

أثر الصمت التنظيمي على وأداء العاملين: (دراسة حالة: عينة من المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم)

The effect of organizational silence on employee performance: (Case study: a sample of Sudanese banks in the state of Khartoum)

• الطاهر احمد محمد علي (أبو محمد)، (Eltahir Ahmed Mohammed Ali (Abu Mohammed))

أستاذ مشارك، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية،

البريد الإلكتروني: tahirahmedmohammed1973@gmail.com

• رقية عبيد ابكر (ام عبيد)، (Roggia Obeid Abbaker Fedail (Aum Obied))

أستاذ مساعد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

البريد الإلكتروني: roggiaobeid@gmail.com

• محمد عصام عوض محمد (ابو عوض)، (l (Abu Aw (Mohammed Esam Awad Mohammed))

أستاذ مساعد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

البريد الإلكتروني: Mohammedesam002898@gmail.com

تاريخ النشر: 2025 /07/14

تاريخ القبول: 2025/04/06

تاريخ الاستلام 2025../01/16

ملخص: هدفت الدراسة الى معرفة) أثر الصمت التنظيمي على وأداء العاملين) في القطاع المصرفي بولاية الخرطوم، تم بناء نموذج الدراسة استناداً على ادبيات الدراسات السابقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الاولى عن طريق استخدام عينة غير احتمالية (ميسرة) وزعت عدد (250) استبانة استرد منها عدد (249) بنسبه (99%) الصالحة منها ؛للتحليل والغير صالحه (1) بنسبه (1%). استخدم تحليل المسار نموذج المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها، حيث اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات الى تعزيز دور أداء العاملين ومعالجة نقص الخبرة داخل المؤسسة.

كلمات مفتاحية: نقص الخبرة، المخاوف المتعلقة بالعمل، المخاوف من العزلة الاجتماعية، المخاوف المتعلقة بالعلاقات داخل العمل

Abstract:

The study aimed to know the impact of organizational silence on the performance of employees in the banking sector in Khartoum State. The study model was built based on the literature of previous studies. The study used the descriptive analytical approach. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed as a main tool to collect primary data by using a non-probability sample (facilitated). A total of (250) questionnaires were distributed, of which (249) were retrieved, at a rate of (99%) of which were valid for analysis, and (1) were invalid, at a rate of (1%). Path analysis used structural equation modeling to test its hypotheses, as the results of the study indicated a negative relationship between organizational silence and employee performance. The study reached a set of recommendations to enhance the role of employee performance and address the lack of experience within the institution

Keywords: lack of experience, work-related, social isolation fears, relationships within the workplace.

*الطاهر احمد محمد علي

1. مقدمة:

بدأت منظمات الاعمال تستجيب للتطور في المجتمع بالتحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة الى منظمات تعتمد على المعلومات والتي تتطلب العلاقة المتبادلة بين الادارة والعاملين لذلك تحتاج المنظمة الى افراد يعبرون عن آرائهم ويستجيبون للتحديات البيئة وان يحددوا دورهم في منظماتهم بآرائهم وافكارهم عليه فان نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على انجاز المهام الموكلة إليها على احسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المنبثقة عن الاداء البشري من حيث الكفاءة والانتاجية الامر الذي ينعكس أثره على تحقيق أهدافها بفاعلية للمنظمة كما يعد العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة ولا وجود دونها وهي حجر الزاوية وراس مال المنظمة.

مشكلة الدراسة

اقتصر قياس الأداء في البنوك (عينة الدراسة) وتقييمه لعدة سنوات على الجانب المالي فقط مع الإهمال التام لباقي الجوانب غير المالية (الاجتماعي، البيئي) مما جعل هذا المفهوم يتعرض لعدة انتقادات

كونه يعكس الأداء في الماضي فقط ويهتم بتعظيم الأرباح للمؤسسة والمساهمين ولا يأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى ذات المصلحة (المورد البشري). عليه فان جوهر العملية الادارية هم الافراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها اذا لم تمتلك الايدي العاملة ذات الامكانيات والمواصفات التي تؤهلها للوصول الى غاياتها، ويلاحظ بان البنوك تعتمد في أداء مهامها على العنصر البشري مما يتوجب عليها الاهتمام بالثروات الفكرية والمهارات المتمثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية لها¹ (الحجار 2019) وكما اشار (التقرير السادس والخمسون 2016، بنك السودان المركزي) إلى إن قطاع العاملين أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، نظراً لمساهمة الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 50,2% في العام 2016م وهي نسبة اكبر من نسبه مساهمة القطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين (30,1% للقطاع الزراعي، 19,7% للقطاع الصناعي)، مما يدل على أهمية دراسة هذا القطاع الذي سيكون له الريادة في بناء اقتصاديات الشعوب.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (دعاء، 2020م)² هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، وأوضحت النتائج وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على أداء العاملين، فكلما زاد الصمت التنظيمي انخفض مستوى أداء العاملين، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على علاقة التأثير السلبي للصمت التنظيمي على أداء العاملين، فكلما زاد إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية انخفض التأثير السلبي للصمت التنظيمي على أداء العاملين، عليه فقد اثبتت الدراسة السابقة بوجود اثر سلبي على أداء العاملين والصمت التنظيمي فهي قد اتفقت مع الدراسة الحالية حيث ذكرت بوجود علاقة سلبية بين أداء العاملين والصمت التنظيمي في البنوك عينة الدراسة

أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر الصمت التنظيمي على أداء العاملين؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية: -

1- ما هو أثر نقص الخبرة على أداء العاملين؟

¹ الحجار، محمد خليل حسن. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة). أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)، ص11.

² دعاء جمال الدين ناصر، (2020م) دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص5.

- 2- ما هو أثر المخاوف المتعلقة بالعمل على أداء العاملين؟
- 3- ما هو أثر المخاوف من العزلة الاجتماعية على أداء العاملين؟
- 4- ما هو أثر المخاوف المتعلقة بالعلاقات داخل العمل على أداء العاملين؟

أهداف البحث:

- 1- معرفة أثر نقص الخبرة على أداء العاملين.
- 2- معرفة أثر المخاوف المتعلقة بالعمل على أداء العاملين.
- 3- معرفة أثر المخاوف من العزلة الاجتماعية على أداء العاملين.
- 4- معرفة أثر المخاوف المتعلقة بالعلاقات داخل العمل على أداء العاملين.

أهمية الدراسة: significant of the research

يعد الصمت التنظيمي من المواضيع التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين وخاصة قطاع المصارف على الرغم من أن هذا القطاع هو المحرك الاقتصادي لاقتصاد الدول والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية الدراسة في: -

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتية:

1. المساهمة في أثر البحوث وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لاختبار نظرية السلوك المخطط التي تم بناء نموذج الدراسة عليا ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسيرها.
 3. من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل عناصر متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة.
- الأهمية العملية: يمكن ان توجه الدراسة انظار متخذي القرار الي اهمية الصمت التنظيمي اثره على أداء العاملين.

الفرضيات:

يوجد أثر إيجابي الصمت التنظيمي على أداء العاملين وتفرعت من هذه الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر إيجابي لنقص الخبرة على أداء العاملين.
- 2- يوجد أثر إيجابي للمخاوف المتعلقة بالعمل على أداء العاملين.
- 3- يوجد أثر إيجابي للمخاوف من العزلة الاجتماعية على أداء العاملين.

4- يوجد أثر إيجابي للمخاوف المتعلقة بالعلاقات داخل العمل على أداء العاملين.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (عبود، حسين: 2016) هدف هذا البحث لدراسة العلاقة التأثيرية بين كل من أسباب

الصمت التنظيمي وأداء العاملين، أتضح لنا أن هنالك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فأن التأثير كان إيجابي وهذا شيء منطقي، لذلك نوصي بضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمة معهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً إلى مشكلة يصعب التعامل معها¹.

2- (دراسة الحجار 2019): هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الصمت التنظيمي و أثره على

الأداء المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة. من النتائج وجود علاقة إيجابية بين الصمت الدفاعي والأداء المؤسسي. ووجود علاقة سلبية بين صمت الخضوع والأداء المؤسسي وتوجد فروق إحصائية في استجابات افراد العينة حول مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور بينما لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لكل من المسمى الوظيفي والخبرة. وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس المسمى الوظيفي، الخبرة)².

3- دراسة (إبراهيم: 2022) هدف الدراسة إلى دراسة الصمت التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى

الإداريين بجامعة الجمعة بالملكة العربية السعودية ومدى تأثير أثر الصمت التنظيمي على الرضا ومدى تأثير ذلك على أداء العاملين بالجامعة، وتوصل البحث إلى أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لأبعاد الرضا الوظيفي وهذا دل على ان استجابة عينة البحث لمتغير الرضا الوظيفي لم تكن متباينة بشكل كبير، وكانت مقارنة حول المتوسط الحسابي، وأيضا

¹ عبود، زينب عبدالرازق، حسين، ظافر ناصر (2016): أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء

العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد1

² الحجار، محمد خليل حسن. (2019). الصمت التنظيمي و أثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة). أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)، ص11.

أوضحت النتائج أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لمتغير الصمت التنظيمي أيضاً، وتوصل البحث عند تحليل نتائج الانحدار البسيط إلى أنه يوجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفية، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي، وأيضاً توصلت البحث عند تحليل نتائج الارتباط البسيط أنه يوجد الوظيفي وهي كالتالي: (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفية، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي¹.

4- (دراسة علي وآخرون 2023): هدف البحث الحالي إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق. وتوضح الدراسة ان وجود الصمت تنظيمي يمارس بين الافراد في الشركات السياحية، يؤدي إلى خفض الأداء وإنتاجية وفعالية وكفاءة أدائهم، لاسيما وان انفراد وتجمع الصمت القهري والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي يؤدي إلى خفض إنتاجية العاملين وظيفياً.²

2. الإطار النظري:

1.2 الصمت التنظيمي:

1.1.2 المقدمة

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفاء لهذا العنصر والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصاً وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة والقادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة. وتواجه الدول في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة، أهمها التقدم التقني والتطور الصناعي والوعي السياسي والاجتماعي، وما صاحبها من تحول في سلوك

¹ إبراهيم، محمد عبدالمع محمد (2022): الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد الثاني.

² محمد حسين هاشم محمد علي؛ أحمد عادل حماد؛ دعاء سمير حزه 2023، الصمت التنظيمي وأثره على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المجلد 13، العدد 13 - الرقم المسلسل للعدد 13، الصفحة 176-107

الإنسان، الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة بمجريات الأحداث، وأدى ذلك إلى تعدد وظائف الدولة، واتساع تنظيماتها الإدارية وتعقدها.

وبذلك كان لابد من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، والاتجاه نحو إدارة التغيير في العمل.

ولعل نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف أنواعها، وأنشطتها ليس نتاج جهود المدير فحسب، بل أن للمرؤوسين دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج المرؤوسين إلى دعم رؤسائهم وتوجيهاتهم . فإنه يمكنهم أن يقدموا الدعم لرؤسائهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها . وتعود ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات لظروف وأسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي السائد في المنظمات.

وعلى الرغم من أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلثة للانسجام، والتعاون، والثقة فيعاني العامل ونفيها من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي.

ومن النتائج السلبية للصمت أنه يعيق عملية التطوير، والتغيير، ويؤدي إلى ضعف في الثقة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي.

2.1.2 مفهوم الصمت التنظيمي:

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي . حيث اختلف التعريف وفقاً لنظرة كل باحث، فقد عرفه (ص Koyluoglu et al., 2015) على أنه :سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية، ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى الاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن آراءهم لتغيير شيء وليتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء والمسؤولين¹. وهو ما يعرف بصمت الإذعان صممت الخضوع وفقاً لدارسة (Dyne et al, 2003) في حين عرف على أنه ميل

¹ Köylüoğlu, A.S., Aykut B., Levent D. ve Hüseyin B. (2015), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı ile İhbarcılık Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Procedia - Sosyal ve Davranış Bilimleri, Cilt 207, 536 – 545.

المؤوسين في المنظمات إلى حجب المعلومات والاقتراحات لرؤسائهما وإخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف الفرد من رد الفعل، كالانتقاد من قبل الزملاء، العقاب من رئيسه. ويعرف بالصمت الدفاعي بناء على دراسة (Dyne et al, 2003) ويأتي الصمت التنظيمي كأحد المشكلات التي باتت تؤرق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة. فنجاح المنظمات لا يعتمد على جهود المديرين فحسب، فكما يحتاج المؤوس إلى الدعم المستمر من قبل رئيسه، يحتاج الرئيس من مؤوسيه أيضاً المبادرة بحل المشكلات، وطرح الأفكار، او لمعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها¹.

ونتيجة للعولمة والانفتاح والمنافسة العالمية، تتطلب المنظمات الحداثة والتنافسية والديناميكية في الهيكل الإداري، وزيادة المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين، من خلال الحاجة المتزايدة إلى مبادرة العاملين، وإبداعهم في العمل للتعامل مع المتغيرات المحيطة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة القائمة على التشاور والمشاركة لا على فرض الأوامر والتعليمات، وتشجيع العاملين على المبادرة وتوفير مناخ ملائم يزيد من إبداعهم، وذلك لتلبية توقعات العملاء المتزايدة والمتغيرة باستمرار، وتحسين نوعية السلع.

نجد في الآونة الأخيرة ان اغلب العاملين في منظماتنا يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وان كانت شرعية اذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة اخرى قناعة هؤلاء الافراد بانهم لا توجد هناك إمكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها ورفض الادارة لاتخاذ أي اجراء لتصحيحها فنجدهم يقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلا من تعديلها ومقاومتها كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية او خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها مما ينعكس بالتالي على فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للتعلم وبالتالي على تطویر ادلهم. ويعرف ايضا بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة فان اختلاف انجاز الأعمال

¹ Dyne LV , Ang s , Botero IC , « Conceptualiser le silence et la voix des employés en tant que constructions multidimensionnelles » Journal of Management studies , 40 (6) : 1359-1392 , 2003.

والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في إنجاز أهداف المنظمة، وعلى المنظمة اذا ما ارادت ان تحقق اهدافها بواسطة العاملين فأنها يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من إجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية وبالتالي فان المنظمة ستحصل على رضا العاملين وولاءهم لها ولنخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في ابداعهم وإنتاجيتهم ولكن تكمن الخطورة في أن الصمت في المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها قد يشير الى حالة من التجاوز على حرية المرؤوسين فيها، وان اختلاف الدوافع بين أنواع الصمت ليعد أمراً أكثر خطورة على تلك المنظمات فالصمت القائم على الاذعان أقل خطراً من الصمت القائم على الوعي الذي قد يقود تنظيمه عبر فترة من الزمن الى ما يعرف بالمعارضة (كاسنج، 2022) تلك المعارضة التي أصبحت سمة بارزة وظاهرة لدى كثير من المنظمات كرد فعل واضح وجلي للكبت والإسكات المخجل لدى المرؤوسين.

فالصمت أو الصموت (المجاهرة) إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي بينما يعبر سلوك الصموت (المجاهرة) عن ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي الذي يعطي للعاملين سقفاً أعلى من الحرية الأمر الذي يستعدى ربط متغيري الصمت والصموت عند دراستهما

ولكن على الرغم من ذلك فإن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في بعض المنظمات السودانية التي لا تتوفر فيها الحرية التامة، والثقة، والتعاون بين الزملاء ما يؤدي إلى معاناة العاملون فيها من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة اللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي زيادة التكاليف المقترنة عادةً بالأداء المتدني، والتي من شأنها أن تعيق عملية التطوير التنظيمي، لذا تقوم هذه الدراسة بمعالجة ظاهرة تشكل نوايا ترك العمل لدى العاملين في الجامعات السودانية، وذلك من خلال التعمق في العوامل الأساسية التي قد تقود الفرد العامل في هذه المنظمات إلى نية ترك عمله والقيام بترجمة هذه النية إلى فعل يكبد هذه الجامعات الكثير من الخسائر.

ايضاً من تعاريف الصمت هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطي من قبل مسؤوله المباشر
إن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في أغلب المنظمات وبمستويات مختلفة قد يعزى إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالتهمك التنظيمي والإرهاب التنظيمي والتسلط وغيرها فضلاً عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي، لذا توجد هناك عدة أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت منها- :

3.1.2 اسباب الصمت التنظيمي

أن أكثر الاسباب شيوعاً أشار كل من (Demur&Ozturk2010, Cakici,2010, Eroglu,2011) والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي المفتاح التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القضايا الإدارية، ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، التحيز، الخصائص الشخصية للمدراء، انعدام الثقة، خطر التكلم، الخوف من العزلة، قلة الخبرة، الخوف من الإضرار بالعلاقات، اختلاف الخصائص، القضايا الثقافية في بيئة الصمت التنظيمي (Dyne & Botero2003) المتمثلة بالقيم والمعايير، الخوف من السلطة . أما الماضي هو إشارة للالتزام والتكيف، لكن في الوقت الحاضر فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة، لذا توجد هناك عدة أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت منها- :

١-أسباب إدارية وتنظيمية

عدم الثقة بالمدراء من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي ككل. هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها واعتقادهم بأن هم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة خوفاً من ردود الفعل السلبية لتوجهات المنظمة

(Rosemary , 2003)(Morrison ; Milliken ,2003)

٢ -الخوف من العزلة الاجتماعية:

إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عملهم واعتقادهم بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب

مشاكل أخرى كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم . وان التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاهها لإفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من إن تصرفاتهم يضر بوضعهم الاجتماعي بالمنظمة (Milliken ; Morrison , 2003)

٣ -نقص الخبرة:

خبرة الماضي يلجأ الافراد العاملين الى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم ((Milliken & Morrison, 2003)) الشخصية السابقة السيئة ولكن ايضا من المحادثات مع زملاءهم ونتائجها عليهم . فنجد الافراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون اثار المشاكل او مناقشتها مع زملاءهم او رؤسائهم المباشرين على الرغم نادرا كهمل أهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم اثاره مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم.(Erenler , 2010)

٤ -الخوف من الاضرار بالعلاقات:

على الرغم من إدراك الافراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بان الافراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما ان السبب الرئيسي الاخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئا قيما لا يمكن التنازل عنها وخسارتها. (Milliken & Morrison, 2003)

٥ -مخاوف تتعلق بالعمل:

يتجنب الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بان ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفا من فقدان الترقية او التعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الادارة العليا (Vakola & Bouradas , 2005)

2.2 أداء العاملين:

1.2.2 المقدمة:

تتوقف كفاءة أداء المنظمة وفي كل القطاعات على كفاءة وأداء الموارد البشرية والتي يفترض أن وظائفها التي تستند إليها كفاءة بكل فعالية وحتى تضمن المنظمة أن تقوم أداء الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، الأ وهي أداء العاملين، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزوده بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال الأهداف المؤسسة.

تتداخل العوامل التي تؤثر على الاداء وتنوعها، ونظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها (عطية 2012، ص322)، (Dhammika.er al,2012,p9,Tayyaba&moezza,2014p415)

يساعد الأداء في تقديم المساعدة للإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وهناك دراسات كثيرة تحدثت عن الأداء منها دراسة ودراسة (شراب، 2007) ودراسة (عكاشة، 2008) دراسة (الدالة، 2003) ودراسة ودراسة وكل هذه الدراسات ركزت على أثر الحوافز على الأداء، أما دراسة (الكيس، انباس، 2012) فقد استخدم أبعاد المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات ومحور التعلم والنمو، ونجد أن منظمات الأعمال تسعى دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي المنظمات المتطورة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة منها الثقافة التنظيمية وتعتبر الثقافة من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وهو عنصر هام في تكوين منظمات الأعمال، ويقوم بدور هام في تجسيد وتطوير المفاهيم الإدارية الحديثة، ومؤثر في السلوك التنظيمية (القريوني، 2000) وأن الثقافة التنظيمية من أهم عناصر هوية وشخصية المنظمة، وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء الأعمال ليكتسب الأفراد الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000).

2.2.2 مفهوم أداء العاملين:

حيث اشار (Stuman, 2007) أن أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما عرف كل من (ضامن 2004، ص45) (ناصر 2010 ص67) (suliman & Al Kathairi, 2013,p 101)

بان أداء العامل يقصد به كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به إضافة الى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء:

- 1- الكمية: بمعنى الكمية المطلوبة الانتهاء منها.
- 2- الجودة: يقصد بها جودة المخرجات.
- 3- الفترة الزمنية: بمعنى الالتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

فقد ارتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل اية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى نجاح الفرد او فشله في تحقيق الأهداف المطلوبة

3.2.2 عناصر الاداء الوظيفي: واهم العناصر المكونة لأداء العاملين هي: -

- أ/ الوظيفة وما تتميز به من متطلبات ومواصفات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل
- ب/ الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث يؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووحدة الموارد والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.
- عليه فان التغيير في هذه العناصر يؤدي الى تغيير مفاجئ ومثير في الاداء والنتائج

4.2.2 أهمية أداء العاملين

يمثل الاداء مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت، باعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الانشطة به وذلك بان المنظمات تكون أكثر استقراراً واطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً (ناصر، 2010، ص52)

ان قدرة المنظمة واستمرارها في النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف 2004، ص82)

5.2.2 أبعاد أداء العاملين

اشارة دراسة (Maxham et al, 2008 p149) الى وجود ثلاثة أبعاد لأداء

العاملين وهم: -

- أ/ أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً اي الدور المنوط به
- ب/ أداء العامل للدور الاضافي تجاه العملاء
- ج/ أداء العامل للدور الاضافي اتجاه المنظمة

وهي تمثل الدرجة التي يقوم فيها العامل بالأداء التطوعي خارج الوصف الوظيفي لمساعدة المنظمة في خدمة عملائها ويقصد بها تعزيز رفاهية المنظمة، مثل مبادرات العاملين لتحسين أسلوب خدمة العملاء.

بناء على ما سبق ومن تعدد وجهات النظر حول تحديد دقيق للأبعاد الرئيسية لأداء العامل والتي يمكن من خلالها تقييم أدائه، ترقيته، تدريبه، أو نقله، الى غير ذلك من ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه العامل وللأداء بعدين رئيسيين هما

أ- أداء المهمة: بمعنى قيام العامل بالمهام المسؤول عنها والمنوطة به والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة

ب- أداء الدور الاضافي: بمعنى قيام العامل بالمشاركة الاختيارية - التطوعية - لأبعد من أدائه لوظيفته الحالية بدون تعويض تجاه كل من المنظمة، العملاء، المجتمع بشكل عام

6.2.2 أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين

أولاً: عوامل خاصة بالفرد العامل

أ- الاختلاف في السمات الفردية: مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين والتي تتغير بمرور الوقت والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العامل (Sturman 2007, p15)

ب- مستوى التعليم: الخبرات والخلفية الشخصية ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي والتي تؤثر في توجيهاته نحو العمل بكفاءة ودرجة دافعية العامل

ج- مدى التطابق التنظيمي: يقصد به الاتساق بين العامل والمنظمة في القيم والاتجاهات والاهداف المستهدفة وإدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل

د- الكفاءة الذاتية للعامل: وهي القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والبرمجيات الحديثة القدرة على توليد افكر جديدة، القدرة على العمل مع التغيرات في المسار الوظيفي، القدرة على اكتساب مهارات اكثر وهي تشتمل على رفع معدل أداء العامل (Cherian & Jacob, 2013. P81)

هـ- رأس المال النفسي: ويقصد به مدى توافر كل من المرونة التفاوض، الأمل، الكفاءة لدى الافراد (Luthans. Et al, 2007.p223)

و- الدورات والبرامج التدريبية: يأتي قبل الالتحاق بالوظيفة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة مما يكون له تأثير ايجابي على أداء العامل (عودة 2013، ص30)

ز- التركيب الاجتماعي: وهي النفسي، القدرات والمهارات لدى العامل (ناصر 2004، ص85)

ح- عمر العامل: الاقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل، شخصية العامل، واتجاهاته وطموحاته (بلال 2010، ص5)

ثانياً: عوامل خاصة بالمنظمة:

أ- الثقافة التنظيمي القوية تساعد في تطوير أداء العاملين بما يحقق الاهداف المخططة ويؤدي الى ارتفاع الاداء التنظيمي بصفة عامة (مصلح 2009 ص20) وتحتوي على

ب-مدى مشاركة العاملين: ترتبط ايجابياً بالفعالية بشكل عام على مستوى المنظمة وهي تتضمن تفويض المهام والمسؤوليات مما يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية المرغوبة

ج- الابتكار وتحمل المخاطرة: وهي تعود الى مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل وما لديه من معارف وخبرات الى سلع وخدمات

د- نظام المكافآت الجيد

هـ- الاتصالات التنظيمية المفتوحة: تساعد الاتصالات الجيدة العاملين في الحفاظ على ادارة العمليات الداخلية بشكل ثابت والمساعدة في بناء الترابط بين الافراد داخل وخارج المنظمة

و- التوجه بالعمل

ثالثاً: عوامل خاصة بالبيئة المحيطة:

بعض القيود البيئية التي تؤثر على اتجاهات الاداء لدى العاملين مثل امكانيات

العائلة، دخل الفرد، محتوى التعليم الاساسي (sturman, 2007, p40)

3. الإطار التطبيقي:

1.3 منهجية الدراسة:

1.1.3 المقدمة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك بهدف التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة وفيما يتعلق بالمصادر الأولية سيتم إعداد وتصميم استبانة لغرض الدراسة وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول على أسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة ووصف الظاهرة وتحليل البيانات والقياس والتفسير والتوصل إلى نتائجها.

2.1.3 عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث (Saunders et al., 2009) في قطاعات الخدمات التي يوجد لها إحصائيات دقيقة وذلك لبعض البنوك داخل ولاية الخرطوم، حيث أن هذا العدد يمكن أن يمثل عينة لمجتمع بحثي (سيكاران، 2006)، وبالتالي فمن الممكن أن يكون ممثلاً لقطاع أو جزء من مجتمع البحث.

3.1.3 التحليل العاملي الاستكشافي الصمت الوظيفي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 17 عبارة).

Component				
F1	F1	F1	F1	
		.717		نقص الخبرة 1
		.702		نقص الخبرة 2
		.689		نقص الخبرة 3
		.507		نقص الخبرة 4
			.583	مخاوف متعلقة بالعمل 1
			.727	مخاوف متعلقة بالعمل 2
			.762	مخاوف متعلقة بالعمل 3
			.725	مخاوف متعلقة بالعمل 4
	.584			مخاوف من العزلة الاجتماعية 1
	.577			مخاوف من العزلة الاجتماعية 2
	.580			مخاوف من العزلة الاجتماعية 3
	.758			مخاوف من العزلة الاجتماعية 4
.715				مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل 1
.637				مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل 2
.770				مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل 3
.810				مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل 4
.702				مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل 5
827.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			

1228.823	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
136	Df	
.000	Sig.	

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.889) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

4.1.3 التحليل العاملي الاستكشافي أداء العاملين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

Component		
1		
.765	اداء مقدمي الخدمة 1	
.780	اداء مقدمي الخدمة 2	
.862	اداء مقدمي الخدمة 3	
.804	اداء مقدمي الخدمة 4	
.763	اداء مقدمي الخدمة 5	
842.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
516.773	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
10	Df	

Sig.	.000
------	------

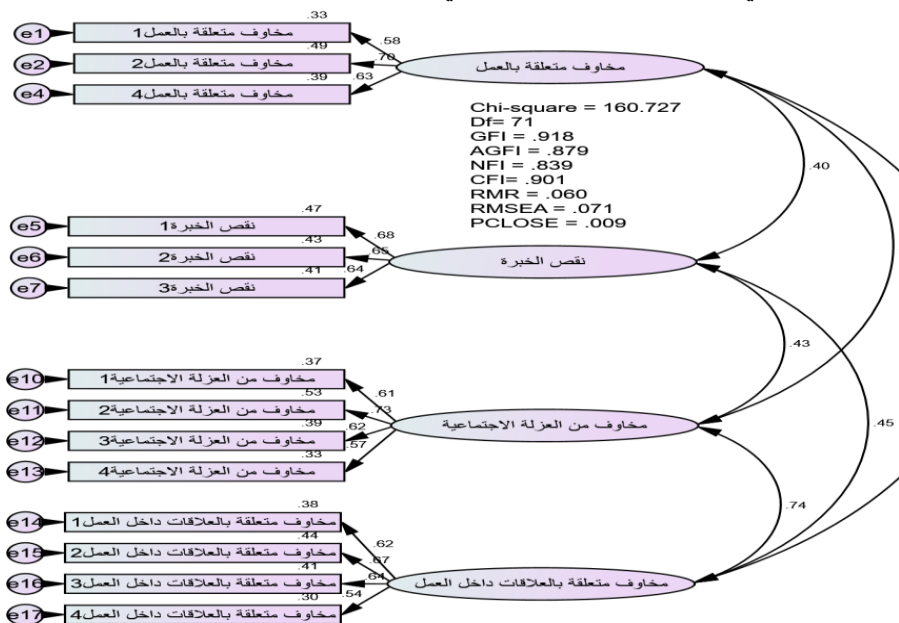
المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.924) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

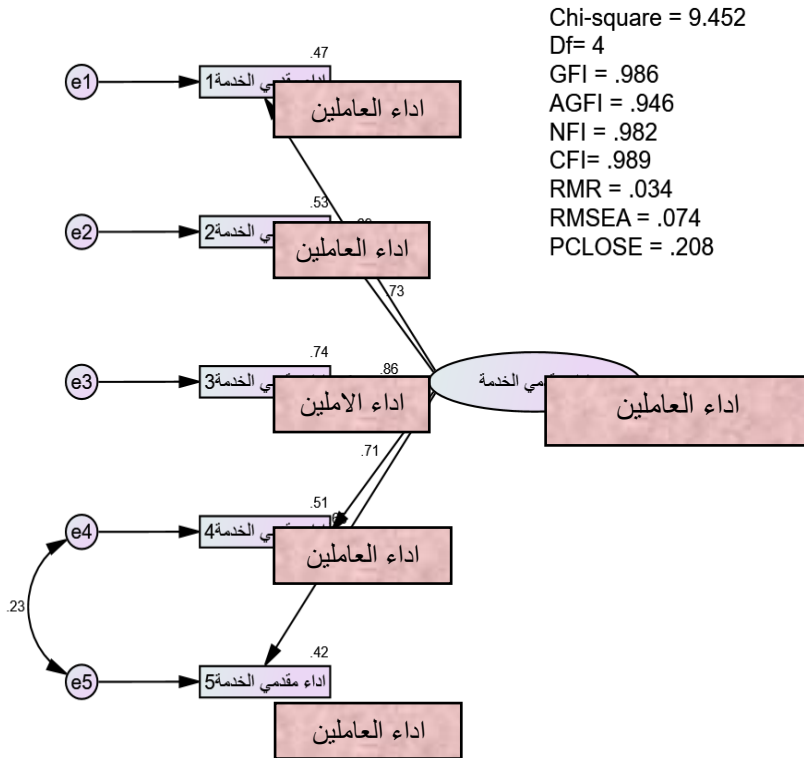
5.1.3 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال

لتحليل العاملي التوكيدي للصمت التنظيمي:



6.1.3 التحليل العاملي التوكيدي اداء العاملين:

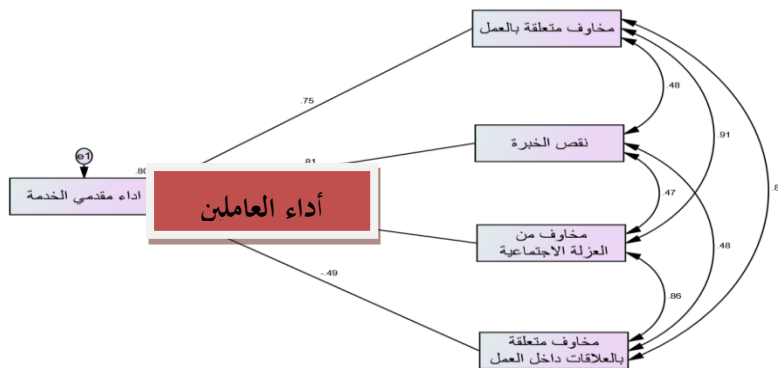


2.3 العنوان الفرعي الثاني

اختبار الفرضيات:

Structural Equation Modeling [SEM] نموذج المعادلة البنائية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين



الجدول (3) قيم تحليل المسار من الصمت التنظيمي وأداء العاملين

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يوجد تأثير	***	10.111	.106	1.075	مخاوف متعلقة بالعمل	أداء العاملين <---
يوجد تأثير	***	24.719	.034	.832	نقص الخبرة	أداء العاملين <---
يوجد تأثير	.003	-3.019	.108	-.326	مخاوف من العزلة الاجتماعية	أداء العاملين <---
يوجد تأثير	***	-8.261	.083	-.684	مخاوف متعلقة بالعلاقات داخل العمل	أداء العاملين <---

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (الخبرة، العزلة، العلاقات داخل العمل، مخاوف تتعلق بالعمل) وأداء العاملين حيث ظهر تأثير

هذه الأبعاد من خلال النسب في الانحراف المعياري والوسط الحسابي فكانت نسبة الأهمية مرتفعة فهذه الفرضية تظهر العلاقة العكسية بين الصمت والاداء في البنوك عينة الدراسة **وتتفق** مع دراسة (Dedahanov et (2016b) ان العقاب وضعف فرص الاتصالات من محددات الصمت التنظيمي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بانها تؤثر إيجابياً علي الضغوط، **وتختلف مع دراسة (دعاء، 2020م** هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا الصدد، تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة سد الفجوة البحثية بدراسة دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين من خلال تحديد وقياس تأثير القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وكذلك تحديد وقياس تأثير الصمت التنظيمي على أداء العاملين، وأخيراً تحديد تأثير القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وهذه النتيجة **تختلف مع دراسة (يوسف 2014م)** التي هدفت إلى معرفة الاثر السلبي لمحددات الصمت التنظيمية، بالإضافة الى محددات الصمت الفردية على اتجاهات العاملين، وأهم نتائج الدراسة أن هناك أثر سلبي وان العاملين في الوظائف التخصصية اقل ميلاً للصمت. **وتختلف مع دراسة (Dedahanonv and Rhee 2015):** ومن أهم نتائج الدراسة، الى وجود علاقة سلبية معنوية بين الثقة في المنظمة وصمت الاستلام ووجود علاقة سلبية بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي، **وتختلف مع دراسة (عبود وحسين 2016م)** هدفت الدراسة الى تقصي العلاقة بين اسباب الصمت التنظيمي ومستوى أداء العاملين ومن ابرز نتائجها بان هناك تأثيراً سلبياً . **وتختلف مع دراسة (Nafei 2016)** على وجود علاقة سلبية معنوية بين بعض محددات الصمت التنظيمية والارتباط الوظيفي ويعود هذا الاختلاف الى نوعية العمل المنوط به ودور القيادة في هذه الدول

4. خاتمة:

نتيجة الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة بين الصمت التنظيمية وأداء العاملين

اختبر هذا الفرض علاقة وتأثير متطلبات الصمت التنظيمي علي أداء العاملين، وقد أسفر التحليل عن قبول صحة الفرض بنسبة كبيرة، حيث نتج عن الاختبار قبول الفرضيات الفرعية، ويمكن تفسير إيجابية العلاقة وظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي

توصيات الدراسة:

- 1- الاهتمام بالأفراد العاملين وذلك عن طريق فسح المجال امامهم لأبداء آرائهم وذلك من خلال وضع انظمة اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيههم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة.
- 2- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
- 3 - وضع نظام مكافآت مناسب للأفكار الإبداعية والابتكارية والاقتراحات المتميزة.
- 4- ضرورة قيام البنوك بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل التعامل معها بما يضمن مصالح جميع الأطراف.
- 5 - التأكيد على أهمية العملية الإدارية ودورها في حل المشكلات ورفع مستويات الأداء عن طريق عقد الندوات وإقامة الدورات التدريبية للمدراء في كافة المستويات المتعلقة بكيفية التعامل.
- 6- من المقترح ان تركز البنوك على سلوكيات العاملين كأحد العوامل المؤثرة في ثقافة البنوك
- 7- تعتبر ثقافة البنك الداخلية من الامور الحاسمة لنجاح المؤسسات الخدمية لذا يتعين على البنوك ان تولي مزيدا من الاهتمام لأهمية إدراك العاملين لقيم الثقافة التنظيمية.
- 8- ينبغي أن تعزز انشطة الثقافة التنظيمية الداخلية لتوعية العاملين على قيم ثقافة البنوك وتوليد التزامهم تجاهها وتحفيزهم على تقديم سلوك يعكس صورة البنك المرغوبة لتحقيق ميزة تنافسية أفضل.
- 9- على البنوك المبحوثة زيادة الاهتمام بالتدريب وتطوير العاملين في مجال القيم والاعراف والاتجاهات التنظيمية
- 12- على البنوك أن تولي اهتمام أكبر بزيادة إدراك العاملين لدعمها ومساندتها لهم بالمشاركة في القرارات لإزالة الصمت داخل البنوك مما يؤدي لتمييز أدائهم وبالتالي تميز الأداء العام لبنوك في ضوء ما تم عرضه من استنتاجات
- 13 تعزيز سياسة الباب المفتوح وهذا من خلال فتح قنوات الاتصال بكل جوانبه والذي يسهل للعاملين نقل افكارهم واقتراحاتهم ومشاكلهم لمرؤوسيههم

14- نقترح بان تضع الدولة في ميزانيتها ابتعاث الموظفين لحضور دورات تدريبية خارج البلاد لدول متطورة في ذات المجال

15- هذه الاسهامات البحثية يجب ان تعمم على كل الادارات في المؤسسات المختلفة للعمل بها.

- **البيانات المختلفة:** توضع الجداول والرسوم البيانية في صلب النص وبنفس الخط والحجم ومن تحتها عناوينها، بينما تدرج الخرائط والأشكال والصور في ملاحق المقال مع عناوينها من تحت.
- تكتب هوامش كل صفحة تحتها وبصفة آلية بنفس خط المتن وبحجم 12 وذلك بذكر (المؤلف، عنوان الكتاب، السنة، الجزء، الصفحة).

5. قائمة المراجع:

تُدوّن المصادر والمراجع في قائمة كالاتي:

المؤلفات: الاسم الأخير، ثم الاسم الأول للمؤلف(ة)، (سنة النشر)، عنوان الكتاب، الناشر، بلد النشر.
الأطروحات: الاسم الأخير، ثم الاسم الأول للباحث(ة)، (سنة النشر)، عنوان الأطروحة، القسم، الكلية، الجامعة، البلد.

المقالات: الاسم الأخير، ثم الاسم الأول للمؤلف(ة)، (سنة النشر)، عنوان المقال، اسم المجلة ومكانها، المجلد، العدد، الصفحات؛

المداخلات: الاسم الأخير، ثم الاسم الأول للمؤلف(ة)، (تاريخ انعقاد المؤتمر)، عنوان المداخلة، عنوان المؤتمر، الجامعة، البلد؛

مواقع الانترنت: اسم الكاتب (السنة) ، العنوان الكامل للملف، ذكر الموقع بالتفصيل:

[*http://adresse complète \(consulté le jour/mois/année\)*](http://adresse complète (consulté le jour/mois/année))