



جامعة المنصورة  
كلية السياحة والفنادق

## الصمت التنظيمي وأثره على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ محمد حسين هاشم محمد علي

باحث بدرجة الدكتوراه

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

أ.د/ دعاء سمير حزه

الاستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.م.د/ أحمد عادل حماد

الاستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

الصمت التنظيمي وأثره على أداء العاملين  
بشركات السياحة بالعراق

## المخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق. تم الاعتماد على الاستبانة كونها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، لاستكمال مستلزمات جانب الدراسة العملي للوصول للنتائج النهائية للبحث، ومن خلالها يتم التعرف واستكشاف آراء افراد مجتمع الدراسة حول موضوع الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة من شركات القطاع السياحي وقد تم اختار العاملين في الشركات السياحية الشركات مجتمع الدراسة، فعمد إلى مسح عدد الشركات المبحوثة والبالغ عدد (٦٦٥) شركة مسجلة في هيئة السياحة ، اختار (٣٨٥) شركة كانت متميزة في نشاطاتها ومواظبة على دفع الاشتراك والرسوم والتفاعل مع مختلف الأنشطة الاجتماعية وبحسب سجلات الهيئة، فكان اجمالي عدد العاملين (٤٨٦). وقد تم اختيار العينة العشوائية من العاملين في هذه الشركات. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود صمت تنظيمي يمارس وفق سلوكيات يتبنونها افراد الشركات السياحية، الامر الذي أدى إلى خفض أداء افرادها، لاسيما عندما يزيد بينهم فيؤدي إلى ضعف الملائمة ونتاجية وفعالية وكفاءة أدائهم، لاسيما وان انفراد وتجمع

الصمت القهري والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي يؤدي إلى خفض إنتاجية العاملين وظيفياً.

### **Abstract**

The current research aimed to determine the impact of organizational silence on the performance of workers in tourism companies in Iraq. The researcher relied on the questionnaire as the main source for collecting information and data, to complete the requirements of the practical side of the study to reach the final results of the research, and through it to identify and explore the opinions of the members of the study community on the subject of the study. The study population is represented by the tourism sector companies. The researcher chose the employees of the tourism companies as the study community. Subscription, fees, and interaction with various social activities, and according to the authority's records, the total number of employees was (486). The researcher chose the random sample of the workers in these companies. The results of the study revealed that there is an organizational silence that is practiced according to the behaviors adopted by the members

of the tourism companies, which leads to a decrease in the performance of its members, especially when it increases among them and leads to a weakness in the appropriateness, productivity, effectiveness and efficiency of their performance, especially since the isolation and gathering of compulsive silence, defensive silence and social silence leads to reduce employee productivity

#### مقدمة

يعد الصمت التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الادارة، ومن المعلوم أن المنظمات لديها رؤية ورسالة تختلف فيما بينها حسب الأفكار التي يأتي بها أصحاب هذه المنظمات، وبذلك أصبحت تعمل بشكل جدي على أن يؤمن العاملون بالتوجهات الاستراتيجية لها من (رؤية، وأهداف ورسالة) فمن خلال الصمت التنظيمي الذي يتم بين الفرد وبين المنظمة التي تعمل فيها يمكن أن يشبع بعض حاجاته وأهدافه، ومن ثم ينسجم مع المنظمة وأهدافها، ولكي يتم تحقيق المستوى المطلوب من الصمت التنظيمي لابد من تهيئة العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بحيث يكون لديهم مشاعر إيجابية نحو

المنظمة وأنها المكان المناسب لعملهم لقد أشارت العديد من الدراسات أن الصمت التنظيمي يقلل من الآثار السلبية ويزيد من فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها (البدراي، ٢٠١٠)، وهذا ما أكده الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الذين ينظرون إلى الصمت التنظيمي بأنه يدفع الأفراد إلى الانسجام في سلوكهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من مهارات وخبرات لمنظماتهم لذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في إمكانية الوقوف على مستوى إدراك العينة المبحوثة لفهم الصمت التنظيمي، وقد جرى الاستناد إلى عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية للتوصل إلى طبيعة العلاقة بينهما، وأهم هذه الفرضيات، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وأبعاده (البشباشة، ٢٠٠٨).

### مشكلة الدراسة:

تكونت الفكرة العامة للبحث بعد ملاحظة انتشار ظواهر سلبية تنظيمية مثل الارهاب التنظيمي والتهكم التنظيمي والتسلط وغيرها من أوجه الفساد والتخريب، فضلاً عن ضعف الحالة النفسية لدى الموظفين والمتجسد في ظاهرة الصمت التنظيمي، وما لها من تأثيرات سلبية وغير مرضية من قبل العاملين تجاه منظماتهم، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة في عدم قدرة موظفي

الشركات السياحية في مدينة بغداد على الإشارة إلى المشاكل التي يواجهونها ، بسبب الخوف اما على مناصبهم الوظيفية ، أو لتجنب المشاكل مع الآخرين، أو بسبب الخوف من ردود فعل مدراءهم أو لتجنب خسارة علاقاتهم مع الآخرين وبما يقود إلى تركهم العمل فيها.

يُعد الاهتمام بأداء المورد البشري وقياسه من القضايا المهمة التي تدعو الباحثين والمتخصصين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي لدراستها بشكل معمق ، بوصفها المعرفة التي يمكن أن تعود بمنافع استراتيجية على المنظمات في الالفية الثالثة ، إذ اصبح الحفاظ على الموارد البشرية والتشارك بالمعرفة أمراً في غاية الأهمية للحد من صمت واحجام العاملين ، كونها تعمل مجتمعة ومنفصلة على تعزيز الاداء الوظيفي للشركات التي تقدم خدمات ولسع للمجتمع ايماناً منها بأهدافها وخدمة للغرض الذي تواجدت من اجله في بيئة التنافس لقطاع السياحة ، فضلا عن محافظتها على كفاءة تلك المنتجات والعمل على استدامتها بشكل مستمر ، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بالموارد البشرية لدى العديد من الباحثين والكتاب والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، الا أن حاجة الشركات إلى المزيد من الدراسات، في ظل اتصافها بالندرة في مجالها التطبيقي والتجريبي ، ولاسيما العراقية منها

على وجه الخصوص، ودورها الإيجابي في تعزيز الأداء الوظيفي، سيما في المنظمات الخدمية السياحية، إذ أصبح اهتمامها مكرساً لدراسة وتحليل اليات العمل وروابط تجمع المتغيرات وتصبها في بوتقة واحدة ، فكانت الطروحات الفكرية والتجاذبات النظرية مسلكاً لبناء مفاهيم واطر فكرية تتفاعل فيما بينها لتصل إلى الأداء الوظيفي بقبول نتاجاته كما ونوعا .

تتمثل مشكلة الدراسة الفكرية في انعكاس الصمت التنظيمي في الأداء الوظيفي (أداء العاملين) والافادة من النتائج لتطوير العمل لدى الشركات السياحية الممتازة في مدينة بغداد في ظل الطروحات الفكرية والنتائج الفكرية من خلال البحوث والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها لتكون القاعدة الأساس والمنطلق الرئيس لها في فضاء الدراسة، فكانت نتاجاتهم التي توصلوا اليها نقطة الانطلاق للباحث ، وضرورة الاهتمام بالموارد البشري ، إذ ينصب تركيزها على تكييف سمات الموظف كالمعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة ، فضلا عن تعزيزها الأداء القوي.

### تساؤلات الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في الإجابة عن السؤال الرئيس (هل استطاعت الشركات السياحية المتميزة في مدينة بغداد من



رفع أداء عاملها عندما تحد من الصمت التنظيمي؟، وهل للصمت التنظيمي الحالي الذي تتبناه الشركات دور في كفاءة وفاعلية أفرادها؟)، الامر الذي افضى إلى وضع بعض التساؤلات المهمة في مشكلة الدراسة الحالية يمكن تحديدها في التساؤلات الآتية :

أ. هل تمتلك الشركات المبحوثة صمماً تنظيمياً، وما هي أبرز أنواعه توفراً وتنبياً وتطبيقاً؟

ب. ما مستوى أداء العاملين للشركات المبحوثة؟ واي من ابعاد الأداء الوظيفي يحتل الأولوية في أداءها وأهميته في حياتهم التنظيمية؟

ت. ماهي طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وهل يؤثر أحدهم في الآخر بشكل مباشر؟

ث. ما مستوى الصمت الذي يمكن أن تكون دوافع العاملين خلفه ومدى انتشاره داخل الشركات السياحية؟

ج. هل يعد الصمت ناتج عن مزيج من الرضوخ والدفاع عن النفس أم هو قرار شخصي؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العلمي في معالجة مشكلات قائمة بحد ذاتها، واماطة اللثام عن مفاهيم جديدة في الفكر الإداري تعمل من خلالها المنظمات دون أن تعي أو تدرك المحتوى والمضمون الفلسفي لها، فضلا عن تدعيم نجاح الشركات المبحوثة من خلال تحسين الاعمال واليات التنبؤ بالمشكلات استباقياً او مواجهة المشكلات التنظيمية علاجياً وبأساليب الدراسة العلمي، إذ تكمن اهمية الدراسة الحالي في محاوره الآتية:

1. تعد الدراسة الحالية محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، ولاسيما مفهوم الصمت التنظيمي الذي أصبح معالجته والتعامل معه بجدية من الاساليب الادارية الفاعلة في مجال تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين على اختلاف نوع المنظمة.
2. تشخيص مدى رؤية الشركات المبحوثة للصمت التنظيمي واهمية الحد منه في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها على كافة الصعد الادارية والتنظيمية والرقابية في الشركات السياحية.

٣. تعد الدراسة الحالية امتداد للبحوث والدراسات التي تهتم بالجانب الحيوي للمنظمات المتمثلة بمتغيرات الدراسة، إذ يمثل هذا الدراسة اضافة متواضعة إلى الخزين المعرفي الحاصل في ميدان الإدارة السياحية ودراسات السلوك التنظيمي والموارد البشرية، إذ يقدم الدراسة اطارا نظريا ومفاهيميا عن تحليل الصمت التنظيمي وانواعه واشكاله والاداء الوظيفي للعاملين لكون هذا الموضوع لم يسلم الضوء عليه بشكل وافي وكامل على مستوى البيئة العراقية.

٤. تقدم الدراسة مناقشة موضوع هام في الفكر الإداري، لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء شركات القطاع السياحي، وتجسير العلاقة بين الدراسة الأكاديمي والشركات المبحوثة، إذ يجعل الطريق سالكاً للاستعانة بخبرات الدراسة العلمي وصولاً إلى نقل الشركات السياحية المملوكة للأفراد إلى وضع أفضل من سابقه، فضلا عن وضع تفاهمات وصيغ عمل لتبادل الخبرات المعرفية.

## أهداف الدراسة

يفضي هذا الاسهام العلمي المتواضع إلى محاولة إظهار الاهتمام النظري ببعض أدبيات الفكر الإداري الحديث بدور الصمت التنظيمي في الأداء التنظيمي بشكل عام في جانبها النظري، وبشكل خاص في شركات القطاع السياحي، إذ سعى الدراسة الحالي إلى تحقيق اهداف عدة، من أهمها:

1. عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي، أداء العاملين)، فضلا عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري والتطبيقي ومن خلال المسوحات النظرية.
2. تحديد اهم مكونات الصمت التنظيمي وضمن اي مستوى تعد ضرورية التعرف عليه للشركات المبحوثة من خلال الاطلاع والمراجعة والتحليل لعدد من النماذج التي طرحها المتخصصون في هذا المجال.
3. تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية من خلال الحد من الصمت التنظيمي والوصول إلى العديد من النتائج التي يمكن تعميمها على منظمات الادارة العامة.

٤. التعرف على مدى إدراك الشركات المبحوثة لأشكال الصمت التنظيمي وبيان توفره لدى الشركات المبحوثة، والية التطبيق والوقوف على اهم مرتكزاته، فضلا عن الحد منها ومعالجتها من خلال ما تتوصل اليه الدراسة الحالية من توصيات.
٥. تحديد دور وتأثير الصمت التنظيمي في الاداء الوظيفي في الشركات السياحية، فضلا عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.

#### الإطار النظري :

#### أولاً : الصمت التنظيمي :

#### مفهوم الصمت التنظيمي :

ينظر إلي الصمت باعتباره نقيض الكلام ، حيث توجد العديد من الحالات يكون فيها الصمت مطلوباً كما في حالة العاملين الذين يحملون المعلومات السرية من خلال حجبها عن الآخرين(اسماعيل،٢٠١٨) ويعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي إلى الباحث هيرشمان Hirschman عام ١٩٧٠م والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي حيث أطر الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء، فعلى سبيل المثال فان الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوى

رسمية فان ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وان السكوت دليل على الولاء. (Nas,2021)

في قاموس كامبردج وصف الصمت على انه حالة لا وضوءاء، الصمت في كثير من الأحيان يُنظر إليه من الناحية المفاهيمية على أنه شكل من أشكال السلوك السلبي. (Ciftci,2021)

وتعد دراسة (Morrison and Milliken، 2000 الجوهر الاساس لتبلور مفهوم الصمت التنظيمي حيث أن (Morrison) اطلق على الصمت التنظيمي بمصطلح مرادف هو ( مناخ الصمت) في إشارة إلى وصف ظاهرة المستوى الجماعي للموظفين المحتفظين بالمعلومات أو الآراء أو المخاوف المتعلقة بالعمل. (Nas,2021)

ويعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، حيث مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية، وخلال هذه الحقب الزمنية تم طرح عدة تعارف للصمت التنظيمي يشوبها العديد من الاختلافات والقواسم المشتركة حيث قدمت ووفقاً لمستوى تحليلها مفاهيم مختلفة للصمت (عبود وحسين، ٢٠١٦). ولكننا سنحاول هنا طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه

المفاهيم، حيث عرف (Kima&K,2021) الصمت التنظيمي على انه عباره عن فشل التواصل التصاعدي بين الموظفين و الادارة العليا ، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وأسئلتهم ومعلوماتهم وبيقون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها ووظيفتهم كما وذكر (Cayak,2021) أن الصمت التنظيمي هو مؤشر واضح على عدم وجود بيئة اتصال صحية في المنظمات، الا أن (Nas,2021) يرى أن الصمت التنظيمي ماهو الا حجب الاعمال والأفكار بشكل واعى، وحجب المعرفة والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من قبل العاملين، بينما عرف (Cetin,2020) الصمت التنظيمي على انه عملية واعية من قبل الموظفين لاختفاء المعلومات و الاحتفاظ بها لانفسهم دون غيرهم وفي ذات الصدد يتفق ( حسنى،٢٠٢١) مع الباحثين بان الصمت هو عباره عن عملية تنظيمية غير فعالة تؤدي لضياع الجهد وارتفاع التكلفة والذي يأخذ صوراً منها الصمت في الاجتماعات وانخفاض مستوى المشاركة في اقتراح خطط التطوير وحجب الموظفين لبعض المعلومات الهامة والمفيدة للمنظمة بقصد أو بدون قصد الا أن ( Ciftci,2021) يرى أن الصمت هو عبارة عن ردود فعل صغيرة تجاه المشاكل التي تجابها المنظمة

## أنواع الصمت التنظيمي

اختلف الباحثين في تقسيم انواع الصمت التنظيمي ، الا أن اغلب الباحثين ومنهم (Efe,2021) يرون أن أنواع الصمت التنظيمي ينقسم إلى ثلاث انواع هي :

### ١-الصمت المقبول

يُعرّف الصمت المقبول بأنه صمت الموظفين الواعي في مواجهة الأحداث داخل المنظمة من خلال ترك أنفسهم خارج عدم قبول أي موقف وعدم التعبير عن أفكارهم وآرائهم والموظف حينما يقبل بالصمت فهو يعتقد بان الصوت لن يصنع أي تغيير في المنظمة(Karacaoğlu & Cingöz,2009).

يعرف هذا الصمت بأنه حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة منهم في الاعتزال أو الاستسلام ،ويتبع الموظفين هذا الطريق ضنا منهم أن التعبير لا طائل ولا فائدة منه وأن الحديث عن المشكلات والإبلاغ عنها في الأغلب لن تحدث فرقا جوهريا( حسني، ٢٠٢١)

فان إدراك الموظفين بانهم لا يستطيعون التحكم في بيئتهم ووضعهم وفقاً لتجاربيهم السابقة ، يصبحون غير مباليين بالقضايا و المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي يشاركون فيها والعمل الذي يقومون به الأداء والتصرف بفهم مقبول



(Taşkıran,2010) أن الموظفين الذين يظهرون سلوك الصمت المقبول سعداء بما هو موجود في الوضع التنظيمي الحالي ، لكنهم لا يدركون تمامًا طرق الخروج البديلة. ومع ذلك ، عندما يواجهون موقفًا غير عادل. يشعر الموظفون بأنهم لا قيمة لهم وعدم كفاية ، وعندما يشعر الموظف بأنه غير لائق ، فقد يؤدي ذلك إلى استخدام أسلوب من المواقف التي تتشكل قراراته وفق والمعايير المتخذة في المنظمة(Efe,2021) .

كما سمي هذا النوع من الصمت بالصمت الخاضع وهو ذلك السلوك السلبي الذي من خلاله يتمتع الموظف عن اعطاء اي معلومة او رأي بخصوص العمل ضنا منه بعدم فائدة ذلك على الاحداث وهذا معوق اساسي لعملية التغيير التنظيمي(بثينه،٢٠٢٠) ويسود هذا الصمت في ضل بيئات الخوف و القمع حيث تقتصر الافكار على الادارة العليا(الظفري و السعدية، ٢٠٢٠) على الرغم من أن الموظفين في الصمت المقبول مترددين وغير واعين للتغيير ، لا أن هؤلاء الموظفون ليس لديهم أي شيء تقريباً او امل في التطوير الشخصي والتنظيمي ، باختصار ، فإن الأفراد الذين لديهم هذا النوع من الصمت فقدوا آمالهم للتطوير التنظيمي ، وحتى لو كانت لديهم أفكار لتحسين المنظمة ، يفضلون الاحتفاظ بهذه الأفكار لأنفسهم،

هؤلاء الموظفين منخفضي الدافعية ، وأقل وعياً بالتغيير وغير مستعدين للتغيير باي طريقة (Efe,2021).

والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السلبي يؤكد على أن الصمت هو الصفة الرئيسية للاهمال و التقاعس وان هذه الصمت هو بالاساس قبول سلبي للوضع الراهن وهو يتمثل اساسا بالاشخاص المنعزلين وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم او محاولة تغيير ما في منظماتهم(جاسم و كرجي،٢٠١٧) .

## ٢-الصمت الدفاعي ( Defensive Silence )

الصمت الدفاعي في هذا النوع من الصمت ، لا يعبر الموظفون عن آرائهم عن عمد ووجهات النظر نتيجة خوفهم مما قد يحدث إذا تحدثوا هذا النمط السلوكي تم تصميمه من قبل الموظفين لحماية أنفسهم من التهديدات الخارجية مع استباقية والسلوك الواعي (Akan and Oran,2017). حيث يفضل الموظفون الصامتون الدفاعيون التزام الهدوء كاستراتيجية شخصية من خلال التصرف بشكل استباقي لاستخدام البدائل لصالحهم في المستقبل. هذا الصمت يختلف اختلافاً جوهرياً من الصمت المقبول وهو أكثر نشاطاً من الصمت المقبول. بناء على الصمت الدفاعي ، هناك خوف من تقديم اقتراحات أو التحدث للتغيير (Cetin,2020) فالموظف الذي يقبل هذا النوع من

الصمت يدرك حقيقة وجود أفكار وقرارات بدائل ، لكنه يعتقد أنه من الخطر التعبير عنها بوعي لذا فيتم الاخفاء عنها. بناءً على ذلك ، يسعى الافراد إلى حماية أنفسهم من التهديدات التي قد تحدث بسبب الخوف من التحدث وبالتالي ، فإن الصمت يقوم على حقيقة أن يعتقد الموظف أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية من خلال عرض مشكلة على جدول الأعمال ولا تنتظر في النتائج المحتملة (Efe,2021) .

فقد يفضل الموظف الصمت لحماية نفسه ، فهو يرى أن الكلام محفوف بالمخاطر و يتم تفسيره ضده ( Tutar& Erdem,2021) لهذا يلتجأ الموظف للصمت لحماية انفسهم من النتائج السلبية مثل فقدان العمل او العقوبات او فقدان مكانتهم داخل المنظمة، لذا فهم يرون أن الصمت هو افضل شيء لهم ويحميهم من اي تهديد او ردود فعل عكسية، لذا يوصف هذا النوع من الصمت بالصمت الهادئ او الساكن او صمت الخوف (المنسي،٢٠٢١)

### ٣-الصمت الوقائي ( الاجتماعي ) ( Protective Silence )

وتعود جذور هذا النوع من الصمت إلى ادبيات سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث يبنى هذا النوع على الأيثار و التعاون ، فهو صمت داعم للعلاقات الاجتماعية الذي يحجم ويمنع تقديم

المعلومات و الافكار و المقترحات المتعلقة بقضايا و مشاكل العمل كشكل من اشكال الايثار و التعاون مع الاخرين والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم(الصلبي،٢٠١٩) في هذا النوع من الصمت يكون الهدف من حجب الأفكار والمعتقدات والمعلومات المتعلقة بالعمل هو مصلحة الاشخاص الآخرين أو مصلحة المنظمة على أساس الايثار أو الروح التعاونية (صقر،٢٠١٧) ، إذ أن الصمت الحمائي يركز في المقام الاول على الآخرين ويستند هذا النوع من الصمت على الوعي والنظر في البدائل لحجب الافكار والمعلومات والاراء وهو نقيض الصمت الدفاعي إذ أنه يهتم بالآخرين بدلاً من الخوف من العواقب التنظيمية السلبية التي تحدث عند التحدث بصراحة (جاسم و كرجي،٢٠١٧) وفي بعبارة أخرى ، يظهر هذا النوع من الصمت بهدف حماية الآخرين بدلاً من ذلك من حماية الافراد الصامتين انفسهم،حيث يشعر الموظفون الذين تبنوا الصمت الوقائي بأنهم مرتبطون بقوة منظماتهم والاشخاص الآخرين داخل المنظمة ويمكن أن يسلكوا سلوكا غير أخلاقي من أجل حماية أصدقائهم بهذه المودة وعدم اعطاء المعلومات ممكن أن تستخدم فيما بعد ضد منظماتهم ، هناك جوانب إيجابية أيضاً. في هذا نوع الصمت ، يقوم الموظفون بحماية المعلومات السرية التي تنتمي إلى

المنظمة التي يمكن استخدامها ضد المنظمة بإخفائها عن الناس خارج المنظمة (Çakıcı, 2010). وبالمثل ، في بعض الحالات ، قد يفعلون ذلك لا يعبرون عن آرائهم من أجل حماية أسرار أصدقائهم (Efe, 2021).

كما ويرى الباحث أن صمت الموظف قد يؤدي في نهاية المطاف إلى الانفجار غضبا ، فالموظف الصامت يرى بعض الامور في المنظمة لكنه يخشى الكلام خوفا على نفسه ، فاذا ازداد الضغط على الموظف الصامت حتما سوف ينفجر غضبا من خلال الاحتراق الوظيفي، فالضغط و كبت الاحداث سوف يؤثر على الموظف و هذا اسماه ( جيرالد،٢٠٠٣: ٥٦) ب ( القاتل الصامت ) .

كما و اشار الباحث (Sobkowiak, 1997) كما ورد في (اسماعيل، ٢٠١٨) أن هنالك نوعين للصمت هما:

#### ١-الصمت الصوتي ( Acoustic )

ويعتمد على الصوت ، بمعنى عدم التكلم في اي شيء، فالفرد هنا يمتنع عن طرح اي فكرة او مقترح بشكل عام

#### ٢-الصمت العملي او الواقعي ( Pragmatic )

وهو ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأمور هامة جدا أو لأغراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة  
بينما صنف الباحث (Kostiuk,2012) الصمت إلى نوعين هما:  
**١-الصمت التكتيكي (Technical Silence)**

حيث يميل العاملین إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتتوفر لديهم فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات التي ستحدث أثناء الحديث إذا يعتقدون أن الصمت في مثل هذه الحالة هو أسلوب صحيح وامثل وفعال لتفادي التهديدات والمشكلات .

## **٢-الصمت الانحرافي او الإهمال ( Ignorance/Deviant Silence)**

حيث يميل العاملون إلى رفض التحدث بهدف التستر وإخفاء بعض الانحراف الموجودة في العمل ،ولهذا يهتمون مصلحة المنظمة بشكل عام و يمتنعون عن الإفصاح عن أي انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى المتوسط والبعيد .  
ونجد في الآونة الاخيرة ان اغلب العاملين في منظماتنا يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وان كانت

شرعية اذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة اخرى قناعة هؤلاء الافراد بانه لا توجد هناك امكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها ورفض الادارة لاتخاذ أي اجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلا من تعديلها ومقاومتها كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية او خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها مما ينعكس بالتالي على فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للتعلم وبالتالي على تطوير ادائهم. وذلك ما سوف نسلط الضوء عليه في الجزء القادم.

## ثانياً : أداء العاملين

### مفهوم أداء العاملين

ارتبط مفهوم الأداء (Performance) ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره فقط كان الأداء وما لا يزال احد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة تركيزهم لان من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة واعمالها(الدعمي وكمونة، ٢٠١٣: ١٨٧) أن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات

البيئية والتطورات أ لمنظمية والعالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه ومرتكزاته أساساً من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفاعلية (عمل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء أ لمنظمي ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين من التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم. (طه، ٢٠٠٨)

فقد أشار (Massoudi 2018) الأداء هو بناء رئيسي متعدد الأبعاد يهدف إلى تحقيق النتائج وله ارتباط قوي بالأهداف الإستراتيجية. ويرى (الدره والصباع، ٢٠٠٦) أن أداء العامل هو التفاعل بين السلوك والانجاز، وانه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات ، كما ويرى



(Tuffaha,2020) أن أداء العاملين ما هو الا مزيج من الكفاءة والفعالية في انجاز المهام اليومية للموظف لتلبية توقعات أصحاب المصلحة، كما وعرف (Prausto, 2014) على انه إنجاز العمل أو المهمة الذي تحققه الموارد البشرية من حيث الجودة والكمية ، ويتفق (Hermina & Yosepha,2019) مع التعريف السابق ، حيث عرف أداء العاملين على انه نوعية وكمية العمل الذي حققه الموظف في أداء وظيفته وفقاً لـ المسؤوليات الممنوحة له، ويعرفه ايضا (Nguyen&Khoa,2021) بأنه سلسلة القيمة لمساهمة الموظف تحقيق هدف المنظمة ، بغض النظر عما إذا كانت المساهمة إيجابية أم سلبية

وبهذا يتبين أن الاداء ليس بالسلوك وليس بالانجاز ، حيث ذكر ( Thomas Gilbert ) بعدم جواز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ،أو التفنيس ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج

التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (دره، ٢٠٠٣).

ويشير العواملة (٢٠٠٤) إلى الاداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. كما يشير حسن (٢٠٠٤) إلى أن الاداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها.

وعرفه المدهون (٢٠٠٥) بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على أمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

وقد عرف المغربي (٢٠١٨) الاداء بانه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوطات نابعة من داخل الفرد

فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات في هذا المجال وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي :

أ - الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع

ب - الوظيفة : ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل

ج- اشراف الادارة : كمية التوجيه والتدريب الذي يتلقاه العامل من مشرفه

مما تقدم يمكننا تعريف اداء العاملين بأنه النتيجة الذي تتمخض عنها انجاز الأفراد للمهام والأعمال المعهودة إليهم سواء كانت مادية أم بشرية في ضوء الإرشادات الواضحة.

ثانيا/ عناصر الأداء العاملين:

يمكن تقسيم عناصر الاداء إلى النقاط الاتية : ( نجوى ونوال، ٢٠١٦) و (ابو شرخ، ٢٠١٠)

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

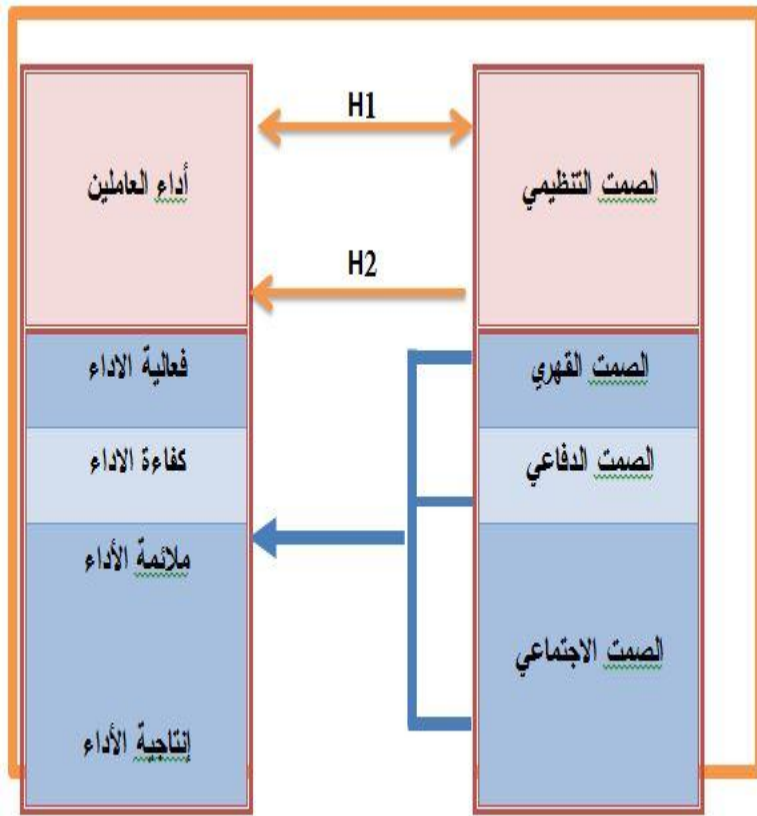
### نموذج الدراسة وفروضها :

يهدف المخطط الفرضي إلى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقا للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر لدى الباحث ذات الصلة بقضية الصمت التنظيمي وتأثيره في الأداء التنظيمي ، وبحسب مراجعة الباحث لأخر المستجدات الدراسية في مجال المتغيرين اهتمام الدراسة

الحالي ، ليعكس المخطط الحالي ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة وتساؤلاتها ومنطلقاتها الرئيسة ، والتي نصت على تحليل وتشخيص مشكلة الدراسة الرئيسة في شركات السياحة المتميزة في مدينة بغداد ، وبحسب المتغيرات الآتية :

١. المتغير المستقل: الصمت التنظيمي كمتغير تفسيري للمشكلة، وتتمثل أبعاده في (الصمت القهري، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).

٢. المتغير المعتمد: أداء العاملين كمتغير مستجيب لمشكلة الدراسة وتتمثل بأبعادها في (فعالية الأداء، كفاءة الأداء، ملائمة الأداء، إنتاجية الاداء).



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

جرى صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:  
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية  
بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين بأبعاده في الشركات  
السياحية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت القهري وأداء العاملين بأبعاده.

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الدفاعي وأداء العاملين بأبعاده.

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الاجتماعي وأداء العاملين بأبعاده.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً في أداء العاملين في الشركات السياحية، وقد انبثقت منه الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ يؤثر الصمت القهري تأثيراً معنوياً في أداء العاملين.

❖ يؤثر الصمت الدفاعي تأثيراً معنوياً في أداء العاملين.

❖ يؤثر الصمت الاجتماعي تأثيراً معنوياً في أداء العاملين.

❖ تؤثر ابعاد الصمت التنظيمي مجتمعة في أداء العاملين.

### **منهجية الدراسة :**

• **الدراسة النظرية:** المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، وما توفر من معلومات في الشبكة العنكبوتية الدولية، وما تضمنته من بحوث ورسائل واطاريح

ومقالات عربية واجنبية، فضلا عن سجلات وتقارير الشركات  
المبحوثة وبشكل رسمي، لغرض تحديد مجتمع الدراسة وعينته  
بشكل دقيق.

● **الدراسة الميدانية:** اعتمد الباحث على الاستبانة كونها المصدر  
الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، لاستكمال مستلزمات جانب  
الدراسة العملي للوصول للنتائج النهائية للبحث، ومن خلالها  
يتم التعرف واستكشاف آراء افراد مجتمع الدراسة حول  
موضوع الدراسة.

يعتمد الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يؤكد على التمييز  
بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار او العبارة مع غير ذلك  
من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية)، إلى  
علاقة قوية سلبية (عكسية)، وفق الاوزان والقيم (1، 2، 3، 4،  
5) (البياتي والقاضي، ٢٠١٠). فضلا عن رقد الاستبانة  
بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية الشفوية مع  
المستجيبين، وقد تم توظيفها في صياغة مشكلة الدراسة، فضلا  
عن الإفادة منها في الجانب العملي بشكل خاص. وفي ضوء  
المشكلة واسئلتها وفرضياتها قامت الباحث بتطوير استبانة  
الدراسة مكونة من اربعة اقسام، القسم الاول منها يحتوي اسئلة



عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة والمتضمنة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المنصب الوظيفي الحالي، مدة الخدمة، المشاركة في الدورات، كتب الشكر)، اما القسم الثاني فخصت فقراته للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)، والقسم الثالث للمتغير المعتمد (أداء العاملين).

• نظرا لتوفر عدد محدود من الدراسات السابقة في حقل العلاقة بين متغيري الدراسة (الصمت التنظيمي، أداء العاملين)، حاول الباحث جاهداً تطوير اداة القياس وفقا للمعطيات النظرية والعملية بما يتيح من دراسات وبحوث في مجال متغيرات الدراسة، بعد عرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال التخصص للموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس، والاحصاء والتقويم والقياس، ولقد اعتمد الباحث في بناء المقياس على اهم الدراسات والابحاث السابقة والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة وفقراتها مع  
المقياس المعتمد

المصدر المعتمد	عدد الفقرات	الأبعاد المبحوثة	المتغيرات المبحوثة
Van Dyne et al. (2003)	5	الصمت القهري	الصمت التنظيمي
	5	الصمت الدفاعي	
	5	الصمت الاجتماعي	
2014, Koopmans	4	فعالية الاداء	أداء العاملين
	4	كفاءة الاداء	
	4	ملائمة الأداء	
	4	إنتاجية الاداء	

محددات الدراسة:

وتضمنت الآتي:

١. المحددات المكانية: شركات القطاع السياحي ذات التميز في الثلاث سنوات الاخيرة لمدينة بغداد.
٢. المحددات الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واعادتها

للفترة من (٢٠٢٠/٧/١٥) ولغاية (٢٠٢٢/١/٢٥)، فضلاً عن الاطلاع على سجل تميز الشركات لهيئة السياحة للثلاث سنوات الأخيرة والتوصل إلى عدد الشركات المتميزة (٣٨٤) شركة من اصل (٦٦٣) شركة على مستوى العراق ويكون محل تواجدها ومزاولة عملها في مدينة بغداد بشكل حصري.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يعد مجتمع الدراسة مجموعة من الافراد او الاحداث او الأشياء التي يقوم الباحث بدراستها ، فيما يعد عنصر المجتمع احد أعضاء المجتمع الأصلي للبحث ، بينما يعد اطار المجتمع عبارة عن سجل او قائمة بأسماء جميع افراد المجتمع ( المعاني واخرون ، ٢٠١٢ ) ، ومن هذا المنطلق كان مجتمع الدراسة شركات القطاع السياحي.

قد اختار الباحث العينة العشوائية من العاملين في الشركات، التي لديها خبرة في مجال عملها في القطاع السياحي من تفويج وإقامة سفرات وحجز تذاكر، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة وذلك لمناسبتها أهداف الداسة الحالية ، وقد اختار الباحث العاملين في الشركات السياحية الشركات مجتمع الدراسة، فعمد

إلى مسح عدد الشركات المبحوثة والبالغ عدد (٦٦٥) شركة مسجلة في هيئة السياحة ، اختار (٣٨٥) شركة كانت متميزة في نشاطاتها ومواظبة على دفع الاشتراك والرسوم والتفاعل مع مختلف الأنشطة الاجتماعية وبحسب سجلات الهيئة، فكان اجمالي عدد العاملين (٤٨٦).

### نتائج الدراسة :

علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (الصمت التنظيمي، واداء العاملين) لدى عينة من الشركات السياحية في مدينة بغداد

لإثبات صحة تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية ، من خلال معامل الارتباط بنوعيه (الطردي والعكسي) ، وفقا لمستوى المعنوية وقوة العلاقة التي تربط بين متغيراتها، فمن توظيف الباحث لمعامل الارتباط (بيرسون)، لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والمتمثلة بـ(الصمت التنظيمي واداء العاملين ) والابعاد الفرعية لها في بعض الشركات السياحية، ولعينة مقدارها (٣٨٤) مشاهدة، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهما إذ تظهر بثلاثة علاقات:

### جدول (٢) معامل الارتباط واتجاهه وتفسيره

الارتباط الطردي	لا يوجد ارتباط	الارتباط العكسي
$+ > 0$	0	$-1 < 0 <$
من الضعيفة إلى القوية	عدم وجود علاقة	من الضعيفة إلى القوية

ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0-0.30)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين ( -0.30-0.50)، أما عندما تكون قيمتها أكبر من (0.50) فتعدّ العلاقة جيدة إلى قوية بين المتغيرات.

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى والمعنية باختبار علاقة الارتباط

بين الصمت التنظيمي واداء العاملين في بعض الشركات

السياحية لمدينة بغداد اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

يوضح الجدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك

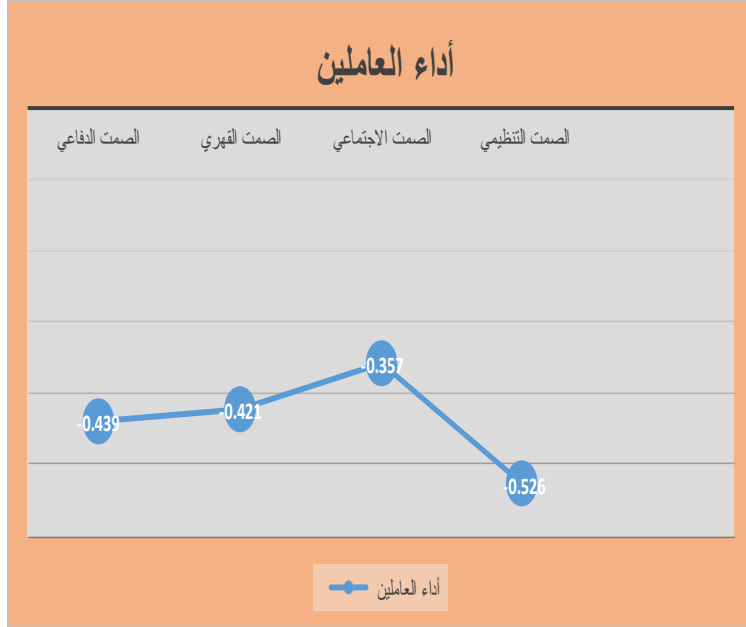
كما يلي : -

جدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	عدد العلاقات	اداء العاملين	إنتاجية الاداء	ملائمة الاداء	كفاءة الاداء	فعالية الاداء	الابعاد	
عكسية	5	-	-	-	-	-	<i>r</i>	الصمت الفهري
		0.439**	0.247**	0.479**	0.184*	0.224**	<i>p</i>	
عكسية	5	-	-	-	-	-	<i>r</i>	الصمت الدفاعي
		0.421**	0.164*	0.313**	0.290**	0.311**	<i>p</i>	
عكسية	5	-	-	-	-	-	<i>r</i>	الصمت الاجتماعي
		0.357**	0.309**	0.205**	0.169*	0.220**	<i>p</i>	
عكسية	5	-	-	-	-	-	<i>r</i>	الصمت التنظيمي
		0.526**	0.315**	0.458**	0.263**	0.312**	<i>p</i>	

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed). \*

Correlation is Significant at the 0.05 Level (2-tailed)



شكل (٢) علاقة ارتباط الصمت التنظيمي وابعاده مع أداء العاملين

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على (يرتبط الصمت التنظيمي وابعاده مع أداء العاملين وابعاده ارتباطاً معنوياً)، فيما تمثلت نتائج الفرضيات الفرعية بمخرجات الجدول (٣) الآتي:  
أ- يرتبط الصمت القهري ارتباطاً معنوياً مع أداء العاملين وابعاده.

من مراجعة الباحث لنتائج الجدول (٣) والخاص بالتحليل الاحصائي الاستدلالي وعبر برنامج (SPSS ٧.28) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل الصمت القهري واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الاربعة (فعالية الاداء، كفاءة الاداء، ملائمة الأداء، إنتاجية الاداء) ، إذ تبين وجود خمسة علاقة ارتباط بين الصمت القهري واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده ، فكانت اقوى هذه العلاقات للصمت القهري مع ملائمة الأداء ، إذ كانت علاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.479) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي كلما اتجه عاملي الشركات السياحية إلى تبني سلوك الصمت القهري وحدة واحدة ، فإن ملائمة الأداء ستقل بنسبة (47.9% ) ، ثم جاءت علاقة الصمت القهري مع أداء العاملين بالترتيب الثاني من حيث قوتها، إذ كانت (\*\*-0.439) علاقة سلبية عكسية



متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع إنتاجية العاملين ، ارتبط الصمت القهري بشكل سلبي ، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*-0.247) عكسية معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) فحلت بالترتيب الثالث، وبالترتيب الرابع من حيث قوة العلاقة ارتبط الصمت القهري مع فعالية الأداء بعلاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.224) معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.002)، واخيراً كانت علاقة ارتباط الصمت القهري مع كفاءة الأداء (\*-0.184) عكسية معنوية ضعيفة القوة جداً عند مستوى الدلالة (0.013) ، إذ يلاحظ الباحث أن جميع مستوى الدلالة للاختبارات الخمسة نقل عن مستوى الدلالة (0.05)، أي أن أي زيادة اهتمام بيديه العاملين في الصمت القهري فإن أداء العاملين وابعاده سيقبل اهتمامهم بها بقدر معامل ارتباطهما والعكس صحيح ، أي عند توجيههم للاهتمام بأدائهم الوظيفي سيقبل من تبنيمهم لسلوك الصمت القهري ، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الباحث للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط الصمت القهري ارتباطاً معنوياً مع أداء العاملين وابعاده).

ب- يرتبط الصمت الدفاعي ارتباطاً معنوياً مع أداء

العاملين وابعاده.

من مراجعة الباحث لنتائج الجدول (٣) والخاص بالتحليل الاحصائي الاستدلالي وعبر برنامج (SPSS ٧.28) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل الصمت الدفاعي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الاربعة (فعالية الاداء، كفاءة الاداء، ملائمة الأداء، إنتاجية الاداء) ، إذ تبين وجود خمسة علاقة ارتباط بين الصمت الدفاعي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده ، فكانت اقوى هذه العلاقات للصمت الدفاعي مع أداء العاملين اجمالاً ، إذ كانت علاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.421) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي كلما اتجه عاملي الشركات السياحية إلى تبني سلوك الصمت الدفاعي وحدة واحدة ، فإن أدائهم الوظيفي اجمالاً سيقبل بنسبة (42.1%) ، ثم جاءت علاقة الصمت الدفاعي مع ملائمة الاداء بالترتيب الثاني من حيث قوتها، إذ كانت (-0.313\*\*) علاقة سلبية عكسية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع فعالية الاداء ارتبط الصمت الدفاعي بشكل سلبي ، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.311\*\*) عكسية معنوية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) لتحل بالترتيب الثالث، وبالترتيب الرابع من حيث قوة العلاقة ارتبط الصمت الدفاعي مع كفاءة الأداء بعلاقة ارتباط

عكسية (\*\*-0.229) معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، واخيراً كانت علاقة ارتباط الصمت الدفاعي مع إنتاجية الأداء (\*-0.164) عكسية معنوية ضعيفة القوة جداً عند مستوى الدلالة (0.027) ، إذ يلاحظ الباحث أن جميع مستوى الدلالة للاختبارات الخمسة تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، أي أن أي زيادة اهتمام يبدية العاملين في الصمت الدفاعي فأن أداء العاملين وابعاده سيقبل اهتمامهم بها بقدر معامل ارتباطهما والعكس صحيح ، أي عند توجيههم للاهتمام بأدائهم الوظيفي سيقبل من تبنيهم لسلوك الصمت الدفاعي ، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الباحث للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط الصمت الدفاعي ارتباطاً معنوياً مع أداء العاملين وابعاده).

ت- يرتبط الصمت الاجتماعي معنوياً مع أداء العاملين وابعاده.

ومن اطلاع من مراجعة الباحث لنتائج الجدول (٣) والخاص بالتحليل الاحصائي الاستدلالي وعبر برنامج ( SPSS ٧.28) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل الصمت الاجتماعي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى

ابعاده الأربعة (فعالية الأداء، كفاءة الأداء، ملائمة الأداء، إنتاجية الأداء) ، إذ تبين وجود خمسة علاقة ارتباط بين الصمت الاجتماعي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده ، فكانت أقوى هذه العلاقات للصمت الاجتماعي مع أداء العاملين اجمالاً ، إذ كانت علاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.357) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي كلما اتجه عاملي الشركات السياحية إلى تبني سلوك الصمت الاجتماعي وحدة واحدة ، فإن أدائهم الوظيفي اجمالاً سيقبل بنسبة (35.7%) ، ثم جاءت علاقة الصمت الاجتماعي مع إنتاجية الاداء بالترتيب الثاني من حيث قوتها، إذ كانت (\*\*-0.309) علاقة سلبية عكسية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع فعالية الاداء ، ارتبط الصمت الاجتماعي بشكل سلبي ، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.220\*\*) عكسية معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.003)، وبالترتيب الرابع من حيث قوة العلاقة ارتبط الصمت الاجتماعي مع ملائمة الأداء بعلاقة ارتباط عكسية (-0.205\*\*) معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.006)، واخيراً كانت علاقة ارتباط الصمت الاجتماعي مع كفاءة الأداء (\*\*-0.169) عكسية معنوية ضعيفة القوة جداً عند مستوى الدلالة (0.023) ، إذ يلاحظ الباحث أن جميع مستوى الدلالة

للاختبارات الخمسة نقل عن مستوى الدلالة (0.05)، أي أن أي زيادة اهتمام بيديه العاملين في الصمت الاجتماعي فأن أداء العاملين وابعاده سيقبل اهتمامهم بها بقدر معامل ارتباطهما والعكس صحيح ، أي عند توجيههم للاهتمام بأدائهم الوظيفي سيقبل من تبنيهم لسلوك الصمت الاجتماعي ، إذ تسمح هذه النتائج **يقبول** الباحث للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط الصمت الاجتماعي ارتباطاً معنوياً مع أداء العاملين وابعاده).

الفرضية الرئيسة الأولى : وبعد مراجعة الباحث لنتائج الجدول (٣) والخاص بالتحليل الاحصائي الاستدلالي وعبر برنامج (SPSS V.28) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين المتغير المستقل الصمت التنظيمي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الاربعة (فعالية الاداء، كفاءة الاداء، ملائمة الأداء، إنتاجية الاداء) ، إذ تبين وجود خمسة علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي واداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى ابعاده ، فكانت اقوى هذه العلاقات للصمت التنظيمي مع أداء العاملين اجمالاً ، إذ كانت علاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.526) قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي كلما اتجه عاملي الشركات السياحية إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي وحدة واحدة ، فأن

أدائهم الوظيفي اجمالاً سيقبل بنسبة (52.6%) ، ثم جاءت علاقة الصمت التنظيمي مع ملائمة الاداء بالترتيب الثاني من حيث قوتها، إذ كانت (\*\*-0.458) علاقة سلبية عكسية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع انتاجية الاداء ارتبط الصمت التنظيمي بشكل سلبي ، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.315\*\*) عكسية معنوية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبالترتيب الرابع من حيث قوة العلاقة ارتبط الصمت التنظيمي مع فعالية الأداء بعلاقة ارتباط عكسية (\*\*-0.312) معنوية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000)، واخيراً كانت علاقة ارتباط الصمت التنظيمي مع كفاءة الأداء (-0.263\*\*) عكسية معنوية ضعيفة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، إذ يلاحظ الباحث أن جميع مستوى الدلالة للاختبارات الخمسة نقل عن مستوى الدلالة (0.05)، أي أن أي زيادة اهتمام بيديه العاملين في الصمت التنظيمي فأن أداء العاملين وابعاده سيقبل اهتمامهم بها بقدر معامل ارتباطهما والعكس صحيح ، أي عند توجيههم للاهتمام بأدائهم الوظيفي سيقبل من تبنيهم لسلوك الصمت التنظيمي ، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الباحث الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط الصمت التنظيمي ارتباطاً معنوياً مع أداء العاملين وابعاده).

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية والمعنية باختبار علاقة التأثير بين الصمت التنظيمي واداء العاملين في بعض الشركات السياحية لمدينة بغداد اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

هدف الباحث التحقق من فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية (الصمت التنظيمي وابعاده)، في اداء العاملين كمتغير تابع متأثر بشكل فردي، باستعمال الأساليب والطرائق الاحصائية والمتمثلة بـ (Simple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression Analysis) لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وعبر الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها للتنبؤ بقيمة اداء العاملين وبحسب المعادلة الانحدار الآتية:

$$Y=a + \beta (xi)+....+ e$$

$$Y=a + \beta 1 (xi1)+ \beta 2 (xi2)+ .... e$$

أ. اذ تمثل (a) قيمة الثابت (Constant)، ويمثل قيمة المتغير التابع اداء العاملين عندما تكون قيمة المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) تساوي صفراً.

ب. وتدل قيمة الميل ( $\beta$ ) على أن الانحراف في المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) بشكل منفرد بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع أداء العاملين بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط.

اذ تم تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لآراء عينة الدراسة (181) مشاهدة في بعض شركات السياحة لمدينة بغداد، واعتمد الدراسة معادلة الانحدار البسيط والمتعدد عند مستوى المعنوية ( $\text{Sig}= 0.005$ )، وبقية تي الجدولية ( $T=1.962$ ) وقيمة ( $F$ ) الجدولية (3.849) وبدرجة حرية (180)، لقبول او رفض الفرضيات وكما موضح.

١. انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع الباحث (يؤثر الصمت التنظيمي وابعاده تأثيراً معنوياً ايجابياً في أداء العاملين)، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط عبر برنامج (SPSS V.28)، وبحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، وبحسب نتائج الجدول (181) وكالاتي:



جدول (٤) تأثير الصمت التنظيمي وابعادها في اداء العاملين

المعتمد	إشارة العلاقة	المستقل	التأثير $\beta$	التحديد $R^2$	الخطأ المعياري	اختبار T	المعنوية	الثابت	اختبار F
اداء العاملين	←---	الصمت القهري	- 0.175	0.193	0.027	6.546	0.000	3.903	42.850
	←---	الصمت الدفاعي	- 0.325	0.178	0.052	6.216	0.000	4.228	38.645
	←---	الصمت الاجتماعي	- 0.221	0.128	0.043	5.119	0.000	3.984	26.200
	←---	الصمت التنظيمي	- 0.374	0.277	0.045	8.280	0.000	4.391	68.557

من اطلاع الباحث على نتائج الجدول (٤):

أ- الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر الصمت القهري في اداء العاملين تأثيراً معنوياً).

يتضح أن قيمة معامل التفسير (0.193) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (42.850) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.849)، فيما كانت نسبة تأثير الصمت القهري في اداء العاملين عكسي (17.5%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة

(6.546) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (180) ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الصمت القهري في أداء العاملين تأثيراً معنوياً) ، إذ لاحظ الباحث تفسير الصمت القهري ما نسبته (19.3%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وتعزى اليه ، بينما كانت النسبة المتبقية (80.7%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن النموذج الدراسة الحالي، وهو نموذج يعد ضعيفاً ويمكن اعتماده لتفسير التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر الصمت الدفاعي في أداء العاملين تأثيراً معنوياً).

يتضح أن قيمة معامل التفسير (0.178) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (38.645) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.849)، فيما كانت نسبة تأثير الصمت الدفاعي في أداء العاملين سلبي عكسي (32.5%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (6.216) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (180) ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

(يؤثر الصمت الدفاعي في اداء العاملين تأثيراً معنوياً) ، إذ لاحظ الباحث تفسير الصمت الدفاعي ما نسبته (17.8%) من التغيرات التي تطرأ على اداء العاملين وتعزى إلى الصمت الدفاعي ، بينما كانت النسبة المتبقية (82.2%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وهو انموذج يعد ضعيفاً ويمكن اعتماده لتفسير التغيرات التي تطرأ على اداء العاملين .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (تؤثر الصمت الاجتماعي في اداء العاملين تأثيراً معنوياً).

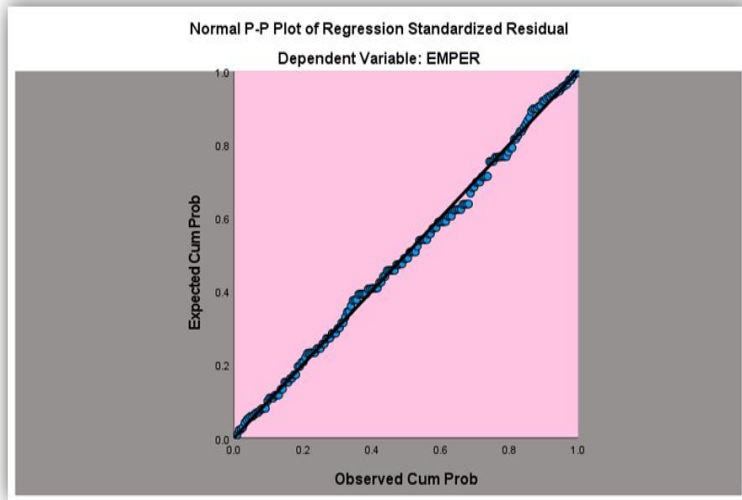
يتضح من نتائج الجدول (٤) أن قيمة معامل التفسير (0.128) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية (F) المحسوبة (26.200) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.849)، فيما كانت نسبة تأثير الصمت الاجتماعي في اداء العاملين سلبي عكسي (22.1%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (5.119) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (180)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الصمت الاجتماعي في اداء العاملين تأثيراً معنوياً) ، إذ لاحظ الباحث تفسير الصمت

الاجتماعي ما نسبته (12.8%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وتعزى إلى الصمت الاجتماعي ، بينما كانت النسبة المتبقية (87.2%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي وهو نموذج ضعيف جداً ويمكن اعتماده في تفسير التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وتعزى إلى الصمت الاجتماعي.

#### اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

اتضح من نتائج الجدول (٤) أن قيمة معامل التفسير (0.277) وبمستوى معنوية (0.000) وهي نقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية (F) المحسوبة (68.557) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.849)، فيما كانت نسبة تأثير الصمت التنظيمي إجمالاً في أداء العاملين سلبى عكسي (37.4%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (8.280) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (180)، لتشير إلى قوة تداؤب ابعاد الصمت التنظيمي وهي مجتمعة في تأثيرها بشكل اقوى مما لو اثرت بشكل منفرد، وان الصمت التنظيمي يؤثر بشكل قوي في أداء العاملين ، أي يصبح الصمت في الشركات عامل مؤثر بشكل سلبى ويحد من أدائهم الوظيفي ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية

الرئيسة الثانية (يؤثر الصمت التنظيمي في أداء العاملين تأثيراً معنوياً) ، إذ لوحظ أن نسبة تفسير الصمت التنظيمي (27.7%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وتعزى إلى الصمت التنظيمي، بينما كانت النسبة المتبقية (72.3%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن انموذج الدراسة الحالي.



شكل (٣) لتأثير الصمت التنظيمي في أداء العاملين وأخيراً: تم اختبار ابعاد الصمت التنظيمي مجتمعة في تأثيرها بأداء العاملين والمتمثلة بالصمت القهري، الصمت الدفاعي ،

الصمت الاجتماعي فكانت على النحو الآتي وبما يظهره  
الجدول (٥).

جدول (٥) تأثير ابعاد الصمت التنظيمي في أداء العاملين

المعتمد	نوع العلاقة	المستقل	التأثير	معامل التحديد	Sig/T	قيمة F	المعنوية
أداء العاملين	<---	الصمت القهري	- 0.113	0.278	0.000 (3.815)	22.737	0.000
		الصمت الدفاعي	- 0.156	معامل التحديد المصحح	0.010 (2.596)		
		الصمت الاجتماعي	- 0.119	0.266	0.007 (2.740)	الثابت	
						4.423 (0.000)	

المصدر: (برنامج SPSS V.28)

يتضح تأثير الصمت القهري بنسبة عكسي سلبي في أداء العاملين  
(11.3%) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى  
المعنوية (5%) وبقيمة (T) المحسوبة (3.815) ، فيما كان تأثير

الصمت الدفاعي عكسي سلبي في أداء العاملين بنسبة (15.6%) عند مستوى الدلالة (0.010) وبقيمة (T) المحسوبة (2.596)، اما الصمت الاجتماعي فقد استطاع التأثير في اداء العاملين سلباً وبنسبة (11.9%) عند مستوى الدلالة (0.007) وبقيمة (T) المحسوبة (2.740) ، بينما كانت قيمة الثابت (4.423) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (32.333)، اما معنوية الانموذج المختبر فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة (22.737) عند مستوى الدلالة (0.000) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.849) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (180) ، فيما فسر الانموذج ما نسبته (27.8%) من التغيرات التي تطرأ على اداء العاملين وتعزى إلى ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت القهري، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي).

### النتائج والتوصيات

#### اولاً: النتائج:

١. تبين اعتماد الشركات السياحية على الصمت القهري بشكل متوسط عندما تتجه إلى تبني سلوكيات الصمت التنظيمي من خلال تحفظ افرادها عن ابداء أي رأي حول تحسين العمل

- خوفاً من رفض مسؤوليهم، والاضطرار في بعض الأحيان إلى تنفيذ الأوامر حتى وإن لم يفتنعوا بها.
٢. اتضح اهتمام الشركات السياحية لمدينة بغداد في الصمت الدفاعي وبما يمكنها تبني سلوك الصمت التنظيمي، لاسيما وأن أفرادها يمتنعون عن الحديث في خصوصيات العمل أمام مديريهم، فضلاً عن محدودية امتناعهم عن انتقاد أداء مديريهم خوفاً من ردود أفعالهم.
٣. أظهرت الشركات السياحية محل الدراسة قدرتها على اعتماد الصمت الاجتماعي بشكل ضعيف، نتيجة لميل أفرادها لابتعاد عن مشاركة زملاء العمل في مشكلاتهم الوظيفية، فضلاً عن إخفاء المعلومات المهمة عنهم في بعض الأحيان.
٤. اتضح اهتمام الشركات السياحية في أداء عاملها من خلال اهتمامها المتوسط بفعالية الأداء، وذلك من خلال حرصها على إنجاز جميع الأعمال ذات الطابع السياحي بأفضل وجه، نتيجة لامتلاكهم القدرة على تنفيذ المهام في بعض الأحيان دون الاستعانة بالآخرين.



٥. تبين اهتمام الشركات السياحية بكفاءة الاداء وبما يدفعها إلى تحسين مستوى اداء عاملها، في ظل تأكدهم من المعلومات والبيانات المطلوبة قبل شروعهم بتنفيذ تلك المهام، والميل إلى مراجعة جميع مخرجات العمل قبل تسليمها.
٦. اعتمدت الشركات السياحية المبحوثة على ملائمة الاداء لتحسين مستوى اداء عاملها، إذ يفضل افرادها الحوافز المعنوية وبما يسهم في رفع قدراتهم على انجاز المهام السياحية، فضلاً عن شعورهم بالانسجام والتعاون مع زملائهم اثناء أداء مهامهم فيها.
٧. لجأت الشركات السياحية إلى الاهتمام بإنتاجية الأداء وبما يسهم في تحسين أداء عاملها وظيفياً، نتيجة لشعورهم بالسعادة عند انجازهم المهام قبل موعدها المحدد، فضلاً عن سيادة روح التعاون والعمل الجماعي بينهم
٨. تبين وجود صمت تنظيمي يمارس وفق سلوكيات يتبنونه افراد الشركات السياحية، الامر الذي أدى إلى خفض أداء افرادها، لاسيما عندما يزيد بينهم فيؤدي إلى ضعف الملائمة ونتاجية وفعالية وكفاءة أدائهم، لاسيما وان انفراد وتجمع

الصمت القهري والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي يؤدي إلى خفض إنتاجية العاملين وظيفياً.

### ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة اهتمام الشركات السياحية بخفض وتحديد لجوء افرادها إلى الصمت القهري بشكل يتلاءم وتوجهها نحو الحد من الصمت التنظيمي السلبي من خلال اعتمادها الآليات الآتية:

- أ. اعتماد تنفيذ الأوامر بطاعة وقناعة من خلال مناقشتها بشكل جدي.
- ب. توفير حرية التعبير عن الرأي والصراحة دون خوف وبما يزيد من ولائهم والتزامهم.
- ت. الحديث في جوانب العمل الثانوية ومناقشتها مع مديريهم وبما يسهم في رفع كفاءتهم.
- ث. تبني أساليب الحوار والنقاش العلمي المستند إلى الأدلة والروح الرياضية وتقبل الآخر حول سلبيات العمل.

٢. تقديم الشركات أساليب ونماذج سلوكية إيجابية فاعلة تحد من اعتماد أفرادها على الصمت الدفاعي، وذلك باعتماد الآليات الآتية:

أ. اعتماد أسلوب تقديم النصح وتبادل الآراء مع رؤسائهم وتقبل آراء المرؤوس وخصوصاً الآراء المرتبطة بخصوصيات العمل.

ب. تقديم المقترحات التي تطور العمل، لاسيما ذات الطابع الإبداعي، واعتماد التعليقات الإيجابية التي تصب في مصلحة الشركة.

٣. على الشركات السياحية المبحوثة الحد من الصمت الاجتماعي، من خلال اللجوء إلى الممارسات الآتية:

أ. عدم إخفاء المعلومات المهمة عن زملاء العمل، والميل إلى اعتماد المناقشات التي تصب في مصلحة عمل الشركة.

ب. اعتماد التشارك الجماعي في العمل والابتعاد عن العزلة والاعتزاب من خلال إشاعة روح العمل المستندة إلى الثقة، والتشارك في تطوير القدرات.

- ت. اعتماد أساليب الأداء السياقي وسلوكيات المواطنة  
بين افراد الشركة.
٤. ضرورة التزام الشركات السياحية بالحفاظ على فعالية أداء  
افرادها وبما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي من خلال  
اعتماد الاليات الاتية:
- أ. اعتماد قدرات افرادها في تنفيذ المهام بشكل رئيس  
مع دعمهم بزملاء العمل عندما يتطلب الموقف.
- ب. اعتماد سياسة توثيق الإنجاز بشكل دوري، لاسيما  
عندما تتجز بالوقت المحدد.
- ت. انجاز المهام بدقة وسرعة وجودة وبما يسهم في  
تعزيز سمعة الشركة.
٥. ينبغي استثمار الشركات السياحية كفاءة أداء افرادها وبما  
يحسن من مستوى أدائهم للوظائف التي تناط بهم من خلال  
اعتماد الاليات الاتية:
- أ. مراجعة جميع مخرجاتهم قبل ابلاغ مسؤوليهم بانتهاء  
المهمة.

- ب. العمل على تدارك الأخطاء من اول وقوعها واخذ  
الحيطة والحذر حتى لا تتكرر.
- ت. التأكد من شروط العمل ومعاييرها ومطابقتها مع  
مخرجاتهم قبل انجاز المهمة.
- ث. التأكد من المعلومات والبيانات المطلوبة لإنجاز  
المهمة قبل الشروع بتنفيذها.
٦. ضرورة اهتمام الشركة الإضافي بملائمة الاداء وبما يعزز  
من أدائهم الوظيفي من خلال اعتماد الممارسات الآتية:
- أ. إشاعة روح الانسجام والتعاون مع الزملاء اثناء أداء  
العمل.
- ب. تقديم حوافز تتلاءم وإنجاز المهام التي يكلفون بها،  
فضلاً عن تحديد الاجر وبما يتوافق مع الجهد  
المبذول ووقت العمل.
٧. ينبغي على الشركات السياحية النظر إلى إنتاجية العمل  
وجعلها من أبرز أولوياتها وبما يجعل اداء عاملها في تميز  
مستمر من خلال تبني الآليات الآتية:
- أ. شيوع روح العمل الجماعي القائم على التعاون.

ب. تحديد ساعات العمل وبما يتلاءم مع صعوبة المهام.  
ت. إشاعة روحانية العمل وأساليب الأداء السياقي من  
خلال أداء بعض الاعمال التي تتطلب البقاء بعد  
انتهاء وقت العمل، او تقديم مهام دون أن يطلب منهم  
الآخرين المساعدة.

٨. ضرورة اهتمام الشركات السياحية الاضافي بأداء عاملها،  
وذلك باستثمار الصمت التنظيمي الإيجابي (نفخ الصافرة) في  
تحسينه، فضلاً عن اعتماد الشركات السياحية على أساليب  
وسلوكيات تحد من الصمت القهري، والصمت الدفاعي،  
والصمت الاجتماعي، لكونهم من السلوكيات السلبية التي  
تؤثر في أداء عاملها.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

- ١- البشاشة ، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨)، أثر العدالة  
التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات  
العامة الاردنية، الأردن.

- ٢- اسماعيل، عمار فتحي موسى (٢٠١٨)، محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٤.
- ٣- بثنىنة، مستورة،(٢٠٢٠)، أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسويق والتنظيم العقاري الحضري، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر- بسكرة
- ٤- البدراني، حمد بن سلمان (٢٠١٠): ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٥- حسنى، محمد شمس،(٢٠٢١)، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد

- المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية  
على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة،  
مجلة البحوث المالية و الاقتصادية، المجلد ٢٢، العدد ٣
- ٦- عبود زينب عبد الرزاق، حسين ظفر ناصر  
(٢٠١٦) اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء  
العاملين ،مجلة جامعة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية  
، العدد أ، المجلد ٢٤
- ٧- جاسم ،نغم علي ، كرجي ، سحر احمد (٢٠١٧)  
ديناميكيات متعددة الأبعاد الصمت التنظيمي وتأثيرها في  
مواقف المشرفين في دائرة ما، بغداد،مجلة كلية بغداد  
للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد ٥٠.
- ٨- عبدالله، حاتم علي ، رمضان ، عبد الفتاح حسن (٢٠١٩)،  
أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت  
التنظيمي: دراسة تحليلية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية  
والاقتصادية/ المجلد ( ٥١ ) العدد ( ٦٤ ) ( ج).
- ٩- درة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ، زهير نعيم  
(٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية



في القرن الحادي والعشرين

- منحي نظمي"، دار وائل للنشر، عمان.

١٠- المغربي، كامل (٢٠١٨)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في المنظمة. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

١١- الحلايبة، غازي حسن (٢٠١٣) اثر الحوافز في تحسين اداء الافراد في المؤسسات العامة الاردنية، دراسة تطبيقية على مؤسسة امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير.

١٢- صقر، عبدالله علي (٢٠١٧)، تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي دراسة تحليلية لاراء عينة عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

١٣- الصليبي، رائد صالح عبد الرحمن (٢٠١٩)، دور الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى - غزة.

- ١٤- نوال، بوديبة، نجوى، الوهام (٢٠١٦)، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين:دراسة حالة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل، رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١٥- أبو شرح، نادر حامد(٢٠١٠)،"تقييم أثر الحوافز في شركة الإتصالات الفلسطينية مـــــــن وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر، غزة.
- ١٦- طاهر، عبد الكريم مزعل، ٢٠١٩، القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، الجامعة المستنصرية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Akan, Balkan Betül ve Oran, Feyza Çağla (2017), “Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama”, Kırklareli

Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(5),  
s.72-90

2. Cakici , A. 2010, "Orgutlerde isgoren sessizligi " , Detay Yayinlari ,Ankara ٣٦-Daşcı, Elif. Cemalođlu, Necati, (2016),"The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study", International Journal of Human Sciences, Vol. 13, No. 1, pp.32-45.
3. Cetin,Arif,2020, Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers, Ann Appl Sport Sci 8(2): , <http://www.aassjournal.com>; e-ISSN: 2322-4479; p-ISSN: 2476-4981
4. Ciftci, sumeyra,2021, relationship between organizational silence and psychological capital, differentiation of x and y generations: an example of a public organization master of

- business administration, çankaya university
5. Efe ,Recep (2021) Tourism Studies and Social Sciences, Kliment Ohridski University Press.
  6. Hermina,Utin Nina , Yosepha,Sri Yanthy(2019) The Model of Employee Performance, International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405 Human Relations 66.6 (2013): 783-802.
  7. Karacaoğlu, Korhan ve Cingöz, Ayşe (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
  8. Kim Jongsung &KO Sung-Hoon,2021, The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction, Management Science Letters 11 (2021) 2151–21

9. Morrison ,E.&Milliken,F.(2000)”  
Organizational silence: A barrier to  
change and development in a  
pluralistic world, Academy of  
management review,25-706.
10. Nas,Zekeriya,2021, Factors Affecting The  
Organizational Silence of Academics  
Employed at The Universities in  
Pakistan, Journal of Social Sciences  
of Mus Alparslan University, 9(1) 9-  
24
11. Prasetyo, Amiastuti Kusmaningtyas,2021,«  
Effect of Job Involvement on  
Employee Performance through  
Work Engagement at Bank Jatim,«  
Universal Journal of Management  
9(2): 29-37.
12. Taşkıran, Erkan (2010), Liderlik Tarzının  
Örgütsel Sessizlik Üzerindeki  
Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve  
Bir Araştırma, Yayımlanmamış  
Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

13. Tuffaha, Mohand 2020, The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences; Vol. 3, No. 3