



العلاقة بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي

بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة

أ. م. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

العراق/جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي. ولتحقيق ذلك الهدف حاول البحث تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرين البحث وهما راس المال النفسي بأبعاده (الامل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، والمرونة) والصمت التنظيمي بأبعاده (مشاكل التواصل ، وسلوك الصمت) انطلاقاً من تساؤل فكري أساسي مفادها هل يتأثر الصمت التنظيمي بأبعاد راس المال النفسي واختبار هذا التساؤل على المستوى الميداني في مستشفى الحسين ع العام، وسعيًا لتحديد اي من ابعاد راس المال النفسي الاكثر تأثيراً في الصمت التنظيمي. وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (104) فرداً من الموظفين اخضعت اجاباتهم للاختبار والتحليل، وقد اشارت النتائج الاحصائية الى وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي في مستويات الصمت التنظيمي على مستوى عينة البحث.

Abstract

The research aims to study the relationship between the psychological capital and organizational silence. To achieve this objective research tried to determine the influential relationship between two variables of research, and psychological dimensions of psychological capital (hope, self-efficacy, optimism, and flexibility) and silence organizational dimensions (communication problems, and the behavior of silence) from questionable intellectual essential that Are influenced by organizational silence the dimensions of the psychological capital and testing this question at the field level at public Al-Hussein Hospital, and in order to determine which of the psychological dimensions of the most influential in the organizational silence. A random sample of were selected (104) members of staff subjected their answers to the test and analysis, and statistical results indicated a significant effect for the psychological dimensions in the levels of organizational silence.

المقدمة

يعد راس المال النفسي احد الظواهر التي يدرسها علم النفس الاجتماعي والذي محور اهتمام الباحثين في تخصص نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي كونه يلامس مشاعر وتفكير وسلوك الافراد داخل المنظمات والتي تعد الركيزة الاساسية لنجاح المنظمات ولهذا نال موضوع راس المال النفسي اهمية بالغة في الفكر الاداري كونه يتعامل مع الجانب النفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات فالحالة النفسية تملك اثرًا كبيراً في تعزيز الاداء المتميز او بالعكس تؤدي دورا سلبيا عليه، فضلاً عن ان وجود مستويات من راس المال النفسي الايجابي يمكن ان يسهم في اظهار صوت العاملين وزيادة مشاركتهم في العمل وتشجيعهم على تقليل حالة الصمت التنظيمي (التي تعد ظاهرة سلبية في المنظمة). وما يشار اليه ان ظهور مستويات من الصمت التنظيمي له ارتباط كبير بسوء الحالة النفسية للموظفين ولذلك فان البحث الحالي يهدف الى دراسة العلاقة والتأثير بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي مستشفى الحسين ع العام.



ولتحقيق ذلك تسلسل البحث على وفق اربعة محاور تخصص الأول منها بعرض المنهجية العلمية والثاني لتقديم مراجعة نظرية ، فيما انصرف المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني والتحليلي لينتهي البحث بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المحور الاول - منهجية البحث

تتجسد وظيفة هذا المبحث بعرض تساؤلات البحث ، وأهميته ، واهدافه ، وفرضياته ، ومخططة الافتراضي وبقية مكونات المنهجية العلمية للبحث وكما يأتي :

اولاً : تساؤلات البحث

اشار الفكر الاداري الى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في اغلب المنظمات لكن بمستويات مختلفة وان تلمس الواقع الموجود في الميدان يفرض القبول بالمنطق الفكري وقد يعزى الصمت التنظيمي الى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاب التنظيمي والتسلط والتهمك التنظيمي وغيرها فضلا عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي وان القطاع الصحي يعد قطاع مفعم بالحياة وحساس جدا كونه يتعامل مع حياة الافراد ولهذا جاءت تساؤلات البحث لاستكشاف مدى توافر ظاهرة الصمت التنظيمي فيها ومدى تأثرها بالحالة النفسية السائدة بين الموظفين، كما ان مدى تأثير راس المال النفسي وابعاده في الصمت التنظيمي هو مشكلة قائمة بحد ذاتها ، اذا ما افترضنا انها قد حسمت ولو بشكل جزئي على مستوى الادب النظري ، وعلى هذا يمكن ايجاز تساؤلات البحث كما يأتي :

1. ما هو مستوى ادراك الموظفين في المستشفى عينة البحث لمفهوم وابعاد راس المال النفسي؟
2. ما هو مستوى ادراك الموظفين في المستشفى عينة البحث لمفهوم وابعاد الصمت التنظيمي ؟
3. ما هو مستوى علاقة الارتباط بين راس المال النفسي وابعاده والصمت التنظيمي في المستشفى عينة البحث ؟
4. ما هو مستوى علاقة التأثير بين راس المال النفسي وابعاده والصمت التنظيمي في المستشفى عينة البحث؟

ثانياً : اهمية البحث: تظهر أهمية البحث من خلال تحقيقه الاتي :

1. اثارة اهتمام الادارات العليا لأهمية راس المال النفسي للموظفين في المستشفى الحسين العام وضرورة تشجيعه ودعمه كونه المحرك الاساس والمحفز الرئيس للعديد من السلوكيات الايجابية الهامة خاصة المشاركة والتعاون والالتزام .
2. سيتناول البحث موضوعاً حساساً وذو اهمية جوهرية على مستوى المنظمات بشكل عام (والقطاع الصحي بشكل خاص) وهو الصمت التنظيمي الذي يعد من السلوكيات الشائعة التي يختلف مستواها من بيئة الى اخرى ومن موقف الى اخر، والذي سيوفر رؤية واضحة للإدارة عنه وبالتالي يمكنها من ايجاد العلاجات والحلول لمستوياته.
3. اعطاء الادارة العليا في المستشفى القدرة على تخطيط واقعها المستقبلي بشكل اكثر واقعية يلامس الحالة الفعلية الموجودة فيها اذا ما اعتمدت على المؤشرات الميدانية التي سيخلص بها البحث.



4. ان تشخيص واقع تأثير راس المال النفسي وابعاده في مستويات سلوك الصمت التنظيمي سيسهم في توجيه الموظفين في المستشفى عينة البحث في تلمس مواطن القوة والضعف في الاداء بما يتعلق بمتغيرات البحث .

ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تقديم عرض مفاهيمي فكري عن راس المال النفسي وابعاده والصمت التنظيمي.
2. الكشف عن ترتيب ابعاد راس المال النفسي على وفق اولوياتها كما يدركها الموظفين عينة البحث للتأكيد على الابعاد التي تقدمت وتشخيص الابعاد الاخرى التي تحتاج تحسين.
3. وصف وتشخيص مستوى توافر متغير الصمت التنظيمي وابعاده الفرعية ميدانياً.
4. تحديد اي من ابعاد راس المال النفسي الفرعية يكون ارتباطه أكبر في الصمت التنظيمي.
5. تحديد اي من ابعاد راس المال النفسي الفرعية يكون تأثيره أكبر في الصمت التنظيمي.

رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من متغيرين أساسيين هما:

1. راس المال النفسي : يمثل المتغير المستقل للبحث ، اذ جرى اعتماد انموذج (Luthans et al , 2008) في تحديد الابعاد الفرعية لهذا المتغير التي تمثلت بالأمل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، والمرونة.
2. الصمت التنظيمي : يمثل المتغير المعتمد للبحث ، اذ جرى اعتماد انموذج (Ardakani & Mehrabanfar , 2015) في تحديد الابعاد الفرعية لهذا المتغير ، وهي اثنين مشاكل التواصل وسلوك الصمت. وكما يتضح في الجدول (1)

الجدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسه

معامل (الفأ- كرونباخ)	عدد الفقرات	مصادر المقياس	المتغيرات		ت
			الفرعي	الرئيسي	
0.81	6	Luthans et al , 2008	الامل	راس المال النفسي	1
	6		الكفاءة الذاتية		
	6		التفاؤل		
	6		المرونة		
0.83	5	Ardakani & Mehrabanfar , 2015	مشاكل التواصل	الصمت التنظيمي	2
	6		سلوك الصمت		

خامساً : فرضيات البحث

بناءً تساؤلات البحث وسعياً لتحقيق أهدافه فقد بني البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالاتي:

1. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين راس المال النفسي بأبعاده والصمت التنظيمي

، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الامل والصمت التنظيمي.

ب. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية والصمت التنظيمي.

ج. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التفاؤل والصمت التنظيمي.

د. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المرونة والصمت التنظيمي

2. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لراس المال النفسي بأبعاده في الصمت التنظيمي ، وتنبثق من

هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الامل والصمت التنظيمي.

ب. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية والصمت التنظيمي.

ج. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التفاؤل والصمت التنظيمي.

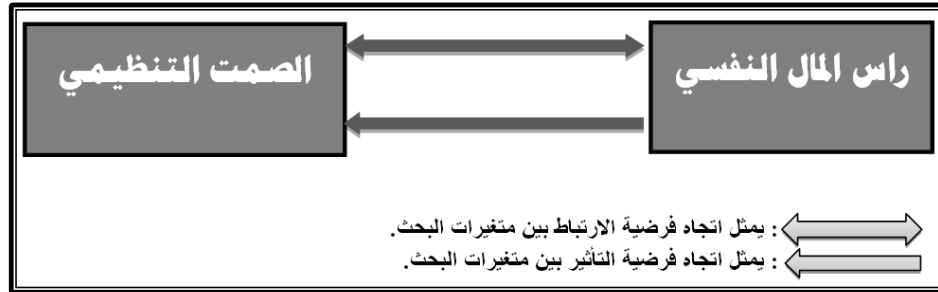
د. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين المرونة والصمت التنظيمي.

سادساً : مخطط البحث الفرضي

تم بناء مخطط البحث الفرضي بما يفسر العلاقات الضرورية بين متغيري البحث (راس المال النفسي -

المتغير المستقل- والصمت التنظيمي - المتغير المعتمد-) وبما يعكس الفرضيات البحث، والشكل (1)

يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (1) : مخطط البحث الفرضي

سابعاً : حدود البحث (المكانية والزمانية)

1. الحدود المكانية

تم اختيار مستشفى الحسين العام لأجراء الجانب الميداني للبحث.

2. الحدود الزمانية

تحددت مدة البحث من (2017 /2/21) إلى (2016 / 4 /10) ، وهي المدة المتعلقة بتوزيع الاستبانة

على العينة واستعادتها لغرض اجراء التحليل الاحصائي لها وتفسير نتائجها.

ثامناً : عينة البحث

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مستشفى الحسين العام ، حيث تم توزيع

(112) استبانة كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (104) استبانة ، اي بنسبة استرجاع (92.85%)

والجدول (2) يوضح خصائص عينة البحث.



عدد سنوات الخدمة		الجنس		الفئات العمرية		
11- فاكثر	10-1	اناث	ذكور	46- فاكثر	45-35	أقل من 35
33	71	18	86	9	50	45

الجدول (2) خصائص عينة البحث

تاسعاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية

اعتمد في اكمال الجانب النظري للبحث على ما أفرزه الادب الاداري عن موضوعات البحث، فضلا عن بناء مقياس البحث وفقراته، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي فرضي قدره (3) ، اما بالنسبة الى اساليب المعالجة الإحصائية فقد استخدمت الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاهمية النسبية) وتحليل الارتباط البسيط ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط ، وقد نفذت الاساليب المذكورة اعلاه على الحاسبة الالكترونية بأستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.15) .

المحور الثاني : الجانب النظري

اولاً : الإطار الفكري لراس المال النفسي

اتجهت البحوث في الآونة الاخيرة الى الاهتمام بدراسة الجوانب الايجابية والسلبية للحالة النفسية للعاملين في المنظمات وما يتبعها من نتائج مؤثرة في عمل المنظمة، ومن تلك الاهتمامات برز الاهتمام بموضوع راس المال النفسي باعتباره الموجه الأعلى للبناء الإيجابي داخل المنظمة (: Abbas & Raja , 2011) وخاصة بعد ان اشار اليه (Martin Seligman) في خطابه أمام الجمعية البرلمانية الآسيوية بشكل استباقي حول علم النفس الإيجابي وضرورة الاهتمام به ودراسته بأساليب علمية بهدف اكتشاف نقاط القوة التي تسمح للأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات لتزدهر (Luthans et al , 2005 : 252) وما شخصه (Seligman) في كتابه السعادة الحقيقية (Authentic Happiness) في عام 2002 كان دليل على نشوء مفاهيم راس المال النفسي بصورة مستقلة عن اوجه راس المال الاخرى في المنظمة (Levene , 2015 : 15)

وعلى وجه التحديد يعرف رأس المال النفسي باعتباره العامل النفسي الإيجابي الأساسي بشكل عام ، واحد اهم معايير السلوك التنظيمي الايجابي على وجه الخصوص، التي تتجاوز رأس المال البشري والاجتماعي لاكتساب ميزة تنافسية من خلال استثمار / تطوير "من أنت" ، وان ما يميزه انه: (1) يستند إلى نموذج علم النفس الإيجابي (أي انه يتضمن أهمية إيجابية وقوة بشرية)؛ (2) يشمل الحالات النفسية بناء على معايير السلوك التنظيمي الإيجابي (3) يتجاوز رأس المال البشري (أي ما تعرفه) ورأس المال الاجتماعي (أي الذي تعرفه) ل"من أنت". و (4) ينطوي على الاستثمار والتنمية (أي مثل راس المال الاقتصادي / المالي) للعائد الناتج عن تحسين الأداء ونتيجة الميزة التنافسية. (Luthans et al , 2005 : 253)

وعرف كذلك راس المال النفسي بانه واحد من أكثر الوسائل المؤثرة في تحقيق الأداء التنظيمي المطلوب وهو يتضمن تشخيص القدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية وتحديد الصفات



الشخصية المساهمة في إنتاجية الفرد بشكل ايجابي (Kaplan & Biçkes , 2013 : 234) وأشار (Li-feng & Hua-li, 2009:1088) الى رأس المال النفسي بأنه مجموعة العوامل النفسية الاساسية الايجابية بشكل عام ومجموعة الحالات الاساسية التي تنطوي في معايير السلوك التنظيمي الايجابي بشكل خاص متجاوزاً بذلك مفهوم رأس المال البشري والاجتماعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير واستثمار مفهوم (من أنت). وعاد (Luthans et al , 2008 : 820) لتعريف رأس المال النفسي بأنه البناء الأساسي الذي يتكون من الأمل، والكفاءة الذاتية والتفاؤل، والمرونة ، وهذه المكونات هي العوامل الاساسية التي تسهم في تنمية الافراد وتطوير ادائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

وعرف (Chen & Lim , 2012 : 813) رأس المال النفسي بأنه مظهر من مظاهر الحالة النفسية الإيجابية، يؤثر بشكل إيجابي في كيفية توضيح إدراك الموظفين لقدرتهم على العمل بعد فقدان الوظيفة ويجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع حركات العمل والاشتراك بمزيد من البحث عن أي عمل إبداعي. وفي السياق نفسه عرفه (Cole , 2007 : 39) بالقدرة النفسية المرنة التي سيتم تطويرها وتحسينها من خلال استخدام برامج تدريبية قصيرة نسبياً، والاعتماد على أنشطة العمل المختلفة وهذه القدرات تتقلب مع مرور الوقت زيادة أو نقصان تبعاً للظروف القائمة.

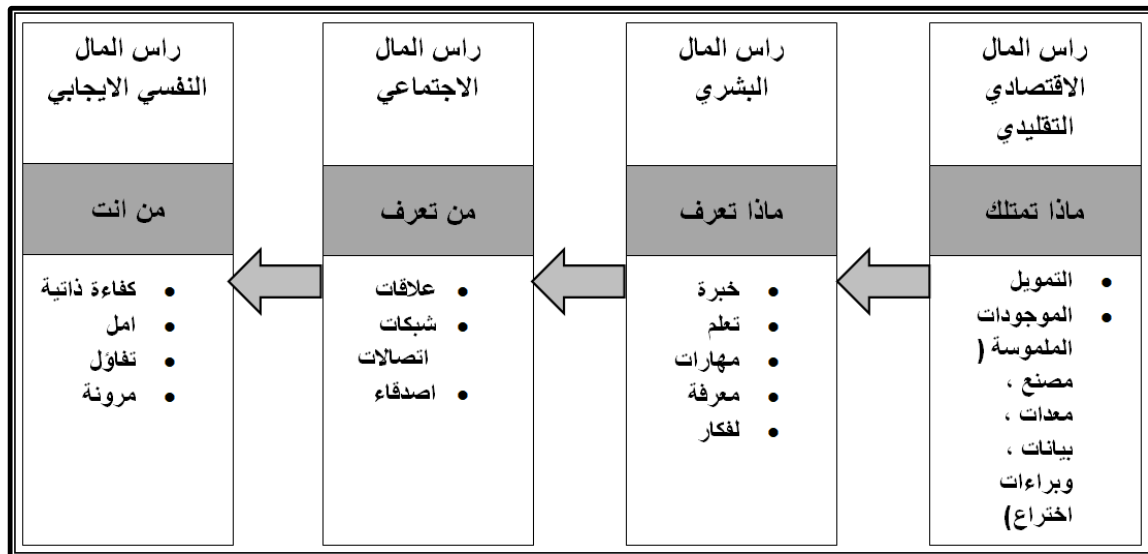
وذهب (Bandura) الى تعريف رأس المال النفسي من الناحية الجماعية اذ اشار اليه بأنه الايمان المشترك للمجموعة بخصوص قدراتها الموحدة او هو الحالة النفسية التي يشترك بها افراد مجموعة معينة او تنمية خصائص المجموعة التي تمتاز بها خاصة خصائص الامل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، والمرونة (Walumbwa et al , 2011 : 6).

ثانياً : أهمية رأس المال النفسي

أن رأس المال النفسي السلوك الايجابي يعتبر مدخلاً ايجابياً نوعياً من خلال ما يحققه من نتائج ايجابية في تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء ، فرأس المال النفسي يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة ، فضلاً عن تحسين التماسك والتعاون وإحداث تغيير ايجابي في الثقافة التنظيمية (Luthans et al , 2008 : 210) وذهب (Millard , 2011 : 2) الى تحديد أهمية رأس المال النفسي من خلال قدرته على إضافة العديد من النتائج الايجابية المرحب بها من قبل إدارة المنظمة كالالتزام التنظيمي ، الفاعلية ، الأداء والرضا الوظيفي ، وقدرته في التأثير على السلوكيات الايجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالإضافة الى التأثير في الابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تعرقل الفاعلية والنجاح التنظيمي.

ويؤكد (Luthans et al , 2004 : 46) إلى إن الإدراك المتصاعد للموارد البشرية في كونها ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد حفز الباحثين والكتاب على إثارة موضوعات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في مجالات النظرية، والبحث ، والتطبيق بينما واجه رأس المال النفسي الايجابي إهمالاً من قبل الأكاديميين والممارسين في ميادين العمل، على الرغم من كونه جزء مهم من رأس المال البشري

(ماذا أعرف) ورأس المال الاجتماعي (من أعرف) ، إذ جاء رأس المال النفسي ليمثل (من أنا) ، ليكون مهم بقدر أهمية ماذا أعرف ومن أعرف ، والشكل (2) يوضح ذلك .



الشكل (2) : توسيع رأس المال النفسي من اجل تحقيق الميزة التنافسية

Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. (2004) "Positive psychological capital: Beyond human and social capital." *Business horizons* 47.1: 45-50.

وتظهر أهمية رأس المال النفسي من خلال اسهامه في إدراك الافراد العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك عن طريق الآتي : (Norman et al , 2010 : 384)

1. كتركيب فردي ايجابي ، يوجه رأس المال النفسي الأهداف من خلال القدرة على إيجاد مختلف مسارات تحقيقها ، فالبعض يمكن أن يكون مبدعاً علماً إن هذا ليس جزءاً من دور المهمة الرسمي ، ومرناً عند الضرورة للاستمرارية في تحقيق الأهداف ، ووثقاً من قدراته ولا يخشى الولوج في اختبار المسارات والطرائق الجديدة ومتفائلاً بشأن المستقبل للمحافظة على التوجه الايجابي .
2. يدعم رأس المال النفسي العلاقة بين التفكير الواسع والاجيبي ، فالتوجهات الشعورية الايجابية تزيد من انتباه وتركيز وأنماط التفكير وسلوكيات الافراد ، وهذه السلوكيات تصور كسلوكيات المواطنة التنظيمية ، إذ تعتبر المساهمات الشعورية الايجابية للأفراد العاملين كسلوك طوعي ذاتي كالمشاركة ومساعدة زملاء العمل أو المساعدة في التحسين التنظيمي من خلال الأفكار والمقترحات .

وقد وجدت الأبحاث السابقة ان رأس المال النفسي يكتسب أهميته من خلال ارتباطه بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي والرضا ، ويرتبط سلبياً في التهكم التنظيمي ونوايا دوران العمل ، كما يعتقد أن الأفراد مع رأس المال النفسي الأعلى يمتلكوا القدرة المعرفية و التنظيم الذاتي ، وتقديم المبادرة، والطاقة، والانضباط الذاتي الضروري للوصول إلى الأهداف (Abbas & Raja , 2012 : 8) كما ان تطوير رأس المال النفسي يشجع الموظف في تحقيق المزايا التنافسية ويدعم العلاقة بين الموظفين والمنظمات (Sapyaprapa et al , 2013 : 395) ووجد من خلال التحليل البعدي (meta-analysis) لاجتاث رأس المال النفسي المقررة ذاتياً بانه يشكل مؤشراً هاماً من مجموعة واسعة من النتائج التنظيمية على



المستوى الفردي مثل المقاييس المتعددة الخاصة بالأداء والمواقف مثل الرضا، الالتزام، ونوايا دوران العمل والسلوكيات مثل المواطنة التنظيمية والانحراف (Harms & Luthans , 2012 : 591)

ثالثاً : ابعاد راس المال النفسي

اشار (Luthans et al , 2008 : 210-211) الى ابعاد راس المال النفسي باربعة ابعاد اساسية هي :

1. **الامل** : يعرف الأمل بأنه القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وإعادة توجيه المسارات لتحقيق تلك الأهداف ، وهو حالة تحفيزية ايجابية يستمدها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح فهو يتميز بالتداؤب أي الطاقة الموجهة تجاه الأهداف ، والمسارات أي التخطيط لمقابلة الأهداف ، وبالتالي فان الأمل يمثل قوتين الأولى قوة الإرادة أو التصميم نحو تحقيق الأهداف ، والثانية قوة المسار الذي يمثل التخطيط لمقابلة الأهداف.

2. **الكفاءة الذاتية** : وهي الثقة المتوفرة لدى الفرد التي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع أو الموارد أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح ضمن سياق معرفي معين ، وهي قائمة على النظرية المعرفية الاجتماعية ، وتشمل مصادر معترف بها على نطاق واسع للتنمية الفاعلة خاصة إتقان العمل، والتعلم بالإنابة أو النمذجة، والإقناع الاجتماعي، والإثارة النفسية أو الفسيولوجية .

3. **التفاؤل** : يستخدم للإسناد أو أسلوب توضيحي للفهم ، ويعرف المتفائلون بانهم أولئك الذين يتخذون الصفات الداخلية، المستقرة، والشمولية بشأن الأحداث الإيجابية (على سبيل المثال، تحقيق الهدف)، ولكن الأحداث السلبية تنسب على إنها خارجية ومؤقتة أي غير مستقرة ومحدودة . وهناك من يهتم بتقديم العمل التكامل مع الأسس النظرية المتميزة باستخدام إطار التوقع ، أي ان المتفائلين هم الناس الذين يتوقعون الأشياء الجيدة أن تحدث لهم ، اما المتشائمون هم الناس الذين يتوقعون أشياء سيئة تحدث لهم .

4. **المرونة** : تعرف المرونة بالقابلية في الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك لما ينتج من ظروف صعبة على سبيل المثال الصراعات ، الفشل، الانكماش ، وحتى الأحداث الايجابية أحيانا كالترقية وتزايد المسؤولية ، اذ أن جميع هذه المتغيرات ربما تحدث تغيرا وضغطا للأفراد ، وبالتالي المرونة هي التحمل والرجوع إلى الحالة الاعتيادية في حال تعرض الفرد للمشكلات والمحن في سعيه لتحقيق الأهداف ، والمرونة تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير والمحافظة على الاستقرار العاطفي عند مواجهة الظروف الصعبة.

رابعاً: مفهوم الصمت التنظيمي

على الرغم من أن الدراسات الحالية في مجال التنظيم والإدارة تركز على قنوات التمكين والتواصل المفتوح ، الا أن العديد من العاملين في هذا المجال لا يدعمون تنظيم الاتصالات، وتبادل المعلومات والمعرفة العلني والسري، وجميع هؤلاء يمكن ان يسببوا فشل أهداف المنظمة ومدراء البرامج ، واحدة من العقبات الرئيسية التي تعترض نجاح برامج وأهداف المنظمة، ونقص المعلومات، وعدم الثقة هو ظاهرة الصمت التنظيمي الذي هو رفض للتعبير عن الأفكار والآراء والمعلومات حول المشاكل التنظيمية. ظاهرة الصمت



التنظيمي هي الأكثر شيوعا في معظم المنظمات (Tabatabaei et al , 2014 : 340) كما لم يتم تعريف الصمت التنظيمي على انه مجرد شيء يتعارض مع الصوت التنظيمي ، وانما في الحقيقة ان الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي ليس في الحديث وانما في الدافع بحيث يرفض الأفراد تقديم المعلومات والأفكار والآراء الخاصة بهم او انهم يمتنعون عن طرح المقترحات والآراء الخاصة بالواجبات المكلفين بأدائها (Mirmohhamdi & Marefat , 2014 : 1776)

وبالتالي عرف الصمت التنظيمي بأنه عملية غير فعالة يمكن أن تضع كل الجهود التنظيمية وقد يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في المشاريع المقترحة ، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي وهكذا دواليك ، حيث ان صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جدا على المنظمات، لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل ، اذ ان الموظفين غير المبالين هم الأفراد الذين هم غير مهتمين بكل من عملهم ، أرباب عملهم ، جودة عملهم ومنظمتهم تماما (Nikmaram et al , 2012 : 1272)

كما عرف الصمت التنظيمي بأنه تَحَقُّط العاملين في التعبير عن التقييمات الفكرية والمعرفية والفعالة حول أوضاع المنظمة ، وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم آرائهم ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة (63 : 2015) (Amirkhani & Oliaei) وفي السياق نفسه عرف الصمت التنظيمي بأنه السلوك الذي يستخف بالقدرة على قضايا التعديل او التصحيح في المواقف التنظيمية ويستخف بالتقييمات السلوكية ، المعرفية و/او الشعورية الهامة ، بحيث ان العاملين لا يتحدثون مع الافراد وثيقي الصلة في الموضوع (المدراء ، القادة) (ERİĞÜÇ et al , 2014 : 133) وعرف كذلك الصمت التنظيمي بأنه عملية تنظيمية غير كفؤة تقضي على التكاليف والجهود ، وتتخذ أشكالاً مختلفة مثل : صمت المجموعة في الاجتماع، انخفاض معدلات المشاركة في استطلاعات الرأي، وانخفاض التعبير عن الأفكار (Hoveyda & Seyedpoor , 2015 : 504) كما عرف صمت الموظف بعبارات عامة يمكن تحديدها بالحجب المتعمد من قبل الموظف للمعارف والأفكار والآراء والاقتراحات والمشورة فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها إما لفظيا أو في أي شكل مكتوب (Radmard & Ardakani , 3307 : 2014) كما تم تعريف الصمت التنظيمي بأنه الامتناع بوعي عن التعبير عن الأفكار والمعلومات والمعتقدات عن العمل ، وهو قد يؤدي إلى نقص التغذية الراجعة والمعلومات والأفكار وتحليل البدائل ، وبالتالي ضرر المنظمة بسبب ضرر العمليات التنظيمية والفاعلية المنخفضة (Tahmasebi et al , 2013 : 273) والصمت التنظيمي ظاهرة تنظيمية واسعة الانتشار، ولكن عادة ما تهمل ، وقد تتحول لتكون بمثابة تحديا كبيرا للباحثين. في حين الفطرة السليمة قد تملي علينا أن ندرك بأنها علامة على العلاقات و / أو المناخ التنظيمي القائم على سياسة التخويف والتوتر (Özsinar et al , 2014 : 53)

خامسا: سليات الصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي عواقب سيئة على اداء الموظفين في منظمات العمل ، وهو عائقا لكل من التغيير والتطوير التنظيمي ، ويؤدي بالعديد من الموظفين الى عدم التحدث عن المشاكل مع المدراء والتخوف من



طرح المقترحات او الآراء المخالفة لآراء القادة (Eriguc et al , 2014 : 151) كما يؤثر صمت الموظف على قضايا عديدة متنوعة خاصة ما يتعلق بفاعلية الفريق ومدى التواصل بين اعضاءه وطبيعة المعاملات التنظيمية فضلاً عن ضعف التواصل مع الآخرين خارج الفريق وبالتالي فانه سوف يؤسس الى عزل الموظف عن زملاء العمل (Laeque & Bakhtawari , 2014 : 47) كما ان الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على مشاعر الموظف من خلال شعوره بالاحباط والعجز النفسي وبالتالي سيكون عائقاً اساسياً للابداع والشعور بالانجاز بالإضافة الى انه يهبط المعنويات الايجابية ويخلق مناخ سلبي للعمل قائم ضعف التوافق والانسجام بين الاعضاء (Mengenci , 2015 : 224)

كما ان للصمت التنظيمي آثار ضارة على صنع القرار وعمليات التغيير ، اذ يتم إنشاء هذا عن طريق إعاقة ومنع تقديم البدائل المختلفة، وردود الفعل السلبية، أو منع البيانات الحقيقية ، بالإضافة الى ذلك ضعف التواصل مع الآخرين مما يؤثر سلباً على العمل الجماعي التعاوني وزيادة الآراء الفردية غير القائمة على التشاور والمناقشة (Azari et al , 2014 : 184) ومن اكثر التأثيرات السلبية ان الصمت التنظيمي يقيد فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية وعمليات التغيير والتطوير التنظيمي ، وضعف قدرة الموظف على التعبير عن آراءه وبالتالي قد يؤدي الى تغذية راجعية سلبية وهذا قد يؤدي الى زيادة الاخطاء وضعف الاداء في الانشطة الجمعية الضرورية مما يقلل من قدرة المنظمة على معالجة الاخطاء (Fard & Karimi , 2015 : 220)

كما تمتد تأثيرات الصمت التنظيمي الى عوامل الابداع ، التعلم ، والابتكار والتغيير التي تعتبر من اهم العوامل الحرجة في نجاح المنظمة وهذا بدوره يؤدي على ضعف رغبة ودافعية الموظف في الوصول الى الاداء العالي وقد يكون باب لتأسيس مناخ غير مشجع على العمل او غير داعم له (Liu et al , 2010 : 1647) ويؤدي الصمت التنظيمي الى تقييد المعرفة المتعمد و تقويض الآراء حول المواضيع والمشاكل التنظيمية من قبل الموظفين الصامتين ، ووفقا لوصف آخر فان الصمت يؤدي الى إخفاء الموظفين عمدا أفعالهم ومقترحاتهم التي قد توفر منافع للمنظمة وحلول لمشاكلها (Harbalioğlu & Gültekin , 2014 : 153)

ويؤكد (Wang & Hsieh , 2012 : 113) على ان العديد من الابحاث السابقة اهتمت بشكل خاص بنتائج الصمت التنظيمي سواء كانت النافعة منها او الضارة ، اذ ان في احيان يساعد صمت الموظف على تقليل الحمل الزائد من المعلومات الادارية ، وتخفيض الصراعات الشخصية ، وزيادة الخصوصية المعلوماتية لزملاء العمل ، وفي احيان اخرى ينظر الى صمت الموظف على انه سلوك يسبب الاختلال الوظيفي الذي يمكن ان يخفض الابداعات في موقع العمل .

سادسا: العوامل التي تسبب الصمت التنظيمي

هناك أسباب كثيرة تقف خلف تفضيل الموظف التزام الصمت ، يمكن إدراجها بوصفها عادات سلوكية وآليات قرار ، وهي كما يلي: (Yirik et al , 2012 : 82-83)

1. أسباب تنظيمية : ثقافة الظلم ، مناخ الصمت ، والثقافة التنظيمية.



2. أسباب إدارية : ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء ، الأحكام المسبقة تجاه العمل والعمال ، شخصية المدير ، تجانس فريق الإدارة ، أسباب فردية ، عدم وجود الثقة ، الحديث محفوف بالمخاطر ، الخوف من العزلة ، التجارب الماضية ، الخوف من تضرر العلاقات ، الطابع والشخصية ، أسباب ثقافية ووطنية ، الهيكل الثقافي وقواعده ، وفروق القوة.

وذهب (Richard) الى تحديد اهم العوامل الدافعة لصمت الموظف وهي :

الخوف ، الفهم المحدود للمسؤولية المعنوية ، الجبن ، الافتقار للفرص ، بعض الاصدقاء ، والافتقار للمهارات التنظيمية السياسية (Jalilian & Batmani , 2015 : 1566) في حين اشار (Esfahani et al , 2014 : 947) الى وجود وجهات نظر مختلفة حول العوامل المؤثرة في توليد الصمت التنظيمي ، عموماً كل هذه العوامل يمكن ان تصنف الى 10 مجاميع تتضمن العوامل الادارية والتنظيمية ، خوف المدراء من استلام تغذية راجعة سلبية ، المعتقدات الادارية العارضة ، خصائص فريق الادارة العليا ، العوامل التنظيمية والبيئية ، الهيكل والسياسات التنظيمية ، السلوكيات الادارية ، وتباين الخصائص الديمغرافية . وفي السياق نفسه حدد (Silavi & Gholami , 2015 : 1229) اهم الخصائص او السمات التنظيمية التي تؤثر وتدفع سلوك الصمت وهي : عمليات صنع القرار، عمليات الإدارة ، والثقافة وتصورات الموظفين حول العوامل التي تؤثر في سلوك الصمت.

وهناك من يسأل عن اسباب الصمت التي تدفع الموظفين الى اتباعه كسلوك ، وتبين انهم في كثير من الأحيان يبقون صامتين بسبب الخوف من أن ينظر اليهم أو يسمون افراداً سلبيين ، فضلاً عن الاعتقاد بان الكلام وسلوك الصوت يلحق أضرار بالعلاقات مع زملاء العمل والخوف من فقدان الوظيفة (Kutanis et al , 2014 : 134) ويؤكد (Panahi et al , 2012 : 736) على ان الصمت التنظيمي ينتج من خلال ما يلي :

1. أن تكون حريص حول ردود الفعل السلبية.

2. الأفكار الضمنية التي قدمها المديرين.

كما أن الصمت التنظيمي يقلل من فاعلية اتخاذ القرارات وعمليات التغيير التنظيمي بسبب الحد من المعلومات التي تتوفر لدى صناع القرار. وعلاوة على ذلك، لا يمكن تحليل بيانات صنع القرار والبدائل بسبب الصمت وفي هذه الحالة هناك احتمال ضئيل بأن يجري تحليل شامل لعملية صنع القرار ، وهذا أدى إلى فشل أو تراجع كفاءة عمليات التغيير التنظيمي وصنع القرار ، كما ان الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على التغيير والتطوير التنظيمي وهو عرقلة مسارات ردود الفعل السلبية وبالتالي الحد من قدرة المنظمة على تحديد وتعديل الأخطاء ، لان دون تلقي الأخطاء فان ردود الفعل السلبية سوف تستمر وحتى متوقع ان تصبح كثيفة، لأنه لم يتم تنفيذ إجراءات تعديل في الأوقات الحرجة ، وبالتالي هنا قضية الصمت تعني أن المنظمة تفتقر إلى القدرة الأساسية لما يسمى (Argyris) "التعلم ثنائي الحلقة" الذي يحتوي على استجابات وتعديل السياسات والأغراض (Mehrabani et al , 2013 : 197)



ثامنا: ابعاد الصمت التنظيمي

حدد (Ardakani & Mehrabanfar , 2015 : 75) ابعاد الصمت التنظيمي في بعدين اساسيين اعتماداً على الطبيعة الداخلية لموقع تطبيق بحثه في معهد بحوث صناعة النفط (RIPI) هما :

1. **مشاكل التواصل** : واحد من الأسباب الرئيسية وراء الصمت التنظيمي في معظم المنظمات هي عدم وجود قنوات اتصال وعدم وجود إدارة تعاونية ، مما يؤدي الى ضعف التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يزيد دوافع الصمت التنظيمي لدى الأفراد.
2. **سلوك الصمت** : وهو السلوك الذي يتبناه العاملين للتعبير عن حالة عدم الرضا او عدم الاقتناع باستراتيجيات او سياسات المنظمة او سلوكيات القادة وبالتالي عدم او ضعف التعبير عن الاراء والمقترحات التي من شأنها تعالج المشاكل والايخطاء الحاصلة.

المحور الثالث : الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى كليات جامعة ذي قار عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة ، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات أفراد العينة باستخدام بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة ، وكالاتي :

1. وصف وتشخيص راس المال النفسي وابعاده

يوضح الجدول (3) الاحصاءات الوصفية الخاصة بوصف وتشخيص راس المال النفسي وابعاده.

الجدول (3) الاحصاءات الوصفية لراس المال النفسي وابعاده

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1	الامل	3.932	1.439	0.46	0.79
2	الكفاءة الذاتية	3.754	1.221	0.38	0.73
3	النفاؤل	2.435	1.477	0.38	0.52
4	المرونة	2.879	1.252	0.45	0.56
5	راس المال النفسي	3.248	0.713	0.21	0.65

المصدر : أعداد الباحث في ضوء مخرجات SPSS.

اذ يتضح من الجدول (3) ان مستوى اهتمام افراد عينة البحث بمتغير راس المال النفسي كان مرتفعاً نوعاً ما ، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير راس المال النفسي (3.248) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.713) ، ومعامل الاختلاف (21%) اما الاهمية النسبية فقد بلغت (65%) وهي نسبة جيدة نوعاً ما ، وهذا يدل على ان اهتمام المستشفى عينة البحث بمتغير راس المال النفسي الخاص بالموظفين لم يكن بالمستوى المطلوب خاصة وان هذا المتغير يعد السبب الاساس والدافع الرئيس المحرك لتحسين وتطوير جودة الخدمة الصحية وخاصة اذا ما علمنا ان نجاح الخدمة الصحية يعتمد مئة بالمئة على النفسية الايجابية للأفراد العاملين في المستشفى. كما نلاحظ ان اراء افراد عينة



البحث تتباين في تبني ابعاد راس المال النفسي ، اذ يتضح انها تركز على الامل في المقام الاول ، ومن ثم الكفاءة الذاتية في المقام الثاني ، ومن ثم المرونة واخيراً جاء التفاؤل في المرتبة الاخيرة من حيث الاهتمام والتركيز ، وان التباين واضح في الاهتمام بأبعاد رأس المال النفسي وكما يعرضه جدول (3) على التوالي وهذا يدل على ان الكليات عينة البحث تتباين في اهتمامها بأبعاد اذ ان اهتمامها كان جيداً بما يخص الكفاءة الذاتية والامل كون ان وسطهما الحسابي كان اعلى من الوسط الفرضي الا ان اهتمامها كان ضعيفاً ببعدي المرونة والتفاؤل وهذا قد يعود الى ضعف قناعتها بتحفيز هذه الابعاد للقدرات والقابليات النفسية للموظفين.

2. وصف وتشخيص الصمت التنظيمي وابعاده

يوضح الجدول (4) الاحصاءات الوصفية الخاصة بوصف وتشخيص الصمت التنظيمي وابعاده.

الجدول (4): الاحصاءات الوصفية الخاصة بالصمت التنظيمي وابعاده

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1	مشاكل التواصل	2.778	0.641	0.33	0.48
4	سلوك الصمت	2.624	0.669	0.35	0.51
5	الصمت التنظيمي	2.701	0.605	0.28	0.495

المصدر : أعداد الباحث في ضوء مخرجات SPSS.

اذ يتضح من الجدول (4) ان مستوى اهتمام افراد عينة البحث بمتغير الصمت التنظيمي كان منخفضاً نوعاً ما ، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير راس المال النفسي (2.701) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.605) ، ومعامل الاختلاف (28%) اما الاهمية النسبية فقد بلغت (50%) وهي نسبة قليلة نوعاً ما ، وهذا يدل على توفر الصمت التنظيمي كسلوك معين لدى اعضاء الهيئة التدريسية وهذا قد يعود الى طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه المستشفى عينة البحث والتي تعتمد سريان القرارات وصنعها في الجهات العليا دون اشراك او النظر الى مقترحات او توصيات الموظفين وهذه حالة شائعة على مستوى وزارة الصحة العراقية.

كما نلاحظ ان اراء افراد عينة البحث تتباين في توفر ابعاد الصمت التنظيمي ، اذ يتضح توفر مشاكل التواصل في المقام الاول ، ومن ثم سلوك الصمت في المقام الثاني ، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.778) ، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.641، 0.669) على التوالي ، كما بلغ معامل الاختلاف لها (33% ، 35%) على التوالي في حين بلغت الاهمية النسبية لها (48% ، 51%) على التوالي وهذا يدل على ان المستشفى عينة البحث تتباين في توفر ابعاد الصمت التنظيمي اذ ان تعاني من وجود مشاكل في تواصل الموظفين في المقام الاول ومن ثم هي تعاني من وجود الصمت كسلوك منتشر لدى الاعضاء وضعف تقديمهم المقترحات والتوصيات الخاصة بتحسين وتطوير العمل ورفع مستوى الخدمة الصحية.



ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

لغرض اختبار قوة العلاقة بين متغيرات البحث على مستوى العينة المبحوثة ، ومعرفة مدى توافق الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات ، اتجه البحث الى اختبار مدى قوة معامل الارتباط بين راس المال النفسي وابعاده الفرعية والصمت التنظيمي ، وهذا ما يوضحه الجدول (5) .

الجدول(5) : نتائج علاقات الارتباط بين راس المال النفسي وابعاده والصمت التنظيمي

المتغيرات	الامل	الكفاءة الذاتية	التفاؤل	المرونة	راس المال النفسي	الصمت التنظيمي
الامل	1.000					
الكفاءة الذاتية	.239*	1.000				
التفاؤل	-.020	-.053	1.000			
المرونة	.186	-.131	-.151	1.000		
راس المال النفسي	.684**	.494**	.464**	.437**	1.000	
الصمت التنظيمي	-.102*	-.258*	-.283*	-.247*	-.411*	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : أعداد الباحث في ضوء مخرجات SPSS.

اذ يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.411) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يشير الى وجود العلاقة العكسية بين المتغيرين لكن بمستوى ارتباط ليس بالمستوى المطلوب مما يعكس قلة اهتمام المستشفى عينة البحث في الحالة النفسية لأعضاء الهيئة التدريسية والسعي الى تحسينها ورفع المعنويات والذي من شأنه ان يكون مبرر لتقليل الصمت التنظيمي لديهم ودعم مشاركتهم في عمليات صنع القرارات وتنفيذها .

وان ما يدعم النتائج اعلاه هو علاقات الارتباط العكسية بين ابعاد راس المال النفسي والصمت التنظيمي ، اذ يتضح :

1. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الامل والصمت التنظيمي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.102) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يؤكد وجود العلاقة العكسية بين المتغيرين ويشير الى ضرورة الاهتمام ببعده الامل في تغيير الواقع وشحذ الهمم ورفع معنويات الموظفين بأساليب متنوعة مشجعة من شأنه ان يقلل الصمت التنظيمي لديهم ويدعمهم في ابراز صوتهم وتقديم مقترحاتهم كإجراءات تحفيزية للعمل.
2. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية موجبة بين الكفاءة الذاتية والصمت التنظيمي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.258) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يؤكد العلاقة العكسية بين المتغيرين ويدل على ان السعي لتطوير وتحسين مستوى الكفاءة الذاتية في ممارسة تقديم الخدمة الصحية من شأنه ان يقلل الصمت التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية.
3. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التفاؤل وتصميم المنتج ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.283) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يشير الى العلاقة



العكسية بين المتغيرين ويشير الى ان الاهتمام بعامل التفاؤل وتحسين الحالة النفسية لدى الموظفين من خلال اشعاره بالاهتمام واعطائه الاولوية وتهيئة البيئة التعليمية والمناخات المشجعة يؤدي الى تقليل سلوك الصمت ويدعم الاعضاء في اظهار صوتهم التنظيمي وتقديم مقترحاتهم المتنوعة.

4. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المرونة والصمت التنظيمي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.247) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يؤشر العلاقة العكسية بين المتغيرين وهذا بدوره يشير الى ان الاهتمام بعامل المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة من قبل الموظفين يمكن من خلاله تقليل الصمت التنظيمي .

وفي ضوء ما تقدم واعتماداً على نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لغرض اختبار مستوى تأثير المتغير المستقل (راس المال النفسي وابعاده) في المتغير المعتمد (الصمت التنظيمي) على مستوى العينة المبحوثة ، اتجه البحث الى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بمعلماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل Beta) ومعامل التحديد (R^2) لتحقيق هذا الغرض ، وهذا ما يوضحه الجدول (6) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الآتية :

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

$$\text{الصمت التنظيمي} = 4.086 + (-0.411) (\text{راس المال النفسي})$$

جدول (6) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير راس المال النفسي في الصمت التنظيمي

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير المعتمد المتغير المستقل راس المال النفسي (X)
		قيمة (t)	Beta	Constant	
0.169	24.093	-4.908	-0.411	4.086	

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ، $P < 0.01, N = 104$

ومن خلال الجدول (6) يتضح ان :

1. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (24.093) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) ، وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ($\beta = -0.411$) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-4.908) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) ، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في راس المال النفسي يؤثر بمقدار (-0.411) في الصمت التنظيمي . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير راس المال النفسي (X) في الصمت التنظيمي (Y).



2. معامل التحديد (R^2) بلغ (0.169) اي ان راس المال النفسي (X) يفسر ما نسبته (16.9%) من التغيرات التي تطرأ في الصمت التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (83.1%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لراس المال النفسي في الصمت التنظيمي) .

وان ما يدعم النتائج اعلاه هو العلاقة التأثيرية العكسية بين ابعاد راس المال النفسي والصمت التنظيمي ، اذ يتضح :

1. وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للأمل في الصمت التنظيمي ، وكما يتضح في الجدول (7) الذي تم بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

$$\text{الصمت التنظيمي} = 4.165 + (-0.402) (\text{الامل})$$

جدول (7) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الامل في الصمت التنظيمي

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير المعتمد المتغير المستقل الامل (X_1)
		قيمة (t)	Beta	Constant	
0.089	7.254	-2.684	-0.402	4.165	

P<0.01,N=104,

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (7) يتضح ان :

أ. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (7.245) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.009) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ($\beta = -0.402$) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-2.684) قيمة معنوية ، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الامل يؤثر بمقدار (-0.402) في الصمت التنظيمي . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للأمل (X_1) في الصمت التنظيمي (Y).

ب. معامل التحديد (R^2) بلغ (0.089) اي ان الامل يفسر ما نسبته (8.9%) من التغيرات التي تطرأ في الصمت التنظيمي . اما النسبة المتبقية والبالغة (91.1%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للامل في الصمت التنظيمي) .

2. وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية في الصمت التنظيمي ، وكما يتضح في الجدول (8) الذي تم بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :



الصمت التنظيمي = $4.345 + (-0.378)$ (الكفاءة الذاتية)

جدول (8) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الكفاءة الذاتية في الصمت التنظيمي

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير المستقل
		قيمة (t)	Beta	Constant	
0.067	7.018	-2.581	-0.378	4.345	الكفاءة الذاتية (X_2)

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS, $P < 0.01, N = 104$,

ومن خلال الجدول (8) يتضح ان :

أ. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (7.018) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.007) ، وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ $(\beta = -0.378)$ وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-2.581) قيمة معنوية ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (1) في الكفاءة الذاتية يؤثر بمقدار (-0.378) في الصمت التنظيمي . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للكفاءة الذاتية (X_2) في الصمت التنظيمي (Y).

ب. معامل التحديد (R^2) بلغ (0.067) اي ان الكفاءة الذاتية يفسر ما نسبته (6.7%) من التغيرات التي تطرأ في الصمت التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية وبالبالغة (93.3%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية في الصمت التنظيمي) .

3. وجود عكسي تأثير ذو دلالة معنوية للتفاوت في الصمت التنظيمي ، وكما يتضح في الجدول (9) الذي تم بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

$$\text{الصمت التنظيمي} = 2.678 + (-0.343) (\text{التفاوت})$$

جدول (9) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التفاؤل في الصمت التنظيمي

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير المستقل
		قيمة (t)	Beta	Constant	
0.58	5.423	-3.143	-0.343	2.678	التفاوت (X_3)

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS, $P < 0.01, N = 104$,

ومن خلال الجدول (9) يتضح ان :

أ. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (5.423) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.003) ، وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ $(\beta = -0.343)$ وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-3.143) قيمة معنوية ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (1) في التفاؤل يؤثر بمقدار (-0.343)



المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات: توصل البحث الى الاستنتاجات الآتية :

1. حقق راس المال النفسي مستوى اهمية مرتفع الى حد ما على مستوى الحسين العام عينة البحث وهذا يشير الى اهتمام ادارة هذه المستشفى بالحالة و القابليات النفسية للموظفين كونها المحرك الاساس لكثير من السلوكيات والتصرفات الايجابية ذات الاثر في الاداء.
2. حققت ابعاد راس المال النفسي مستوى اهمية متباين على مستوى المستشفى الحسين العام فجاء بُعد الامل في المرتبة الاولى من حيث اهميته وبعده جاء بُعد الكفاءة الذاتية ومن ثم جاء بُعد المرونة واخيراً بُعد التفاؤل.
3. كان الاهتمام ضعيفاً ببعدي راس المال النفسي (المرونة والتفاؤل) ودون المستوى المطلوب وهذا قد يعود الى ضعف ايمان او اقتناع الادارة العليا بأهميتهما ودورهما الكبير في تحسين الاداء.
4. توفر متغير الصمت التنظيمي وابعاده الفرعية (مشاكل التواصل وسلوك الصمت) بمستوى ضعيف على مستوى مستشفى الحسين ع العام ، وهذا مؤشر جيد يؤكد وجود نسبة معينة لا بأس بها من السلوك المناقض للصمت وهو اظهار الصوت التنظيمي.
5. يوجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين راس المال النفسي وابعاده مع الصمت التنظيمي وهذا يؤكد حقيقة اساسية مفادها ان الاهتمام بالحالة النفسية للموظفين وتعظيم والسعي الى تحسينها بشتى الوسائل من شأنه ان يقلل سلوك الصمت التنظيمي لدى الاعضاء وزيادة سماع صوتهم في المشاركة بإجراءات العمل.
6. يوجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لراس المال النفسي وابعاده منفردة من جهة مع الصمت التنظيمي من جهة اخرى ، وهذا يؤكد امكانية اعتماد ادارة المستشفى عينة البحث على ابعاد راس المال النفسي والسعي الى رفع المعنويات وتشجيع موظفيها ودعمهم مادياً ومعنوياً سوف يكون له اثر ايجابي في تقليل سلوك الصمت التنظيمي لديهم ويزيد فرص التواصل مع الاخرين ويحفز روح التعاون والمشاركة والالتزام بالعمل ونقل المعارف وتقديم افضل الخدمات الصحية.



المحور الثاني : التوصيات

1. حث الادارة العليا في مستشفى الحسين العام على الاهتمام المتزايد بابعاد راس المال النفسي والصمت التنظيمي والسعي الى تضمين مفاهيم الفكر الاداري الخاص بموضوعات السلوك التنظيمي ضمن الاجراءات وانشطة العمل اليومي لتوجيه كافة الاساليب المشجعة على تحسين الخدمة الصحية.
2. التعاون مع المختصين والخبراء من الاكاديميين في مجال ادارة الاعمال وعلم النفس التنظيمي لألقاء المحاضرات العلمية بما يخص متغيرات البحث بهدف تهيئة الموظفين معرفياً تمهيداً للاستفادة منهم في الواقع الميداني والسعي الى تنظيم عقد الندوات والحلقات النقاشية بما يخص ابعاد راس المال النفسي والصمت التنظيمي بهدف زيادة المعرفة الميدانية بتفاصيلها وتدعيم مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال.
3. تجسير العلاقات بين الموظفين والسعي الى تقويتها عن طريق عمل اللجان واشراكهم في فرق عمل متفاعلة تسعى الى اتخاذ قرارات مشتركة .
4. زيادة اهتمام الإدارة العليا بتعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين لديها باهمية ابعاد راس المال النفسي ودورها الكبير في تقليل الصمت التنظيمي لديهم والسعي الى سماعهم دوماً.
5. ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للموظفين كونها المصدر والمحرك الاساس لكثير من السلوكيات الايجابية وتقلل من العديد من السلوكيات السلبية ومن اهمها الصمت التنظيمي .
6. دعم وتشجيع الموظفين باستمرار ماديا عن طريق توفير الامتيازات والمكافئات المناسبة لهم ومعنوياً عن طريق كتب الشكر والتقدير والثناء على الجهود التي يبذلونها في سبيل خدمة الصحية .
7. اعطاء الموظفين الاولوية في سماع صوتهم والاسترشاد بمقترحاتهم والعمل بتوصياتهم لان هذا له اثر كبير في اشعارهم بالقيمة التي يحملونها وان ارائهم مقدره ومحترمة من قبل الادارة.
8. بث روح التعاون والعمل المشترك بين الموظفين والتأكيد على نقل المعرفة وتبني سلوك المساعدة والروح الرياضية بين زملاء العمل لتقوية العلاقات بينهم وتعظيم روح الفريق لديهم.
9. ضرورة قيام الادارة العليا بكثرة الاجتماعات مع موظفيها وما يمثلهم من هيئات المستشفى والسعي الى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل والسماع الى آراءهم ومقترحاتهم والعمل بتوصياتهم والاهتمام بها .



قائمة المصادر

1. Abbas, Muhammad, and Usman Raja. "Impact of psychological capital on innovative performance and job stress." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 32.2 (2015): 128-138.
2. Abbas, Muhammad, et al. "Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance." *Journal of Management* 40.7 (2014): 1813-1830.
3. Afkhami Ardakani, Mehdi, and Ehsan Mehrabanfar. "Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry." *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology* 4.2 (2015): 68-83.
4. Ali Nasr Esfahani, Asef Karimi, Rouhollah Salahshouri, & Saeid Tavakol , " Analysis of the Relationship between Organizational Communications and Organizational Salience " *Management and Administrative Sciences Review* , Volume: 3, Issue: 6, pp: 944-952.
5. Amirkhani, A. & Oliaei, E. " Evaluation of Effect of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group " *VISI J Akademik*, 2 (2015), 62-67.
6. Chen, Don JQ, and Vivien KG Lim. "Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search." *Journal of Organizational Behavior* 33.6 (2012): 811-839.
7. Cole, Kenneth, Anne Daly, and Anita Mak. "Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital." *The Journal of Socio-Economics* 38.3 (2009): 464-474.
8. Erigüç, G., et al. "Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 4.1 (2014): 150-162.
9. ERİGÜÇ, Gülsün, et al. "The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 10.22 (2014): 131-153.
10. Fard, Parastoo Gashtasebi, and Fariba Karimi. "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University." *International Education Studies* 8.11 (2015): 219.
11. Farshad Azari, Morteza Doosti, Seyed Jafar Moosavi " The Relationship between Organizational Silence Attitude and Staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the Youth headquarters and offices " *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2 (3) 2014:183-193.
12. Harbalioglu, Melda. "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University." Melda Harbalioglu & Buket İnce Gültekin , March-April 2014 | Vol.3|Issue2|153-164.
13. Harms, Peter D., and Fred Luthans. "Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital." *Journal of Organizational Behavior* 33.4 (2012): 589-594.



14. Hoveyda, Hamid Reza, and Seyed Mostafa Seyedpoor. "The Relationship between psychological capital and organizational silence." *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management* Vol 3.2 (2015).
15. KAPLAN, Metin, and Durdu Mehmet BİÇKES. "The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir." *Y Ö NET İ M* (2013): 233.
16. Laeeque, Syed Harris, and NADIA ZAFAR BAKHTAWARI. "Employee silence as a determinant of organizational commitment: evidence from the higher education sector of Pakistan." *International Journal of Management and Foresight* 1.7 (2014): 196-203.
17. Levene, Ronald A. "Positive Psychology At Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement." (2015).
18. Li-feng, Z.& Hua-li, R. (2009): The Relationship between Academic Stress and Psychological Distress: The Moderating Effects of Psychological Capital , *International Conference on Management Science & Engineering* (16th) Sep.14-16.
19. Luthans, Fred, et al. "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?." *The International Journal of Human Resource Management* 19.5 (2008): 818-827.
20. Luthans, Fred, et al. "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance." *Management and Organization Review* 1.2 (2005): 249-271.
21. Luthans, Fred, James B. Avey, and Jaime L. Patera. "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital." *Academy of Management Learning & Education* 7.2 (2008): 209-221.
22. Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. "Positive psychological capital: Beyond human and social capital." *Business horizons* 47.1 (2004): 45-50.
23. Mansour Silavi & Abdolkhalegh Gholami " Examine the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Silence " *Advances in Environmental Biology*, 9(2) January 2015, Pages: 1229-1233.
24. Mehrabi, j. et al " studying the effect of quality of work life on reduction of organizational silence " *journal of international academic research for multidisciplinary impact factor* 1.393, volume 1, issue 9, october 2013.
25. Millard, M. (2011) " Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt " ,a DISSERTATION Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy .
26. Mirmohhamdi, Seyyed Mohhamad, and Arezoo Marefat. "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment." *International Review of Management and Business Research* 3.3 (2014): 1773.
27. Nikmaram, Sahar, et al. "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran." *World Applied Sciences Journal* 17.10 (2012): 1271-1277.
28. Norman, S.M., Avey, J.B., Nimmicht, J.L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17.



- 29.ÖZÇINAR , M. et al " examining the impact of organizational justice perception on organizational silence " The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings , pp. 53-65.
- 30.Ozen Kutanis, R., et al. "Emotional intelligence, fear based silence and trust to manager: a case study." Polish Journal of Management Studies 10 (2014).
- 31.Panahi, B., et al. "An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment." Management Science Letters 2.3 (2012): 735-744.
- 32.Reza Jalilian & Fardin Batmani " the study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance (case study) " Online International Journal, Vol. 5 (S3), pp. 1563-1573 www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/03/jls.htm
- 33.Sapyaprapa, Siriporn, Arunya Tuicomepee, and Rewadee Watakakosol. "Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees." The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences Official Conference Proceedings. 2013.
- 34.Şevket, Yirik. "Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables." (2012).
- 35.Seyed R. & Mehdi A. " Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational commitment " International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (2014), 3306-3313.
- 36.Tabatabaei, Seyed Akbar Nilipour, Houshang Taheri Mirghaed, and Rayehe Bahraminejad Jooneghani. "providing a model of factors affecting organizational silence (case study: bank chaharmahal and bakhtiari province)." Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review 3.12 (2014): 339.
- 37.Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. & Aghaziarati, M. " Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province) " J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(8) 2013, pp.272-282.
- 38.Vakola, Maria, and Dimitris Bouradas. "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation." Employee Relations 27.5 (2005): 441-458.
- 39.Walumbwa, Fred O., et al. "Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust." Journal of Organizational Behavior 32.1 (2011): 4-24.
- 40.Wang, Yau-De, and Hui-Hsien Hsieh. "Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation." Human Relations 66.6 (2013): 783-802.



ملحق - أداة الدراسة

المتغير	البعد	ن	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
العمل النفسي	الامل	1	لدي إمكانية في التفكير بالمسارات الكفيلة لتجاوز ضغط العمل.					
		2	في الوقت الحالي أتابع أهدافي بشكل نشيط في المستشفى .					
		3	امتلك الكثير من المسارات لحل المشكلات التي تعترض سبيل عملي.					
		4	أرى نفسي كشخص ناجح جداً في المستشفى .					
		5	لدي القدرة على التفكير بعدة أشكال لتحقيق أهدافي .					
		6	في هذه الظروف لدي الاستعداد النفسي لتحقيق أهدافي					
	الكفاءة الذاتية	7	لدي الثقة في تحليل المشاكل التي تواجهني وإيجاد الحلول لها .					
		8	اشعر بالثقة عند تمثيل زملائي في الاجتماعات مع الإدارة.					
		9	اشعر بالثقة في مساهمتي بالمناقشات الخاصة باستراتيجية المستشفى					
		10	اشعر بالثقة في المساعدة في تحديد وصياغة الأهداف الخاصة بالمستشفى .					
		11	اشعر بالثقة في الاتصال مع الأفراد خارج المستشفى لمناقشة المشاكل.					
		12	اشعر بالثقة في تقديم المعلومات لزملائي .					
	التفوق	13	عندما تكون حالات من اللاتأكد في عملي ، غالباً ما أتوقع الأفضل.					
		14	من الحكمة حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي.					
		15	غالباً ما انظر إلى الجانب المشرق في عملي .					
		16	أنا متفائل بشأن الأحداث المستقبلية بخصوص عملي.					
		17	في المستشفى الأحداث تجري وفق المسارات التي أريدها .					
		18	انظر إلى المستشفى كشيء في غاية الروعة					
	المرونة	19	لدي مرونة عالية في التعافي (العودة للحالة الطبيعية) عند مواجهة العقبات					
		20	غالباً ما أثير (أتعامل) مع الظروف الصعبة (الضغوطات) بشكل أو بآخر.					
		21	إمكانية أن أتواجد بمفردي في المستشفى (على سبيل المثال) إذا تطلب الأمر.					
		22	لدي مرونة عالية في مواجهة الأحداث المرهقة لمواجهةي هكذا أحداث مسبق					
		23	لدي إمكانية في تجاوز الظروف الصعبة في العمل لأنني واجهتها مسبق					
		24	اشعر بإمكانية معالجتني للعديد من الأشياء أثناء عملي.					
الصمت التنظيمي	مشاكل التواصل	1	التعاون مع الآخرين من الموظفين أمر سهل					
		2	نقل الخبرات والمعرفة أمر يسهل القيام به بين زملاء العمل					
		3	يمكن للموظفين التواصل بسهولة مع المشرفين عليهم					
		4	يمكن بلوغ تغييرات المستشفى في أسلوب جيد					
		5	تُعلم المستشفى موظفيها عن رسالتها وأهدافها					
	سلوك الصمت	6	يستطيع الموظفون اظهار خلافهم بسهولة حول القضايا المتعلقة بالمستشفى مع رؤسائهم					
		7	يستطيع الموظفون اظهار خلافهم بسهولة حول القضايا المتعلقة بأقسامهم مع رؤسائهم					
		8	يستطيع الموظفون اظهار خلافهم بسهولة حول القضايا المتعلقة بعملهم مع رؤسائهم					
		9	يستطيع الموظفون اظهار خلافهم بسهولة حول القضايا المتعلقة برضاهم الوظيفي مثل الرواتب والتعويضات وحالة العمل، وما إلى ذلك مع رؤسائهم					
		10	يستطيع الموظفون اظهار خلافهم بسهولة حول القضايا المتعلقة بإجراءات العمل، والهيكل، وما إلى ذلك					
		11	يستطيع الموظفون بسهولة تقديم الاقتراحات والانتقادات لرؤسائهم					