

## أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي

سها بهجت محمد<sup>١</sup> بسام سمير الرميدي<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>المعهد العالي للدراسات النوعية، مستشارة وزير السياحة للتدريب  
<sup>٢</sup>كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

### المخلص

ترتبط الصحة التنظيمية لأي مؤسسة بمدى فعاليتها التنظيمية، وقدرتها علي التطور والنمو. فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة، فإنها تمتلك القدرة علي خلق مناخ عمل محفز ومشجع علي التطور والتميز في بيئة العمل. وبعد سلوك الصمت التنظيمي من الظواهر السلوكية التي ازداد دراستها مؤخراً، نظراً لخطورتها الكبيرة علي أي مؤسسة. ويرتبط ظهور سلوك الصمت التنظيمي داخل المؤسسة بنمط القيادة المطبق، ومناخ العمل، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ومدى مشاركة العاملين بأرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر الصحة التنظيمية علي سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحثان بتوزيع ٢٨٠ استمارة استقصاء علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات ومعاهد السياحة والفنادق، واعتمدت الدراسة علي ٢٥١ استمارة صالحة للتحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج IRTPRO V.4.1 وبرنامج SPSS V.24. وقد توصلت الدراسة إلي تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، وانخفاض مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها. كما توصلت الدراسة إلي أن تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة يقلل الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها بنسبة ٣٩,١%.

**الكلمات الدالة:** الصحة التنظيمية، الصمت التنظيمي، مؤسسات التعليم السياحي.

### مقدمة

تعاني العديد من المؤسسات من بعض المشكلات التي تؤثر سلباً علي قدرتها علي التطور والاستمرار في بيئة العمل مثل عدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية القيام بتنفيذها، وغياب الثقة بين الإدارة والعاملين، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف القدرة علي الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل ... وغيرها من المشكلات التي تؤثر سلباً علي أداء العاملين، وتؤثر أيضاً علي مستوي رضائهم، ورضيتهم في العمل (الصلاحيين، ٢٠١٢). ونتيجة لذلك؛ ازداد الاهتمام بمفهوم الصحة التنظيمية داخل جميع المؤسسات وأصبح تحقيقها ضرورة ملحة (اليامي، ٢٠١٠)، حيث أنها ترتبط بمدى فعالية المؤسسة وقدرتها علي التكيف مع كافة المستجدات في بيئة العمل. وقد أشار شباح (٢٠١٧)؛ وشاح (٢٠١٥)؛ الكمالي (٢٠١١) والصرايرة والطيط (٢٠١٠) إلي أن هناك نوعين من المؤسسات؛ الأول يشير إلي المؤسسة المحفزة، والتي توفر مناخاً جيداً للعاملين، وبالتالي فهي تتمتع بصحة تنظيمية قوية، وعلي العكس من النوع الأول يأتي النوع الثاني من المؤسسات والتي تكون محبطة وغير فعالة، ومناخ عملها يتسم بالتوتر والقلق، وبالتالي لا يتمتع هذا النوع بصحة تنظيمية قوية.

وترتبط درجة تمتع المؤسسات التعليمية بصحة تنظيمية جيدة بقدرتها علي خلق بيئة عمل وبيئة تعليمية مناسبة، وتشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين علي الإبداع والابتكار، وتتجنب المشاكل والصراعات، وتشجع العمل الجماعي (السوالمه، ٢٠١١)، وتقدر جميع العاملين وتهتم بهم، وتهتم برفع الروح المعنوية لهم، وحمايتهم من الضغوط النفسية والاجتماعية (الكمالي، ٢٠١١)، واستغلال قدرات وطاقت أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتحقيق أهدافها بشكل عام، بجانب تحقيق أهدافهم الخاصة (النعيمات، ٢٠٠٥). كما تسهم العلاقة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في تحسين الصحة التنظيمية داخل الجامعات والكليات، نظراً للانسجام والثقة المتبادلة بينهما، والمشاركة في طرح الأفكار والمعلومات، واتخاذ القرارات، بجانب الاهتمام بالجامعة وزيادة قدرتها، وتعزيز موقعها التنافسي، ودعم قدرتها علي جذب أفضل أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلاب (السوالمه، ٢٠١١).

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بدراسة بعض السلوكيات والظواهر التنظيمية، مثل زيادة الاهتمام بدراسة سلوك الصمت التنظيمي (Coye et al., 2010; Kulkarni, 2010). ويشير هذا السلوك إلي ميل العاملين إلي عدم التحدث بأية معلومات عن مشاكل المؤسسة، أو طرح أية فكرة خاصة بالعمل خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو نتائج سلبية تؤثر عليهم (المجالي، ٢٠٠٧؛ Akbarian et al., 2015). ولهذا السلوك خطورة كبيرة علي المؤسسة، كونه يؤثر سلباً علي قدرة هذه المؤسسة علي التغيير والتطوير، ونقص الدوافع، وانخفاض الرضاء الوظيفي والأداء (الشوابكة، ٢٠٠٧). ويرجع الاهتمام بدراسة سلوك الصمت التنظيمي إلي أن هذا السلوك يعكس مدي توافر الصحة التنظيمية داخل المؤسسة أم لا. فالمؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية قوية لديها القدرة علي سماع كافة ما يتحدث به العاملون حتى وإن كان انتقاداً لممارسات الإدارة أو سياساتها، وذلك عكس المؤسسات التي لا تتمتع بصحة تنظيمية قوية، فهي دائماً ما تميل إلي عدم الرغبة في سماع أية آراء معارضة أو مخالفة للإدارة (سليم، ٢٠١٢). وتمثل الجامعات ومن بينها مؤسسات التعليم السياحي مصدراً هاماً للمعلومات والمعرفة، وعليها أن تهتم كثيراً بأهمية خلق وتبادل ومشاركة هذه المعلومات والمعارف داخلها وخارجها، وضرورة أن تضع آليات لكسر الصمت التنظيمي داخلها حتى تستطيع تحقيق كافة أهدافها، وأداء دورها علي أكمل وجه سواء في خدمة أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو العاملين أو المجتمع (البليهد، ٢٠١٤).

وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر الصحة التنظيمية علي سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر.

#### مشكلة الدراسة

تسعي كليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر إلي تطوير التعليم السياحي والفندقي، ومواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم وصناعة السياحة. كما تهتم هذه الكليات والمعاهد بتحسين مستوي جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وتحسين قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بجانب الاهتمام بمستوي خريجها، وبالتالي فهذه المؤسسات في حاجة إلي مناخ عمل جيد، وسياسات إدارية تساعد في تحقيق أهدافها، وتنافس التخصصات المختلفة داخل الجامعات. وهذا يعني أن كليات ومعاهد السياحة والفنادق في حاجة إلي أن تكون ذات صحة تنظيمية قوية تساعد في الحصول علي كافة المعلومات والمقترحات والآراء لتطوير العمل داخلها. وقد أشار القرني (٢٠١٥) إلي تأكيد لوائح الجامعات علي ضرورة تفعيل قرارات مجالس الكليات والمعاهد داخلها، وكذلك تفعيل قرارات مجالس الأقسام، ومناقشة كافة الموضوعات بشكل جماعي، والسماع لكافة آراء أعضاء هذه المجالس. إلا أن الواقع يشير إلي خلاف ذلك، حيث أن هناك بعض سلوكيات الصمت، وغياب سلوك تعبير أعضاء هيئة التدريس عن كافة آرائهم بحرية، وميلهم إلي عدم طرح المعلومات الخاصة بالمشكلات والمخالفات الإدارية والتنظيمية أو تلك المشكلات الخاصة بالعملية التعليمية.

كما أوضح سليم (٢٠١٢)؛ Nikolaou et al. (٢٠٠٧) أن الممارسات الإدارية المطبقة في مختلف المؤسسات تشير إلي وجود ظاهرة الصمت التنظيمي لدي العاملين داخلها، وعدم تحدثهم عن أية معلومات خاصة بمشكلات المؤسسة، أو طرح أفكار ومقترحات خاصة بتحسين العمل. ومن أهم الممارسات التي تزيد من ظاهرة الصمت التنظيمي هو إبلاغ العاملين بأنهم صغار السن ولا يعرفون الكثير، ونقص الخبرة لديهم، أو أنهم غير مدركين لما يحدث، كما يمكن تخويف العاملين بأن حديثهم عما لديهم من معلومات خاصة بمشكلات العمل ستتسبب لهم في مشكلات وردود فعل سلبية تجاههم من زملائهم ومن الإدارة. وحيث تسعي كليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر إلي التطوير والتغيير، ورغبتها في تحقيق خططها وأهدافها الإستراتيجية، فيجب عليها وضع آليات تساهم في الحصول علي أكبر قدر من المعلومات والأفكار والمقترحات الجديدة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والتي تساعد علي النجاح، ولن يتحقق ذلك إلا بكسر الصمت التنظيمي.

وبناءً علي ما سبق؛ هل تتمتع كليات السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية تجعلها قادرة علي البقاء والتطور والاستجابة للمتغيرات المختلفة، وكسر الصمت التنظيمي؟ وهل لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ميل أو اتجاه للحديث عن مشكلات العمل داخل كلياتهم ومعاهدهم حتى وإن تسبب ذلك لهم في مشكلات، وكذلك ميلهم لطرح الأفكار والمقترحات لتحسين العمل.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتناقش درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، وفعالية الاتصالات، وتوازن السلطة، واستخدام الموارد، والتماسك أو الانتماء، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف وحل المشكلات) التي ذكرها Miles (١٩٦٩) في كليات ومعاهد السياحة والفنادق، وأثر ذلك علي مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تقيس مستوي الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، وكذلك قياس مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل هذه الكليات والمعاهد.
- حداثة وندرة الدراسات التي تناولت ظاهرة الصمت التنظيمي وخطورتها داخل المؤسسات.
- تلقي الدراسة الضوء علي المزايا المتحققة عند تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية.
- توفر هذه الدراسة دليلاً هاماً يعبر عن درجة تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية، وكذلك توضح مستوي الصمت التنظيمي داخلها، وهذا يساعد عمداً هذه الكليات والمعاهد علي اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر، حتى تصل هذه الكليات والمعاهد إلي الصحة التنظيمية المثالية، وتكسر حاجز الصمت التنظيمي إن وجد.
- فتح الطريق أمام الباحثين لمزيد من الدراسات الخاصة بظاهرة الصمت التنظيمي وأسبابها ونتائجها داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام، ومؤسسات التعليم السياحي بشكل خاص، وأهمية دراسة أثر هذه الظاهرة علي كافة المتغيرات التنظيمية مثل الرضاء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، والأداء وغيرها من المتغيرات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- إعطاء الفرصة للباحثين لدراسة أثر الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي علي طلاب وخريجي كليات ومعاهد السياحة والفنادق، من خلال دراسة أثرهما مثلاً علي مستوي تحصيل الطلاب، ورغبة الطلاب في الالتحاق بهذه الكليات والمعاهد، ورضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية المقدمة.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- التعرف علي مفاهيم وأبعاد الصحة والتنظيمية ومزاياها ومستوياتها.
- إبراز مفهوم ومسببات الصمت التنظيمي وأثاره علي المؤسسات.
- قياس مستوي الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق.
- تحديد أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق.

#### فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:

"يؤدي تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية إلي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة".

وينقسم هذا الفرض إلي عشر فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يؤدي وضوح الأهداف داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي.
- ٢- تؤدي فعالية الاتصالات داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي.
- ٣- يحقق توازن السلطة داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق انخفاضاً لمستوي الصمت التنظيمي.
- ٤- يساعد استخدام الموارد داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوي الصمت التنظيمي.
- ٥- يؤدي التماسك بين أعضاء هيئة التدريس داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي.

- ٦- تؤدي الروح المعنوية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق لانخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
- ٧- يساهم الإبداع داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
- ٨- تؤدي الاستقلالية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
- ٩- يساعد التكيف داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
- ١٠- يساهم حل المشكلات داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.

## الإطار النظري

### أولاً: الصحة التنظيمية

#### مفهوم الصحة التنظيمية

يعد Miles (١٩٦٩) أول من عرّف الصحة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية علي تطوير قدراتها وإمكانياتها لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية علي المدى البعيد (٥٥، ٥٩). وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً، وأصبح يعبر عن فاعلية المؤسسات وقدرتها علي مواجهة مختلف الظروف (رشيد، ٢٠١٥). أشار وشاح (٢٠١٥)؛ الشمالية (٢٠١٤)؛ الغويرين (٢٠١٤)؛ الصرايرة (٢٠١٣)؛ الحوامدة وأبو شنتال (٢٠١١)؛ السوالمه (٢٠١١) إلي أن الصحة التنظيمية هي قدرة المؤسسات علي العمل بكفاءة وفاعلية، وسرعة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، والسعي للتطور باستمرار، وذلك عن طريق وضع نظام عمل متكامل ومرن وفعال. كما أنها تتضمن العديد من الخصائص والمحددات التي ستؤثر علي سلوكيات العاملين مثل الاتصالات الفعالة، والإستراتيجيات، والسياسات التنظيمية، وقدرات العاملين، والتمكين، والمهارات الإدارية، والروح المعنوية، ومكان العمل، ووعي العاملين برسالة المؤسسة، والعمل الجماعي، والتعليم، والتطوير والتحسين المهني (Farahani et al., 2014). وقد عرّفها بومنقار ووادي (٢٠١٧)؛ الشريفي (٢٠١٣) بأنها حالة المؤسسة التي توفر للعاملين بها بيئة عمل ملائمة ومشجعة علي العمل بكفاءة ونجاح، والوصول إلي الأداء الأمثل، وتتعرض هذه الحالة علي انخفاض معدلات التأخير والغياب عن العمل، وانخفاض معدل دوران العمالة، وانخفاض الشكاوي، بجانب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين. ويرى Yuceler et al. (٢٠١٣) أن الصحة التنظيمية تعبر عن قدرة المؤسسة علي مواكبة تطورات بيئة العمل، وتحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف العاملين.

وتعتبر الصحة التنظيمية للجامعات عن العلاقة المتبادلة والفعالة بين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والقيادات الجامعية التي تشمل رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات الوكلاء ورؤساء الأقسام (Bahmaee et al., 2016). ومما سبق يتضح أن الصحة التنظيمية تتضمن بعض العناصر الهامة مثل قدرة المؤسسة علي سرعة مواجهة تغيرات بيئة العمل، والقدرة علي التطور والنمو، والاهتمام بالعاملين وأهدافهم الخاصة.

#### أهمية الصحة التنظيمية

تتضمن الصحة التنظيمية مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تساعد أية مؤسسة علي تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتساهم في استقرار المؤسسة لفترة طويلة، وتطوير نفسها باستمرار، وتجنب الصراعات الداخلية، والمرونة والإنتاجية العالية (Ghorbani et al., 2012). كما توفر المؤسسات ذات الصحة التنظيمية حلولاً جذرية لمشاكل العمل بدلاً من الحلول العاجلة والسطحية، بجانب أنها تمثل إدارة فعالة لتطوير المؤسسات من خلال تغيير وتطوير طرق العمل (Henderson et al., 2005). وقد أوضح منير (٢٠١٧) والمحيميد (٢٠١٦) أن أهمية الصحة التنظيمية تأتي من كونها أداة لتقييم الظروف البيئية داخل المؤسسة، وتوفير هذه الأداة الكثير من المعلومات التي تدعم عملية تطوير المؤسسة، وزيادة قدرتها علي التنبؤ بالمشكلات وتجنبها قبل وقوعها. بالإضافة إلي أن المؤسسة الصحية تؤدي إلي زيادة قدرة المؤسسة علي الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركة المعرفة (Tuan, 2013)، وتقليل الاحتراق الوظيفي (Bottiani et al., 2014)، وزيادة الالتزام تجاه المؤسسة (Bahramian and Saeidian, 2013)، وارتفاع الروح المعنوية (Saboori and Zadeh, 2016)، والأداء العالي (Singh and Jha, 2014; Kipfelsberger et al., 2016; Xenidis and Theocharous, 2014).

فيما أشار Sivapragasam and Raya (٢٠١٣) بأن الصحة التنظيمية تساهم في زيادة قدرة المؤسسة علي تلبية احتياجات العاملين، والحد من المشكلات، والروح التنافسية العالية بين العاملين. كما تحقق الصحة التنظيمية التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين (منير ٢٠١٧؛ الشمالية، ٢٠١٤)، وزيادة دوافع العاملين نحو العمل (الضلاعين، ٢٠١٢) وتحسين الاتصالات، وزيادة مشاركة العاملين (Busch et al., 2017)، وتقليل الضغوط (Smith et al., 2012)، وزيادة تمكين العاملين (Hakkak et al., 2014)، وتقليل معدلات الغياب عن العمل (Mueller et al., 2012). وأضاف الصرايرة (٢٠١٣)؛ اليامي (٢٠١٠)؛ Bevans et al. (٢٠٠٧) أن هذه المؤسسات تساهم في تشكيل سلوك واتجاهات إيجابية للعاملين نحو المؤسسة، وخلق مناخ عمل محفز ومستقر ومشجع علي التطور.

#### أبعاد الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم علي المؤسسة بأنها تتمتع بصحة تنظيمية أم لا. إلا أن هناك العديد من الباحثين اتفقوا علي الأبعاد العشرة التي حددها Miles (١٩٦٩) للصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية (ناصر وهاشم، ٢٠٠٧؛ الصرايرة والطيط، ٢٠١٠؛ الحوامة وأبو شتال، ٢٠١١؛ السوالمه، ٢٠١١؛ العموش، ٢٠١٤؛ الصرايرة، ٢٠١٣؛ رشيد، ٢٠١٥؛ وشاح، ٢٠١٥؛ بومنقار ووادي، ٢٠١٧؛ شباح، ٢٠١٧؛ Mirhadi, 2014; Meng et al., 2014; Hatug, 2011; Bahmaee et al., 2016). وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- أ- وضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واقعية وواضحة ومقبولة من جميع العاملين.
  - ب- فعالية الاتصالات: ويقصد بها سرعة انتقال المعلومات بين كافة المستويات بسهولة ومرونة.
  - ج- توازن السلطة: ويقصد بها ممارسة السلطة بشكل هرمي، وتوزيعها بشكل منطقي وواقعي، وضرورة مشاركة العاملين في كافة القرارات.
  - د- استغلال الموارد: ويقصد بها قدرة المؤسسات علي توفير التجهيزات والموارد اللازمة للعمل، وكذلك استغلال الموارد بشكل أمثل سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية، وتوزيع المهام بشكل عادل بين الجميع. بالإضافة إلي استغلال طاقات وقدرات العاملين داخل المؤسسة.
  - هـ- التماسك أو الانتماء: ويقصد بها زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة، ورغبتهم في الاستمرار بها، وتشجيع العمل الجماعي.
  - و- الروح المعنوية: ويقصد بها الحالة التي يكون عليها العاملين داخل المؤسسة، والتي تنعكس في مدي رضائهم وسعادتهم بالعمل داخل هذه المؤسسة.
  - ز- الإبداع: ويقصد به قدرة المؤسسة علي تحفيز وتشجيع العاملين علي إنجاز أعمالهم بكفاءة بعيداً عن المرونة، بجانب تشجيعهم علي طرح الأفكار والمعلومات الجديدة والإبداعية.
  - ح- الاستقلالية: ويقصد به منح العاملين الحرية في أداء أعمالهم، وتحقيق أهدافهم.
  - ط- التكيف: ويقصد به قدرة المؤسسة علي مواكبة كافة المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
  - ي- حل المشكلات: يرتبط بقدرة المؤسسة علي حل المشكلات بأسلوب علمي، وبشكل جماعي.
- وقد أشار منير (٢٠١٧)؛ الوديناني (٢٠١٦)؛ الصرايرة والطيط (٢٠١٠)؛ Bahmaee et al. (٢٠١٦)؛ Ziapour et al. (٢٠١٥) إلي أن هذه الأبعاد مقسمة إلي ثلاثة مجموعات علي النحو التالي:

- أ- أبعاد ترتبط بالوظيفية والعمل (وضوح الأهداف – فعالية الاتصالات – توازن السلطة).
- ب- أبعاد ترتبط بالحالة الداخلية للمؤسسة ومدي الاهتمام بها (استخدام الموارد – التماسك أو الانتماء – الروح المعنوية).

- ج- أبعاد ترتبط بالنمو والتطور (الإبداع – الاستقلالية – التكيف – حل المشكلات).
- وأكد حمادات (٢٠٠٨) أن هذه الأبعاد لا تكفي لكي تتمتع المؤسسة التعليمية بصحة تنظيمية قوية، ولكن يجب أن تعتمد هذه الأبعاد علي بعضها البعض، وأن تتكامل لكي تحقق الصحة التنظيمية المناسبة للمؤسسات التعليمية.

#### مستويات الصحة التنظيمية

أشار بومنقار ووادي (٢٠١٧)؛ منير (٢٠١٧)؛ الشمالية (٢٠١٤)؛ الحجايا والكريمين (٢٠١٢)؛ الكمالي (٢٠١١) إلي أن هناك عدد من المستويات للصحة التنظيمية داخل المؤسسات والتي قد تختلف من مؤسسة إلي أخرى، كما يوجد عدد من المؤشرات التي تعبر عن كل مستوي من هذه المستويات. ويوضح جدول (١) مستويات ومؤشرات الصحة التنظيمية داخل أي مؤسسة.

جدول (١) مستويات ومؤشرات الصحة التنظيمية

المؤشرات	المستوي
عدم احترام العاملين وعدم الاستماع لهم	الصحة التنظيمية المحدودة أو المفقودة
سواء استخدام السلطة	
عدم الثقة في العاملين، وعدم إعطاء أية أهمية لأفكارهم ومقترحاتهم	
التركيز على مبدأ التهديد والتخويف والعقاب	
ارتفاع مستوي الشك بين العاملين	
فقدان القيادة الحقيقية في كافة المستويات الإدارية	
عدم تشجيع المؤسسة للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم	
غياب سياسة النمو والتطور المستقبلي للمؤسسة	
ضعف العلاقات بين الإدارة والعاملين	
تركيز العاملين على تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية فقط	
تطبيق نمط القيادة الاستبدادي	الصحة التنظيمية الضعيفة
عدم وضوح الأهداف أو رؤية المؤسسة	
الاهتمام بأهداف المؤسسة على حساب البعد الإنساني للعاملين	
غياب الثقة بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين بعضهم البعض	
عدم احترام وتقدير قيمة العاملين وأهميتهم داخل المؤسسة	
عدم توفير فرص لتدريب وتطوير العاملين	
عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	
عدم تفويض السلطة (المركزية)	
غياب التوجيه والمتابعة الفعالة	
غياب الدافعية نحو العمل	
التركيز على العمل الفردي	الصحة التنظيمية المتوسطة
فقدان الالتزام الوظيفي	
القيادة الإيجابية للمؤسسة	
الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين	
تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من العمل	
تطبيق مبدأ العمل الجماعي بشكل نسبي	
تعاون محدود بين الإدارة والعاملين	
التوجيهات والتعليمات غير دقيقة ومشوشة	
التحيز لمجموعة من العاملين والتواصل معهم دون الآخرين	
تجذب الإدارة العاملين المحفزين بشكل جيد	
يسود المؤسسة حالة من عدم التأكد والمخاطرة	الصحة التنظيمية الممتازة
تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات	
تفويض السلطة وبعض الصلاحيات	
تشجيع وتحفيز العاملين باستمرار	
احترام العاملين وتقدير أهميتهم داخل المؤسسة	
سيادة مبدأ العمل الجماعي	
زيادة درجة الثقة بين الإدارة والعاملين	
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين	
علاقات إنسانية قوية بين الإدارة والعاملين	
المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة	
القيادة الفعالة داخل المؤسسات بأكملها	
التمكين الكامل للعاملين	
إعطاء الاهتمام الكامل بالعاملين	
الأخذ بأراء واقتراحات العاملين وتطبيقها	

المصدر: إعداد الباحثان

الفرق بين المؤسسات الصحية تنظيمياً والمؤسسات غير الصحية تنظيمياً:  
يوضح جدول (٢) الفروق بين المؤسسات التي تتميز بالصحة التنظيمية والمؤسسات التي لا تتميز بالصحة التنظيمية.

جدول (٢) الفرق بين المؤسسات الصحية تنظيمياً والمؤسسات غير الصحية تنظيمياً

المؤسسات الصحية تنظيمياً	المؤسسات غير الصحية تنظيمياً
السعي نحو التجديد والتطور	ليست مفتوحة نحو التجديد والتطور
الفاعلية العالية علي المدى البعيد	انخفاض الفاعلية علي المدى البعيد
مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات	اقتصار دور العاملين علي تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة
زيادة الالتزام التنظيمي	انخفاض الالتزام التنظيمي
مسئولة عن العاملين	ليست مسؤولة عن العاملين
التنبؤ بالمشكلات وحلها قبل وقوعها	التعامل مع المشكلات بعد وقوعها
انخفاض مستوي الاحترق الوظيفي	ارتفاع مستوي الاحترق الوظيفي
الاهتمام الكامل بالعاملين	انخفاض الاهتمام بالعاملين
انخفاض معدلات الغياب عن العمل	ارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين	ضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين
الأمان الوظيفي	غياب الأمان الوظيفي
ندرة حوادث العمل	كثرة حدوث حوادث العمل
ارتفاع دافعية العاملين نحو العمل	انخفاض دافعية العاملين نحو العمل
العمل الجماعي	العمل الفردي
تدفق المعلومات بسرعة وسهولة في الوقت المناسب	تدفق المعلومات ببطء وتأخرها
القدرة علي تطبيق الإستراتيجيات	فقدان القدرة علي تطبيق الإستراتيجيات
الثقة بين الإدارة والعاملين	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين
الاهتمام بالثقافة التنظيمية	إهمال الثقافة التنظيمية
تحديد أسباب حدوث المشكلات وحلها	ظهور المشكلات بدون تحديد أسبابها
كفاءة وفاعلية المؤسسة	غياب الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة

المصدر: الوديناني، ٢٠١٦.

### متطلبات تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية

يقع علي المسؤولين عاتق تحقيق وتحسين الصحة التنظيمية من خلال ضرورة قيامهم بما يلي (رشيد، ٢٠١٥؛ الغويرين، ٢٠١٤؛ السوالمه، ٢٠١١):

- زيادة تمكين العاملين وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار.
- توفير التغذية العكسية حول تقييم الأداء.
- دقة التوجيه وتوسيع الرؤية المستقبلية.
- حل كافة المشكلات والصراعات بعدالة وبسرعة.
- تحفيز العاملين علي تطوير أدائهم وتحسين قدراتهم.
- بناء علاقات قوية قائمة علي الثقة والاحترام بين الجميع.
- توفير الدعم لجميع العاملين.
- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار.
- توفير الموارد اللازمة لإنجاز العمل.
- التأكد من توافر الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية والتي حددها Miles (١٩٦٩).
- عدالة توزيع المكافآت بين الجميع.

### ثانياً: الصمت التنظيمي

#### مفهوم الصمت التنظيمي

يري يوسف (٢٠١٦)؛ البليهد (٢٠١٤)؛ صالح والحياي (٢٠١٢)؛ الشوابكة (٢٠٠٧)؛ المجالي (٢٠٠٧) أنه من الصعب وضع تعريف محدد وشامل لمصطلح الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى. فقد عرف عودة (٢٠١٥)؛ Altinkurt (٢٠١٤)؛ Chou and Chang (٢٠١٧)؛ Harlos (٢٠١٦) الصمت التنظيمي بأنه خوف العاملين من الحديث عن صعوبات ومشكلات العمل داخل المؤسسة.

في حين يري بومنقار ووادي (٢٠١٦) ويوسف (٢٠١٦) أن الصمت التنظيمي هو تجنب العاملين تقديم أية معلومات أو أفكار لمديريهم أو التحدث عن مشكلات داخل العمل منعاً لأية ردود فعل سلبية، أو نتائج غير إيجابية قد تترتب علي ذلك. وعرفه الطائي وصكر (٢٠١٧)؛ Civelek et al. (٢٠١٥) بأنه صمت العاملين داخل المؤسسة تجنباً للمواجهات والشعور بالحرج والتهميش، والشعور باللامبالاة والقلق والمشكلات. وذكر Hussain et al. (٢٠١٦)؛ Yangil and Beydilli (٢٠١٦)؛ Timming and Johnstone (٢٠١٥)؛ Karaca (٢٠١٣) أن الصمت التنظيمي هو اتجاه العاملين لعدم مشاركة معارفهم وأفكارهم ومقترحاتهم وخبراتهم مع الإدارة في الموضوعات التي تخص تطوير بيئة العمل. وبتطبيق مفهوم الصمت التنظيمي داخل الجامعات؛ فقد عرفه صالح والحيالي (٢٠١٢) بأنه وعي العاملين بالجامعة بضرورة الحد من مشاركتهم في تقديم ما لديهم من معلومات حول سياسات ومشكلات الجامعة، أو هو الشعور الذي يجعل العاملون بالجامعة يرون أنه من غير الحكمة التحدث عن المشكلات داخل الجامعة. كما أضاف القرني (٢٠١٥) أنه اتجاه أعضاء هيئة التدريس لعدم عرض ما لديهم من معلومات حول قضايا العمل الهامة، وحول المخالفات والمشكلات الإدارية، وعدم التحدث عنها، بجانب عدم رغبتهم في إبداء أية مقترحات أو حلول أو أفكار لتطوير العمل الأكاديمي.

#### أسباب الصمت التنظيمي

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلي التزام العاملين الصمت داخل أية مؤسسة تجنباً للمشاكل، أو تجنباً لتكليفه بمهام إضافية. وتنقسم هذه الأسباب إلي:  
 أ- أسباب شخصية: وتشمل الخوف من فقدان الوظيفة (Akbarian et al., 2015)، وتجنب الصراع (Ahangar et al., 2015)، وتجنب ردود الفعل السلبية من الزملاء (عبود وحسين، ٢٠١٦)، والخوف من العواقب السلبية (يوسف، ٢٠١٦)، والعزلة (العريناني، ٢٠١٦؛ Eroglu et al., 2011)، بجانب خوفهم من الظهور كمعارضين لأفكار مديريهم (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠؛ Shojaie et al., 2011).

ب- أسباب إدارية وتنظيمية: وتشمل خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية (Donovan et al., 2016; Saygan, 2011)، انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين (Eroglu et al., 2011)، ضعف خبرة الإدارة (العريناني، ٢٠١٦)، وضعف المهارات، وعدم إتاحة الفرصة للتعبير (Akbarian et al., 2015). ومن ضمن الأسباب أيضاً الرسمية في السلطة، والثقافة التنظيمية الضعيفة السائدة في المؤسسة (عودة، ٢٠١٥)، وضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والقصور في تقييم الأداء (الطائي وصكر، ٢٠١٧)، وسوء الاتصالات الإدارية (عيسي، ٢٠١٥)، والتحيز ضد بعض العاملين (Cakici, 2010). كما أشار القرني (٢٠١٥) إلي بعض هذه الأسباب والتي منها الافتراضات السلبية للمديرين حول العاملين، واعتقادهم بأن الاتفاق في وجهات النظر ضرورة لتحقيق الصحة التنظيمية داخل المؤسسة، وأن الاختلاف وعدم الاتفاق حتى وإن كان صحيحاً يسبب مشاكل داخل المؤسسة. فيما أضاف البليهد (٢٠١٤) بعض الأسباب مثل عدم الكفاءة التنظيمية، غياب الإجراءات الصحيحة لاتخاذ القرارات، الأداء التنظيمي الضعيف، التوظيف بالتعاقد المؤقت وليس التعاقد الدائم، المركزية في الإدارة، وعدم العدالة في توزيع الأجور. كما أوضح بومنقار ووادي (٢٠١٦) أن من بين هذه الأسباب الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز علي الشكليات دون المضمون، ومقاومة التغيير، والاهتمام بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار والمقترحات الجديدة. بالإضافة إلي أن المجالي (٢٠٠٧) بين أسباب أخرى مثل قلة الحوافز، وضعف كفاءة المديرين، وضعف الولاء، وضعف المهارات.

#### الآثار المترتبة علي الصمت التنظيمي

هناك العديد من العوائق التي تواجه نجاح أية مؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه العوائق نقص المعلومات، وانعدام الثقة وهو ما يُعرف بظاهرة الصمت التنظيمي (Akbarian et al., 2015; Tabatabaei et al., 2014). وقد أصبح الصمت التنظيمي مشكلة شائعة في معظم المؤسسات (Kurudirek et al., 2016; Ardakani and Mehrabanfar, 2015; Eriguc et al., 2014). كما أن تطور أية مؤسسة لا ينحصر فقط في تطوير المباني أو المعدات أو التكنولوجيا، وإنما يجب توافر العاملين المتميزين والقادرين علي طرح الأفكار والمقترحات وتقديم المعلومات، والتحدث بصراحة مع المدير، وعدم الدخول في حالة من العزلة والصمت (عودة، ٢٠١٥؛ المجالي، ٢٠٠٧). وقد توصلت دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) إلي أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً علي أداء العاملين، والإبداع والإنتاجية.



كما أوضحت دراسة ؛ Dedahanov et al. (٢٠١٦)؛ Hussain et al. (٢٠١٦)؛ Mokhtari (٢٠١٦) أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين. وأشارت دراسة والهبيبي (٢٠١٤)؛ Acaray and Akturan (٢٠١٥) إلي أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً علي سلوكيات المواطن التنظيمية. في حين توصلت دراسة Shojaei and Tabarei (٢٠١٦) إلي أن الصمت التنظيمي يقلل من فرص التعلم والتطوير داخل المؤسسة. بجانب أن دراسة Liang and Wang (٢٠١٦) بيّنت أن هناك تأثيراً سلبياً وواضحاً علي دوافع العاملين نحو العمل. وعلقت دراسة Kumar et al. (٢٠١٥) علي أن الصمت التنظيمي يؤدي إلي زيادة الضغط علي العاملين، وزيادة معدلات دوران العمالة. بالإضافة إلي أن القرني (٢٠١٥) أوضح التأثير السلبي للصمت التنظيمي علي استمرارية المؤسسة في سوق العمل، وكذلك الصحة التنظيمية لها. ويترتب أيضاً علي الصمت التنظيمي بين العاملين داخل أي مؤسسة انخفاض قدرة المؤسسة علي اتخاذ قرارات صحيحة، ومعالجة الأخطاء (العرياني، ٢٠١٦)، وضعف الانتماء والارتباط بالمؤسسة (Nafei, 2016)، وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين بعضهم البعض من جهة أخرى (Partonia, 2017; Kurudirek et al., 2016; Mokhtari, 2016; Nikolaou et al., 2011). وقد ذكر عودة (٢٠١٥)؛ الوهبيبي (٢٠١٤) أن الصمت التنظيمي يترتب عليه خسارة مشاركة العاملين في تحليل المعلومات والأفكار، وارتفاع احتمالية حدوث الأزمات. كما أضاف البليهد (٢٠١٤)؛ المجالي (٢٠٠٧) أن الصمت التنظيمي يؤدي إلي ضعف روح المبادرة، وغياب التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الصراعات التنظيمية وعدم التعامل معها بكفاءة، وضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف قدرات العاملين علي التعلم والتطوير الذاتي. بجانب أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً علي التطوير والتغيير التنظيمي، ونقص المشاركة في إحداث التغيير، وانخفاض الكفاءة الإدارية (Willman et al., 2006)، وضعف الأداء التنظيمي (Jalilian and Batmani, 2015).

#### كيف يمكن كسر الصمت التنظيمي في الجامعات

هناك عدد كبير من الممارسات التي يمكن أن تقوم بها الجامعات لكسر الصمت التنظيمي داخلها، والاستفادة من كافة المعلومات والأفكار والمقترحات التي يقدمها جميع العاملين داخل الجامعة سواء قيادات جامعية أو أعضاء هيئة تدريس أو الجهاز الإداري، وبالتالي يستطيعوا القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية. كما يعد كسر الصمت التنظيمي بداية عملية التغيير والتطوير، ومن ثم الطريق إلي جامعات متميزة تحقق أهدافها التنافسية بالوصول إلي العالمية (البليهد، ٢٠١٤). وبناءً علي ذلك؛ يجب علي الجامعات أن تكون ذات صحة تنظيمية قوية تستطيع من خلالها كسر الصمت التنظيمي من خلال قيامها بما يلي (العرياني، ٢٠١٦؛ بومنقار ووادى، ٢٠١٦؛ البليهد، ٢٠١٤، المجالي، ٢٠٠٧؛ Akbarian et al., 2015; Tabatabaei et al., 2014):

- قيام القيادات الجامعية بتوفير مناخ عمل يشجع الجميع علي المشاركة سواء في اتخاذ القرارات أو التحدث عما لديهم من معلومات وأفكار تخص العمل.
- الاتجاه إلي تمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومنحهم بعض الصلاحيات والاستقلالية.
- التقييم العادل للعاملين وتوفير تغذية عكسية يمكن الاستفادة بها في تصحيح الأخطاء.
- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين سواء أكانت مؤيدة أو مخالفة.
- حسن اختيار وتدريب القيادات الجامعية في كل المستويات.
- تشجيع مختلف وجهات النظر، والاستماع للجميع.
- تطوير سلوكيات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.
- تحسين الروح المعنوية، وزيادة الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تقليل مستوي مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- توفير نظام اتصال فعال بين القيادات الجامعية وكافة العاملين.
- تحفيز كافة العاملين علي طرح الأفكار الجديدة، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار.
- تقليل الازدواجية في أداء العمل.
- دعم العلاقات الإنسانية، وتشجيع العمل الجماعي.
- الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات كافة العاملين.
- تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة.
- زيادة إحساس العاملين بالأمان عند التعبير عن آرائهم.

### العلاقة بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي

تتحدد فعالية أية مؤسسة ناجحة بناءً على قدرات وكفاءة الإدارة والعاملين بها، ومدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف متميزة، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي في سياسات ومشكلات العمل. كما أن هناك بعض المؤسسات التي لا تسمح للعاملين بها بعرض مقترحاتهم وآرائهم في العمل، واعتبارهم مجرد منفذين للأوامر والتعليمات وعجم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم، وهذا بدوره يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، وأداء العاملين، ودرجة رضائهم وولائهم للمؤسسة (بومنقار ووادى، ٢٠١٦). ونتيجة لذلك يتجه العاملون إلى عدم إبداء أي رأي أو التحدث في أي شئ يخص العمل أو مشكلات المؤسسة خوفاً من العواقب السلبية التي قد يتعرض لها، وهذا ما يطلق عليه الصمت التنظيمي (Altinkurt, 2014). وقد أشار الوهبي (٢٠١٤) إلى أن هناك ضرورة لنشر المعلومات داخل المؤسسة خاصة إذا ارتبطت هذه المعلومات بتحسين أو تطوير العمل، أو حل بعض مشكلات العمل. ويعد عرض المعلومات التي تهدف لتحسين العمل أو المعلومات التي تبرز المشكلات داخل العمل من أهم متطلبات المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية قوية، ولديها نظام اتصال فعال، وكذلك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين. وحيث تعاني بعض المؤسسات التي لا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة من عدم وضوح الأهداف، وضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين، والمركزية والروتين، وانخفاض الأداء التنظيمي، وضعف مشاركة العاملين، وبالتالي يكون الصمت التنظيمي واضحاً بشكل كبير (بومنقار ووادى، ٢٠١٦). وعلى النقيض من ذلك؛ تعتمد العوامل المحددة للصحة التنظيمية على مدى مشاركة العاملين في القرارات من خلال طرح الأفكار الجديدة والمقترحات والتحسينات الضرورية داخل المؤسسة، وذلك يعني اعتماد هذه العوامل على اختفاء ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة (Chou and Chang, 2017; Hasani et al., 2016; Mokhtari, 2016; Eriguc et al., 2014). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Yazdi and Eynali (٢٠١٥) بأن المؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية قوية ينخفض فيها مستوى الصمت التنظيمي بشكل كبير، ويكاد يكون غير موجود.

### الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء لقياس مستوى الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، وكذلك مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل هذه الكليات والمعاهد.

### أداة الدراسة

انقسمت الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية يوضحها جدول (٣) علي النحو التالي:

جدول (٣) تصميم استمارة الاستقصاء

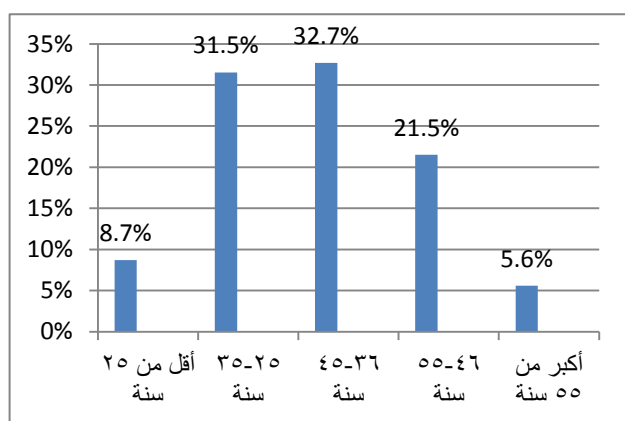
المحور	المحتويات	عدد العبارات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد العبارات
الأول	البيانات العامة والوظيفية: ويشمل النوع، والسن، والدرجة العلمية، والقسم العلمي، والجامعة أو المعهد	٥	
الثاني	المتغير المستقل: مستوى الصحة التنظيمية في كليات ومعاهد السياحة والفنادق: ويشمل عشر أبعاد رئيسية هم وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، وتوازن السلطة، واستغلال الموارد، والتماسك أو الانتماء، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات	٣٠	المحيميد، ٢٠١٦؛ الشمالية، ٢٠١٤؛ الغويرين، ٢٠١٤؛ الصرايرة، ٢٠١٣؛ الحوامة وأبو شتال، ٢٠١١؛ Hakkak et al., 2014; Meng et al., 2014
الثالث	المتغير التابع: مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر	٢٩	العرياني، ٢٠١٦؛ يوسف، ٢٠١٦؛ Mokhtari، عيسى، ٢٠١٥؛ 2016; Elci et al., 2014; Zehir and Erdogan, 2011

وقد تم إعداد عبارات المحورين الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد على وجود خمسة درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (٥ = موافق تماماً، ٤ = موافق، ٣ = محايد، ٢ = غير موافق، ١ = غير موافق إطلاقاً).

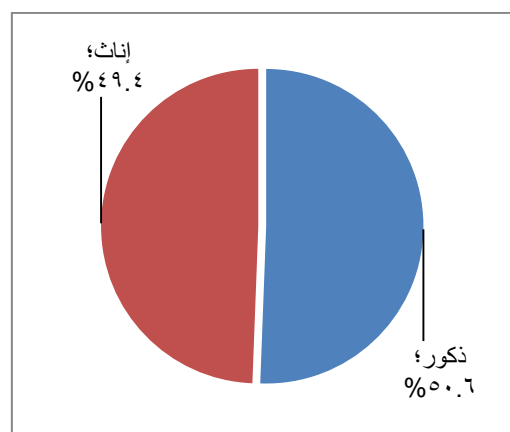
### طبيعة وحجم العينة:

تتمثل عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر. وقد تم اختيار هذه الفئة من داخل هذه الكليات والمعاهد لأنهم الأقدر علي تحديد مستوي الصحة التنظيمية، وكذلك مستوي الصمت التنظيمي. وتم توزيع عدد ٢٤٧ استمارة استقصاء علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق. وتم استرداد عدد ٢١١ استمارة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة قُدرت بـ ٨٥,٤%. وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من ١ أكتوبر ٢٠١٧ وحتى ٣١ يناير ٢٠١٨.

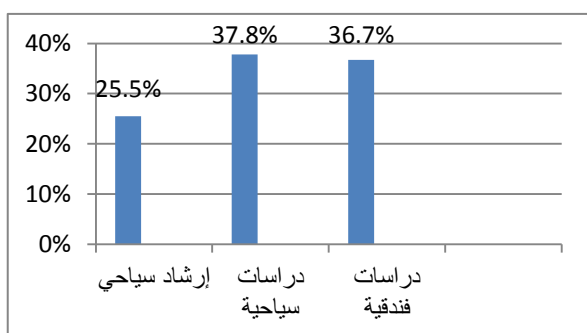
وتوضح الأشكال رقم (١) و(٢) و(٣) و(٤) و(٥) البيانات العامة والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر



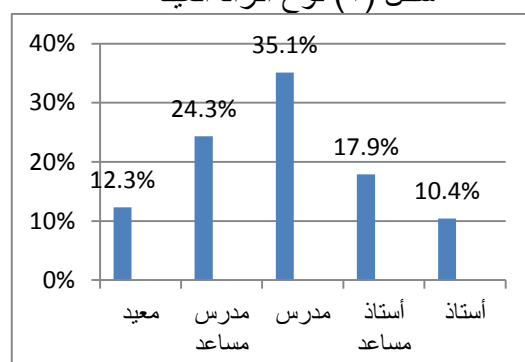
شكل (٢) سن أفراد العينة



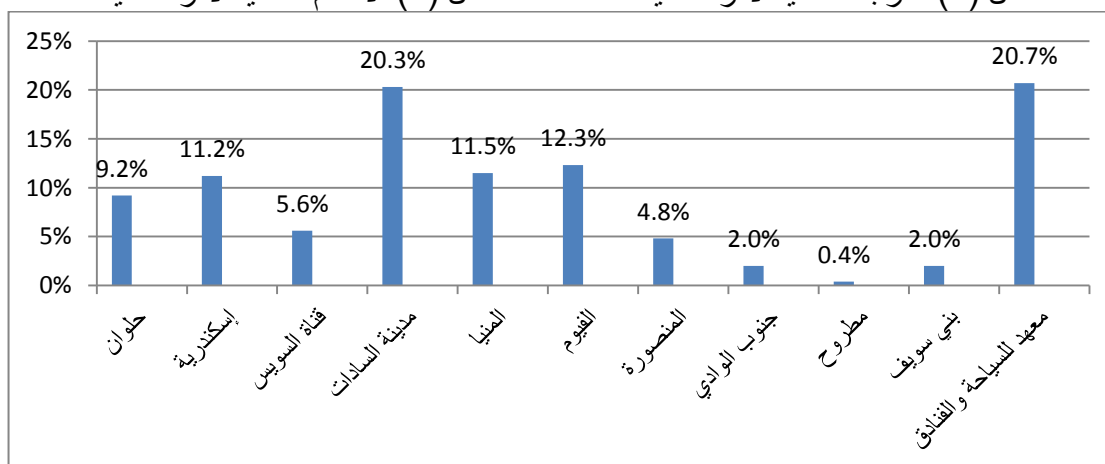
شكل (١) نوع أفراد العينة



شكل (٤) الأقسام العلمية لأفراد العينة



شكل (٣) الدرجة العلمية لأفراد العينة



شكل (٥) الجامعات والمعاهد التي ينتمي إليها أفراد العينة

يوضح شكل (١) أن نسبة الذكور من أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات السياحة والفنادق بلغت ٥٠,٦%، وبلغت نسبة الإناث حوالي ٤٩,٤%. كما يوضح شكل (٢) أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في أفراد العينة هي الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين ٣٦-٤٥ سنة بنسبة ٣٢,٧%، ثم من تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥-٣٥ سنة بنسبة ٣١,٥%، يليها من يتراوح أعمارهم ما بين ٤٦-٥٥ سنة بنسبة ٢١,٥%، ثم من تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة بنسبة ٨,٧%، وأخيراً من تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة بنسبة ٥,٦%. أما بالنسبة للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ يوضح شكل (٣) أن هناك ١,٣٥% من أفراد العينة مدرسين، و ٢٤,٣% مدرسين مساعدين، و ١٧,٩% أساتذة مساعدون، و ١٢,٣% معيدين، وأخيراً ١٠,٤% أساتذة. ويوضح شكل (٤) أن هناك ٣٧,٨% من أفراد العينة ينتمون إلي قسم الدراسات السياحية، و ٣٦,٧% ينتمون إلي قسم الدراسات الفندقية، وأخيراً هناك ٢٥,٥% ينتمون إلي قسم الإرشاد السياحي. بالنسبة لأماكن انتماء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ فيوضح شكل (٥) أن هناك ٢٠,٧% من أفراد العينة يعملون بمعاهد للسياحة والفنادق، ثم بلغت نسبة المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات حوالي ٢٠,٣%، يليها المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم بنسبة ١٢,٣%، ويأتي ورانهم المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة المنيا بنسبة ١١,٥%، ثم المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة الإسكندرية بنسبة ١١,٢%، يليها المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان بنسبة ٩,٢%، ثم كلية السياحة والفنادق جامعة قناة السويس بنسبة ٥,٦%، يليها المشاركون من كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة بنسبة ٤,٨%، ثم المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة بني سويف بنسبة ٢%، وأخيراً المشاركين من كلية السياحة والفنادق جامعة الإسكندرية فرع مطروح بنسبة ٠,٤%.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم التحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 24، وكذلك تم استخدام برنامج IRTPRO v.4.1. شملت هذه الأساليب اختبار الثبات والاتساق الداخلي للاستقصاء باستخدام برنامج IRTPRO، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لحساب قوة واتجاه العلاقة بين عناصر ومتغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وتحديد درجة التأثير بينهم.

#### اختبار الثبات والاتساق الداخلي

تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام برنامج IRTPRO، وأظهرت نتيجة هذا الاختبار أن معامل الثبات لجميع المتغيرات بلغ ٩٣%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي تقدر بـ ٦٠%. وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

#### نتائج التحليل:

#### مستوي الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق

يوضح جدول (٤) وجود مستوي متوسط نسبياً من الصحة التنظيمية بكليات السياحة والفنادق في مصر، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٦، والانحراف المعياري ١,١٩. وبالنظر إلي المتوسط الحسابي لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كليات ومعاهد السياحة والفنادق، نجد توافر هذه الأبعاد في كلية ومعاهد السياحة والفنادق بدرجة واضحة نسبياً. يأتي بُعد "فعالية الاتصالات" في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر (المتوسط الحسابي = ٣,٨٨ & الانحراف المعياري = ١,١٢)، يليه بُعد "التماسك أو الانتماء" (المتوسط الحسابي = ٣,٨٦ & الانحراف المعياري = ١,١٨)، ويأتي بعده بُعد "الاستقلالية" (المتوسط الحسابي = ٣,٦٢ & الانحراف المعياري = ١,٢٥)، ثم بُعد "حل المشكلات" (المتوسط الحسابي = ٣,٥٧ & الانحراف المعياري = ١,٢١)، يليه بُعد "الروح المعنوية" (المتوسط الحسابي = ٣,٥٤ & الانحراف المعياري = ١,٢٣)، ثم بُعد "الإبداع" (المتوسط الحسابي = ٣,٥١ & الانحراف المعياري = ١,١٩)، ثم بُعد "استخدام الموارد" (المتوسط الحسابي = ٣,٤٣ & الانحراف المعياري = ١,١٨)، يليه بُعد "التكيف" (المتوسط الحسابي = ٣,٤٢ & الانحراف المعياري = ١,١٦)، ثم بُعد "توازن السلطة" (المتوسط الحسابي = ٣,٤١ & الانحراف المعياري = ١,١٦).

وأخيراً يأتي بُعد "وضوح الأهداف" (المتوسط الحسابي = ٣,٤٠ & الانحراف المعياري = ٢٣,٢٣). كما يتضح من الجدول وجود مستوي منخفض من الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق بمتوسط حسابي ١,٩٧، والانحراف المعياري ١,١٥. جدول رقم (٤) مستوي الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
١٠	١,٢٣	٣,٤٠	وضوح الأهداف
١	١,١٢	٣,٨٨	فعالية الاتصالات
٩	١,١٦	٣,٤١	توازن السلطة
٧	١,١٨	٣,٤٣	استخدام الموارد
٢	١,١٨	٣,٨٦	التماسك أو الانتماء
٥	١,٢٣	٣,٥٤	الروح المعنوية
٦	١,١٩	٣,٥١	الإبداع
٣	١,٢٥	٣,٦٢	الاستقلالية
٨	١,١٦	٣,٤٢	التكيف
٤	١,٢١	٣,٥٧	حل المشكلات
	١,١٩	٣,٥٦	الصحة التنظيمية
	١,١٥	١,٩٧	الصمت التنظيمي

#### معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يوضح جدول (٥) أن هناك علاقة عكسية بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، والذي يعني أنه كلما زادت الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق داخل كليات السياحة والفنادق كلما انخفض مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل هذه الكليات والمعاهد. وقد بلغت قيمة الارتباط بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمية -٠,٦٥٥ بمعنوية ٠,٠٠٠. كما يوضح هذا الجدول العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي داخل هذه الكليات والمعاهد، وقد جاءت جميع هذه العلاقات عكسية. وكانت العلاقة بين بُعد فعالية الاتصالات والصمت التنظيمي هي الأقوى ما بين أبعاد الصحة التنظيمية (-٠,٧١٢ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، يليها العلاقة بين بُعد توازن السلطة والصمت التنظيمي كأقل العلاقات ارتباطاً (-٠,٦٩٧ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، ثم العلاقة بين بُعد الاستقلالية والصمت التنظيمي (-٠,٦٥٨ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، يليها العلاقة بين بُعد التماسك أو الانتماء والصمت التنظيمي (-٠,٦١٥ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، ثم العلاقة بين بُعد الإبداع والصمت التنظيمي (-٠,٥٨٢ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، ثم يأتي من بعدها العلاقة بين بُعد الروح المعنوية والصمت التنظيمي (-٠,٥٧٣ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، يليها العلاقة بين بُعد التكيف والصمت التنظيمي (-٠,٥٣٤ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، ثم العلاقة بين بُعد استخدام الموارد والصمت التنظيمي (-٠,٥٠١ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، يليها العلاقة بين بُعد حل المشكلات والصمت التنظيمي (-٠,٤٦٥ & المعنوية = ٠,٠٠٠)، وأخيراً تأتي العلاقة بين بُعد وضوح الأهداف والصمت التنظيمي (-٠,٤٤٢ & المعنوية = ٠,٠٠٠).

جدول (٥) العلاقة بين الصحة التنظيمية والصمت التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق

الصمت التنظيمي		أبعاد الصحة التنظيمية
المعنوية	قيمة الارتباط	
٠,٠٠٠	- ٠,٤٤٢ (**)	وضوح الهدف
٠,٠٠٠	- ٠,٧١٢ (**)	فعالية الاتصالات
٠,٠٠٠	- ٠,٦٩٧ (**)	توازن السلطة
٠,٠٠٠	- ٠,٥٠١ (**)	استخدام الموارد
٠,٠٠٠	- ٠,٦١٥ (**)	التماسك أو الانتماء
٠,٠٠٠	- ٠,٥٧٣ (**)	الروح المعنوية
٠,٠٠٠	- ٠,٥٨٢ (**)	الإبداع
٠,٠٠٠	- ٠,٦٥٨ (**)	الاستقلالية
٠,٠٠٠	- ٠,٥٣٤ (**)	التكيف
٠,٠٠٠	- ٠,٤٦٥ (**)	حل المشكلات
٠,٠٠٠	- ٠,٦٥٥ (**)	الصحة التنظيمية

## تأثير الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق

يوضح جدول (٦) أن هناك علاقة تأثير معنوية للصحة التنظيمية كمتغير مستقل داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة كمتغير تابع. كما يوضح الجدول أيضاً أن الصحة التنظيمية تؤثر علي الصمت التنظيمي بنسبة ٣٩,١%، مما يعني أن كليات ومعاهد السياحة والفنادق إذا تمتعت بصحة تنظيمية قوية، فإن مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ينخفض بنسبة ٣٩,١%. ويوضح الجدول أيضاً أن هناك تأثيراً معنوياً بين أبعاد الصحة التنظيمية العشرة علي مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق.

جدول (٦) أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق

المعنوية	ف	معامل الانحدار المصحح	الأثر
٠,٠٠٠	١٩٧,٥٤٨	٠,٢٣٥	أثر وضوح الهدف علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٣٥٢,٩٥٤	٠,٤٧٧	أثر فعالية الاتصالات علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٣٤١,٣٧٩	٠,٤٦٦	أثر توازن السلطة علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	١٧٥,٦٩٨	٠,٢٩١	أثر استخدام الموارد علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٢٨٤,١٢٥	٠,٣٨٧	أثر التماسك أو الانتماء علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٢٤٤,٥١٩	٠,٣٠٩	أثر الروح المعنوية علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٢٩٧,٢٥٢	٠,٣٧١	أثر الإبداع علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٣١٩,٣٣٦	٠,٤٤٢	أثر الاستقلالية علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٢٠١,٦٤١	٠,٢٩٨	أثر التكيف علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	١٧٤,٢٢٧	٠,٢٧٧	أثر حل المشكلات علي الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٣٦٦,٦٩٨	٠,٣٩١	أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي

## مناقشة النتائج واختبار الفروض

توصلت نتائج الدراسة إلي أن كليات ومعاهد السياحة والفنادق تتمتع بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، والتي ساعدت علي تقليل مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بشكل واضح نسبياً، وتجنب اتجاههم بعدم الحديث عن أي مشكلات أو مخالفات داخل الكليات أو المعاهد، أو عدم الإدلاء بأي معلومات أو مقترحات تساعد في تحسين أداء هذه الكليات والمعاهد. وتتوافر الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق بدرجة واضحة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٦، وهو ما يؤكد تمتع هذه الكليات والمعاهد بصحة تنظيمية جيدة نسبياً.

وتوضح نتائج الدراسة أيضاً انخفاض مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق بشكل واضح نسبياً (المتوسط الحسابي = ١,٩٧)، وسيادة ظاهرة التعبير التنظيمي بشكل نسبي، والتي تعد نتيجة طبيعية لمتنع هذه الكليات والمعاهد بصحة تنظيمية جيدة نسبياً. وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة القرني (٢٠١٥) التي أشارت إلي وجود بعض سلوكيات الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعات، وغياب سلوك التعبير عن كافة الآراء بحرية، وطرح المعلومات الخاصة بمشكلات العمل والعملية التعليمية.

وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين المتغير المستقل (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، مما يعني أنه كلما تمتعت كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية، كلما انخفض مستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها. كما بينت نتائج الارتباط أن العلاقة عكسية وواضحة بين الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية والصمت التنظيمي، فكلما توافرت هذه الأبعاد، كلما انخفض مستوي الصمت التنظيمي بشكل واضح نسبياً، وسادت ظاهرة التعبير التنظيمي التي تدل علي اتجاه وميل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتحدث عن مشكلات العمل ومشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم ورؤسائهم المباشرين، وكذلك التحرر من القيود في عرض الأفكار والمقترحات لتطوير العمل بشكل نسبي.

وتأكيداً لذلك؛ أوضحت الدراسة أن الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق تؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل هذه الكليات والمعاهد بنسبة ٣٩,١%. وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيسي القائل "يؤدي تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية قوية إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلي دراسة Yazdi and Eynali (٢٠١٥) التي أكدت أن هناك علاقة سلبية بين تمتع المؤسسة بصحة تنظيمية قوية والصمت التنظيمي داخلها، وأنه عندما تتميز المؤسسة بصحة تنظيمية قوية، فإن مستوى الصمت التنظيمي ينخفض بدرجة كبيرة، ويتجه العاملون إلي سلوك التعبير.

وقد أثبتت النتائج أيضاً أن وضوح الأهداف داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق يقلل من مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بنسبة ٢٣,٥%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول القائل "يؤدي وضوح الأهداف داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". كما تقلل فعالية الاتصالات داخل هذه الكليات والمعاهد من مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٤٧,٧%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني القائل "تؤدي فعالية الاتصالات داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". ويقلل توازن السلطة من مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٤٦,٦%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث القائل "يحقق توازن السلطة داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق انخفاضاً لمستوى الصمت التنظيمي". بجانب أن استخدام الموارد داخل هذه الكليات والمعاهد بكفاءة يقلل من مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٢٩,١%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع القائل "يساعد استخدام الموارد داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". ويقال تماسك وانتماء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لكلياتهم ومعاهدهم من صمتهم التنظيمي بنسبة ٣٨,٧%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الخامس القائل "يؤدي التماسك بين أعضاء هيئة التدريس داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". بالإضافة إلي أن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تقلل بنسبة ٣٠,٩% من مستوى الصمت التنظيمي، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي السادس القائل "تؤدي الروح المعنوية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". ويقال مستوى الإبداع داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٣٧,١% وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي السابع القائل "يساهم الإبداع داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". كما تقلل استقلالية هذه الكليات والمعاهد مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٤٤,٢%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثامن القائل "تؤدي الاستقلالية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". وتقلل قدرة كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي التكيف من مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٢٩,٨%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي التاسع القائل "يساعد التكيف داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". وأخيراً تقلل قدرة هذه الكليات والمعاهد علي حل المشكلات بكفاءة من مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٢٧,٧%، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي العاشر القائل "يساهم حل المشكلات داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في انخفاض مستوى الصمت التنظيمي". وبترتيب درجة تأثير كل بُعد من الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ نجد أن فعالية الاتصالات جاءت الأقوى من حيث درجة التأثير، ثم توازن السلطة، ثم الاستقلالية، يليها التماسك أو الانتماء، ثم الإبداع، ثم الروح المعنوية، يليها التكيف، ثم استخدام الموارد، ثم حل المشكلات، وأخيراً يأتي وضوح الأهداف الأضعف من حيث درجة التأثير.

#### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة علي النحو التالي:

- تتمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، من خلال توافر الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية داخلها علي الترتيب: فعالية الاتصالات، والتماسك أو الانتماء، والاستقلالية، وحل المشكلات، والروح المعنوية، والإبداع، واستخدام الموارد، والتكيف، وتوازن السلطة، ووضوح الأهداف.

- تتميز كليات ومعاهد السياحة والفنادق بانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وسيادة ظاهرة التعبير التنظيمي بشكل واضح نسبياً.
- هناك علاقة عكسية بين تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة ومستوي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- يؤثر تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة علي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها بنسبة ٣٩,١%.

### التوصيات

- علي الرغم من تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، إلا أن هناك بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في وصول كليات ومعاهد السياحة والفنادق إلي الصحة التنظيمية المثالية، بجانب اختفاء سلوك الصمت التنظيمي داخلها. ويمكن إجمال هذه التوصيات فيما يلي:
- تطبيق نمط الإدارة بالمشاركة علي نطاق واسع لضمان مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جميع القرارات سواء كانت روتينية أو إستراتيجية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق.
- تحديد مهارات وخبرات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتوظيفها بفعالية أكبر لصالح كليات ومعاهد السياحة والفنادق.
- وضع نظام مكافآت فعال لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لطرح المقترحات والأفكار الجديدة والإبداعية، والتي من شأنها تطوير العمل وتحسينه.
- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بشكل موضوعي وبدون تحيز، وتوفير تغذية عكسية تعالج نقاط الضعف والقصور إن وجدت.
- وضع نظام فعال لحل المشكلات والصراعات داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، سواء كانت تلك المشكلات أو الصراعات بين قيادات الكليات والمعاهد بعضها البعض، أو بين قيادات الكليات والمعاهد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، أو بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بعضهم البعض.
- الدعم المستمر والتوفير الدائم لكافة الموارد والأدوات والإمكانيات اللازمة لدعم العملية التعليمية، وتوفير بيئة عمل تشجع علي الإبداع والابتكار.
- تطبيق العدالة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات).
- وضع نظام لتلقي مقترحات وأفكار وشكاوي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتفعيله، وضرورة الأخذ بما ورد بها.
- منح أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل.
- الاهتمام بسلوكيات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتتبعها باستمرار، وذلك للتعنبؤ بسلوك الصمت التنظيمي قبل حدوثه وزيادة خطرة علي كليات ومعاهد السياحة والفنادق، والعمل علي تجنب حدوثه.
- القياس المستمر لمستوي الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، والتأكد من توافر الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية بشكل قوي، والتأكد من تكاملهم وتفاعلهم فيما بينهم.
- المتابعة المستمرة لكافة المستجدات سواء في بيئة العمل السياحي أو العملية التعليمية، أو أساليب التدريس والتعلم، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة وطرح الأفكار والمقترحات للتكيف مع تلك المستجدات وكيفية الاستفادة منها.
- الإشراف والرقابة الفعالة المساندة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بدل من نشر سياسة التهديد والتخويف والعقاب داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق.

### الدراسات المستقبلية

تناولت هذه الدراسة أثر الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق علي الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. وقد ناقشت الدراسة أيضاً أثر الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية علي مستوى الصمت التنظيمي.



ونظراً لكون هذه الدراسة الأولى داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، بجانب وجود آثار كثيرة مترتبة علي وجود الصحة التنظيمية داخل أي مؤسسة، وكذلك الآثار الكثيرة المترتبة علي سلوك الصمت التنظيمي، فمن الممكن أن تتناول الدراسات المستقبلية دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق وبعض المتغيرات مثل أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، الرضاء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، سلوكيات المواطننة التنظيمية، ومعدل دوران العاملين داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق. كما يمكن أن تتناول الدراسة المستقبلية دراسة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلي حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق، للتنبؤ بها والعمل علي تجنبها وتفايدها باستمرار. بالإضافة إلي إمكانية دراسة أثر الصمت التنظيمي علي كفاءة كليات ومعاهد السياحة والفنادق، والعملية التعليمية، والصورة الذهنية لهذه الكليات والمعاهد. كما أن عينة هذه الدراسة تمثلت في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، فمن الممكن أن تتناول الدراسات المستقبلية آراء أخرى مثل آراء الطلاب أو العاملين وتقييمهم لمستوي الصحة التنظيمية لهذه الكليات والمعاهد، بجانب التعرف علي مستوي الصمت التنظيمي لديهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- البليهد، نورة (٢٠١٤) أثر الصمت التنظيمي علي إدارة المعلومات في الجامعات السعودية (إطار فكري)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٩١(٢١)، ٧٥-١١.
- بومنقار، مراد وادي، لمين (٢٠١٧) مستوي توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٢٣، ٢٦٩-٢٨٨.
- بومنقار، مراد وادي، أمين (٢٠١٦) ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، مجلة رؤي الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ١٠، ٢٢١-٢٣٥.
- الحجابيا، سليمان والكريمين، هاني (٢٠١٢) مستوي توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطيفة في إقليم جنوب الأردن، المجلة التربوية، الكويت، ١٠٤(٢٦)، ٣٣٩-٣٧٩.
- الحوامدة، نضال وأبو شتال، معتصم (٢٠١١) مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل - دراسة ميدانية علي أطباء القطاع الحكومي في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٧(٢)، ١٨٠٩-١٨٣٢.
- السوالمه، غازي (٢٠١١) مستوي الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- الشريفي، عباس (٢٠١٣) مستوي الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، الكويت، ١٠٩(٢٨)، ١٤٥-١٩٠.
- الشميلة، إيناس (٢٠١٤) أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك - دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الشوابكة، عساف (٢٠٠٧) مستوي الصمت التنظيمي لدي القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الصرايرة، أكثم والطيط، أحمد (٢٠١٠) توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١(٦)، ٩٧-١١٨.

- الصرايرة، ريماء (٢٠١٣) أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية علي مديريات الصحة في إقليم الوسط في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الضلاعين، علي (٢٠١٢) أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدي العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(٢٧)، ٢١٤-٢٦٢.
- الطائي، فيصل وصكر، عبد الله (٢٠١٧) أثر الصمت التنظيمي علي القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢١(٦)، ٥٣-٩٣.
- العرياني، موسى (٢٠١٦) واقع سلوك الصمت التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١٦٨(٣)، ٨٣٣-٨٨٨.
- العموش، ليلي (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمهارات القيادة المستقبلية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الغويرين، يوسف (٢٠١٤) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- القرني، صالح (٢٠١٥) محددات سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٩٦(٢٢)، ٢٩٧-٣٨٤.
- الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير (٢٠١٠) قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الكمالي، عبد الله (٢٠١١) مستوي الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 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.
- المحيميد، سعد (٢٠١٦) الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٦، ٦٦-٨٦.
- النعيمات، معتصم (٢٠٠٥) مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية علي أطباء القطاع الحكومي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الوديناني، محمد (٢٠١٦) مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٧٧، ٤٨٧-٥١٨.
- الوهبي، عبد الله (٢٠١٤) أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣(١٠)، ٣٦٥-٣٨٩.
- اليامي، منصور (٢٠١٠) أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدي العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- حمادات، محمد (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- رشيد، بدور (٢٠١٥) درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- سليم، أحمد (٢٠١٢) سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ٣، ٤٢٩-٤٩٦.
- شباح، مريم (٢٠١٧) فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٠٩ (٢٨)، ١٣٧-١٥٧.
- صالح، وسرمد والحيالي، سندية (٢٠١٢) العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ١٠٩ (٣٤)، ٨٥-٩٨.
- عبود، زينب وحسين، ظفر (٢٠١٦) أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ١ (٢٤)، ٢٣٣-٢٥٩.
- عودة، بشري (٢٠١٥) درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
- 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.
- منير، هبه (٢٠١٧) الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ناصف، مرفت وهاشم، نهلة (٢٠٠٧) الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدي معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (٤)، ٩-١٢٤.
- وشاح، مؤيد (٢٠١٥) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- يوسف، ميهفان (٢٠١٦) أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، ١ (٤)، ١٦٧-١٨٨.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Acaray, A. and Akturan, A. (2015) The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ahangar, S.; Boroumand, M. and Hami, M. (2015) Relationship Between Organizational Indifference and Organizational Silence in Employees of Youth and Sport Offices in Mazandaran Province, *International Journal of Sport Studies*, 5(3), 296-300.
- Akbarian, A.; Ansari, M.; Shaemi, A. and Keshtiaray, N. (2015) Review Organizational Silence Factors, *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Altinkurt, Y. (2014) The Relationship Between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors, *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Ardakani, M. and Mehrabanfar, E. (2015) Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry, *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.

- Bahmaee, L.; Zahiri, M. and Malhani, P. (2016) The Study of Organizational Health of Islamic Azad Universities of Khuzestan Province, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue May 2016, 716-731.
- Bahramian, A. and Saeidian, N. (2013) The Relationship Between Organizational Health, Teachers' Organizational Commitment and their Perception of Elementary Schools Principals at Region 2, Esfahan in the Academic Year 2012-2013, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2388-2396.
- Bevans, K.; Bradshaw, C.; Miech, R. and Leaf, P. (2007) Staff- and School-Level Predictors of School Organizational Health: A Multilevel Analysis, *Journal of School Health*, 77(6), 294-302.
- Bottiani, J.; Bradshaw, C. and Mendelson, T. (2014) Promoting an Equitable and Supportive School Climate in High Schools: The Role of School Organizational Health and Staff Burnout, *Journal of School Psychology*, 52, 567-582.
- Busch, C.; Koch, T.; Clasen, J.; Winkler, E. and Vowinkel, J. (2017) Evaluation of an Organizational Health Intervention for Low-Skilled Workers and Immigrants, *human relations*, 70(8), 994-1016.
- Cemaloğlu, N. (2011) Primary Principals' Leadership Styles, School Organizational Health and Workplace Bullying, *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Chou, S. and Chang, T. (2017) Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification, *International Journal of Business Communication*, 1-126.
- Civelek, M.; Aşçı, M. and Çemberci, M. (2015) Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches, *International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS*, 4(4), 36-44.
- Coye, R.; Murphy, P. and Spencer, P. (2010) Using Historic Mutinies to Understand Defiance in Modern Organizations, *Journal of Management History*, 16(2), 270-287.
- Dedahanov, A.; Lee, D.; Rhee, J. and Yusupov, S. (2016) An examination of the Associations Among Cultural Dimensions, Relational Silence and Stress, *Personnel Review*, 45(3), 593-604.
- Donovan, S.; O'Sullivan, M.; Doyle, E. and Garvey, J. (2016) Employee Voice and Silence in Auditing Firms, *Employee Relations*, 38(4), 563-577.
- Elçi, M.; Erdilek, M.; Alpkan, L. and Şener, İ. (2014) The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- Eriguc, G.; Ozer, O.; Turac, I. and Songur, C. (2014) Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(1), 150-162.
- Eroglu, H.; Adiguzel, O. and Ozturk, U. (2011) Dilemma of Silence Vortex and Commitment: Relationship Between Employee Silence and

- Organizational Commitment, *the journal of faculty of economics and administrative science, suleyman demirel university*, 16(2), 97-124.
- Farahani, M.; Mirzamohamadi, M.; Afsouran, N. and Mohammadi, S. (2014) The Study of the Relationship of Organizational Health of the Schools and That of the Student's' Academic Achievement (A case study of High schools of Kohkilouie and Boierahmad Province, Iran 2011), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 628-633.
  - Ghorbani, M.; Afrassiabi, R. and Rezvani,Z. (2012) A Study of the Relationship Between Organizational Health and Efficacy, *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 694-703.
  - Hakkak, M.; Pirzad, A.; Nasab, M.; and Arefnejad, M. (2014) Investigates Relation Between Organizational Health and Employee Empowerment (Yasouj University case study), *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(2), 408-415.
  - Harlos, K. (2016) Employee Silence in the Context of Unethical Behavior at Work: A Commentary, *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 345-355.
  - Hasani, T.; Sharifian, L. and Sousahabi, P. (2016) Relationship Between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr, *Turkish Journal of Psychology*, 31(77), 48 53.
  - Hatug, M. (2011) A Proposed Model for School Organizational Health in Light of Current Status and Contemporary Administrative Trends and Measuring its Adequacy, Unpublished PhD Dessertation, College of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University.
  - Henderson, C.; Buehler, A.; Stein, W.; Dalton, J.; Robinson, T. and Anfaara,, V. (2005) Organizational Health and Student Achievement in Tennessee Middle Level Schools, *NASSP Bulletin*, 89(644), 54-75.
  - Hussain, M.; Ali, A.; Khalid, M.; Shafique, M. and Ahmad, H. (2016) Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution, *Developing Country Studies*, 6(2), 123-128.
  - Jalilian, R. and Batmani, F. (2015) The Study of the Relationship Between the Organizational Silence and the Employees' Performance (Case Study), *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(s3), 1563-1573.
  - Karaca, H. (2013) An Exploratory Study on The Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case, *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
  - Kipfelsberger, P.; Herhausen, D. and Bruch, H. (2016) How and When Customer Feedback Influences Organizational Health, *Journal of Managerial Psychology*, 31(2),624-640.
  - Kulkarni, S. (2010) Sustaining the Equality of Employee Voice: A Dynamic Capability, *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4), 442-465.

- Kumar, D.; Alagappan, P. and Govindarajo, N. (2015) The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(29), 1-8.
- Kurudirek, M.; Gezer, E.; Kurudirek, M.; Gezer, H.; Katkat, D. and Mizrak, O. (2016) Investigation of the Correlation Between Organizational Justice and Organizational Silence of Turkish Physical Education Teachers, *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612-619.
- Liang, T. and Wang, Y. (2016) Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 640-648.
- Meng, F.; Zhang, J. and Huang, Z. (2014) Perceived Organizational Health as a Mediator for Job Expectations: A Multidimensional Integrated Model, *Public Personnel Management*, 43(3), 355-370.
- Miles, M. (1969) Planned Change and Organizational Health : Figure and Ground, In Carver, F. and Sergiovvani, T. (Eds.), *Organizations and Human Behavior: Focus on School*, McGraw-Hill, New York.
- Mirhadi, F. (2014) Assessment of Organizational Health at Islamic Azad University Branch of Dehaghan Based on Demographic Factors, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(2), 224-232.
- Mokhtari, H. (2016) What Makes Academic Librarians Organizationally Silent?, *International Federation of Library Associations and Institutions*, 42(3), 220-226.
- Mueller, F.; Jenny, G. and Bauer, G. (2012) Individual and Organizational Health-Oriented Readiness for Change Conceptualization and Validation of a Measure Within A Large-Scale Comprehensive Stress Management Intervention, *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 220-236.
- Nafei, W. (2016) Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations, *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Nikolaou, I.; Vakola, M. and Bourantas, D. (2011) The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" A Merger, *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Nikolaou, L.; Vakola, M. and Bourantas, D. (2008) Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior, *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Partonia, S. (2017) The Impact of Trust on Organizational Silence and Its Challenges in Iran, *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(2), 1-18.
- Saboori, Y. and zadeh, D. (2016) The Relationship Between Organizational Health and Organizational Justice with Organizational Commitment Among the Employees of Islamic Azad University of Aliabad, *International Journal of Accounting and Financial Management (IJAFM)*, 24, 311-319.

- Sayğan, F. (2011) Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227.
- Shojaei, A. and Tabarei, S. (2016) The Effect of Organizational Silence and Voice on Organizational Learning in Elementary School Teachers (Iranian study), *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJBR)*, 7(5), 145-151.
- Shojaie, S.; Matin, H. and Barani, G. (2011) Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Science*, 30, 1731-1735.
- Singh, A. and Jha, S. (2017) Scale Development of Organizational Health Construct, *Global Business Review*, 19(2), 1-19.
- Sivapragasam, P. and Raya, R. (2013) Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees, *SCMS Journal of Indian Management*, 10(4), 55-62.
- Smith, S.; Makrides, L.; Lebel, F.; Allt, J.; Montgomerie, D.; Farquharson, J.; MacDonald, M. and Szpilfogel, C. (2012) The Healthy Lifeworks Project: The Role of Organisational Health in The Personal Health of Employees, *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 194-209.
- Tabatabaei, S.; Mirghaed, H. and Jooneghani, R. (2014) Providing a Model of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Agricultural Bank Chaharmahal and Bakhtiari Province), *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 339-346.
- Timming, A. and Johnstone, S. (2015) Employee Silence and the Authoritarian Personality - A Political Psychology of Workplace Democracy, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154-171.
- Tuan, L. (2013) Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing, *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139-168.
- Willman, P.; Bryson, A. and Gomez, R. (2006) The Sound of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice and Why?, *Socio-Economic Review*, 4, 283-299.
- Xenidis, Y. and Theocharous, K. (2014) Organizational Health: Definition and Assessment, *Procedia Engineering*, 85, 562-570.
- Yangil, F. and Beydilli, E. (2016) The Relation Between Organizational Silence and Personality Characteristics: A Study on Thermal Hotels, *International Journal of Business and Management Invention*, 5(11), 31-36.
- Yazdi, M. and Eynali, M. (2015) The Relationship Between Organizational Health with Public Health and Organizational Silence among Teachers of Elementary Course of Sari (Zone 1 and Chahardangeh), *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 4(5), 265-268.
- Yüceler, A.; Doğanalp, B. and Kaya, Ş. (2013) The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 781-788.

- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011) The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*,24, 1389-1404.
- Ziapour, A.; Sharafi, K.; Sharafi, H.; Kianipour, N. and Moradi, S. (2015) The Study of Organizational Health and Social Factors Associated with (Case Study: Among the Staff Kermanshah University of Medical Sciences and Health Services in 2013) (One Study Cross), *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5(2), 43-52.

## **The Impact of Organizational Health on the Organizational Silence within Tourism Education Institutions**

**Soha Bahgat Mohamed<sup>1</sup>**

**Bassam Samir Alromeedy<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> The Higher Institute for Specific Studies

<sup>2</sup> Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

The organizational health of any organization is related to its organizational effectiveness, and its ability to develop and grow. An organization with good organizational health has the potential to create a stimulating work environment and encourage development and excellence in the work business environment. Organizational silence is a behavioral phenomenon that has been studied recently, because of its great danger to any organization. The emergence of organizational silence behavior in an organization is related to the applicable leadership style, the work environment, the mutual trust between management and employees, and the extent to which employees share their opinions and suggestions when making decisions within the organization. The main objective of this research is to identify the impact of organizational health on the behavior of organizational silence among faculty staff within the tourism educational institutions in Egypt. To achieve this objective, the researcher distributed 280 questionnaires to a random sample of tourism and hotels faculties and institutions' staff. 251 questionnaires were found usable for analysis. IRTPRO V.4.1 and SPSS v.24 programs were used to analyze data. The study found that the tourism and hotels faculties and institutes are characterized by relatively good organizational health and low level of organizational silence between their staff. The study also concluded that the good organizational health in tourism and hotels faculties and institutes reduce the organizational silence among staff by 39.1%.

**Keywords:** Organizational Health, Organizational Silence, tourism educational institutions.