تنفيذ و متابعة و تقييم من أجل التقييم ، و تمتد الشفافية لتكون منهج حياة و عمل في المؤسسة من أجل بناء هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة يساعد القيادي في إدارة التعامل لأحداث اليومية و المشاركة في صنع القرارات و تحمل المسؤولية للعاملين و شفافية في العلاقات الداخلية و الخارجية و الاهتمام بالموارد البشرية و التواصل الرأسي الأفقي و تحديد الأدوار و بالتالي الشعور بالرضا الوظيفي و الاستقرار ، و هذا يشجع الانتماء و العمل الجماعي و إعطاء مجال للحرية و الإبداع بشكل أكبر و بالتالي تحقيق الأهداف و الوصول للنتائج بجودة و كفاءة فلقد تناولنا في هذا الفصل ماهية الشفافية الإدارية من حيث تطورها التاريخي و كذا مفهومها و أهمية الشفافية الإدارية و فوائدها ، هذا بالنسبة للمبحث الأول أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد خصص لأساسيات الشفافية الإدارية من حيث مبادئه و متطلباته ، بإضافة إلى عرض أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من فعالية الشفافية الإدارية ، كما خصصنا مطلب أخير يدرس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية و علاقته بالصمت التنظيمي في جانبه النظري .

الإطار التطبيقي
للدراصة

تمهيد :

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي ، و لغرض تقديم الإضافة المرجوة ، و من أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعد أعمق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-، و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : لمحة عامة عن العيادة محل الدراسة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الرابع : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : لمحة عامة عن العيادة محل الدراسة .

في هذا المبحث سنتناول المعلومات العامة عن ميدان الدراسة بإعطاء لمحة مختصرة عنه ، و ذلك بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-، و تعداد أفرادها بمختلف مستوياتهم و تخصصاتهم ، كما سنتطرق إلى مختلف الأقسام و المصالح المكونة لها بغرض هيكلتها التنظيمي .

المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية القنطرة حيث تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من مجموعة من العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج وتضم مجعنين صحيين المجع الصحي الوطاية والمجمع الصحي عين زعوط. فتحت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية القنطرة على أساس مركز صحي سنة 1985 و تحولت إلى مجمع صحي - استعجالات ليلية ونهارية - تابع للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ، وبعد تجزئة المؤسسات الاستشفائية تم تحويل المجمع الصحي إلى مؤسسة عمومية للصحة الجوارية وذلك منذ سنة . 2018 تضم المؤسسة 317 موظفا موزعين على الأسلاك و الرتب التالية:

الأسلاك المشتركة ويضم هذا السلك الرتب التالية

المتصرفين ، متصرفي مصالح الصحة ، ملحقني الإدارة الرئيسيين، ملحقني الإدارة التقنيين السامين في الإعلام الآلي، أعوان الإدارة العمال المهنيون من الأصناف المختلفة.

الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية ويضم رتب الأطباء العاميين الرئيسيين، الأطباء العاميين الرؤساء الأطباء العاميين، جراحي الأسنان العاميين الرئيسيين، جراحي الأسنان العاميين و الصيادلة العاميين.

الأسلاك الشبه طبييون و يضم مجموعة من الرتب تشمل المرضين المتخصصين ، المرضين، مساعدو التمريض الرئيسيون، مساعدو التمريض المخبريون المتخصصون ، المخبريون المرضون الحاصلون على شهادة دولة المساعدون الطبييون، المختصون في حفظ الصحة و المختصون في التغذية مشغلو أجهزة التصوير الطبي الممتازون، مشغلو أجهزة التصوير الطبي المتخصصون.

القابلات في الصحة العمومية ويضم هذا السلك رتب القابلات الرئيسيات و القابلات.

و تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة و المحددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428

الموافق ل 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها على سبيل المثال لا الحصر في:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارى و الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

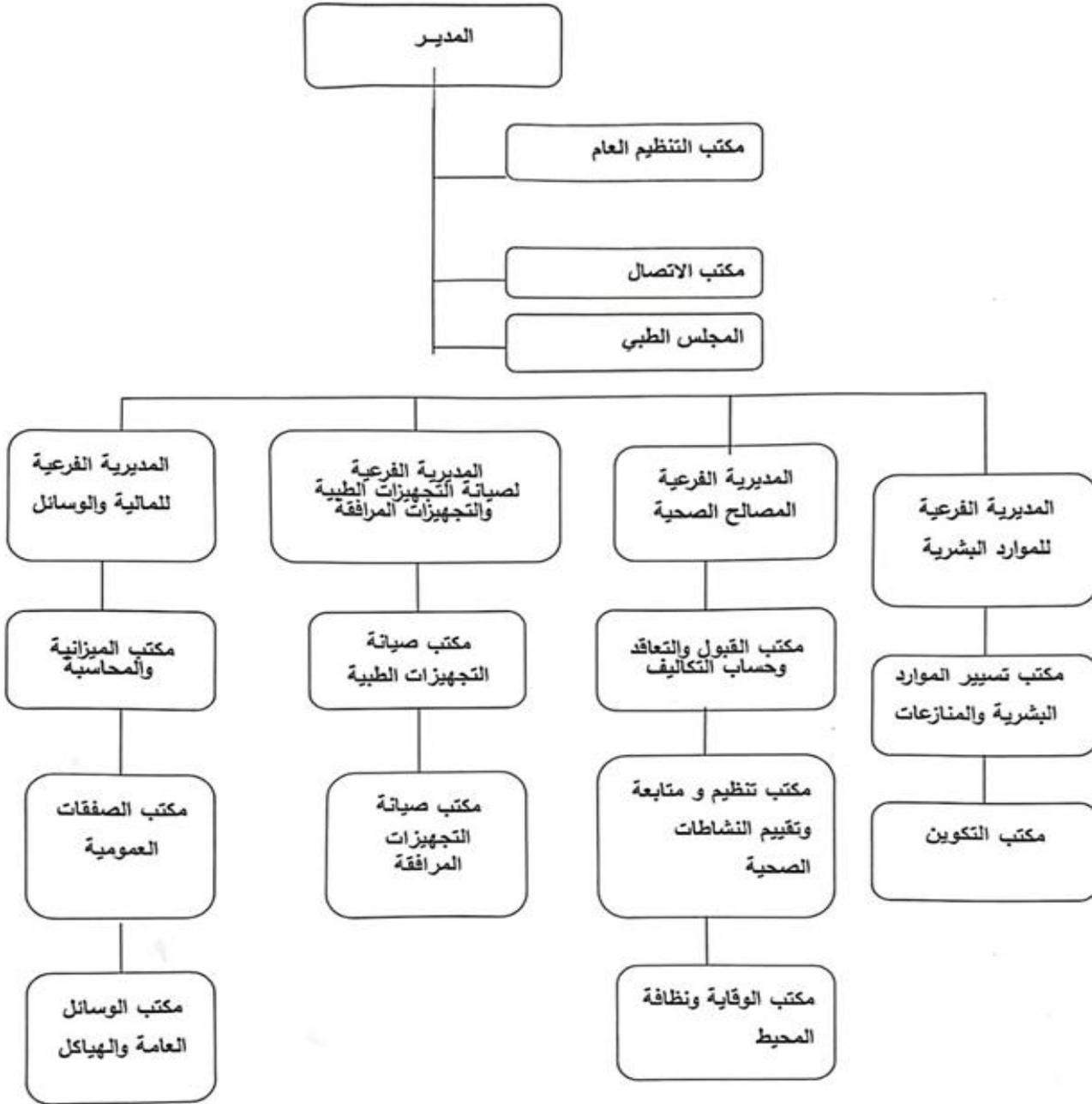
الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان إضافة إلى المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم هذا إضافة إلى إمكانية استخدامها كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس الاتفاقيات التي يتم إبرامها مع مختلف المؤسسات التكوينية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة-

تختلف الهياكل التنظيمية حسب اختلاف المنظمات ، حجمها ، شكلها القانوني، طبيعة نشاطها، درجة المركزية المتبعة فيها، إضافة إلى فلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية، وعليه يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية القنطرة وفقا لما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

على اعتبار دراستنا المتعلقة بدراسة الأثر بين الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي ، وكغيرها من الدراسات العلمية التي تتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية و لطالما يعتبر هذا الإطار أمراً أساسياً لتنظيم الأفكار و ضبط المعلومات و التقصي عن الحقائق ، كهدف جوهرى للوصول إلى النتائج و وفقاً لهذا الأمر ارتبنا تخصيص هذا المبحث كجزء لمناقشة الجوانب ذات الصلة بمنهجية الدراسة من حيث تحديد محدداتها البشرية و كذا المكانية و الموضوعية ، و كما سوف يتم الإشارة في هذا المبحث كذلك إلى توضيح كيفية بناء أداة الدراسة و الإجراءات التي سيتم إتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها في حين نسعى كذلك من خلال هذا المبحث توضيح الكيفية التي سنطبق بها الدراسة الميدانية و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

المطلب الأول : الإطار المنهجي و أدوات الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتماذنا على المنهج الوصفي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري و عرض بعض الدراسات السابقة ، بالإضافة لإجراء دراسة ميدانية بالإعتماد على الإستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ، و ذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع .

الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالمجالات الآتية :

❖ **المجال الموضوعي :** لقد إقتصرنا دراستنا حول البحث في الأثر الذي يمكن أن تحدثه الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة على الصمت التنظيمي .

❖ **المجال المكاني :** تم تطبيق الدراسة بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-.

❖ **المجال البشري :** تم إجراء الدراسة على كافة الطاقم الطبي بالعيادة الذي يشمل كل من (الأطباء و الممرضين) .

❖ **المجال الزمني :** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023 ، خلال الفترة الممتدة

من شهر أفريل 2024 إلى غاية شهر ماي 2024

الفرع الثالث : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- من كافة العاملين بالطاقم الطبي بالعيادة الذي يشمل كل من (الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية ، الأسلاك الشبه طبيون و الأطباء) و البالغ (317) ، و لمعرفة أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي ، و لغرض إتمام الدراسة و نظراً لصعوبة الوصول لكافة مجتمع الدراسة ، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من (60) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر الزيارة الميدانية تم إسترجاع من

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

إجمالي الاستبانات الموزعة (40) إستبانه ، و بعد الفحص والمعاينة للاستبانات الموزعة تبين أن هناك (04) إستبانات غير صالحة للتحليل ، و بذلك تكونت عينة الدراسة من (36) مفردة من عينة الدراسة.

الفرع الرابع : أداة الدراسة

نتناول في هذا الجزء كل من بناء أداة الدراسة ، صدق و ثبات أداة الدراسة .

أولاً : بناء أداة الدراسة

أ. أداة الإستبانه : قمنا باستخدام الاستبانة الملحق رقم (02) ، و هي أداة من أدوات جمع البيانات كوسيلة مساعدة للكشف عن آراء الأطباء و المرضى حول موضوع الدراسة ، فبعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع قيد الدراسة تمكنا من إعداد الإستبانه بصورتها الحالية وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم (02) الآتي :

جدول رقم (02) : الدراسات التي تم الإعتماد عليها لبناء و تصميم الإستبانه

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة
01	(معتوق ، 2023)	دور ممارسة الشفافية الإدارية في تعزيز الصحة التنظيمية -دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة بجامعة المرقب-
02	(حزه و آخرون ، 2023)	الصمت التنظيمي و أثره على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق
03	(خليل و محيس ، 2022)	دور الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مراجعة الدراسات السابقة

و تتكون الإستبانه من (53) عبارة الملحق رقم (02) ، حيث قمنا بتوجيه الإستبانه للأستاذة المشرفة و من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 1) من أجل التدقيق أكثر ، من أجل التدقيق أكثر و بعد تصحيح الإستبانه و إعطاء الملاحظات من قبل المحكمين أنظر للملحق رقم (01) ، قمنا بأخذ الملاحظات بعين الإعتبار ، بعدها تم صياغة الإستبانه بشكلها النهائي و توجيهها للعينة المختارة في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة-.

عناصر أداة الدراسة : لتحتوي الإستبانه على العناصر التالية :

- المقدمة التعريفية : لقد تم وفق هذا الجزء توضيح للمبحوثين طبيعة الدراسة و أهميتها بهدف طمأنة المبحوثين على الإجابة كذا الإدلاء بأرائهم و ليتم عرضها في صورة رسالة ترحيبية .

- إرشادات تعبئة الاستبانة : يتضمن هذا الجزء إرشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة (ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك).

- متن الإستبانه : هو الجزء الأساسي و الأهم في الإستبانه أين يتم فيها عرض العبارات المتعلقة التي تقيس متغيرات الدراسة ، و الذي هو بدوره مقسم إلى جزئين :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة).

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (للمتغير المستقل "الشفافية الإدارية و ايضا " الصمت التنظيمي " كمتغير تابع) ، و لينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين :

المحور الأول : لقد تم تخصيصه لأبعاد المتغير الشفافية الإدارية على إعتباره المتغير المستقل و ليتضمن هذا الأخير (35 عبارة) بمعدل (07 عبارات) لكل بعد كما يلي:

البعد الأول : شفافية الإجراءات و اللوائح (من العبارة 01-07)

البعد الثاني :شفافية المعلومات (من العبارة 08- 14)

البعد الثالث : شفافية الإتصالات (من العبارة 15 – 21)

البعد الرابع : شفافية المساءلة (من العبارة 22- 28)

البعد الخامس : شفافية المشاركة (من العبارة 29 – 35)

المحور الثاني : خصص للمتغير التابع و ليتضمن (18 عبارة) موزعة بصورة ستة عبارات لكل بعد ، هذا بغية التعرف على مستويات الصمت التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين بالعيادة محل الدراسة .

البعد الأول :الصمت الدفاعي (العبارة من 36- 41)

البعد الثاني : صمت القبول (العبارة من 42- 47)

البعد الثالث : الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية (العبارة من 48- 53)

فمن أجل الحصول على النتائج لاستكمال هاته الدراسة ليتم تحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا ، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي " على إعتباره مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة الموافقة الفرد أو عدمه بدرجات متفاوتة تعكس مقدار و شدة موافقة تجاه موقف إجتماعي أو مسألة ما " (الحاج سعيد، 2017، صفحة 70).

باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (03) : أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: (الحنيطي ، 2019 ، صفحة 85)

ليتم بعدها حساب كل من :

المتوسط الحسابي المرجح : الذي نحصل عليه من مجموع حاصل ضرب كل مفردة في أهميتها النسبية (أوزانها) مقسوما على مجموع الاوزان المختلفة (محسن الزهيري، 2017 ، صفحة 268) .

المدى : يساوي أكبر قيمة في المقياس (05) – أصغر قيمة في المقياس (01)

طول الفئة : نحصل عليه من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي $0.80 = 5/4$ فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 أي $0.80+1$ و هكذا .

الجدول رقم (04) : الميزان التقديري وفق مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للموافقة	المتوسط الحسابي المرجح	الإجابات
منخفضة جدا	1.80-01	غير موافق تماما
منخفضة	2.60-1.81	غير موافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
مرتفع	4.20 - 3.41	موافق
مرتفع جدا	5 - 4.21	موافق تماما

المصدر: (اللامسي، 2021، صفحة 5)

و عليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة للتعرف على أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي) .

الفرع الخامس : الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعرف على إتجاهات الباحثين حول التساؤلات المطروحة و ذلك باستخدام جملة من الأساليب و ذلك اعتمادا على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS²² للحصول على الأساليب الإحصائية التالية :

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية و الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة .
- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) و معامل الصدق لقياس الصدق البنائي .
- الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية ، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة .
- استعمال (شاييرو ويلك (Shapiro-Wilk Test) لإختبار خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي .
- استعمال نتائج التحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية .
- إستعمال نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية و الفرضيات الفرعية .
- إختبار التباين الأحادي Anova لإختبار الفروقات .
- إختبار t للعينات المستقلة .

الفرع السادس : صدق و ثبات أداة الدراسة

إن نجاح الدراسة و امكانية تعميمها من أهم الركائز التي يتم الاعتماد عليها في السير الحسن لمحاور البحث العلمي ، فيتعلق ذلك من حيث مدى تمتع أداة الدراسة (الاستبيان) بخصائص القياس الجيد و مدى امكانية الاعتماد عليها بصورة موثوقة ، و ليكون القصد من هذا مدى صدق الأداة و ثباتها .

ثبات أداة الدراسة :

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها ، و في هذه الدراسة تم قياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) .

صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صحة الأداة و مصداقيتها و صحة عباراتها ، و ذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين الملحق رقم (01) ، للتأكد من صحة الأداء ، و طلب منهم دراسة الأداة و الإبداء عن رأيهم فيها من حيث مدى ملائمة العبارة للمحتوى و النظر في مدى أداة الدراسة ، من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع و تقويم محتوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما ، و قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم ، و تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم و قد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة و هو بمثابة الصدق الظاهري و صحة محتوى الأداء صالحة لقياس ما وضعت لأجله .

صدق المحك : تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.994) و هو معامل ممتاز و مناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة .

الجدول رقم(05): معاملات الصدق و الثبات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الشفافية الإدارية	35	0.982	0.990
الصمت التنظيمي	18	0.970	0.984
الاستبانة ككل	53	0.989	0.994

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام قدر بـ (0.994) و هي قيمة جيدة جدا و كذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة بلغت (0.982) بالنسبة لعبارات محور الشفافية الإدارية ، في المقابل بلغت ما قيمته (0.970) بالنسبة لعبارات محور الصمت التنظيمي ، و هذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة جيدة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، و هذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام (99%) و هو معامل عال جدا في مثل هذه الدراسة .

المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إستعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة و تحليل إتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة .

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

أولا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	05	%13.90
	أنثى	31	%86.10
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (06) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2010

يتضح من الجدول رقم (06) و الشكل رقم (05) المتعلقين بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، إن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إناث بنسبة (86.10%) و يدل أن غالبية العاملين بالعيادة هم إناث و هذا راجع لطبيعة العمل في القطاع الصحي ألا و هو أن النساء تلعب دورًا كبيرًا في الرعاية الصحية والعناية بالآخرين، مما جعل المهنة الصحية خيارًا طبيعيًا لهن ، فهذه المهنة تتماشى مع الأدوار التقليدية التي تم توجيه النساء إليها.

ثانيا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

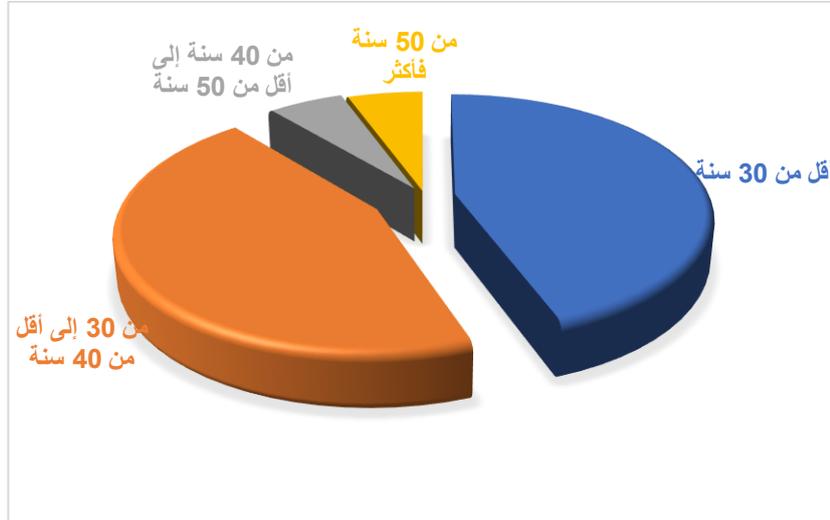
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	16	%44.40
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	%44.40
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	02	%5.60
	من 50 سنة فأكثر	02	%5.60

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

100%	36	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (70) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2010

بالنسبة لمتغير العمر يتبين لنا من الجدول رقم (07) و الشكل رقم (06) أعلاه أن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) كانت نسباهم (44.40%) ، في حين نجد أن الفئتين العمريتين (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) و الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) كانت نسبتهن (5.60%) بمعدل شخصين لكل فئة و يرجع تفوق الفئة من ذي الاقل من 30 سنة و الفئة من ذوي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) إلى اهتمام العيادة على توظيف فئة الشباب نظرا لما لهم من طاقة لإنجاز مهامهم .

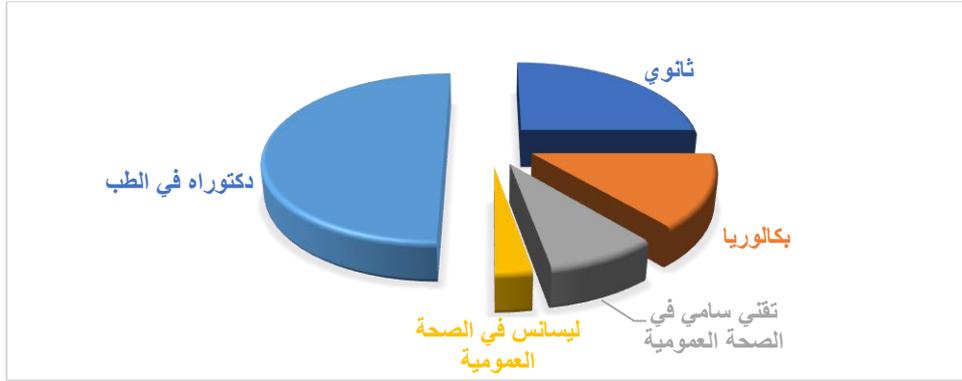
ثالثا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	09	25.00%
	بكالوريا	05	13.90%
	تقني سامي في الصحة العمومية	03	8.30%
	ليسانس في الصحة العمومية	01	2.80%
	دكتوراه في الطب	18	50.00%
المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم(08) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2010

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين شهادة دكتوراه في الطب بنسبة (50.%) ، فحين تقاربات النسبة بين الأفراد الحاملين لكل من ذوات المستوى الثانوي بنسبة (25.00%) و الحاملين لشهادة البكالوريا (13.90%) فحين كانت نسبة الحاملين لشهادة تقني سامي في الصحة العمومية بنسبة (8.30%) أما أصحاب شهادة ليسانس في الصحة العمومية فقد كانت نسبتهم ضئيلة جدا (2.80%) بمعدل 03 أشخاص من عينة الدراسة ، كما نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة (50%) ، مما يفسر هذا إلى متطلبات التخصص، الخبرة، المؤهلات، والدور الأكاديمي والبحثي. اختبار العيادة و جذب الأفراد ذوات درجات عالية مما يضمن لها الجودة والدقة أعلى في الاداء و مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال ومؤثر.

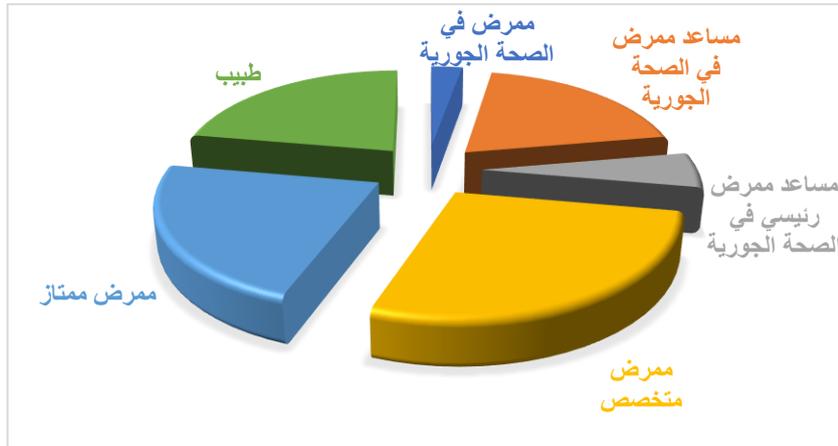
رابعا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مجال الوظيفة الحالية	ممرض في الصحة الجورية	01	2.80%
	مساعد ممرض في الصحة الجورية	07	19.40%
	مساعد ممرض رئيسي في الصحة الجورية	02	5.60%
	ممرض متخصص	10	27.80%
	ممرض ممتاز	08	22.20%
	طبيب	08	22.20%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (09) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2010

بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية و من خلال النتائج المدونة في كل من الجدول رقم (09) و الشكل رقم (08) نجد أن غالبية عينة الدراسة هم من ممرضين متخصصين بنسبة (27.80%) لتليها مباشرة فئة الأطباء و الممرضين المتخصصين بنسبة (22.20%) ، أما بنسبة لفئة ممرض في الصحة الجورية فقد جاءت في ذيل الترتيب بمعدل شخص وحيد و بنسبة مئوية تقدر بـ(2.80%) وهذا النقص يمكن إرجاعه بسبب سوء إدارة و توزيع غير متوازن للموارد في قطاع الصحة العمومية ، مما يؤدي إلى نقص في عدد الممرضين وتدهور جودة الخدمات الصحية المقدمة.

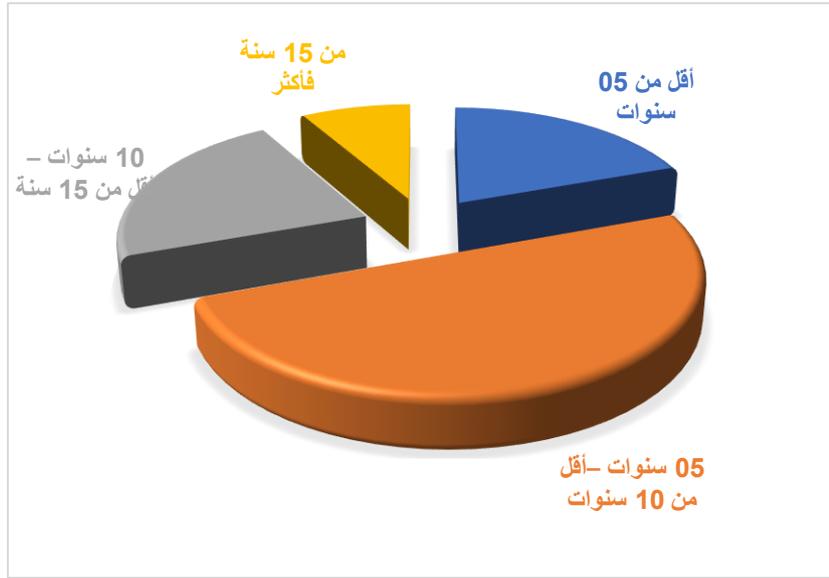
خامسا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	07	19.40%
	05 سنوات - أقل من 10 سنوات	18	50.00%
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	08	22.20%
	من 15 سنة فأكثر	03	8.30%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2010

يتضح من خلال الجدول رقم (10) و الشكل (09) المتعلقين بتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة أن اعلى نسبة كانت للفئة ذوات الخبرة 05 سنوات -أقل من 10 سنوات بنسبة (50.00%) و نسبة (22.20%) تتراوح خبراتهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، أما نسبة (19.40%) من لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات، فحين كانت خبرة عينة الدراسة من ذوات خبرة تزيد عن خمس سنوات بمعدل ثلاث أشخاص و بنسبة (8.30%) ، و عليه فإن هذه النتيجة تدل على أن ما يفوق نصف عينة الدراسة خبرتهم كبيرة و يعود ذلك لطبيعة نشاط العيادة فهي تعتمد بشكل أساسي على عامل الخبرة من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية .

المطلب الثالث : تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الشفافية الإدارية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة ، و ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالشفافية الإدارية ، و معالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ...الخ) .

أولا : اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "شفافية الإجراءات و اللوائح" للمتغير المستقل الشفافية الإدارية

جدول رقم (11) : عرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية الإجراءات و اللوائح "

الترتيب	الإتجاه العام للموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
02	مرتفع جداً	0.439	4.25	تتسم إجراءات العمل في العيادة بالشفافية و الوضوح .	01
06	مرتفع	0.874	3.92	الأنظمة و اللوائح المعمول بها بالعيادة معلنة للجميع .	02
07	مرتفع	1.141	3.89	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد بالعيادة .	03
04	مرتفع	0.926	4.00	توفر العيادة نماذج للمعاملات الإدارية واضحة و سهلة الاستخدام .	04
03	مرتفع	0.860	4.06	تمتاز الإجراءات و اللوائح بأنها مترابطة و مكاملة لبعضها البعض.	05
05	مرتفع	1.082	3.97	توفر إدارة العيادة جميع الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل .	06
01	مرتفع جداً	0.437	4.25	تطبق اللوائح و التعليمات على الجميع بالعيادة دون أي تمييز .	07
مرتفع جداً		0.405	4.25	شفافية الإجراءات و اللوائح ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية الإجراءات و اللوائح " و الذي يتضمن (07) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.25) بانحراف معياري قدره (0.405) — أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة جداً" ، حيث رتبت العبارات حسب الاعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كما يلي :

العبرة رقم (07) : ذات الصياغة (تطبق اللوائح و التعليمات على الجميع بالعيادة دون أي تمييز) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.25) و إنحراف معياري قدر ب (0.439) .

العبرة رقم (03) : ذات الصياغة (يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد بالعيادة) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.89) بانحراف معياري قدر ب (1.141).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة "موافقة مرتفعة جداً" لدى العاملين نحو بعء " شفافية في الإجراءات و اللوائح" بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

ثانيا : إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعء " شفافية المعلومات " للمتغير المستقل الشفافية الإدارية

جدول رقم (12) : عرض البيانات المتعلقة ببعء "شفافية المعلومات "

الترتيب	الإتجاه العام للموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
06	مرتفع	1.082	3.97	تتصف المعلومات الصادرة من إدارة العيادة بالمصدقية و الدقة .	08
07	مرتفع	1.158	3.97	تخلو المعلومات التي تقدمها إدارة العيادة من المعلومات الزائدة والمتكررة .	09
02	مرتفع جداً	0.637	4.22	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير .	10
04	مرتفع	0.887	4.11	تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التحيز .	11
05	مرتفع	1.095	4.00	تلاءم المعلومات أهداف العمل الحالية و المستقبلية.	12
01	مرتفع جداً	0.554	4.25	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر في العيادة .	13
03	مرتفع	0.820	4.11	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة و تليي متطلبات العمل بالعيادة	14
مرتفع		0.944	4.04	شفافية المعلومات ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (12) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية المعلومات " و الذي يتضمن (07) عبارات، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.04) بانحراف معياري قدره (0.944) — أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي :

العبارة رقم (13) : ذات الصياغة (يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر في العيادة) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.25) و إنحراف معياري قدر ب (0.554) .

العبارة رقم (09) : ذات الصياغة (تخلو المعلومات التي تقدمها إدارة العيادة من المعلومات الزائدة والمتكررة) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.97) بانحراف معياري قدر ب (1.158).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة "موافقة مرتفعة" لدى العاملين نحو بعء "شفافية المعلومات" بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

ثالثا : إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعء " شفافية الإتصالات " للمتغير المستقل الشفافية الإدارية

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

جدول رقم (13) : عرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية الاتصالات "

الترتيب	الإتجاه العام للموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
06	مرتفع	0.989	3.78	تعمل إدارة العيادة على إيجاد نظام اتصال ميسر و مفتوح بين كافة المستويات الادارية بالعيادة.	15
07	مرتفع	1.186	3.72	توفر إدارة العيادة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات الصلة .	16
01	مرتفع	0.862	4.00	تنوع إدارة العيادة في وسائل الاتصال بما يتناسب و طبيعة أهداف الاتصال المطلوب.	17
04	مرتفع	0.941	3.83	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في العيادة بالسهولة	18
03	مرتفع	0.906	3.92	تم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بالعيادة بسرعة .	19
02	مرتفع	0.774	3.97	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة بالعيادة في تبسيط الإجراءات .	20
05	مرتفع	1.183	3.83	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين و نقل تعليماتهم .	21
مرتفع		1.051	3.81	شفافية الإتصالات ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (13) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية الإتصالات " و الذي يتضمن (07) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.81) بإنحراف معياري قدره (1.051) — أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات حسب الاعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كمايلي :

العبرة رقم (17) : ذات الصياغة (تنوع إدارة العيادة في وسائل الاتصال بما يتناسب و طبيعة أهداف الاتصال المطلوب) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.00) و إنحراف معياري قدر ب (0.862) .

العبرة رقم (16) : ذات الصياغة (توفر إدارة العيادة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات الصلة) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.72) بإنحراف معياري قدر ب (1.186).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة "موافقة مرتفعة" لدى العاملين نحو بعء "شفافية الإتصالات" بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- .

رابعا : إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعء " شفافية المساءلة " للمتغير المستقل الشفافية الإدارية

جدول رقم (14) : عرض البيانات المتعلقة ببعء " شفافية المساءلة "

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

الترتيب	الإتجاه العام للموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
02	مرتفع	0.937	3.92	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في العيادة.	22
03	مرتفع	0.979	3.89	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية بالعيادة للجميع .	23
01	مرتفع	0.924	3.94	تسمح آليات المساءلة الإدارية بالعيادة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت .	24
07	مرتفع	1.279	3.72	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بالعيادة بنزاهة .	25
06	مرتفع	1.222	3.78	تتم المساءلة الإدارية بالعيادة بناء على معلومات موثوقة .	26
04	مرتفع	1.125	3.86	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين بالعيادة .	27
05	مرتفع	1.028	3.83	تلززم إدارة العيادة العاملين بالعيادة بتقديم تفسيرات لقراراتهم و تصرفاتهم المخالفة للتعليمات .	28
مرتفع		0.936	3.87	شفافية المساءلة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (14) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بعدد " شفافية المساءلة " و الذي يتضمن (07) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.87) بإنحراف معياري قدره (0.936) — أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات الأعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كمايلي :

العبرة رقم (24) : ذات الصياغة (تسمح آليات المساءلة الإدارية بالعيادة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.94) و إنحراف معياري قدر ب (0.924) .

العبرة رقم (25) : ذات الصياغة (تتم إجراءات المساءلة الإدارية بالعيادة بنزاهة) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.72) بإنحراف معياري قدر ب (1.279).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة "مواقفة مرتفعة" لدى العاملين نحو بعد "شفافية المساءلة" بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- .

خامسا :إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " شفافية المشاركة " للمتغير المستقل الشفافية الإدارية

جدول رقم (15) : عرض البيانات المتعلقة بعدد " شفافية المشاركة "

الترتيب	الإتجاه العام للموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
---------	------------------------	-------------------	---------------	--------	--------------

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

04	مرتفع	0.639	4.14	تعزز إدارة العيادة الثقة بينها و بين العاملين من خلال اتخاذ قرارات و رسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع .	29
05	مرتفع	0.667	4.11	تشجع إدارة العيادة العاملين على إبداء الرأي و تقديم المقترحات .	30
06	مرتفع	0.860	4.06	تركز إدارة العيادة على إنجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي .	31
07	مرتفع	0.956	4.00	تشجع إدارة العيادة العاملين على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات .	32
02	مرتفع جداً	0.500	4.25	تولي إدارة العيادة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء .	33
03	مرتفع	0.624	4.19	تشجع إدارة العيادة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين .	34
01	مرتفع جداً	0.439	4.25	تحرص إدارة العيادة على اطلاع العاملين على نتائج أعمالهم .	35
مرتفع		0.401	4.19	شفافية المشاركة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال الجدول رقم (15) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بعدد " شفافية المشاركة " و الذي يتضمن (07) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.19) بإنحراف معياري قدره (0.401) ، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات الأعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كما يلي :

العبارة رقم (35) : ذات الصياغة (تحرص إدارة العيادة على اطلاع العاملين على نتائج أعمالهم) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.25) و إنحراف معياري قدر ب (0.401) .

العبارة رقم (32) : ذات الصياغة (تشجع إدارة العيادة العاملين على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.00) بإنحراف معياري قدر ب (0.956).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة "موافقة مرتفعة" لدى العاملين نحو بعد "شفافية المشاركة" بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

سادسا :تحليل أبعاد المتغير المستقل " الشفافية الإدارية"

الجدول رقم (16) : تحليل أبعاد "الشفافية الإدارية"

أبعاد الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب وفق الإتجاه
شفافية الإجراءات و اللوائح	4.25	0.405	مرتفع جداً	01

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

03	مرتفع	0.943	4.04	شفافية المعلومات
05	مرتفع	1.050	3.81	شفافية الاتصالات
04	مرتفع	0.936	3.87	شفافية المساءلة
02	مرتفع	0.401	4.19	شفافية المشاركة
مرتفع جداً		0.439	4.25	الشفافية الإدارية ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) أدناه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل "الشفافية الإدارية" قد بلغ (4.25) و هو يقع في المدى [4.21 ، 5] من مقياس ليكرت الخماسي ، و هذا ما يدل على أن مستوى الشفافية الإدارية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- مرتفعة جداً ، و يأتي بعد " شفافية الإجراءات و اللوائح " أولاً في ترتيب الأبعاد الخمس للشفافية الإدارية بمتوسط حسابي قدره (4.25)، ثم يليه بعد " شفافية المشاركة " بمتوسط حسابي بلغ (4.19) ، وليأتي في المرتبة الأخيرة بعد " شفافية الاتصالات " بمتوسط حسابي قدره (3.81).

و عليه من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) يمكن القول أن الشفافية الإدارية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- حققت درجات موافقة مرتفعة جداً.

المطلب الرابع : تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الصمت التنظيمي

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة ، و ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالصمت التنظيمي ، و معالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري).

أولاً : اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " الصمت الدفاعي " للمتغير التابع الصمت التنظيمي

جدول رقم (17) : عرض البيانات المتعلقة ببعد " الصمت الدفاعي "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للموافقة	الترتيب
36	يجب العاملين بالعيادة المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه .	3.58	1.273	06	مرتفع
37	يجب العاملين بالعيادة معلومات تم عملهم من أجل أن يحمي أنفسهم من العقاب .	4.14	0.723	02	مرتفع
38	يتجنب العاملين بالعيادة التعبير عن آراءه المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاتهم من المسؤولية .	3.86	1.018	05	مرتفع
39	يتجنب العاملين بالعيادة تقديم أي مقترحات لكي لا يدخلوا في اشتباكات مع الآخرين .	3.97	1.082	03	مرتفع

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

مرتفع جداً	01	0.454	4.28	يتجنب العاملین بالعيادة الحديث و اقتراح أفكارهم للتغيير خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة .	40
مرتفع	04	1.068	3.94	يتجنب العاملین بالعيادة النقاش مع الآخرين لحماية أنفسهم من المساءلة .	41
مرتفع		1.111	3.763	الصمت الدفاعي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (17) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء " الصمت الدفاعي " و الذي يتضمن (06) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.763) بإنحراف معياري قدره (1.111) — أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات الأعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كمايلي :

العبارة رقم (40) : ذات الصياغة (يتجنب العاملین بالعيادة الحديث و اقتراح أفكارهم للتغيير خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.28) و إنحراف معياري قدر ب (0.454)

العبارة رقم (36) : ذات الصياغة (يجب العاملین بالعيادة المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.58) بإنحراف معياري قدر ب (1.273).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه هناك درجة " موافقة مرتفعة " لدى العاملین نحو بعء " الصمت الدفاعي " بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

ثانياً: إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعء " صمت القبول " للمتغير التابع الصمت التنظيمي

جدول رقم (18) : عرض البيانات المتعلقة ببعء " صمت القبول "

الترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للموافقة	الترتيب العبارة
42	يحتفظ العاملین بالعيادة لأنفسهم و بصورة سلبية حول المشاكل في العمل.	4.00	1.014	مرتفع	06
43	يحتفظ العاملین بالعيادة بأرائهم لأنفسهم لأن لديهم إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير.	4.19	0.822	مرتفع	02
44	يجب العاملین بالعيادة الآراء المتعلقة بتحسين العمل لأنهم غير متحمس للعمل.	4.06	0.893	مرتفع	05
45	يغفل العاملین بالعيادة عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية أنفسهم	4.28	0.615	مرتفع جداً	01
46	موقف العاملین بالعيادة سلبى مع الآخرين عند محاولتهم إيجاد الحلول لمشكلات العمل .	4.06	1.040	مرتفع	03

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

مرتفع	04	0.860	4.06	يحتفظ العاملین بالعيادة بحلول المشكلات لأن المسؤول مسيطر .	47
مرتفع		0.917	4.03	صمت القبول ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال الجدول رقم (18) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده " صمت القبول " و الذي يتضمن (06) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.03) بإنحراف معياري قدره (0.917) ، أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة"، حيث رتبت العبارات الأعلى و الأقل من حيث الأهمية النسبية كما يلي :

العبارة رقم (45) : ذات الصياغة (يغفل العاملین بالعيادة عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية أنفسهم) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.28) و إنحراف معياري قدر ب (0.615) .

العبارة رقم (42) : ذات الصياغة (يحتفظ العاملین بالعيادة لأنفسهم و بصورة سلبية حول المشاكل في العمل) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.00) بإنحراف معياري قدر ب (1.014).

و عليه نستنتج من المؤشرات أن بعد " صمت القبول " بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة- هو عامل قوي لتفعيل الصمت التنظيمي حيث حقق درجة " موافقة مرتفعة " حسب وجهة نظر المبحوثين بالعيادة محل الدراسة .

ثالثا: إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية " للمتغير التابع الصمت التنظيمي

جدول رقم (19) : عرض البيانات المتعلقة ببعده " الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية "

الترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للموافقة	الترتيب العبارة
48	يحب العاملین بالعيادة معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل .	4.08	0.874	01	مرتفع
49	يتحمل العاملین بالعيادة الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظهم بالأسرار التي تخص العمل .	3.69	1.167	06	مرتفع
50	يرفض العاملین بالعيادة كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة العيادة.	3.97	0.845	03	مرتفع
51	يحمي العاملین بالعيادة مؤسستهم من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديهم .	3.83	1.028	05	مرتفع
52	يتجنب العاملین بالعيادة تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة .	3.83	0.941	04	مرتفع

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

مرتفع	02	0.696	4.03	يقاوم العاملين بالعيادة الضغط من الآخرين بحفاظهم على أسرار العيادة.	53
مرتفع		0.744	4.06	الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال الجدول رقم (19) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد " الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية " و الذي يتضمن (06) عبارات ، بحيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.06) بإنحراف معياري قدره (0.744) ، أي كانت إتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" ، حيث رتبت العبارات الأعلى و الاقل من حيث الأهمية النسبية كمايلي :

العبارة رقم (48) : ذات الصياغة (يجب العاملين بالعيادة معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل) بحيث حققت أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (4.08) و إنحراف معياري قدر ب (0.874) .
العبارة رقم (49) : ذات الصياغة (يتحمل العاملين بالعيادة الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظهم بالأسرار التي تخص العمل) قد حققت أقل متوسط حسابي و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.69) بإنحراف معياري قدر ب (1.167).

و عليه نستنتج من المؤشرات أنه بعد " الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية " بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة - قد حقق درجة " موافقة مرتفعة " من وجهة نظر العاملين بالعيادة .

رابعا: تحليل أبعاد المتغير التابع " الصمت التنظيمي "

الجدول رقم (20) : تحليل أبعاد "الصمت التنظيمي"

أبعاد الصمت التنظيمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب وفق الإتجاه
الصمت الدفاعي	3.76	1.111	03	مرتفع
صمت القبول	4.03	0.917	02	مرتفع
الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	4.06	0.744	01	مرتفع
الصمت التنظيمي ككل	3.80	0.897		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن متغير الصمت التنظيمي كان الإتجاه العام حوله مرتفع بمتوسط مرجح (3.80) و انحراف معياري (0.744)، و هو الأمر كذلك بالنسبة لباقي أبعاده، حيث نجد بعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية أحتل المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.06) و انحراف معياري (0.744)، اما في المرتبة الثانية بعد صمت القبول

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

بمتوسط مرجح (4.03) و انحراف معياري (0.917)، اما في المرتبة الثالثة و الأخيرة نجد بعد الصمت الدفاعي بمتوسط مرجح (3.76) و انحراف معياري (1.111).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج و تحليلها و تفسيرها في ضوء المقابلة و الدراسات السابقة المتعلقة سواء بالشفافية الإدارية أو الصمت التنظيمي .

المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بحساب قيمة كلا من معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة و ذلك من أجل إختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ذلك لأن إختبار التوزيع الطبيعي يعد شرطاً أساسياً لإجراء الإختبارات المعلمية ، و من المعروف أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء (Skewness) بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل المجال [-3 ، +3] و قيمة معامل التفرطح (Kurtosis) تقع داخل المجال [-7 ، +7] ، و في مايلي قيم معاملات الإلتواء و معاملات التفرطح لمتغيرات الدراسة و أبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم (21) : يبين معامل الإلتواء و التفرطح

معامل التفرطح [-7 ، +7]	معامل الإلتواء [-3 ، +3]	المتغيرات
-0.350	1.193	شفافية الإجراءات و اللوائح
2.676	-1.583	شفافية المعلومات
0.650	-1.094	شفافية الإتصالات
0.316	-0.886	شفافية المساءلة
0.413	1.261	شفافية المشاركة
-0.582	1.206	الشفافية الإدارية
1.609	-1.427	الصمت الدفاعي
2.137	-1.378	صمت القبول
0.155	-0.586	الصمت الداعم للعلاقات العجتماعية
-0.133	-0.664	الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (21) والتي تم الحصول عليها نجد أن قيم معاملات الإلتواء قد إنحصرت بين (1.206 و (-0.664)) و هو ينتمي إلى المجال [-3 ، +3] ، بينما قيم معاملات التفرطح لكل المتغيرات فقد كان محصور بين ((-0.582) و (-0.133)) فهو بذلك ينتمي للمجال [-7 ، +7] ، و عليه ووفقاً للنتائج يمكننا أن نستدل ونستنتج أن متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي ، الامر الذي يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية.

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

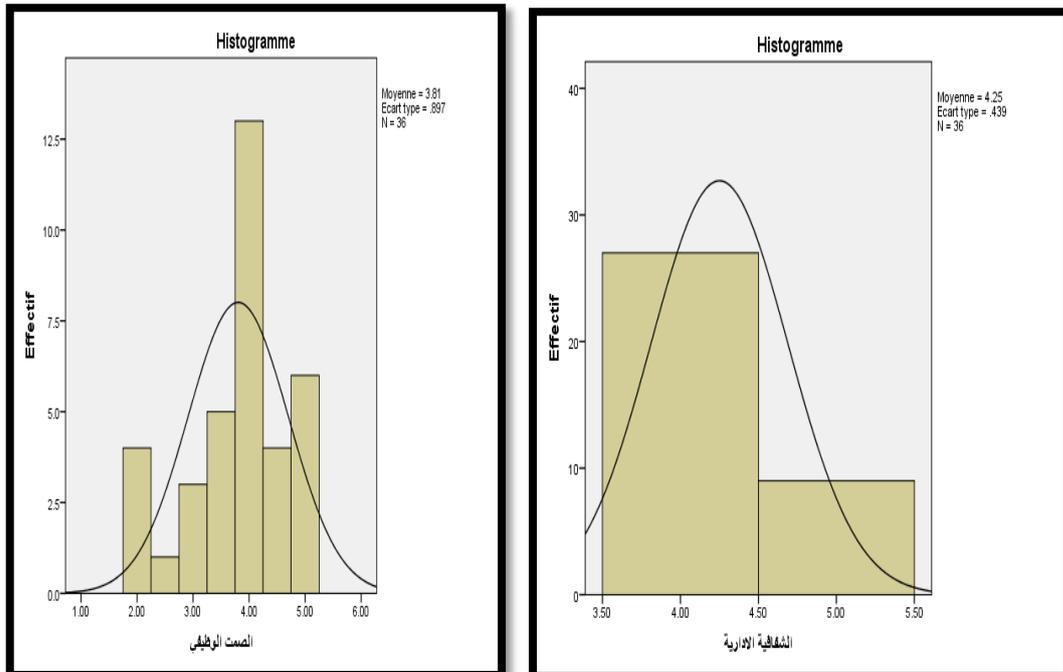
كما تم القيام باختبار "شايرو و ويلك" لان العينة أقي من 50 مفردة ، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة الانحدار الخطي، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) هذا يدل على ان البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Simirnov			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائيا	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائيا	
0.133	36	0.540	0.086	36	2.792	الشفافية الإدارية
0.625	36	0.893	0.581	36	1.348	الصمت الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (11) : يوضح توزيع متغيري (الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي) الدراسة للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية

الفرضية الرئيسية الأولى :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات

حشاني محمد - القنطرة - .

و من أجل إختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين للإندار (Analysais of Variance) و الذي يمكن

توضيح نتائجه من خلال الجدول رقم (22) الاتي :

جدول رقم (23): نتائج تحليل إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإندار	23.224	5	4.645	28.355	0.000*
الخطأ	4.914	30	0.164		
المجموع الكلي	28.139	35			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

معامل الارتباط (R) = 0.908

معامل التحديد (R^2) = 0.825

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتبين ثبات صلاحية النموذج للإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (28.355) ، و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000^*) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$)

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو "الشفافية الإدارية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (82%)

من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الصمت التنظيمي" ، و ذلك بالإعتماد على معامل التحديد (R^2) و هي تشير

إلى وجود قوة تفسيرية جيدة جداً، و بناء على هذا يتضح لنا جليا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة

على الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - ، و من هذا المنطلق يمكننا أن نستدل على ملائمة

النموذج المقترح و الذي من خلاله نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ، و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (23)

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (شفافية الإجراءات واللوائح، شفافية المعلومات،

شفافية الإتصالات، شفافية المساءلة، شفافية المشاركة) على الصمت التنظيمي.

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	
0.076	-1.839	-	0.803	-1.476	الثابت
0.969	0.039	0.006	0.322	0.012	شفافية الإجراءات واللوائح
0.002	3.402	0.640	0.179	0.608	شفافية المعلومات
0.130	1.558	0.509	0.279	0.435	شفافية الإتصالات
0.065	-1.914	-0.497	0.249	-0.476	شفافية المساءلة
0.049	2.052	0.316	0.344	0.707	شفافية المشاركة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في الشفافية الإدارية (كمجموعة) و الصمت التنظيمي في العيادة محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.839) بمستوى دلالة (0.000) ، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.908) ، و فيما فسر متغير الشفافية الإدارية (82.5%) من التباين في مستوى الصمت التنظيمي ، و ذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة -".

عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية على نحو مستقل في الحد من الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة،

- تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لشفافية الإجراءات و اللوائح في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.006) و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (0.039) و بقيمة احتمالية بلغت (0.969) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لشفافية المعلومات في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.640) و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (3.402) و بقيمة احتمالية بلغت (0.002) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ،

- تبين لدينا ايضا لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لشفافية الإتصالات على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.509) و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (1.558) و بقيمة احتمالية بلغت (0.130) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ،

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

- كما توصلنا إلى عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لشفافية المساءلة على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (**Beta**) بلغت (-0.497)، كذلك فقد بلغت قيم (**T**) المحسوبة (-1.914) و بقيمة إحصائية بلغت (0.065) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،

- و ايضا بينت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لشفافية المشاركة على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (**Beta**) بلغت (0.316) و كذلك فقد بلغت قيم (**T**) المحسوبة (2.052) و بقيمة إحصائية بلغت (0.049) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

و بناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية :

- **الفرضية الفرعية الأولى** نقبل الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المعلومات و الإجراءات على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة) و نرفض الفرضية البديلة الأولى و هي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المعلومات و الإجراءات في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** نرفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية المعلومات في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة) و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على يوجد (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية المعلومات على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية الاتصالات في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة) و نرفض الفرضية البديلة التي تؤكد على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية الاتصالات على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المساءلة في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة) و نرفض الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المساءلة على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة)

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المشاركة في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة) و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية المشاركة على الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة " .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية :

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية" (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القمطرة -

H₀₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القمطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير النوع الاجتماعي.

لمعرفة إذا كانت توجد فروق أو لا قمنا باختبار T test و النتائج كما يوضحها كما الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الفروق حول الشفافية الإدارية و متغير النوع الاجتماعي

		إختبار Levene للتجانس		إختبار T للفروق		
		قيمة F	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الشفافية الإدارية	فرضية التباين متساوي	0.346	0.560	0.271-	34	0.788
	فرضية التباين غير متساوي			0.270-	5.360	0.798

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

توضح الجداول رقم 27 نتائج اختبار الفروق Ttest فنلاحظ ان:

يوضح الجدول اختبار التجانس Levene، حيث نلاحظ ان قيمة F بلغت 0.346 عند مستوى الدلالة 0.560 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي يوجد تجانس بين العينتين و نأخذ بذلك قيم السطر الأول من اختبار الفروق. نلاحظ من خلال قيم السطر الأول للجدول الثاني ان قيمة T بلغت -0.271 عند مستوى دلالة 0.788 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القمطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير النوع الاجتماعي

2- اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

لمعرفة إذا كانت هناك فروق ام لا تم استخدام اختبار ANOVA للفروق والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): اختبار Anova للفروق بين الشفافية الإدارية و (العمر، المرهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
العمر	بين المجموعات	0.926	1	0.926	1.412	0.243
	داخل المجموعات	22.926	34	0.656		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.333	1	0.333	0.105	0.748
	داخل المجموعات	108.222	34	3.183		
	بين المجموعات	3.00	1	3.00	1.293	0.263

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

		2.320	34	78.889	داخل المجموعات	مجال الوظيفة الحالية
0.146	2.210	1.565	1	1.565	بين المجموعات	سنوات
		0.708	34	24.074	داخل المجموعات	الخبرة في المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الفروق ANOVA حيث نلاحظ ان:

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير لمتغير العمر.

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (0.926)، اما خارج المجموعات (22.926)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات (1-35)=34، كما بلغت قيمة F المحسوب 1.412 عند مستوى دلالة 0.243 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.05 < 0.243$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير لمتغير العمر.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير لمتغير المؤهل العلمي.

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (0.333)، اما خارج المجموعات (108.222)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات (1-35)=34، كما بلغت قيمة F المحسوب 0.105 عند مستوى دلالة 0.748 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.05 < 0.748$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير للمؤهل العلمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعبادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (3.00)، اما خارج المجموعات (78.889)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات $(1-35)=34$ ، كما بلغت قيمة F المحسوب 1.293 عند مستوى دلالة 0.263 وهي أكبر من 0.05 . بما ان $0.05 < 0.263$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير للمجال الوظيفة الحالية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (1.565)، اما خارج المجموعات (24.074)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات $(1-35)=34$ ، كما بلغت قيمة F المحسوب 2.210 عند مستوى دلالة 0.146 وهي أكبر من 0.05 . بما ان $0.05 < 0.146$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير لسنوات الخبرة.

انطلاقاً من اختبار الفرضيات الفرضية وبعد قبولها جميعها فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية" (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : التي تنص

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية" (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغير النوع الاجتماعي.

لمعرفة إذا كانت توجد فروق أو لا قمنا باختبار T test للعينات المستقلة و النتائج كما يوضحها كما الموالي:

الجدول رقم (27): يمثل احصائيات المجموعة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	الصمت الوظيفي
1.024	2.900	ذكر	
0.799	3.951	أنثى	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الفروق حول الشفافية الإدارية و متغير النوع الاجتماعي

		إختبار Levene للتجانس		إختبار T للفروق		
		قيمة F	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الصمت الإداري	فرضية التباين متساوي	0.363	0.551	-2.632	34	0.013
	فرضية التباين غير متساوي			-2.190	4.818	0.082

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

توضح الجداول السابق نتائج اختبار الفروق Ttest فنلاحظ ان:

يوضح الجدول رقم (30) اختبار التجانس Levene، حيث نلاحظ ان قيمة F بلغت 0.363 عند مستوى الدلالة 0.551 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي يوجد تجانس بين العينتين و نأخذ بذلك قيم السطر الأول من اختبار الفروق.

نلاحظ من خلال قيم السطر الأول للجدول الثاني ان قيمة T بلغت -2.632 عند مستوى دلالة 0.013 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير النوع الاجتماعي.

ولمعرفة إلى أي مستوى من المستويات تعزى هذه الفروق نلاحظ نتائج الجدول رقم (29)، حيث نلاحظ أن :

المتوسط الحسابي لنوع ذكر قد بلغ 2.900 بمقابل بلغ المتوسط الحسابي لنوع أنثى 3.951 حيث أن:

$3.951 > 2.900$ بالتالي فإن هذه الفروق تعزى للإناث.

وعليه يمكن القول بأن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

4- اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

لمعرفة إذا كانت هناك فروق ام لا تم استخدام اختبار ANOVA للفروق والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): اختبار Anova للفروق بين الصمت الإداري و (العمر، المرهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
---------	--------------	-------------------	----------------------	-------------------	-----------------	-------------------------

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

0.748	0.574	0.411	1	2.465	بين المجموعات	العمر
		0.716	34	20.758	داخل المجموعات	
0.979	0.183	0.660	1	3.958	بين المجموعات	المؤهل
		3.607	34	104.597	داخل المجموعات	العلمي
0.691	0.649	1.615	1	9.689	بين المجموعات	مجال
		2.490	34	72.200	داخل المجموعات	الوظيفة الحالية
0.344	1.180	0.839	1	5.031	بين المجموعات	سنوات
		0.711	34	20.608	داخل المجموعات	الخبرة في المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الفروق ANOVA حيث نلاحظ ان:

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى

الصمت الإداري تعزى للمتغير لمتغير العمر.

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (2.465)، اما خارج المجموعات (20.758)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت

1، خارج المجموعات $(1-35)=34$ ، كما بلغت قيمة F المحسوب 0.574 عند مستوى دلالة 0.748 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.748 > 0.05$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت

الإداري تعزى للمتغير لمتغير العمر.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى

الصمت الإداري تعزى للمتغير لمتغير المؤهل العلمي.

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (3.958)، اما خارج المجموعات (104.597)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت

1، خارج المجموعات $(1-35)=34$ ، كما بلغت قيمة F المحسوب 0.183 عند مستوى دلالة 0.979 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.979 > 0.05$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير للمؤهل العلمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير لمُتغير مجال الوظيفة الحالية.

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (9.689)، اما خارج المجموعات (72.200)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات (1-35)=34، كما بلغت قيمة F المحسوب 0.649 عند مستوى دلالة 0.691 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.05 < 0.691$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير للمجال الوظيفة الحالية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نسبة التباين بين المجموعات قدرت بـ (5.031)، اما خارج المجموعات (20.608)، اما درجة الحرية بين المجموعات بلغت 1، خارج المجموعات (1-35)=34، كما بلغت قيمة F المحسوب 1.180 عند مستوى دلالة 0.344 وهي أكبر من 0.05 .

بما ان $0.05 < 0.344$ ، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلها أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة- حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغير لسنوات الخبرة.

انطلاقا من اختبار الفرضيات الفرضية وبعد قبولها جميعها ما عدى الفرضية الفرعية الأولى أي وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الصمت الإداري و متغير الجنس لصالح الإناث ، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - حول مستوى الصمت الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية" (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

المبحث الرابع : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية .

سنقوم في هذا المبحث بتفسير نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي :

المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالشفافية الإدارية : فيما نتناول اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الشفافية الإدارية .

الفرع الأول : شفافية الإجراءات و اللوائح :

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا جدا بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل على متوسط قدره (4.25) و إنحراف معياري مقدر بـ (0.405) ، كما هو موضح في جدول رقم (16) ، فقد إتفق أفراد عينة الدراسة و

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

بدرجة مرتفعة جداً على أن إدارة العيادة تحرص على تطبيق اللوائح و التعليمات على الجميع بالعيادة دون أي تمييز أو تفریق ، بأن إجراءات العمل في العيادة تتسم بالشفافية و الوضوح ، بأنها مترابطة و مكتملة لبعضها البعض .

الفرع الثاني: شفافية المعلومات :

تشير النتائج إلى أن هناك قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر العينة محل الدراسة ، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي قدر بـ (4.04) و إنحراف معياري مقدر بـ (0.943) كما هو موضح في الجدول (16) ، فقد منح أفراد العينة درجة مرتفعة حول إهتمام إدارة العيادة بتحديث المعلومات على نحو مستمر و ذلك بغية توفير المعلومات لمستخدميها في الوقت و بالجودة التي يحتاجها فيها دون تقديم أو تأخير .

الفرع الثالث: شفافية الإتصالات :

تشير النتائج إلى أن هناك قبولاً مرتفعاً بشفافية الإتصالات بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (3.81) و إنحراف معياري مقدر بـ (1.051) ، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، فقد يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد إدارة العيادة تسعى نحو التنوع في وسائل الإتصال بما يتناسب و طبيعة أهداف الإتصال المطلوبة ، و هذا في ظل مساهمة إستخدام تقنية الاتصال الموجودة بالعيادة في تبسيط الإجراءات و هذا مما يساهم فيه تحقيق الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بالعيادة بسرعة .

الفرع الرابع: شفافية المساءلة :

تشير النتائج إلى أن هناك قبولاً مرتفعاً حول شفافية المساءلة لعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (3.87) و إنحراف معياري مقدر بـ (0.936) ، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، فقد يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد أن آليات المساءلة الإدارية بالعيادة تسمح بالمراقبة و المراجعة في أي وقت و هذا في ظل وجود آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالعيادة حيث يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية بالعيادة للجميع .

الفرع الخامس: شفافية المشاركة :

تشير النتائج إلى أن هناك قبولاً مرتفعاً حول شفافية المشاركة بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره بـ (4.19) و إنحراف معياري مقدر بـ (0.401)، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، فقد يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد مدى حرص إدارة العيادة على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم بحيث تولي إدارة العيادة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء و هذا مما يشجع نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين و يعزز الثقة بينها و بين العاملين من خلال اتخاذ قرارات و رسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع .

المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة بالصمت التنظيمي : فيما نتناول اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الصمت

التنظيمي .

الفرع الأول : الصمت الدفاعي :

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً نحو الصمت الدفاعي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره بـ (3.76) و إنحراف معياري مقدر بـ (1.111) ، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، فقد

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات في العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة -

يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد يتجنب العاملین بالعيادة الحديث و اقتراح أفكارهم للتغيير خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة و ذلك من خلال حجبهم لمعلومات تم عملهم من أجل أن يحمي أنفسهم من العقاب ، كما أنهم يتجنبون تقديم أي مقترحات لكي لا يدخلوا في اشتباكات مع الآخرين .

الفرع الثاني : صمت القبول:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً نحو الصمت الدفاعي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره بـ (4.03) و بانحراف معياري مقدر بـ (0.917) ، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، فقد يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد أن العاملین بالعيادة يغفلون عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية أنفسهم وحتى أن توفرت لديهم الحلول فإنهم يحتفظون بها لأنفسهم لأن لديهم إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير

الفرع الثالث : الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً نحو الصمت الدفاعي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة- حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره بـ (4.06) و بانحراف معياري مقدر بـ (0.744) ، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، فقد يتوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و النتائج المتوصل إليها نجد أن العاملین بالعيادة يحبون معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل ، فهم يرفضون كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة العيادة.

المطلب الثالث : تفسير نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية

الفرع الأول : الفرضية الرئيسية الأولى :

تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

كانت تنص صياغتها كالتالي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للشفافية الإدارية على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) و تعتبر هذه النتيجة منطقية فذلك من حيث يمكن أن تقلل الشفافية الإدارية من مستويات الصمت التنظيمي. بدلالة قيمة t السالبة (-1.839) عندما تكون المعلومات متاحة وواضحة للعاملين، وعندما يشعرون بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرار، يقل احتمال شعورهم بالحاجة إلى الصمت لكون الشفافية تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى : و التي كانت صيغتها كالتالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين شفافية الإجراءات واللوائح و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة" .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي لشفافية الإجراءات واللوائح على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) و هذا راجع إلى أن اللوائح والإجراءات واضحة أو مفهومة جيداً من قبل العاملین ، مما يجعلهم متأكدين من كيفية استخدامها أو الفائدة منها، بحيث لا يمكن أن يساهم شفافية الإجراءات واللوائح في خلق الصمت التنظيمي.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية : و التي كانت صيغتها كالتالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الشفافية المعلومات و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة" .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لشفافية المعلومات على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ و هذا راجع إلى شعور العاملين أن آرائهم أو مخاوفهم لن تؤخذ على محمل الجد فهم يشعرون بعدم الجدوى من التحدث.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : و التي كانت صيغتها كالتالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الشفافية الاتصالات و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة" .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي شفافية الاتصالات على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ و هذا راجع لكون ثقافة المؤسسة غير داعمة للتواصل المفتوح مما يخلق هذا الامر عدم الثقة بين العاملين بالعيادة و الادارة و هاته الاخيرة لن تتصرف إلا بناءً على المعلومات المقدمة التي قد تستخدمها ضدهم، فإنهم قد يفضلون الصمت.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : و التي كانت صيغتها كالتالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الشفافية المساءلة و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة" .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي شفافية المساءلة على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ و هذا راجع لكون إدارة العيادة لا تشجع على ثقافة المساءلة بشكل حقيقي أو لا تعزز مبدأ تحمل المسؤولية، فهذا مما يؤدي بالعاملين إلى الشعور بالخوف من العقوبات أو الانتقام عند التحدث عن المشاكل أو الأخطاء.

❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة : و التي كانت صيغتها كالتالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الشفافية المشاركة و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة" .

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لشفافية المشاركة على الصمت التنظيمي عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ و هذا راجع إلى أن في ظل توفير قنوات اتصال متعددة يساهم هذا الامر في تعزيز الشفافية في الاتصال والمشاركة، يساعد على خلق بيئة يشعر فيها العاملون بالراحة. وبالتالي يقل الصمت التنظيمي .

الفرع الثاني : الفرضية الرئيسية الثانية :

و التي كانت صياغتها كالتالي : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة-".

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها و المدونة في الجدول رقم (24) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الشفافية الإدارية بالنسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة) . وتفسير ذلك ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لا تؤثر على الشفافية الادارية العيادة تتبع على المركزية في اتخاذ قراراتها.

الفرع الثالث : الفرضية الرئيسية الثالثة :

و التي كانت صياغتها كالتالي : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة-".

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها و المدونة في الجدول رقم (25) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة) ما عدى للجنس حيث وجدنا ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، و هذا وذلك راجع للتركيبة البيولوجية للإناث. يميلون الى الصمت أكثر بسبب خوفهم طبيعي .

الخلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا ، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن المؤسسة محل الدراسة (العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد -القنطرة-) ، من حيث تعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي ، و كما تعرفنا على مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، و حتى يكون للدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و الذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ، كما تم التعريف بمختلف الاساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج و مناقشتها ، و اختبار الفرضيات للاجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية المطروحة ، معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22).

كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان و تحليلها و مناقشتها مستخدمين في ذلك جملة من الاختبارات بغاية نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة قيد الدراسة .

الخاتمة

الخاتمة:

إن من بين الظواهر التي تشهدها المنظمات ظاهرة الصمت التنظيمي التي من الممكن أن تسبب لها مشاكل في العمل، و لكن إذا عرف المسيرين كيف يديرون هذا الصمت وكيف يستخدمون الأسلوب المناسب له الذي يتماشى و الموقف السائد و الذي يؤدي الى رضا جميع الأطراف و توجيه الجهود و الطاقات نحو العمل. هذا و نجد المنظمات اليوم تهتم أيضا بالبحث شبل تحقيق الشفافية الإدارية التي تعتبر أهم أساليب الحد من الصمت التنظيمي، حيث أصبح البحث عنها ومعرفة درجة تأثيرها ضرورة حتمية للمنظمات لضمان البقاء و الاستمرارية في بيئة العمل.

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال دراستنا بشقيها النظري والميداني بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد -القنطرة-، حيث قمنا بجمع البيانات الأولية والثانوية قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتنا، مما يمكننا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ممثلة في:

أولاً: النتائج النظرية :

- يعتبر الصمت التنظيمي ذلك السلوك الذي يقوم في أساسه على امتناع الموظفين في المنظمة بالتصريح بأي شيء.
- من خلال النتائج تم التوصل إلى أن دوافع الصمت التنظيمي تتمثل في (ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، مخاوف متعلقة بالعمل، ضعف التجربة، ضعف الاتصالات الإدارية).
- إن الهدف من تطبيق الشفافية هو خلق بيئة تتطور فيها المعلومات و القرارات الناضجة المتعلقة بسياسة و بيئة المنظمة
- هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي تتمثل في (تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين ، و المتابعة الموضوعية ، و بث روح الجماعة،

ثانياً: نتائج تطبيقية : اسفرت الدراسة عن نتائج تطبيقية هي :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شفافية الإجراءات واللوائح و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية المعلومات و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الاتصالات و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية المساءلة و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية المشاركة و الصمت التنظيمي بالعيادة محل الدراسة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات " العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة " بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد-القنطرة-.

ثالثا: التوصيات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بجملة من التوصيات نبرزها فيما يلي:
- الاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل.
 - تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم دون خوف.
 - تصميم العمل بشكل يضمن التدفق الحر للمعلومات.
 - عدم الاستهانة بآراء ومقترحات العاملين.
 - ترسيخ ثقافة الشفافية الإدارية.
 - تشجيع العاملين على تبني روح المبادرة الشخصية.

رابعا: أفاق البحث

- بعد النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث، يمكن التعرض لمواضيع أخرى لها علاقة ببحثنا هذا ولعلها تكون مفاتيح دراسات وبيادر لدراسات لاحقة:
- تأثير الصراع التنظيمي على الشفافية الإدارية
 - التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وأثرها على الصمت التنظيمي في المنظمة.
 - الدور الوسيط للثقة في العلاقة بين الشفافية الإدارية والصمت التنظيمي.
 - تأثير الشفافية الإدارية في التشارك المعرفي في المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- ابراهيم بدر الصبحيات . (2017). اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية. الاردن ، عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع.
- ابراهيم حسين حسني ابراهيم. (2022). حوكمة الكيانات الاقتصادية (المفاهيم الحديثة لإدارة الاعمال).
- خالد بن ناصر ال حيان . (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ و المناهج و الممارسات. الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- خالد بن ناصر ال حيان. (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ و المناهج و الممارسات (المجلد الطبعة الثانية). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- خالد عيادة عليمات. (2020). الفساد و انعكاساته على التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الأردن - الاردن ، عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع.
- زهير عابد. (2019). الرأي العام وطرق قياسه. عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- زهير عبد اللطيف عابد . (2013). الإعلام الجماهيري. عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- عبد الله بن عوض الشهري. (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2022). حوكمة الإدارة التعليمية. الكويت: الكويت.
- هناء أحمد محمد شويخ. (2010). علم النفس الصحي (Health Psychology). جمهورية مصر العربية ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المقالات:

- ابتسام خنفور عبود الرشيدى، و آخرون. (2021). متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، 36(36)، 355-356.

- أزهار مراد عوجة. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 01(53)، 570.
- أزهار مراد عوجه. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 01(53)، 571.
- آمنة صالح قزق، و أحمد محمود رضوان. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية و علاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية(01)، 118.
- أية جمال ربيع بيومي. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، 04(12)، 149.
- خيرة العبدى. (جوان، 2023). مراجعة نظرية دوامة الصمت في سياق الفضاء الافتراضي. مجلة الإعلام و المجتمع، 07(01)، 382.
- رانيا سمير نكي الجزائر. (أكتوبر، 2021). الصمت التنظيمي أسبابه و سبل التغلب عليه (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بينها، 01(128)، 383.
- رحاب عبد الله السحيباني، و خولة عبد الله المفيز. (ديسمبر، 2020). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة الحكومية في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 09(04)، 19.
- رضا بوغرزة، و يوسف حديد . (جوان، 2022). الصمت التنظيمي و أثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 08(02)، 173.
- روان خضر أبو شقرا، و آخرون. (2018). درجة ممارسة الشفافية الادارية في الجامعات الأردنية الحكومية و الخاصة في إقليم الشمال و علاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(01)، 282.
- سحر محمد عبد المنعم محمود عرنسة . (يوليو، 2023). تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري و دوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية). مجلة البحوث المالية و التجارية، 24(03)، 395.

- سعد نداء اكرم . (2018). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان و علاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، 16.
- سهير محمد حوالة ، و لمياء ناصر البكر . (يناير ، 2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، (01)01، 489.
- السيد يوسف السيد رجب حراز. (يناير ، 2023). الدور الوسيط للإرهاق العاطفي و الصمت التنظيمي في العلاقة بين الاشراف المسئ و سلوكيات التسكع الإلكتروني : الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي (بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط). مجاة البحوث المالية و التجارية، (01)24، 211.
- شافية غليظ. (مارس، 2021). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - واقع المؤسسات التربوية أنموذجا - . مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، (01)07، 444.
- شافية غليظ . (ديسمبر، 2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الانسانية، (02)06، 594.
- شريف يوسف ميهفان . (15 أيلول، 2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو). مجلة جامعة زاخو، (01)04، 173.
- صباح حسين شناوة الزيادي . (2021). أثر الصمت التنظيمي على جودة الخدمة الصحية : دراسة تحليلية في مستشفى الديوانية التعليمي. مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، (04)11، 28.
- طارق أبو شعفة معتوق. (جانفي، 2023). دور ممارسة الشفافية الادارية في تعزيز الصحة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين غب الادارة العامة بجامعة المرقب. مجلة الدراسات الاقتصادية، (01)06، 158.
- طارق رضوان محمد رضوان . (جانفي، 2013). " نموذج مقترح للعلاقة بين الشفافية الإدارية و الإرتباط الوظيفي " دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية و التجارية، (14)02، 07.
- طارق محمد رضوان . (ديسمبر، 2017). أثر أبعاد صمت العاملين في الإحتراق الوظيفي. المجلة العلمية التجارة و التمويل، (04)37، 89.

- عبد المنعم درويش صفوت. (يونيو، 2022). أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم). مجلة كلية السياحة و الفنادق، 11(03)، 349.
- عمار فتحي موسى إسماعيل. (يونيو، 2018). محددات الصمت التنظيمي و أثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات - دراسة تطبيقية - . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(04)، 06.
- فلاح بن فرج السبيعي. (مارس، 2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(01)، 186.
- فوزية برسولي، و محمد جوبر . (2018). الشفافية و الإفصاح كآليتين لمكافحة الفساد الإداري و المالي. مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، 01(02)، 154-155.
- فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (ماي، 2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الايجابي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة). مجلة الادارة و الاقتصاد، 06(21)، 63.
- ليلي بنتقة . (2022). علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين . مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، المجلد 05(01)، 493.
- محمد أحمد أمين أحمد . (31 مارس، 2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. (جامعة طنطا كلية التجارة، المحرر) المجلة العلمية للتجارة و التمويل، 37(02)، 04.
- محمد بن عطية الحربي. (ديسمبر، 2019). دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية -دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض-. المجلة العلمية للتجارة و التمويل، 39(04)، 09.
- محمد حمزة أمين عبد الله . (يونيو، 2022). ضغوط العمل و الصمت التنظيمي. مجلة الدراسات الإنسانية و الأدبية (27)، 680.
- محمد شمس حسن. (يوليو، 2021). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي و أبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة - دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة-. مجلة البحوث المالية و التجارية، 22(03)، 981.

- محمد علي عبد الحميد. (مارس، 2021). العلاقة بين الشفافية الادارية و إدارة التغيير في المنظمات العامة (دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 51(02)، 668.
- محمد فتحي شلقامي شعراوي. (29 سبتمبر، 2017). القيادة الأخلاقية و علاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي : دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 47(04)، 796.
- محمد نصر حسني. (يناير، 2006). بريد القراء و التعبير عن الرأي العام في ضوء نظرية " دوامة الصمت " - دراسة تحليلية لرسائل القراء حول الدستوري بصحيفة الأهرام خلال عام 2005 - . المجلة المصرية لبحوث الأبي العام، 07(01)، 12.
- مراد بومنقار ، و أمين وادي. (جوان، 2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ". مجلة رؤى اقتصادية(10)، 228.
- مروان عادل علاونة. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية و معيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 01(01)، 234.
- المعتز بالله البرنس محمد خليفة. (أكتوبر، 2020). دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي و أبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسويوط. مجلة البحوث المالية و التجارية، 21(04)، 627.
- المعجم الوسيط. (بلا تاريخ).
- مهابات نوري عبد الله ، و شيماء عصمت محمد أمين. (09 01، 2022). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الإحترق الوظيفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين / اربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية، 07(03)، 835.
- نبيل سعد خليل جرجس، و عنتر محمد أحمد عبد العال. (05 فبراير، 2023). واقع الشفافية الإدارية و المساءلة التعليمية. مجلة شباب الباحثين، 03(15)، 745.
- نجلاء إبراهيم الشنفي ، و رزان تركي التركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود و علاقته بالأداء الوظيفي. مجلة العلوم الادارية، 29(02)، 124.

- نصيرة بركنو . (يناير , 2018). الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (07)، 269-270.

- نصيرة بركينو. (2018). الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (08)، 27.

- نصيرة بركينو. (يناير 2018). ، (التغيير التنظيمي والعوامل له) . مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (العدد 07)، 269-270.

- نعيمة محمد حرب. (2011). واقع الشفافية الإدارية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 15-17.

- نعيمة محمد حرب. (2011). واقع الشفافية الإدارية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 10.

- نوف خلف محمد الحضرمي. (ديسمبر , 2017). الصمت التنظيمي و تأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس و رضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. مجلة الإدارة التربوية (16)، 167.
المذكرات:

- السبيعي بن بادي، و بن علوش. (2010). دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه في الفلسفة، 13.

- عز الدين بشقه. (2015). الفضولية و علاقتها بقرار طالب الليسانس للالتحاق بالماستر أكاديمي وفقا لنظرية السلوك المخطط دراسة ميدانية بكليتي : العلوم الاجتماعية و الانسانية ، اللغات و الآداب - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي --. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، 138.

- فهد عبد الرحمن مسفر رمزي. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، 46.

المؤتمرات و النصوص القانونية:

- سائرة العابد. (2021). الشفافية الإدارية و القيادة. المؤتمر الدولي الرابع للعلوم التربوية (صفحة 187). انطانيا: جامعة واسط.

- المادة 08 و 10 من المرسوم 88-131. (بلا تاريخ).

- المرسوم رقم 88-131 ، المؤرخ في 20 ذي القعدة 1408 ، و الصادر في 06/07/1988. (بلا تاريخ). ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن ، ج،ر،ج،د. (27).
- المواد 98،97،26،22،14،11من القانون 10-11. (بلا تاريخ).

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alserhan, K. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. European Scientific Journal, 12(13), 157.
- Bentiba, Z., & Khelil , S. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). International journal of economic performance, 05(02), 46.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006, (August). Organizational Silence and Hidden. Public Policy and Research, 04(41), 1539.
- Mazen, A., Samy, A., & Tarek, A. (2017, April). The Degree of Administrative Transparency in the. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 01(02), 19.
- Serhan, K. (2016, May). Administrative Transparency in Public Secondary. European Scientific Journal, 12(13), 158.
- THAHER, S., & THAHER, M. (2019). The degree of transparency in administrative communication in secondary schools in East Jerusalem from the point of view of teachers. The comprehensive multidisciplinary electronic journal(14), 07.
- المقالات:

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للصمت التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الصمت التنظيمي
3	المطلب الأول : التطور التاريخي للصمت التنظيمي
4	المطلب الثاني : مفهوم الصمت التنظيمي و خصائصه
5	المطلب الثالث : نظريات الصمت التنظيمي
7	المبحث الثاني : أساسيات الصمت التنظيمي
8	المطلب الأول : أنواع الصمت التنظيمي و مراحلها
9	المطلب الثاني : نتائج الصمت التنظيمي و مصادره .
12	المطلب الثالث : أبعاد الصمت التنظيمي
14	المطلب الرابع : الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي و سبل مواجهته
16	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للشفافية الإدارية	
18	تمهيد
19	المبحث الأول : ماهية الشفافية الإدارية
19	المطلب الأول : التطور التاريخي للشفافية الإدارية
20	المطلب الثاني : مفهوم الشفافية الإدارية و مستوياتها
22	المطلب الثالث : أهمية الشفافية الإدارية وفوائدها
25	المطلب الرابع : عناصر الشفافية الإدارية و أنواعها
27	المبحث الثاني : أساسيات الشفافية الإدارية

فهرس المحتويات

27	المطلب الأول : مبادئ و متطلبات الشفافية الإدارية
29	المطلب الثاني: معوقات التي تحد من فعالية الشفافية الادارية وطرق تحسين.
30	المطلب الثالث : مجالات (أبعاد) الشفافية الإدارية
31	المطلب الرابع : العلاقة بين الشفافية الإدارية و الصمت التنظيمي
34	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة بالعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة-	
36	تمهيد
37	المبحث الأول : لمحة عامة عن العيادة محل الدراسة
37	المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات حشاني محمد- القنطرة-
40	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
40	المطلب الأول : الإطار المنهجي و أدوات الدراسة
44	المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة
49	المطلب الثالث : تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور الشفافية الإدارية
55	المطلب الرابع : تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور الصمت التنظيمي
59	المبحث الثالث :اختبار فرضيات الدراسة
59	المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي
61	المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة
70	المبحث الرابع : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية
70	المطلب الأول :تفسير الإجابات المتعلقة بالشفافية الإدارية
71	المطلب الثاني :تفسير الإجابات المتعلقة بالصمت التنظيمي
74	المطلب الثالث : تفسير نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية
44	خلاصة الفصل
77-76	الخاتمة
قائمة المراجع	
فهرس المحتويات	
الملاحق	

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

اسم و لقب الاستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتماء
أقطي جوهرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
موسي سهام	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد خيضر بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00338/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد
القطرة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بوجمعة ونام
- 2- طيار سهيلة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الشفافية الإدارية على الصمت التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-17

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقلة





جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي الفاضل...، سيدي الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،
نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان " أثر الشفافية الإدارية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة
حالة العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة - " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر
، تخصص إدارة الموارد البشرية
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث
أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة
اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف
تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة:

*داسي وهيبة

من إعداد الطالبتين :

* بوجمعة نور وئام

* طيار سهيلة

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بالعيادة متعددة الخدمات حشاني مُجدد - القنطرة - فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ، أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة ، من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة ، من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي ، تقني سامي في الصحة العمومية
 بكالوريا ، ليسانس في الصحة العمومية
 دكتوراه

4/ مجال الوظيفة الحالية :

ممرض منسق ، ممرض في الصحة العمومية
 ممرض ممتاز ، مساعد ممرض رئيسي في الصحة العمومية
 ممرض متخصص ، مساعد ممرض في الصحة العمومية
 طبيب ، طبيب متخصص

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات ، 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 10 سنوات - أقل من 15 سنة ، من 15 سنة فأكثر

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

المحور الأول: الشفافية الإدارية: في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستويات تطبيق الشفافية الإدارية بالعيادة متعددة الخدمات حشاني مُجد - القنطرة - ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	الشفافية الإدارية و عبارات القياس				
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: شفافية الإجراءات و اللوائح					
01					تتسم إجراءات العمل في العيادة بالشفافية و الوضوح .
02					الأنظمة و اللوائح المعمول بها بالعيادة معلنة للجميع .
03					يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد بالعيادة .
04					توفر العيادة نماذج للمعاملات الإدارية واضحة و سهلة الاستخدام .
05					تمتاز الإجراءات و اللوائح بأنها مترابطة و مكاملة لبعضها البعض .
06					توفر إدارة العيادة جميع الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل .
07					تطبق اللوائح و التعليمات على الجميع بالعيادة من دون أي تمييز .
ثانيا : شفافية المعلومات					
08					تتصف المعلومات الصادرة من إدارة العيادة بالمصدقية و الدقة .
09					تخلو المعلومات التي تقدمها إدارة العيادة من المعلومات الزائدة و المتكررة .
10					يتلقى المستخدم المعلومات في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير .
11					تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التحيز .
12					تتلاءم المعلومات مع أهداف العمل الحالية و المستقبلية .
13					يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر في العيادة .
14					المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة و تلي متطلبات العمل بالعيادة .
ثالثا : شفافية الاتصالات					
15					تعمل إدارة العيادة على إيجاد نظام اتصال ميسر و مفتوح بين كافة المستويات الادارية .
16					توفر إدارة العيادة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي و المؤسسات ذات الصلة .
17					تنوع إدارة العيادة في وسائل الاتصال بما يتناسب و طبيعة أهداف الاتصال المطلوب .
18					تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في العيادة بالسهولة .
19					تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بالعيادة بسرعة .

					يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة بالعبادة في تبسيط الإجراءات .	20
					يتم من خلال الاتصال اطلاق الرؤساء على نشاط المرؤوسين و نقل تعليماتهم .	21
رابعاً : شفافية المساءلة						
					يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في العبادة.	22
					يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية بالعبادة للجميع .	23
					تسمح آليات المساءلة الإدارية بالعبادة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت .	24
					تتم إجراءات المساءلة الإدارية بالعبادة بنزاهة .	25
					تتم المساءلة الإدارية بالعبادة بناء على معلومات موثوقة .	26
					تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين بالعبادة .	27
					تلتزم الإدارة العاملين بالعبادة بتقديم تفسيرات لقراراتهم و تصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	28
خامساً: شفافية المشاركة						
					تعزز إدارة العبادة الثقة بينها و بين العاملين بها من خلال اتخاذ قرارات و رسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع .	29
					تشجع إدارة العبادة العاملين بها على إبداء الرأي و تقديم المقترحات .	30
					تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي .	31
					تشجع إدارة العبادة العاملين بها على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات .	32
					تولي إدارة العبادة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء .	33
					تشجع إدارة العبادة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين بها .	34
					تحرص إدارة العبادة على اطلاع العاملين بها على نتائج أعمالهم .	35

المحور الثاني : الصمت التنظيمي : فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستويات الصمت التنظيمي بالعبادة محل الدراسة، ونرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	أبعاد الصمت التنظيمي و عبارات القياس				
	تماما	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق تماما
أولاً: الصمت الدفاعي					
36					يجب العاملين بالعبادة المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيهم .
37					يجب العاملين بالعبادة معلومات تم عملهم من أجل أن حماية أنفسهم من العقاب .
38					يتجنب العاملين بالعبادة التعبير عن آراءهم المتعلقة بتحسين العمل لحماية لذاتهم من المسؤولية .
39					يتجنب العاملين بالعبادة تقديم أي مقترحات لكي لا يدخلوا في اشتباكات مع الآخرين .
40					يتجنب العاملين بالعبادة الحديث و اقتراح أفكارهم للتغيير خوفا من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة .
41					يتجنب العاملين بالعبادة النقاش مع الآخرين لحماية أنفسهم من المساءلة .

ثانيا : صمت القبول

					يحتفظ العاملین بالعبادة لأنفسهم و بصورة سلبية لحل المشاكل في العمل .	42
					يحتفظ العاملین بالعبادة بالآراء لأنفسهم لأن لديهم إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير .	43
					يجب العاملین بالعبادة الآراء المتعلقة بتحسين العمل لأنهم غير متحمسين للعمل .	44
					يفغل العاملین بالعبادة عن الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية أنفسهم .	45
					موقف العاملین بالعبادة سلبی مع الآخرين عند محاولة إيجاد الحلول لمشكلات العمل .	46
					يحتفظ العاملین بالعبادة بحلول المشكلات لأن المسؤول مسيطر .	47

ثالثا : الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية

					يجب العاملین بالعبادة معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل .	48
					يتحمل العاملین بالعبادة الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظهم بالأسرار التي تخص العمل .	49
					يرفض العاملین بالعبادة كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة العبادة .	50
					يحمي العاملین بالعبادة منظمتهم من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه .	51
					يتجنب العاملین بالعبادة تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة .	52
					يقاوم العاملین بالعبادة الضغط من الآخرين بحفاظهم على أسرار العبادة .	53

شكرا لتعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/06/04

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: داسي وهيبية

الرتبة: استاذ تعليم عالي

قسم الارتباط: قسم علوم التسيير

- أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / للطلبة (ة): 1. - بوجمعة نور الوثام.

2 - طيار سهيلة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر الشفافية الادارية على الصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية في عيادة متعددة الخدمات حشاني محمد - القنطرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف