

أثر التهكم التنظيمي علي مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية

يوستينا رزق سليمان حنا^١

^١المعهد العالي للسياحة والفنادق – ٦ أكتوبر

المخلص

يعد التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي من الظواهر التنظيمية السلبية التي تؤثر علي أداء مختلف المنظمات، وتهدد بقائها واستمرارها في بيئة العمل، نظراً للآثار السلبية الكثيرة لهاتين الظاهرتين. وهدفت الدراسة إلي تقييم أثر التهكم التنظيمي علي مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد اعتمدت الدراسة علي تحليل ٣٩١ استمارة من أصل ٤٦٠ استمارة تم توزيعها علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. وقد توصلت الدراسة إلي أن التهكم التنظيمي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة، وكان البعد المعرفي هو الأكثر تأثيراً علي الصمت التنظيمي، يليه البعد العاطفي، وأخيراً البعد السلوكي. كما أن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين بشركات السياحة المصرية في التعرف علي أهم مسببات التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، ومن ثم العمل علي وضع بعض الآليات والإجراءات لمعالجة تلك الأسباب.

الكلمات الدالة: التهكم التنظيمي، البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي، الصمت التنظيمي، شركات السياحة.

مقدمة

أصبحت ظاهرة التهكم التنظيمي داخل المنظمات من المشكلات التي تؤدي إلي إضعاف فاعلية وكفاءة أداء العاملين وكذلك أداء تلك المنظمات، بجانب عدم القدرة علي تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية (القرني، ٢٠١٥). وتزداد ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات التي لا تسمح للعاملين فيها بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ويقبل فيها التعاون والعمل الجماعي، بجانب تطبيق أنماط إدارية تتسم بالبيروقراطية والروتين (عيسي، ٢٠١٥). وترتبط ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات بتجنب العاملين تقديم أو عرض أية معلومات أو اقتراحات لمديريهم، أو عرض أية مشكلات في العمل خوفاً من ردود الفعل السلبية أو النتائج السلبية التي قد تترتب علي ذلك (العرياني، ٢٠١٦؛ سليم، ٢٠١٢). ومع ظهور الصمت التنظيمي داخل أية منظمة تظهر العديد من الآثار السلبية علي المنظمة والعاملين، حيث يؤدي الصمت التنظيمي إلي ضعف العلاقات المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وضعف التعاون والإنسجام بين العاملين، وغياب الإبداع والابتكار في العمل، وعدم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين (العرياني، ٢٠١٦). ويؤثر الصمت التنظيمي أيضاً في زيادة معدل دوران العمالة، وضعف الدوافع والروح المعنوية، وانخفاض الأداء، وضعف الانتاجية، وظهور مقاومة كبيرة لأية جهود تطويرية داخل المنظمة (الوهبي، ٢٠١٤). كما يؤدي الصمت التنظيمي داخل المنظمة إلي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الولاء التنظيمي (بومنفار ووادي، ٢٠١٦).

وهناك عدد من العوامل التي تساهم في ظهور ما يسمى بالصمت التنظيمي مثل خوف المديرين من ردود فعل العاملين السلبية التي تتعلق بسلوكياتهم، فيحاولون تجنب سماع تلك ردود الأفعال، أو تجاهلها والتقليل منها، بجانب ضعف ثقة المديرين في العاملين لديهم، وكذلك اتجاه بعض المديرين إلي عدم الرغبة في الاستماع إلي آراء واقتراحات العاملين في سياسات العمل (العرياني، ٢٠١٦). ونظراً لما يمكن أن يحدث من تهكم أو استهزاء أو تقليل من آراء العاملين، فهناك عدد من العاملين الذين يفضلون البقاء صامتين عن المشكلات أو الموضوعات الهامة التي تمس العمل بالمنظمة، وكذلك الصمت عن مشكلات البيئة الداخلية للمنظمة خوفاً من الاستهزاء أو التقليل من آرائهم (عبود وحسين، ٢٠١٦؛ القرني، ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي أحد التحديات التي تواجه مختلف المنظمات، وتمثل عائقاً لتحقيق أهدافها، حيث أن إحجام العاملين عن التحدث في مشاكل العمل وإبداء الآراء والمقترحات لحل تلك المشاكل، بجانب عرض بعض المقترحات لتطوير العمل داخل الشركة يؤثر سلباً علي أداء تلك الشركات. وقد أشار (Al-Abrow, 2018) إلي أن الصمت التنظيمي يعد استجابة طبيعية من الموظفين الساخرين من منظماتهم. وأضاف (Tabatabaei and Bigdelli, 2015) أن الموظفين الساخرين أو المهتمكين غالباً ما يصمتون. وقد اكتسب موضوع التهكم التنظيمي أولوية في القضايا التنظيمية مؤخراً، نظراً لما نتج عن تلك الظاهرة من تأثيرات سلبية (Yasin and Khalid, 2015; Nazir, 2016; Khan et al., 2016). وعلي الرغم من أهمية موضوع التهكم التنظيمي وتأثيراته السلبية الكثيرة سواء علي المنظمة أو علي العاملين، إلا أن هناك قصوراً في تناوله في الدراسات والأبحاث العلمية (Chiaburu et al., 2013)، وكذلك هناك قصور في تناوله في الوطن العربي (Hassan, 2015). كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولته في قطاع السياحة. وبناءً علي ما سبق؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي:

- هل تؤثر ظاهرة التهكم التنظيمي داخل شركات السياحة علي مستوي الصمت التنظيمي بين العاملين في تلك الشركات؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، حيث أن هذه الدراسة تتناول تأثير التهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية. فوجود ظاهرة التهكم التنظيمي في أي منظمة يؤدي إلي آثار سلبية كثيرة مثل الاحتراق الوظيفي والنفسي، وانخفاض الدوافع لدي العاملين، وانخفاض مستويات الأداء، وكذلك انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات دوران العمالة. كما أن الصمت التنظيمي يعد من الظواهر التنظيمية السلبية التي يجب الانتباه لها، والعمل علي تحديد أسبابها ومعالجتها دون إهمال، نظراً لخطورة تلك الظاهرة وتأثيرها علي مستقبل شركات السياحة. فهذه الظاهرة تؤثر علي سير العمل داخل الشركات، وينخفض معها الرضا الوظيفي لدي العاملين، وتنعدم الثقة بين الإدارة والعاملين، وتتنخفض الإنتاجية ... وغيرها من الآثار السلبية. وتتبع أهمية الدراسة أيضاً كونها من أوائل الدراسات التي تتناول تقييم أثر التهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية. كما أن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين بشركات السياحة المصرية في التعرف علي أهم مسببات التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، ومن ثم العمل علي وضع بعض الآليات والإجراءات لمعالجة تلك الأسباب.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي:

- إبراز أهم مسببات ظاهرتي التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي.
- تقييم العلاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي في شركات السياحة المصرية.
- التعرف علي أثر التهكم التنظيمي علي مستوي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي: يؤثر مستوي التهكم التنظيمي علي مستوي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية ففئة "أ".

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يؤثر مستوي البعد المعرفي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية ففئة "أ".
- ٢- يؤثر مستوي البعد العاطفي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية ففئة "أ".
- ٣- يؤثر مستوي البعد السلوكي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية ففئة "أ".

الإطار النظري

١ . مفهوم التهكم التنظيمي

علي الرغم من أن مفهوم التهكم قديم، إلي أنه ازداد الاهتمام به داخل المنظمات مؤخراً، نظراً لما تسببت فيه ظاهرة التهكم التنظيمي من تحديات أمام إدارة تلك المنظمات (Ince and Turan, 2011). وقد تعددت التعريفات التي تناولت التهكم التنظيمي. وقد أشار (Ozer et al. 2014) إلي أن التهكم التنظيمي هو الشعور بالإحباط وخيبة الأمل نتيجة فشل أو عدم قيام المنظمة بتلبية توقعات العاملين، وينعكس هذا الشعور علي إظهاره اتجاهات إيجابية قليلة تجاه المنظمة نفسها. بينما ذكر رهيو (٢٠١٤) أن التهكم التنظيمي هو الموقف السلبي الذي يتخذه العاملون تجاه المنظمة نتيجة فقدان الصدق والأمانة والعدالة، والذي ينعكس في سلوكيات العاملين تجاه تلك المنظمة. ويرى نجم وآخرون (٢٠١٦) أن التهكم التنظيمي هو السلوك والاتجاه السلبي لدي العاملين، والذي يتكون من ثلاث أبعاد معرفية كوجود اعتقاد لدي هؤلاء العاملين بأن المنظمة تفتقر إلي الشفافية والعدالة، وعاطفية كوجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة، وسلوكية كالنزعات السلوكية السلبية تجاه المنظمة والتي تنبع من معتقداته وعواطفه السلبية. كما يرى حسن (٢٠١٥) أن التهكم التنظيمي هو المشاعر السلبية التي يُظهرها العاملون تجاه المنظمة مثل الإضطرابات والقلق وعدم الرضا وضعف الروح المعنوية.

١ . الآثار المترتبة علي ظاهرة التهكم التنظيمي

وقد بدأت إدارات المنظمات في السنوات الأخيرة يدركون خطورة التأثيرات السلبية الناتجة عن ظاهرة التهكم التنظيمي داخل تلك المنظمات، نظراً لتأثير التهكم التنظيمي سلباً علي كل من العاملين والمنظمة معاً، مما يؤدي في النهاية إلي الإضرار بالمنظمة ذاتها، وعدم قدرتها علي تحقيق الأهداف، ومن ثم تهديد بقائها واستمرارها في بيئة العمل (العطوي، ٢٠١٢). ويمكن التعرف علي مدي وجود ظاهرة التهكم التنظيمي داخل أية منظمة عن طريق بعض التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها العاملون سواء لفظية مثل انتقاد المنظمة بحدة، والاستهزاء بعدم كفاءة الإدارة والافتقار إلي النزاهة والعدالة، والتعبيرات الساخرة عن كل ما يدور داخل المنظمة، أو سلوكيات وتصرفات غير لفظية مثل النظرات الساخرة، والابتسام بتكلف، وتعبيرات الوجه وإيماءاته (نجم وآخرون، ٢٠١٦).

أشار (Pelit and Pelit 2014) إلي هناك العديد من التأثيرات السلبية لوجود ظاهرة التهكم التنظيمي داخل أية منظمة مثل انخفاض الولاء التنظيمي، والإجهاد النفسي والعاطفي، وضعف المرونة والكفاءة التنظيمية، وعدم تحقيق أهداف المنظمة، وانخفاض مستويات الأداء. كما أن التهكم التنظيمي يؤدي إلي زيادة مستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين، وارتفاع معدل دوران العمالة، والإحباط والملل في العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي (Khan, 2014)، وانخفاض الرضا الوظيفي (Kudo et al., 2016)، وظهور السلوكيات المضادة للعمل (Rayan et al., 2018). وقد أضاف كل من (Bashir 2011) ؛ (Nair and Kamalanabhan 2010) ؛ (Chiaburu et al. 2013) ؛ حسن (٢٠١٥) أن التهكم التنظيمي يؤدي إلي انخفاض دوافع العاملين، وتراجع الإنتاجية، وانخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدلات الغياب عن العمل، وزيادة الصراعات داخل المنظمة، وعدم قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالعاملين المميزين الذين يفضلون ترك العمل، وينعكس كل ذلك علي ربحية المنظمات.

ويعتقد الموظفون المتهمون أن الإدارة لا تهتم باحتياجاتهم، وإنما تستغلهم من أجل تحقيق أهدافها فقط علي حسابهم (Khan, 2014). بالإضافة إلي أن الموظف المتهم يعتقد أن المنظمة التي يعمل بها تفتقر إلي معايير ومبادئ العدالة والإخلاص والصدق والنزاهة والشفافية، لذا فهو لديه مشاعر عدم الثقة واليأس وإنعدام الأمان الوظيفي والاضطراب داخل العمل (Mousa, 2017).

٢ . أسباب التهكم التنظيمي

هناك العديد من العوامل والمسببات التي تساهم في وجود ظاهرة التهكم التنظيمي، منها ما يتعلق بالمنظمة نفسها وإدارتها، ومنها ما يتعلق بالعاملين أنفسهم (Brown and Cregan, 2008; Khan, 2014).

وقد أشار Kudo et al. (2016) إلى أن التهكم التنظيمي يظهر داخل أي منظمة نتيجة سوء تعامل الإدارة مع العاملين أو بسبب توقعات العاملين التي لا تحققها الإدارة لهم. يري كاظم (٢٠١٦) أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في ظاهرة التهكم التنظيمي مثل ضعف كفاءة الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة، وعدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وسوء العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين، وغموض الأدوار، وضعف المرونة التنظيمية، وغياب تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وعدم الشفافية في القرارات.

كما أن التهكم التنظيمي يتأثر بالعديد من السلوكيات التنظيمية مثل الدعم التنظيمي، والقيادة الأخلاقية (Mete, 2013)، والواسطة والمحسوبية، والأمان الوظيفي، والصمت التنظيمي (Akar, 2019). بينما ذكر خضير وأحمد (٢٠١٧) أن شعور العاملين بافتقار المنظمة لمبادئ الشفافية والعدالة، والاتجاهات السلبية من إدارة المنظمة، والتصرفات السيئة لإدارة المنظمة والتي لا تتوافق مع المعتقدات تمثل عوامل تساهم في وجود التهكم التنظيمي داخل أي منظمة. كذلك يشير (2011) Bashir إلى أن التهكم التنظيمي ينشأ نتيجة عدم الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وضعف الفرص المتاحة أمام العاملين للتطوير والنمو، ضعف المكافآت، غياب العدالة التنظيمية، زيادة أعباء العمل. فيما أضاف (2017) Mousa و (2012) Tükeltürk et al. أن من بين العوامل التي تساهم في وجود ظاهرة التهكم التنظيمي داخل أي منظمة عدم تقدير المنظمة للعاملين بها، وانخفاض استقلالية العمل، والتفاوت الكبير في الرواتب، والشعور بالمحسوبية والتحيز، والتناقض بين سياسات الشركة الفعلية والقيم التنظيمية، ووجود أهداف تنظيمية غير قابلة للتحقيق، وزيادة أعباء العمل، وعدم وجود مهارات قيادية كافية لدي المديرين، وعدم كفاية الدعم الاجتماعي والشخصي للعاملين.

١ . ٣ أنواع التهكم التنظيمي

يوضح جدول رقم (١) الأنواع الخمسة للتهكم التنظيمي.

جدول رقم (١): أنواع التهكم التنظيمي

النوع	التعريف
التهكم الشخصي	النظرة السلبية لسلوك الأفراد غير القابل للتغيير، ويشتمل الاستهزاء واحتقار العلاقات الشخصية، وغياب أو ضعف الترابط والعلاقات بين الأفراد
التهكم المهني	يسمى تهكم العمل، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك، والخلافات، وعدم الاهتمام، وعدم الشفافية (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية).
تهكم العامل	المواقف السلبية تجاه المنظمة، والإدارة، والزملاء وكافة عناصر المنظمة نتيجة انعدام الأمان الوظيفي، وضغط العمل. ويمثل هذا النوع نموذج جديد للعلاقة بين العاملين والإدارة، وانعكاس للضغط الوظيفي، والتغيير المستمر، والإدارة غير الفعالة، والتغيير المستمر في أساليب العمل.
التهكم نحو التغيير التنظيمي	تهكم العاملين عندما لم يحقق التغيير النتائج المرجوة منه، ويزداد هذا السلوك مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطيء، والفشل في برامج التغيير المعتمدة من قبل الإدارة
التهكم الاجتماعي	يرتبط هذا النوع بانتهاك العقد بين الفرد والمجتمع، وينطوي علي خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات

المصدر: الرميدي (٢٠١٩)؛ خضير وأحمد (٢٠١٧)؛ Ozler and Atalay (٢٠١١).

١ . ٤ أبعاد التهكم التنظيمي

علي الرغم من تعدد أبعاد التهكم التنظيمي، نظراً لتعدد واختلاف وجهات النظر التي تناولت ظاهرة التهكم التنظيمي، إلا أن هناك ثلاث أبعاد رئيسة اتفق عليها كثير من الكتاب والباحثين، وتتمثل هذه الأبعاد الثلاث كما ذكرها (رهيو، ٢٠١٤؛ كاظم، ٢٠١٦؛ حسن، ٢٠١٥؛ Rayan et al., 2018; Ince and Turan, 2011; Kaifi, 2013; Mousa, 2017) فيما يلي:

البعد الأول (البعد المعرفي): يشير إلي افتقار المنظمة لقيم الصدق والشفافية والعدالة، والميل إلي عدم الوفاء بالعهود، وانعدام الأخلاق في التعامل مع العاملين، وعدم العمل وفقاً لقيم سليمة، وعدم مراعاة احتياجات العاملين، وعدم إشراك العاملين في القرارات التي تخصهم، مما ينعكس علي شعور العاملين بالاحتقار، وعدم الثقة في قرارات الإدارة.

البعد الثاني (البعد السلوكي): يشير إلى اتجاهات العاملين السلبية تجاه المنظمة، الانتقادات الحادة للمنظمة نتيجة عدم الدقة، والتضليل، وخيانة الأمانة، وعدم الاهتمام بالعمل، والتكهن بأحداث متشائمة، والاستهزاء بالمنظمة. وتعد هذه السلوكيات رد فعل طبيعي للمعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة لدي العاملين تجاه المنظمة.

البعد الثالث (البعد العاطفي): يرتبط بالسلوكيات والاتجاهات العاطفية تجاه المنظمة، مثل الاحتقار والغضب تجاه المنظمة، والشعور بالإجهاد والضيق والاشمئزاز عندما يفكر في المنظمة، والإحباط والكراهية وعدم الراحة. ويتمثل السبب الرئيسي في ظهور تلك السلوكيات العاطفية السلبية في انعدام العدالة التنظيمية والأمانة، وغياب الاحترام والثقة من قبل المنظمة.

٢ . مفهوم الصمت التنظيمي

يعد الصمت التنظيمي من المفاهيم التنظيمية السلوكية، ومن ثم فهناك صعوبة لوضع تعريف شامل ومحدد للصمت التنظيمي، بجانب عدم وجود مقياس متفق عليه لقياس الصمت التنظيمي (يوسف، ٢٠١٦؛ صالح والحيالي، ٢٠١٢). يرى عيسى (٢٠١٥)؛ خوالدة (٢٠١٧)؛ Al-Abrow (٢٠١٨) أن الصمت التنظيمي هو اتجاه الموظف لعدم إبداء الرأي أو أية اقتراحات تتعلق بأساليب وسياسات العمل داخل المنظمة بعد إحباطه، وذلك خوفاً من الاستهزاء بأرائه أو خوفاً من رد فعل الإدارة تجاهه.

ويعرف Deniz et al. (٢٠١٢)؛ Tulubas and Celep (٢٠١٢)؛ Gulluce and Eren (٢٠١٦)؛ الصمت التنظيمي بأنه تعمد الموظف عدم مشاركة معلوماته ومقترحاته حول مشاكل العمل، وإحجابه عن طرح الأفكار والمقترحات المرتبطة بالعمل تجنباً لردود فعل الإدارة السلبية. بينما عرّف العرياني (٢٠١٦) الصمت التنظيمي بأنه سلوك سلبي يعبر عن اتجاه العاملين إلى عدم المشاركة أو إبداء المقترحات التي تبرز المشكلات الموجودة بالمنظمة، نظراً لاعتقادهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشكلات، أو خوفاً من ردود فعل الإدارة السلبية، وضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

كما أشار القرني (٢٠١٥) إلى أن الصمت التنظيمي هو احتفاظ العاملين بمعلوماتهم الوظيفية وغير الوظيفية، وعدم مشاركتهم لخبراتهم ومعارفهم سواء مع الإدارة أو زملائهم، وكذلك تجنب مشاركتهم في حل مشاكل العمل أو تطويره. وأضاف Erdogdu (٢٠١٨) بأن الصمت التنظيمي هو رغبة واتجاه العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول مشكلات العمل الهامة والمشكلات التنظيمية، وعدم الرغبة في الحديث عنها مع الإدارة، وكذلك عدم المشاركة في حل تلك المشكلات أو طرح المقترحات اللازمة لتطوير المنظمة. علاوة على ذلك؛ عرفه الطائي وصر (٢٠١٧)؛ Köylüoğlu et al. (٢٠١٥) بأنه عدم التحدث بكافة المعلومات والاقتصار على عرض بعضها، بجانب ضعف العمل الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل وتحديات صعبة. ويعرف عبود وحسين (٢٠١٦) الصمت التنظيمي بأنه خوف العاملين من الحدث في الموضوعات المرتبطة بالعمل داخل المنظمة خوفاً من تفسير الإدارة الخاطئ لها، ومن ثم تأثيرها السلبي على هؤلاء العاملين.

٢ . ١ أسباب الصمت التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في ظهور الصمت التنظيمي داخل مختلف المنظمات، فقد أشار عيسى (٢٠١٥) والوهبي (٢٠١٤) إلى أن من بين هذه الأسباب جمود عملية صنع القرار، وعدم وجود التغذية الراجعة، وتضارب الأهداف، وعدم معرفة الإدارة بتوقعات العاملين. وذكر القرني (٢٠١٥) أن أسباب حدوث الصمت التنظيمي هي عدم القدرة على التعبير، والاعتقاد بعدم جدوى المناقشات وإبداء الرأي، والخوف من ردود الفعل السلبية، وانعدام الثقة في الإدارة، وعدم كفاية الدعم التنظيمي للعاملين، والروتين والبيروقراطية، وعدم العدالة، والسلوكيات العدائية للمديرين. بينما قسم الطائي وصر (٢٠١٧) أسباب الصمت التنظيمي إلى أسباب إدارية (تشمل التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل الإدارة حول اقتراحات العاملين، وفشل الإدارة في الحل العاجل للمشاكل القائمة بالعمل، والتهكم التنظيمي)، وأسباب تنظيمية (تشمل فردية اتخاذ القرارات، وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء الضعيف)، وأسباب شخصية (تشمل الخوف والعزلة). كما ذكر البليهد (٢٠١٤) أن من بين أسباب حدوث الصمت التنظيمي داخل أية منظمة هو خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، والرسمية في السلطة، وعدم الثقة والمخاوف من آثار مشاركة العاملين، والخوف من مواجهة الإدارة والزملاء بالمشاكل والأخطاء في العمل، وضعف مهارات وقدرات الإدارة، وضعف الاتصالات الإدارية، وضعف العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، وعدم مرونة الهيكل التنظيمي.

علاوة على ذلك؛ أشار Eroğlu et al. (٢٠١١) إلي أن أسباب الصمت التنظيمي هي التحيز، وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، والثقافة التنظيمية الضعيفة، والتهكم والسخرية بأراء العاملين، والسمات الشخصية للإدارة، وضعف الثقة، وقلة الخبرة. ولخص بومنقار ووادي (٢٠١٦) أسباب الصمت التنظيمي في الاعتقاد بعدم فاعلية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والجمود في تطبيق القوانين والتعليمات دون النظر إلي نتيجة التطبيق، ومقاومة التغيير، والمركزية في الإدارة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للأفكار الإبداعية، والاستهزاء والسخرية من الآخرين، وتركيز المديرين علي الأعمال الروتينية وعدم الاهتمام بالأفكار والمقترحات الجديدة الهادفة لتطوير العمل، والجمود والروتين في أداء العمل.

٢ . ٢ الآثار المترتبة علي الصمت التنظيمي

تتسبب ظاهرة الصمت التنظيمي في حدوث الكثير من التأثيرات السلبية داخل أية منظمة تسودها تلك الظاهرة، حيث أشار عيسي (٢٠١٥) إلي أن الصمت التنظيمي يؤدي إلي ضعف الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي بسبب خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، وضعف الاتصالات، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وغياب التكامل والتوافق بين الإدارة والعاملين، بجانب خوف العاملين أنفسهم من ردود فعل الإدارة. كما أضاف العرياني (٢٠١٦) أن الصمت التنظيمي يساهم في ضعف قدرة المنظمة علي اتخاذ قرارات صحيحة، وعدم قدرة المنظمة علي تحديد الأخطاء وعلاجها بفاعلية، وعدم القدرة علي التعامل مع المشكلات. بالإضافة إلي ذلك؛ لخص القرني (٢٠١٥) الآثار المترتبة علي الصمت التنظيمي في غياب العمل الجماعي، والصراعات، وضعف الثقة، وغياب العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، والاحترق الوظيفي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدل دوران العمالة. ويرى بومنقار ووادي (٢٠١٦) والوهبي (٢٠١٤) أن الصمت التنظيمي سيؤدي إلي عدم فاعلية القرارات الإدارية، والضغط الوظيفية، وضعف الروح المعنوية، وانخفاض الدوافع والرغبة في العمل لدي العاملين. ويؤدي الصمت التنظيمي إلي زيادة مقاومة التغيير (عيسي)، وضعف الأداء، وضعف مستوي الصحة التنظيمية، ومن ثم التأثير علي بقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل (القرني، ٢٠١٥)، وضعف السلوكيات الإيجابية تجاه العمل (الطائي وصر، ٢٠١٧)، وضعف جودة القرارات (المجالي، ٢٠٠٧)، وانخفاض الإيرادات (عبود وحسين، ٢٠١٦).

٣ . الدراسة الميدانية

٣ . ١ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، فهذا المنهج لا يقتصر علي جمع البيانات وتبويبها فقط، بل يتضمن تفسير ومقارنة البيانات، وتحليلها واستخراج النتائج منها (أبو علام، ٢٠٠٤).

٣ . ٢ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها علي استمارة الاستبيان. وتكونت تلك الاستمارة من ثلاثة محاور رئيسية. يشمل المحور الأول البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، والخبرة). وقد تم الاعتماد علي دراسة يوسف (٢٠١٦) ؛ عيسي (٢٠١٥) ؛ Zehir and Erdogan (٢٠١١) في إعداد عبارات محور الصمت التنظيمي، كما تم الاعتماد علي دراسة كاظم (٢٠١٦) في إعداد عبارات محور التهكم التنظيمي. ويوضح جدول رقم (٢) توزيع عبارات الاستبيان علي محاور الدراسة.

جدول رقم (٢): توزيع عبارات الاستبيان علي المحاور

المحور	عدد العبارات	أرقام العبارات
الصمت التنظيمي	٢٩	٢٩-١
البعد المعرفي	٥	٣٤-٣٠
البعد العاطفي	٤	٣٨-٣٥
البعد السلوكي	٤	٤٢-٣٩
التهكم التنظيمي	١٣	٤٢-٣٠

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم عبارات المحور الثاني والمحور الثالث، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق إطلاقاً).

٣ . ٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ويتراوح عدد العاملين في تلك الشركات ما بين ٤٠-٥٠ ألف موظف، نظراً لعدم وجود إحصائية دقيقة بعدد العاملين في تلك الشركات. ووفقاً لـ Saunders et al. (٢٠٠٩) عندما يتراوح حجم العينة ما بين ١٠٠٠٠ – ١٠٠٠٠٠ يصبح حجم العينة ٣٨٣ مفردة. وبناءً علي ذلك قام الباحث بتوزيع ٤٦٠ استمارة استقصاء علي عينة من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى بشكل يدوي وبشكل إلكتروني عن طريق Google Form، وتم استرداد ٤٣٢ استمارة، ووجد أن هناك ٣٩١ استمارة صالحة للتحليل، و ٤١ استمارة غير صالحة بسبب نقص البيانات.

٣ . ٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS V.25 في تحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج. ولتحليل البيانات تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط.

٣ . ٥ نتائج الدراسة

٣ . ٥ . ١ اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

جدول رقم (٣): قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
البعد المعرفي	٠,٨٠٧
البعد العاطفي	٠,٧٨٥
البعد السلوكي	٠,٨٣٢
التهمك التنظيمي	٠,٧٩٤
الصمت التنظيمي	٠,٧٩٩

يوضح جدول رقم (٣) أن قيمة معامل الثبات لمتغير التهمك التنظيمي ٠,٧٩٤، وبالنسبة لأبعاد التهمك التنظيمي البعد المعرفي والبعد العاطفي والبعد السلوكي فقد بلغت قيمة المعامل الثبات لهم ٠,٨٠٧ و ٠,٧٨٥ و ٠,٨٣٢ علي الترتيب. كما بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الصمت التنظيمي بلغت ٠,٧٩٩. وجميع هذه القيم أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٧٠%، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

٣ . ٥ . ٢ التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية والوظيفية

يوضح جدول رقم (٤) عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية.

جدول رقم (٤): عينة الدراسة موزعة حسب النوع والسن والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغير	التكرار	%
النوع		
ذكر	٢٧٤	٧٠,١
أنثي	١١٧	٢٩,٩

العمر		
٣,٣	١٣	أقل من ٢٥ سنة
٤٣,٢	١٦٩	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة
٣٩,٤	١٥٤	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة
٩,٢	٣٦	٤٥ - أقل من ٥٥ سنة
٤,٩	١٩	٥٥ سنة فأكثر
المؤهل الدراسي		
٣,١	١٢	مؤهل متوسط
٩٤,١	٣٦٨	بكالوريوس / ليسانس
٢,٨	١١	دراسات عليا
الوظيفة		
١٧,٤	٦٨	موظف بقسم السياحة
٢٨,٦	١١٢	موظف بقسم الطيران
٢,٦	١٠	موظف بقسم النقل السياحي
٤,٣	١٧	موظف بقسم التسويق
١٨,٩	٧٤	موظف بقسم السياحة الدينية
١٣,٣	٥٢	مندوب استقبال وتوديع
١١,٣	٤٤	مرافق مجموعات سياحية
٣,٦	١٤	أخري
عدد سنوات الخبرة		
٤,١	١٦	أقل من ٣ سنوات
٣٦,١	١٤١	٣ - أقل من ٦ سنوات
٣١,٢	١٢٢	٦ - أقل من ٩ سنوات
١٩,٩	٧٨	٩ - أقل من ١١ سنة
٨,٧	٣٤	١١ سنة فأكثر
١٠٠	٣٩١	المجموع

يوضح جدول رقم (٤) البيانات الشخصية لأفراد العينة. بالنسبة للنوع؛ يوضح الجدول أن هناك ٢٧٤ فرد من الذكور بنسبة ٧٠,١%، بينما هناك ١١٧ فرد من الإناث بنسبة ٢٩,٩%. وفيما يتعلق بالسن؛ هناك ١٦٩ فرد بنسبة ٤٣,٢% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، وهناك ١٥٤ فرد بنسبة ٣٩,٤% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، بالإضافة إلى ٣٦ فرد بنسبة ٩,٢% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة، كما أن هناك ١٩ فرد بنسبة ٤,٩% تبلغ أعمارهم ٥٥ سنة فأكثر، وأخيراً هناك ١٣ فرد بنسبة ٣,٣% ممن تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة. أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ فهناك ٣٦٨ من أفراد العينة بنسبة ٩٤,١% حاصلين علي درجة البكالوريوس، كما أن هناك ١٢ فرد من أفراد العينة بنسبة ٣,١% حاصلين علي مؤهل متوسط، وهناك ١١ فرد من العينة بنسبة ٢,٨% حاصلين علي دراسات عليا. وفيما يتعلق بالوظيفة؛ فهناك ١١٢ فرد بنسبة ٢٨,٦% ممن يعملون في قسم الطيران، وهناك ٧٤ فرد بنسبة ١٨,٩% ممن يعملون في قسم السياحة الدينية، بجانب ٦٨ فرد بنسبة ١٧,٤% ممن يعملون في قسم السياحة، وهناك أيضاً ٥٢ فرد بنسبة ١٣,٣% ممن يعملون كمندوب استقبال وتوديع، بالإضافة إلى ٤٤ فرد بنسبة ١١,٣% ممن يعملون كمرافق مجموعات سياحية.

كما أن هناك ١٧ فرد بنسبة ٤,٣% يعملون في قسم التسويق، وهناك ١٤ فرد بنسبة ٣,٦% يشغلون وظائف أخرى داخل الشركة مثل مدير الشركة، ومدير قسم الطيران، ومنظمي البرامج السياحية، ومدير قسم السياحة الدينية، وموظف بالحسابات، وأخيراً هناك ١٠ أفراد بنسبة ٢,٦% يعملون في قسم النقل السياحي. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك ١٤١ فرد من العينة بنسبة ٣٦,١% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣ إلى أقل من ٦ سنوات، كما أن هناك ١٢٢ فرد بنسبة ٣١,٢% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٦ إلى أقل من ٩ سنوات، بالإضافة إلى أن هناك ٧٨ فرد بنسبة ١٩,٩% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٩ إلى أقل من ١١ سنوات، كذلك هناك ٣٤ فرد بنسبة ٨,٧% ممن تبلغ سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر، وأخيراً هناك ١٦ فرد بنسبة ٤,١% ممن تقل سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات.

٣. ٥. ٣. التحليل الوصفي للسمت التنظيمي والتهكم التنظيمي

جدول رقم (٥): التحليل الوصفي للسمت التنظيمي والتهكم التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد المعرفي	٢,٢٨	١,٢٩
البعد العاطفي	٢,٢٠	١,١٨
البعد السلوكي	٢,٢٢	١,١٦
التهكم التنظيمي	٢,٢٣	١,٢٢
السمت التنظيمي	٢,٤١	١,٢٣

يوضح جدول رقم (٥) انخفاض المتوسط الحسابي لمتغيري التهكم التنظيمي والسمت التنظيمي. بالنسبة لمستوي التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي ٢,٢٣، والانحراف المعياري ١,٢٢، مما يدل على انخفاض مستوي التهكم التنظيمي داخل تلك الشركات، وقد كان البعد العاطفي الأكثر انخفاضاً بمتوسط حسابي ٢,٢٠ وانحراف معياري ١,١٨، وجاء في المرتبة الثانية البعد السلوكي بمتوسط حسابي ٢,٢٢ وانحراف معياري ١,١٦، وأخيراً جاء البعد المعرفي بمتوسط حسابي ٢,٢٨ وانحراف معياري ١,٢٩. أما بالنسبة لمستوي السمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"؛ بلغ المتوسط الحسابي لها ٢,٤١، والانحراف المعياري ١,٢٣، مما يدل على انخفاض حالة السمت التنظيمي بدرجة واضحة نسبياً بين العاملين في تلك الشركات.

٣. ٥. ٤. نتائج معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٦): العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقات	قيمة الارتباط	نوع الارتباط	درجة الارتباط
العلاقة بين البعد المعرفي والسمت التنظيمي	**٠,٧٣٩	طردي	معنوي قوي
العلاقة بين البعد العاطفي والسمت التنظيمي	**٠,٦٨٩	طردي	معنوي متوسط
العلاقة بين البعد السلوكي والسمت التنظيمي	**٠,٦٨٢	طردي	معنوي متوسط
العلاقة بين التهكم التنظيمي والسمت التنظيمي	**٠,٧١٠	طردي	معنوي قوي

يوضح جدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطرديّة قوية بين البعد المعرفي كأحد أبعاد التهكم

التنظيمي والصمت التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٣٩. كما أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة بين البعد العاطفي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٨٩. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة بين البعد السلوكي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٨٢. وأخيراً بيّنت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧١٠. وهذا يعني أن انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة، سيؤدي إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين هؤلاء العاملين في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Çaylak and Altuntas (٢٠١٧) و Erdogdu (٢٠١٨)، حيث أبرزت الدراستين وجود علاقة معنوية وإيجابية بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي.

٣ . ٥ . ٥ تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٧): أثر التهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي

الأثر	B	t المحسوبة	Sig.	R2	f	Sig.
أثر البعد المعرفي علي الصمت التنظيمي	٠,٤١٠	٤,٢٢٨	٠,٠٠٠	٠,٥٤٦	٤٦٨,٠٧٦	٠,٠٠٠
	٠,٧٧٦	٢١,٦٣٥	٠,٠٠٠			
أثر البعد العاطفي علي الصمت التنظيمي	٠,٦١٦	٦,٤٦١	٠,٠٠٠	٠,٤٧٤	٣٥٠,٩١٠	٠,٠٠٠
	٠,٦٦٠	١٨,٧٣٣	٠,٠٠٠			
أثر البعد السلوكي علي الصمت التنظيمي	٠,٦٠١	٦,١٠١	٠,٠٠٠	٠,٤٦٦	٣٣٩,٠٦٦	٠,٠٠٠
	٠,٦٧١	١٨,٤١٤	٠,٠٠٠			
أثر التهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي	٠,٥٤٣	٥,٦٨٥	٠,٠٠٠	٠,٥٠٤	٣٩٥,٤٥٦	٠,٠٠٠
	٠,٧٠٢	١٩,٨٨٦	٠,٠٠٠			

يوضح جدول رقم (٧) أن هناك تأثير معنوي التهكم التنظيمي وأبعاده علي مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". بالنسبة لتأثير البعد المعرفي علي الصمت التنظيمي؛ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٦٨,٠٧٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في الصمت التنظيمي من خلال البعد المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٤٦)، والتي تعني أن المتغير المستقل "البعد المعرفي" يؤثر بنسبة (٥٤,٦%) في المتغير التابع "الصمت التنظيمي". وبمعني آخر يؤدي انخفاض مستوى البعد المعرفي للتهكم بين العاملين في شركات السياحة المصرية إلي تخفيض مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٥٤,٦%. وهذا ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول القائل "يؤثر مستوى البعد المعرفي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

كما تبرز النتائج وجود تأثير معنوي للبعد العاطفي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٥٠,٩١٠) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في الصمت التنظيمي من خلال البعد العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٧٤)، والتي تعني أن المتغير المستقل "البعد العاطفي" يؤثر بنسبة (٤٧,٤%) في المتغير التابع "الصمت التنظيمي". وبمعني آخر يؤدي انخفاض مستوى البعد العاطفي للتهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية إلي تقليل مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٤٧,٤%. وهذا ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني القائل "يؤثر مستوى البعد العاطفي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

كذلك تبين النتائج وجود تأثير معنوي للبعد السلوكي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣٩,٠٦٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي

أكبر من قيمتها الجدولية. ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في الصمت التنظيمي من خلال البعد السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٦٦)، والتي تعني أن المتغير المستقل "البعد السلوكي" يؤثر بنسبة (٤٦,٦%) في المتغير التابع "الصمت التنظيمي". وبمعنى آخر يؤدي انخفاض مستوى البعد السلوكي للتهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية إلي تقليل درجة الصمت التنظيمي بنسبة ٤٦,٦%. وهذا ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث القائل "يؤثر مستوى البعد السلوكي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

وأخيراً تُظهر النتائج وجود تأثير معنوي للتهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٩٥,٤٥٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٠٤)، والتي تعني أن المتغير المستقل "التهكم التنظيمي" يؤثر بنسبة (٥٠,٤%) في المتغير التابع "الصمت التنظيمي". وبمعنى آخر يؤدي انخفاض مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية إلي تقليل مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٥٠,٤%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلي دراسة كل من Akar (٢٠١٩) و-Al-Abrow (٢٠١٨)، حيث أكدوا علي التأثير المعنوي والإيجابي للتهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي. وهذا ما يثبت صحة الفرض الرئيسي للدراسة القائل "يؤثر مستوى التهكم التنظيمي علي الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

الخلاصة

توصلت الدراسة إلي أن هناك انخفاض في مستوى التهكم التنظيمي وأبعاده الثلاثة بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد كان البعد العاطفي هو الأقل، يليه البعد السلوكي، وأخيراً البعد المعرفي. وأيضاً يوجد انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي وأبعاده الثلاثة بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وكانت العلاقة بين البعد المعرفي والصمت التنظيمي الأقوي، يليها العلاقة بين البعد العاطفي والصمت التنظيمي، وأخيراً العلاقة بين البعد السلوكي والصمت التنظيمي، بالإضافة إلي أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للتهكم التنظيمي وأبعاده الثلاثة علي مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وكان التأثير الأقوي لبعد المعرفي علي الصمت التنظيمي، ثم تأثير البعد العاطفي علي الصمت التنظيمي، وأخيراً تأثير البعد السلوكي علي الصمت التنظيمي.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يقترح الباحث التوصيات التالية وهي موجهة لمديري شركات السياحة فئة "أ":

- تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ"، بحيث يتم تهيئة مناخ عمل مناسب يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وحرية إبداء الرأي دون أن يكون هناك ردود فعل سلبية من الإدارة تجاه العاملين.
- تعزيز الثقافة التنظيمية داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ"، بحيث تعزيز العلاقات الإنسانية القائمة علي الصدق والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الثقة فيما بينهم، ودعم الاتجاهات الإيجابية لدي هؤلاء العاملين.
- اهتمام مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمتابعة وتقييم مستوى الصمت التنظيمي والتهكم التنظيمي بين العاملين، والوقوف علي أسباب ذلك، والعمل علي علاجها بسرعة وكفاءة، نظراً للآثار السلبية لهاتين الظاهرتين علي الشركات.
- تشجيع العاملين علي خلق وإنتاج وتبادل ومشاركة المعلومات والمعارف المرتبطة بتطوير العمل، بما يضمن كسر حاجز الصمت التنظيمي، ويساهم في بناء علاقات إيجابية بين هؤلاء العاملين، وضمان إنجاز المهام وتحقيق أهداف الشركات.

- إتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين داخل شركات السياحة المصرية، للاستماع إلي مشاكل العاملين، والعمل علي حلها بسرعة حتى لا تتفاقم، بالإضافة إلي الاستماع إلي آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، والعمل علي تنفيذ المناسب منها.
- زيادة وعي العاملين بخطورة ظاهرتي الصمت التنظيمي والتهكم التنظيمي علي مستقبل شركات السياحة، وكذلك خطورتها علي المستقبل الوظيفي للعاملين أنفسهم.
- وضع إجراءات وخطوات عقابية لكل موظف يقوم بتصرف أو سلوك يدل علي التهكم التنظيمي داخل شركات السياحة المصرية، حتي لا تزداد تلك الظاهرة، ويكون تأثيرها السلبي قوي علي تلك الشركات.
- ينبغي علي مديري شركات السياحة وضع آليات فعالة للتعامل مع ظاهرتي الصمت التنظيمي والتهكم التنظيمي والعمل علي الحد منهما بشكل كبير. ومن بين الآليات المقترحة تطبيق العدالة التنظيمية، والشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، وتعزيز الثقة التنظيمية، والاهتمام بالبعد الاجتماعي للعاملين داخل الشركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو علام، رجاء (٢٠٠٤) مناهج البحث والعلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- البليهد، نورة (٢٠١٤) أثر الصمت التنظيمي علي إدارة المعلومات في الجامعات السعودية (إطار فكري)، مستقبل التربية العربية – مصر، ٢١(٩١)، ١١-٧٥.
- الرميدي، بسام (٢٠١٩) أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣(١)، ٣٣٩-٣٥٧.
- الطائي، فيصل و صكر، عبد الله (٢٠١٧) أثر الصمت التنظيمي علي القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي – دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٦(٢١)، ٥٣-٩٣.
- العرياني، موسي (٢٠١٦) واقع سلوك الصمت التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية – جامعة الأزهر – مصر، ١٦٨(٣)، ٨٣٣-٨٨٨.
- العطوي، عامر (٢٠١٢) تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٢)، ٨-٤٨.
- القرني، صالح (٢٠١٥) محددات سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، مستقبل التربية العربية – مصر، ٢٢(٩٦)، ٢٩٧-٣٨٤.
- المجالي، أمال (٢٠٠٧) أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات – دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الوهبي، عبد الله (٢٠١٤) أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية لمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(٣)، ٣٦٥-٣٨٩.
- بومنقار، مراد ووادي، أمين (٢٠١٦) ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، مجلة رؤي اقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الوادي – الجزائر، ١٠، ٢٢١-٢٣٥.
- حسن، مرفت (٢٠١٥) خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية علي مصلحة الضرائب العامة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة بورسعيد، ٣، ٤٥٢-٤٨٨.

- خضير، آرادن وأحمد، شهناز (٢٠١٧) الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي – بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، ١٠، ٢٨٧-٣٢٥.
- خالدة، عابدة (٢٠١٧) مستوى الصمت التنظيمي لدي معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدي مديريهم، مجلة جامعة الحسين بن طلال، ١-٣٦.
- رهيو، سحر (٢٠١٤) دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية – جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤(١٠)، ١٨٣-٢٢٤.
- سليم، أحمد (٢٠١٢) سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – مصر، ٣، ٤٢٩-٤٩٦.
- صالح، سرمد والحيالي، سندية (٢٠١٢) العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، ٣٤، ٨٥-٩٨.
- عبود، زينب وحسين، ظفر (٢٠١٦) أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٤(١)، ٢٣٣-٢٥٩.
- عيسي، أحمد (٢٠١٥) أثر الصمت التنظيمي علي الاستعداد التنظيمي المدرج للتغيير الإستراتيجي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٣، ٣٣٢-٣٧٠.
- كاظم، أميرة (٢٠١٦) تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٢(٥٠)، ٢١٥-٢٤٦.
- نجم، عبد الحكيم؛ عبد اللطيف، محمد والحديدي، إسلام (٢٠١٦) العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لجامعة المنصورة، المحلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، ٤٠(٢)، ١٨٣-٢١٣.
- يوسف، ميهفان (٢٠١٦) أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، ٤(١)، ١٦٧-١٨٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akar, H. (2019). A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2).
- AL-Abrow, H. A. (2018). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Bashir, S. (2011). *Organizational cynicism development and testing of an integrated model a study of public sector employees in Pakistan* (Doctoral dissertation, mohammad Ali jinnah University Islamabad).
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S., & Ahmed, M. (2011). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 884-888.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

- Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Dilemma of silence vortex and commitment: Relationship between employee silence and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(2), 97-124.
- Gulluce, X. I. I. A. & Eren, E. (2016). Analysis of organizational attitudes of hotel operation. *Employees by structure equation model: exemplary of rize province*, 12(19), 10-17.
- Hassan, M. H. (2015). Violation of the psychological contract as a mediator in the relationship between the realization of organizational justice and organizational cynicism: a field study on the Egyptian Public Tax Authority. *Journal of Financial and Commercial Research, Faculty of Commerce, Port Said University*, 3, 452-488.
- Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
- Kaifi, B. (2012). *Organizational behavior: managing and leading organizations*. Llumina Press.
- Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41.
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International journal of innovation, management and technology*, 7(4), 141-148.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kudo, F. T., Sakuda, K. H., & Tsuru, G. K. (2016). Mediating Organizational Cynicism: Exploring the Role of Hope Theory on Job Satisfaction. *Universal Journal of Management*, 4(12), 678-684.

- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Mousa, M. (2017). Diversity challenges and organizational cynicism: a study on Egyptian physicians. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 41-74.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *Journal of international business ethics*, 3(1), 14.
- Nazir, T., Ahmad, U. N. B. U., Nawab, S., & Shah, S. F. H. (2016). Mediating role of organizational cynicism in relationship between role stressors and turnover intention: evidence from healthcare sector of Pakistan. *International review of management and marketing*, 6(2), 199-204.
- Ozer, O., Songur, C., Kar, A., Top, M., & Eriguc, G. (2014). Organizational stress, organizational cynicism, organizational revenge, intention to quit: a study on research assistants. *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and management review*, 1(4), 26-38.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34-42.
- Rayan, A.; Aly, N. and Abdelgalel, A. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *European Journal of Business and Management*, 10(27), 70-79.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education
- Tabatabaei, S. A. N., & Bigdelli, E. (2015). The mediating role of employee cynicism in the relationship between perceived organizational justice and employee silence. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 121-127.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2012). Psychological Contract Breaches and Organizational Cynicism at Hotels. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 9(19).
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 568-582.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

The Effect of Organizational Cynicism on the level of Organizational Silence among Employees in Egyptian Travel Agencies

Youstina Soliman Hanna¹

¹ High Institute for Tourism and Hotels, 6 October

Abstract

Organizational cynicism and organizational silence are negative organizational phenomena that affect the performance of various organizations and threaten their survival and continuity in the work environment, given the many negative effects of these two phenomena. The study aimed to recognize the impact of organizational cynicism on organizational silence among employees of Egyptian travel agencies category (A). Field study based on analyzing 391 questionnaires from 460 distributed on random sample from Travel Agencies employees in greater Cairo. The study found that organizational cynicism affects significantly and positively the organizational silence among travel agencies' employees. The cognitive dimension was the most influential on organizational silence, followed by the emotional dimension and finally the behavioral dimension.

Keywords: Organizational cynicism, cognitive dimension, emotional dimension, behavioral dimension, organizational silence, travel agencies, Egypt.