

## أثر الصمت والاعتراب التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق

سماح المكاوي إسماعيل<sup>١</sup> صالح عبد الحميد عروس<sup>١</sup> عمرو مختار دراز<sup>١</sup>

<sup>١</sup>كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات - مصر

### الملخص

يعتبر الصمت والاعتراب التنظيمي أحد العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في أداء العاملين بالمؤسسات والمنظمات بالإضافة إلى تأثيرهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الفندقية والحياة التنظيمية بها. لذا تهدف الدراسة الي التعرف على الصمت والاعتراب التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعادهما ومدى تأثيرهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق وعلى أداء تلك الفنادق.

**الكلمات الدالة:** الصمت التنظيمي، الاعتراب التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الفنادق، مصر.

### مقدمة

يعد المورد البشري من أثنى وأغلي الموارد داخل أي منظمة وأساس لاستمرارية وبقاء المنظمة في عالم متغير كل يوم على جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية مما أثر على عادات وتقاليد المجتمعات بأكملها وأجبر المنظمات على العمل المستمر على تنمية مهارات الموارد البشرية والعمل على تدريبهم وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة بما يحفزهم على العمل بجد واجتهاد لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه ربما يحفز الشعور لديهم بأن المنظمة وطنهم الخاص، وحيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكاً تطوعياً، اجتهادياً تختلف عن أداء الدور الرسمي، الذي يعتبر سلوكاً إجبارياً ، إلزامياً، يعاقب العامل على عدم أدائه، كما أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية ، وهو سلوك إيجابي غرضه النهائي تحقيق الفعالية التنظيمية ( الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٤٨ ).

يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون في مختلف المستويات الإدارية، إذ يشعر الكثير من العاملين بعدم التوازن النفسي والجسمي مما له الأثر في مستوى أدائهم بشكل سلبي، بالإضافة الي أن هذه الضغوط جعلت العامل يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلى علاقته بالآخرين ويؤثر على صحته وجسده. ومن ناحية أخرى يعد الاعتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم الأفراد وتطورهم مما يؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي وهذا بدوره يؤثر على أداء المنظمة.

### مشكلة الدراسة

تعتبر العناصر البشرية في أي مؤسسة فندقية هي المحور الأساسي للقيام بمهامها وتحسين أدائها ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام، لذلك وجب الاهتمام بالعنصر البشري ومساعدته في مواجهة ضغوط العمل. وقد واجهت صناعة الضيافة في الآونة الأخيرة تحديات تتمثل في فقد بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة في تقديم الخدمات، الأمر الذي دعت معه الحاجة الي الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق. ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل توجد علاقة بين الصمت والاعتراب التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وإن وجدت ما نوعها؟

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أ- قصور الكتابات البحثية في مجال الصمت التنظيمي والاعتراب التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداد لها في المجال.
- ب- محاولة لبيان كيفية تنمية ثقافة المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق.
- ج. تحفيز القيادات الإدارية بالفنادق على تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال معرفة العلاقة بين الصمت والاعتراب التنظيمي بسلوكيات المواطنة وكيفية الاستفادة من هذه العلاقة.

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- (١) التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (٢) العلاقة بين الاعتراب التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (٣) دراسة الخصائص الديمغرافية للعاملين بالفنادق وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم.
- (٤) التعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد الصمت التنظيمي والاعتراب التنظيمي، وكيفية العمل على رفع ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالفنادق.

## فروض الدراسة

- الفرض (١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
  - الفرض (٢): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتراب التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
  - الفرض (٣): توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستسقي منهم حيث خصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- الإطار النظري للدراسة:

## مفهوم الصمت التنظيمي

يعرف الصمت التنظيمي على أنه إحجام وعزوف معظم العاملين عن المشاركة في أي حوارات تنظيمية سواء بتقديم معلومات أو طرح أفكار أو إبداء آراء لو اقترحت قد تساعد على تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وكذلك عدم الاهتمام أو المبادرة بتقديم أي حلول أو مقترحات للأزمات التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى عدم الإخبار عن أي مشكلات حالية أو متوقعة في المستقبل، سواء عن قصد لو دون قصد لأسباب عديدة قد تكون قريبة وقد تكون تنظيمية (Wang, 2016 ; Chang 2017). وتتوعد أسباب الصمت والتي تتمثل في: الخوف من الانطباعات السيئة والنظرة السلبية: فعادة ما ينظر للأشخاص الذين يتحدثون عن قضايا ومشكلات السل بهم مثيرون للمشكلات ومفتعلون للأزمات وعديمي الولاء ومفشون لأسرار المنظمة، ومن ثم تؤخذ عنهم انطباعات سيئة داخل بيئة العمل (Oduyoye, 2020). ربما تفسر سلوك الصمت لدى البعض بالسماة الشخصية، فمثلا الأشخاص الذين ليس لديهم مستويات عالية من احترام أو تقدير الذات غالبا ما يميلون إلى التزام الصمت (De los Santos et al., 2020) الخوف من العزلة وتدهور العلاقات مع الآخرين مثل انعدام الثقة وفقدان الاحترام من أهل المدراء والمساندة والدعم من جانب الزملاء خاصة عند الحديث عن مشكلات العمل أو إبداء الرأي بحرية في أي قضايا تخص المنظمة، ومن ثم فهو يخشى من التعرض للعزلة والنبية والهجوم والمعارضة. ضعف ثقة العامل بنفسه وقلة خبرته قد تدفعه إلى الصمت لتجنب الحرج عند الحديث عن أي أعطال أو مشكلات تتعلق بالعمل.

إن عدم التفويض المناسب للسلطة قد يشكل مصدرا للضغوط التي يتعرض لها المديرون والتي تؤثر على نماذج سلوكهم سواء في العمل أو خارج نطاق العمل (عبد الغفار، ٢٠٠٢). كما أن أحد الأسباب الرئيسية لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده

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 (Oduoye,2020).

### تأثير الصمت على العاملين

إن تجاهل الصمت الجماعي غالباً ما يؤدي إلى تطور المواقف المتأزمة مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين الفهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي إلى شعور العامل بالكلب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية. لقد تناول عدد من الباحثين والكتاب ظاهرة الصمت التنظيم على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ومن تلك الدراسات يتضح انه هناك أربعة أبعاد رئيسية هي:

### الصمت الإذعائي أو اللاإرادي

يرتبط الصمت هنا بالأحداث أو المواقف التي تمر بها المنظمة، حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الامتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار والمعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع أو الصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدي إلى مزيد من النزاع. ولا شك أن صمت القبول أو الإذعان يزداد في ظل نمط القيادة الأوتوقراطية المتشددة والنظم الرسمية التي تتدرج فيها السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل، مما يضعف من فرص العاملين في الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالرأي العام الكامن نتيجة عدم قدرة المرؤوسين على التعبير والإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم. (جودة، ٢٠١٣).

### الصمت الدفاعي:

وصف (Van Dyne et al.، ٢٠٠٣) الصمت الدفاعي بأنه الصمت القائم على خوف العامل من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت هنا هو الحماية الذاتية للفرد، وتجنب أي ضرر مادي أو معنوي نتيجة الحديث عن مشكلات وقضايا العمل، حيث يعتقد الفرد أنه سوف يجلب منافع معنوية نتيجة التزامه الصمت. ويختلف الصمت الدفاعي عن صمت الإذعان أو القبول، حيث يتضمن الصمت الدفاعي قيام الفرد بعمل موازنة بين الخيارات أو البدائل المتاحة أمامه، ثم المفاضلة بينهما بصورة واعية عن طريق الاختيار الواعي لحجب المعلومات أو الآراء على اعتبار أنه الخيار الأمثل للفرد في لحظة معينة (Van Dyne et al.، ٢٠٠٣)، بمعنى أن الصمت الدفاعي يرتبط بشكل مباشر بدرجة الأمان النفسي وفرص التحدث المتاحة أمام الفرد داخل بيئة العمل.

### الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية:

هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعائي والدفاعي، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة. مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين (NWOGBO et al, 2020). وأشار (Johnson et al., ١٩٩٦) إلى أنه يمكن اعتبار عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الثالثة غير المرغوب فيها من الوصول إليها صمتاً اجتماعياً وهناك سبب آخر لإخفاء المعلومات هو إذا كان الموظف في وضع غير مناسب المناقشة تلك المعلومات.

### الصمت الوقائي:

ويشير (Perlow & Repenning، ٢٠٠٩) إلى أن أحد أشكال الصمت الوقائي هي قبول العاملين القرارات التي تصدر من الإدارة وذلك لتجنب إحداث أي مشكلة في المنظمة اعتقاداً منهم أن المشاركة بأرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة، ومن الممكن أن تقدمهم العلاقات الجيدة مع الآخرين، بالإضافة إلى ذلك فإن (Dinez et al.، ٢٠١٣) يرى أن الفرد قد يفضل خيار الصمت بدلاً من تقديم الآراء والأفكار التي قد لا تجد قبولاً من الآخرين وينتج عنها نوع من أنواع الصراع التنظيمي .

### أثار ونتائج الصمت التنظيمي

يؤكد (Brinsfield، ٢٠٠٩) أن الصمت التنظيمي يضعف بدرجة كبيرة من فرص التعلم التنظيمي، حيث أن صمت العاملين وإحجامهم عن المشاركة في قضايا ومشكلات العمل يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تصحيح الأخطاء والتعلم منها ومما يلي نوضح بعض الآثار التي تترسخ في الموظف بسبب الصمت التنظيمي مثل الخوف من المدراء، ضعف مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا (Aldhafri et al, 2020)

### مفهوم الاغتراب التنظيمي

اختلف الباحثون في تعريف الاغتراب التنظيمي فهناك من يرى أنه شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيم بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا واقتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية، فالبيروقراطية تفرض على الموظف الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين والامتثال لها رغم أنه في كثير من تلك الحالات لا يعرف أو يفهم معنى تلك القوانين مما يؤدي إلى اغترابه (الحمد، ٢٠٠٤) ويرى آخرون إن الاغتراب هو حالة أو تجربة الانعزال عن المجموعة أو النشاط الذي ينتمي إليه الشخص أو الانعزال عن أي مجموعة أخرى يشارك فيها (Gregory Lee Carter , 2014). ويمر الاغتراب الوظيفي بثلاثة مراحل: الاغتراب النفسي وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه. الاغتراب الذهني وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب. الاغتراب الجسدي وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور (Harvey,2018) .

### مصادر الاغتراب التنظيمي

حينما يخضع نظام الحوافز للمجاملات والعلاقات الشخصية وعدم الوضوح بين مستويات الإدارة الثلاثة فإن ذلك من العوامل المؤدية الى الاغتراب التنظيمي فلكي ينجح نظام الحوافز لابد من الموضوعية. هناك آثار سلبية عديدة على العاملين جراء كبر حجم المنظمة منها تشتيت جهود المدراء بين عملهم الإداري وأشرافهم على الشؤون الفنية مما يسبب الإحساس لدى العامل بضعف الرقابة فينساوى عمله مع عمل المهمل فيشعر بعدم العدل ويتسبب ذلك انتشار حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الإهتمام وعدم الرضا عن العمل. (الدوسري، ٢٠١١: ٥٩). قد يتعرض العامل الى تهديداً حقيقياً لوجوده وسعادته المادية والمعنوية معا يؤدي الى اتخاذ موقف سلبي وذلك حينما يشعرون دوره في المنظمة يتم تعظيمه من قبل البعض الآخر سواء كان مقصوداً أو غير مقصود ولا يظهر دوره في عمله مما يعرضه لكثير من الانفعالية كالخوف والغضب والضيق. (Mahbub,2021). افتقار تقارير الأداء النسوية يعود الى الأسس الموضوعية بسبب اعتمادها في الغالب على تعديلات الفردية من قبل المختصين والموظفين يؤدي الى تأثرها بالاعتبارات والأهواء الشخصية والتي تؤثر بالنهاية على حسن العلاقات الوظيفية بين الإدارة المختصين. (الصرايرة، ٢٠٠٠). التدريب هو جهد مخطط يستهدف العاملين من حيث تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتزويدهم بالخبرات والمعارف لتحسين أساليب أدائهم وتحسين إنتاجيتهم والفرد يقوم بالتعليم عندما يكون له حاجة يرغب في إشباعها والرغبة في إشباع الحاجة تعني وجود مشكلة أو أكثر تتطلب حلاً (Mello, 1981).

### أبعاد الاغتراب التنظيمي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب إلا أن هناك اتفاق بينهم على أبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تجليهم لهذا المفهوم وإخضاعه للقياس، وكانت أبرز المحاولات في هذا المجال محاولة "ملفين سيمان" (Seeman .M, 1957). تناول (سيمان) مفهوم الاغتراب من

الناحية الاجتماعية وظهر في بحثه المعروف حول معنى الاغتراب، خمسة معان أو أبعاد للاغتراب وهي: فقدان القوة: هو شعور الفرد بالاحول واللاقوة اتجاه النتائج السلبية للتجارب المتكررة للفشل. اللامعنى: وهو توقع الفرد بعدم قدرته على التنوؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية للسلوك. المعيارية: يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة إلى استخدام طرق غير مشروعة وغير موافق عليها اجتماعيا لإنجاز الأهداف

### تأثير الصمت على سلوكيات المواطنة التنظيمية

علاقة قوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني إذا كان الموظفون لا يسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل فان مستوى سلوكهم التنظيمي للمواطنة سينخفض. إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تنظيمي هام يجب على جميع المنظمات العمل به ضمن مبدأي الأداء والاستمرارية. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في السنوات العشرين الماضية أن التنظيم قد زاد سلوك المواطنة للأداء الفردي والأداء التنظيمي ويحدث الصمت التنظيمي بناء على عوامل مختلفة داخل المؤسسة وإذا تم تجاهله، فانه سيستمر الموظفون في التزام الصمت ولن يكون من المحتمل إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Acaray & Akturan ، ٤٨١ : ٢٠١٥). فإن الصوت هو الوسيلة للحصول على أفكار الأفراد القيمة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة كما أن سلوك الأفراد مهم جدا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستفادة من المزايا في السوق فاذا لم يسمح للموظفين التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل وبالمنظمة فان هذا يؤدي إلى خفض مستوى سلوك المواطنة مما يؤدي إلى فقدان المنظمة أفكار وحلول مبتكرة جديدة من الموظفين أكثر من واجبات العمل المعتاد.

### الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستقصاء والمقابلات الشخصية وقام الباحث بعمل استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين في الفنادق، وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين والخبراء في إدارة الفنادق وشئون العاملين لمعرفة آراءهم في موضوع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بفنادق الخمس نجوم ، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة احتمالية تستخدم في مجال دراسات سلوك العاملين و علم النفس و العلوم الاجتماعية الأخرى حيث تتميز بسهولة في الوصول الي أفراد مجتمع الدراسة ، ولكن يتم استخدامها ضمن شروط محدده ، منها العمل علي شمول عينة الدراسة فئات مختلفة تعكس المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة حيث تم اختيار العينة مكونه من ٢٨ فندق بها حوالي ١١٠٠ عامل ، بناء علي ذلك قام الباحث بتوزيع عدد ٧٠٠ استمارة استقصاء و قد تم استرجاع عدد ٣٨٥ استمارة من إجمالي العدد ووجد منهم ٣٦٩ استمارة صالحه للتحليل الإحصائي ، أي بمعدل استجابة نحو ٥٥%، وهو معدل معقول نسبياً نظراً لتوزيع الاستبيان في ظل الظروف التي يعانيتها العالم من جائحة كورونا وانخفاض عدد العاملين في الفنادق في تلك الفترة.

### أداة الدراسة

كما اعتمدت الدراسة الميدانية على استمارات الاستقصاء، حيث تكثر استخدامها في البحوث النفسية والاجتماعية بالإضافة الي أنها أحد الوسائل الهامة في جمع البيانات وخاصة التي توضح علاقة الأفراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم وآراءهم نحو موضوع معين. تم تصميم وتوزيع الاستمارة على مفردات العينة من العاملين في الفنادق المختلفة داخل جمهورية مصر العربية خلال الفترة (يوليو- أغسطس عام ٢٠٢٠) حيث صممت هذه الاستمارة من أربع محاور مشتملة على ٥٨ سؤال اشتمل المحور الأول علي نحو ٥ أسئلة والمحور الثاني تضمن نحو ١٤ سؤال بينما المحور الثالث ضم نحو عشرون سؤال في حين المحور الرابع اشتمل على ٢٤ سؤال. المحور الأول اشتمل على ٥ أسئلة تتضمن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، المحور الثاني تضمن هذا المحور (١٤) سؤال تقيس الصمت التنظيمي لدي العاملين. المحور الثالث يتضمن هذا المحور (٢٠) سؤال تقيس الاغتراب التنظيمي، المحور الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن هذا المحور (٢٤) سؤال تقيس سلوكيات المواطنة

التنظيمية لدي العاملين بالفنادق، واعتمد الباحث في دراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة بالتكرارات والنسب المئوية بينما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتوضيح نتائج استمارات الاستقصاء مع استخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

#### النتائج والمناقشة

قام الباحث بحساب ثبات المحاور الأساسية للاستقصاء (الصمت التنظيمي، الاغتراب التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، وذلك عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١).

جدول رقم (١): قيمة اختبار الصدق والثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	المتغيرات
٥	٠.٧٦٦	الصمت المذعن اللارادي
٥	٠.٧٩٤	الصمت الدفاعي
٤	٠.٧٦٨	الصمت الاجتماعي الإيجابي
١٤	٠.٧٥٤	الصمت التنظيمي
٥	٠.٧٨٢	انعدام القوة
٥	٠.٧٨٠	انعدام المعنى
٥	٠.٧٦٣	فقدان المعايير
٥	٠.٧٧٦	الاغتراب عن الذات
٢٠	٠.٧٦٨	الاغتراب التنظيمي
٨	٠.٧٣٥	السلوك المساعد
٤	٠.٧٤٤	الروح الرياضية
٦	٠.٧٣٧	المبادرة العاملة
٧	٠.٧٣٦	صدق المواطنة
٦	٠.٧٣٦	الطاعة التنظيمية
٦	٠.٧٢٧	التنمية الذاتية
٥	٠.٧٣٢	الولاء التنظيمي
٤٢	٠.٧٢٩	سلوكيات المواطنة التنظيمية

يوضح جدول رقم (١) أن معامل الثبات لمتغير الصمت التنظيمي بلغ ٠.٧٥٤، وبلغت قيمته لكل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي: الصمت المذعن، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي ٠.٧٦٦، و٠.٧٩٤، و٠.٧٦٨. علي التوالي. كما بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الاغتراب التنظيمي نحو ٠.٧٦٨، وبلغت قيمته لكل بُعد من أبعاد الاغتراب التنظيمي: انعدام القوة، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير، والاغتراب عن الذات ٠.٧٨٢، و٠.٧٨٠، و٠.٧٦٣، و٠.٧٧٦. علي التوالي. كما أوضحت نتائج الجدول (١) أن معامل الثبات لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ ٠.٧٢٩، وبلغت قيمته لكل بُعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية السلوك المساعد، والروح الرياضية، والمبادرة العاملة، وصدق المواطنة، والطاعة التنظيمية، والتنمية الذاتية، والولاء التنظيمي ٠.٧٣٥، و٠.٧٤٤، و٠.٧٣٧، و٠.٧٣٦، و٠.٧٣٦، و٠.٧٢٧، و٠.٧٣٢. علي الترتيب. وهذه القيمة جميعها أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات والتي تبلغ ٧٠%. وتدل هذه القيم على أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

#### اختبار الصدق والثبات لمقياس الدراسة

قام الباحث بحساب ثبات المحاور الأساسية للاستقصاء (الصمت التنظيمي، الاغتراب التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) وذلك عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢):

الجدول رقم (٢): معامل ألفا كرونباخ لمحاور استقصاء الدراسة الاستطلاعية

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
750.0	76

من خلال نتائج الجدول (٢) نجد أن معامل ألفا للمحاور أعلي من ٠,٧ ، مما يدل علي ثبات محاور الاستبيان المستخدم في الدراسة بدرجة عالية ، مما يدل علي صلاحية الاستبيان للاستخدام في الدراسة وإعطائه نتائج صادقة بدرجة كبيرة ، وبناء علي ذلك تم توزيع الاستبيان علي عينة الدراسة بدون إجراء تعديلات عليه.

### المحور الأول: الصمت التنظيمي

الجدول رقم (٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الصمت المذعن للإرادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
١.٢٥	٣.٧٣	١٤١	٧٥	٨٩	٣٩	٢٥	ك لا أتقدم بأراء ومقترحات للتطوير لعدم وجود تقدير للكفاءة الذاتية المنظمة
		%٣٨.٢	%٢٠.٣	%٢٤.١	%١٠.٦	%٦.٨	
١.٣٠	٣.٢٠	٦٥	١٢٤	٣٩	١٠٣	٣٨	ك لا أتقدم بمقترحات للتطوير لعدم جدية المنشأة في مناقشة أراء التطوير
		%١٧.٦	%٣٣.٦	%١٠.٦	%٢٧.٩	%١٠.٣	
١.٢٧	٢.٣٧	٢٤	٥١	٨٩	٧٦	١٢٩	ك أشعر بعدم رغبتني في تقديم مقترحات تطوير لعدم مساعدة زملائي
		%٦.٥	%١٣.٨	%٢٤.١	%٢٠.٦	%٣٥	
١.٣١	٢.٧٢	٥٠	٥٢	٨٧	١٠٢	٧٨	ك لا أقدم أفكار لتحسين العمل بالمنظمة لتجنب الصراعات مع الرؤساء
		%١٣.٦	%١٤.١	%٢٣.٦	%٢٧.٦	%٢١.١	
١.٢٧	٢.٩٥	٣٨	١٠١	١١٤	٣٨	٧٨	ك لا أقدم أفكار لتحسين العمل بالمنظمة حتى لا أخسر زملاء العمل
		%١٠.٣	%٢٧.٤	%٣٠.٩	%١٠.٣	%٢١.١	
٠.٥٣	٢.٩٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصمت المذعن للإرادي					

الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لمحور الضغوط النفسية للعاملين في عينة الدراسة قيمته ٢,٩٩ عند انحراف معياري بلغ ٠,٥٣ ، وهو يقع في مستوي الموافقة، وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافقاً نحو محور الصمت المذعن للإرادي، وجاء أعلي متوسط حسابي لعبارة لا أتقدم بأراء ومقترحات للتطوير لعدم جدية المنشأة في مناقشة أراء التطوير بقيمه قدرها ٣,٢٠ مما يدل علي الارتباط الوثيق بين الصمت و أثره في عدم تقديم مقترحات للتطوير.

البعد الثاني: الصمت الدفاعي

جدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الصمت الدفاعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.٤٦	٣.٠٦	٩٠	٥١	٣٨	١٢٧	٦٣	لا أتحدث عن الأشياء السلبية لتجنب ترك الوظيفة	
		%٢٤.٤	%١٣.٨	%١٠.٣	%٣٤.٤	%١٧.٢	ك %	
١.٤٧	٢.٩٥	٩٠	٦٤	٦٥	٧٤	٧٦	لا أتحدث عن الأشياء السلبية لتجنب التعرض للجزاءات	
		%٢٤.٤	%١٧.٣	%١٧.٦	%٢٠.١	%٢٠.٦	ك %	
١.٢٠	٢.٧١	٦٥	١١٤	٧٦	٩٠	٢٤	لا أتحدث عن الأشياء السلبية خوفاً من فقدان السمعة والثقة	
		%١٧.٦	%٣٠.٩	%٢٠.٦	%٢٤.٤	%٦.٥	ك %	
١.١٣	٢.٩٦	٥٢	٦٣	١٢٦	١٠٣	٢٥	لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للأضرار	
		%١٤.١	%١٧.١	%٣٤.١	%٢٧.٩	%٦.٨	ك %	
١.١٤	٢.٧٣	٣٨	١٥٣	٨٨	٥٢	٣٨	أعتقد أن أراني ومقترحاتي للتطوير غير مهمه لتدني المستوي الوظيفي	
		%١٠.٣	%٤١.٥	%٢٣.٨	%١٤.١	%١٠.٣	ك %	
١.٠٥	٢.٨٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصمت الدفاعي						

يوضح جدول رقم (٤) أن هناك مستوي متوسط من الصمت الدفاعي في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٨٨، والانحراف المعياري ١,٠٥.

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي الإيجابي

جدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الصمت الاجتماعي الإيجابي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.١٨	٤.١١	١٣	٣٨	٥٠	٦٤	٢٠٤	معلومات عملي تعتبر من أسرار المنظمة	
		%٣.٥	%١٠.٣	%١٣.٦	%١٧.٣	%٥٥.٣	ك %	
١.٠٤	٤.٠٩	-	٣٧	٧٤	٧٨	١٨٠	أحافظ على معلومات عملي لأنها قد تضر بالمنشأة	
		-	%١٠	%٢٠.١	%٢١.١	%٤٨.٨	ك %	
١.٠٨	٣.٧٦	١٣	٣٩	٧٥	١٣٩	١٠٣	أحافظ على معلومات عملي لأنها ملكية المنشأة	
		%٣.٥	%١٠.٦	%٢٠.٣	%٣٧.٧	%٢٧.٩	ك %	
١.٣٥	٣.٦٦	٣٩	٥١	٣٦	١١٣	١٣٠	أحافظ على معلومات عملي لأنها سرية	
		%١٠.٦	%١٣.٨	%٩.٨	%٣٠.٦	%٣٥.٢	ك %	
١.٠٣	٣.٩٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصمت الاجتماعي الإيجابي						



يوضح الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي لمحور للصمت الاجتماعي الإيجابي في عينة الدراسة قيمته ٣,٩٠ عند انحراف معياري بلغ ١,٠٣ ، وهو يقع في مستوي الموافقة، وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافقاً نحو محور الصمت الاجتماعي الإيجابي، وجاء أعلى متوسط حسابي لعبارة أحافظ علي معلومات عملي لأنها تعتبر سر من أسرار المنظمة بقيمه قدرها ٤,١١ مما يدل أن كتمان أسرار المؤسسة هو واحد من أهم عناصر الصمت الاجتماعي الإيجابي.

### المحور الثاني: الاغتراب التنظيمي البعد الأول: انعدام القوة

جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات انعدام القوة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
٠.٩٠	٤.٠٨	-	٢٤	٦٤	١٣٩	١٤٢	ك	العائد المادي سبب رئيسي للاستمرار في الوظيفة
		-	%٦.٥	%١٧.٣	%٣٧.٧	%٣٨.٥	%	
٠.٨٦	٣.٧٦	-	٣٩	٧٦	١٩٠	٦٤	ك	روتين العمل سبب شعوري بالملل
		-	%١٠.٦	%٢٠.٦	%٥١.٥	%١٧.٣	%	
١.١٣	٣.١٠	١٤	١١٥	١٢٥	٥١	٦٤	ك	ليس لي دور في صنع القرار
		%٣.٨	%٣١.٢	%٣٣.٩	%١٣.٨	%١٧.٣	%	
١.٣١	٣.٥٨	٣٩	٢٦	١١٤	٦٢	١٢٨	ك	بيئة العمل لا تتيح لي استغلال قدراتي وإمكانياتي.
		%١٠.٦	%٧	%٣٠.٩	%١٦.٨	%٣٤.٧	%	
١.٣٣	٣.٤١	٥٢	٣٨	٧٥	١١٥	٨٩	ك	بيئة العمل لا تتيح لي فرصه الإبداع والابتكار في عملي
		%١٤.١	%١٠.٣	%٢٠.٣	%٣١.٢	%٢٤.١	%	
٠.٨٠	٣.٥٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لانعدام القوة						

يوضح الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لمحور انعدام القوة في عينة الدراسة قيمته ٣,٥٨ عند انحراف معياري بلغ ٠,٨٠ ، وجاء أعلى متوسط حسابي لعبارة مستوي العائد المادي هو السبب الرئيسي للاستمرار في الوظيفة بقيمه قدرها ٤,٠٨ مما يدل علي شعور الموظف بأن العمل بالنسبة له هو مصدر دخل مادي فقط .  
البعد الثاني: انعدام المعني

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات انعدام المعني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.١٣	٣.٥١	٢٥	٥٢	٦٤	١٦٥	٦٢	ك	مجال عملي لا يلبي طموحاتي ورغباتي
		%٦.٨	%١٤.١	%١٧.٣	%٤٤.٧	%١٧.١	%	
١.١٢	٣.٦٩	٢٦	٣٧	٣٨	١٩١	٧٧	ك	مجال عملي لا يحقق لي أشياء ذات قيمة لمحدودية مسؤولياتي
		%٧	%١٠	%١٠.٣	%٥١.٨	%٢٠.٩	%	
١.٠٧	٣.٣٧	٢٧	٦٣	٥٢	٢٠٢	٢٥	ك	مجال عملي لا يجعلني أمارس الحرية في العمل
		%٧.٣	%١٧.١	%١٤.١	%٥٤.٧	%٦.٨	%	
٠.٩٥	٣.٣٤	-	٧٧	١٤١	١٠٠	٥١	ك	متطلبات العمل تمتاز بالتعقيد مما تجعلني لا أستطيع أواكب تنفيذ الأعمال المطلوبة مني
		-	%٢٠.٩	%٣٨.٢	%٢٧.١	%١٣.٨	%	
١.١٧	٣.٢٧	١٣	١٢٨	٢٥	١٥٢	٥١	ك	مجال عملي لا يتيح لي المساحة في عملية اتخاذ القرار
		%٣.٥	%٣٤.٧	%٦.٨	%٤١.٢	%١٣.٨	%	
٠.٨١	٣.٤٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لانعدام المعني						

يوضح جدول رقم (٧) أن هناك مستوي متوسط من انعدام المعنى في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٤، والانحراف المعياري ٠,٨١.

#### البعد الثالث: فقدان المعايير

#### جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فقدان المعايير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.٠٤	٤.١٤	-	٣٨	٦٣	٧٦	١٩٢	ك	أراعي السلوك الأخلاقي في عملي
		-	%١٠.٣	%١٧.١	%٢٠.٦	%٥٢	%	
١.١٩	٣.٧٦	-	٩٠	٤٩	٨٩	١٤١	ك	تتم الترقية على أسس غير موضوعية
		-	%٢٤.٤	%١٣.٣	%٢٤.١	%٣٨.٢	%	
١.١٠	٣.٤٥	-	٩٠	١١٤	٧٥	٩٠	ك	يتم تقييم العاملين على أسس مادية فقط
		-	%٢٤.٤	%٣٠.٩	%٢٠.٣	%٢٤.٤	%	
١.٣٠	٣.٢٨	٣٧	٩٠	٥٠	١١٧	٧٥	ك	الجأ الي أساليب التحايل لمواجهة مشاكلي في العمل
		%١٠	%٢٤.٤	%١٣.٦	%٣١.٧	%٢٠.٣	%	
١.٢٨	٣.٤٦	٣٨	٤٩	٧٦	١١٦	٩٠	ك	ألبي رغبات العمل دون الاهتمام بالقيم
		%١٠.٣	%١٣.٣	%٢٠.٦	%٣١.٤	%٢٤.٤	%	
٠.٧٦	٣.٦٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقدان المعايير						

الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لمحور فقدان المعايير في عينة الدراسة قيمته ٣,٦٢ عند انحراف معياري بلغ ٠,٧٦، وهو يقع في مستوي الموافقة، وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافقاً نحو هذا المحور، وجاء أعلى متوسط حسابي لعبارة أراعي السلوك الأخلاقي في عملي بقيمه قدرها ١٤,٤ مما يدل على التوجه الشديد للعاملين لمراعاة السلوك الأخلاقي.

#### البعد الرابع: الاغتراب عن الذات

#### جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاغتراب عن الذات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.٠٣	٣.٤٢	١٣	٤٩	١٤١	١٠١	٦٥	ك	لا أشعر بالأمان التنظيمي
		%٣.٥	%١٣.٣	%٣٨.٢	%٢٧.٤	%١٧.٦	%	
١.١٢	٣.٦٢	١٣	٦٣	٦٣	١٤٢	٨٨	ك	لا أشعر برضا عما حققته من نجاح
		%٣.٥	%١٧.١	%١٧.١	%٣٨.٥	%٢٣.٨	%	
٠.٩٩	٢.٨٠	١٢	١٦٥	١٠٣	٦٣	٢٦	ك	أشعر بالرغبة في ترك العمل
		%٣.٣	%٤٤.٧	%٢٧.٩	%١٧.١	%٧	%	
١.٠٦	٣.٥٦	١٣	٤٩	١٠٣	١٢٨	٧٦	ك	أشعر بكثير من الضغوط النفسية داخل المنظمة
		%٣.٥	%١٣.٣	%٢٧.٩	%٣٤.٧	%٢٠.٦	%	
١.٢١	٢.٩٨	٣٨	١١٣	٨٩	٧٩	٥٠	ك	لا أمتلك شعور حقيقي بثقتي الذاتية عند ممارسة ذلك العمل
		%١٠.٣	%٣٠.٦	%٢٤.١	%٢١.٤	%١٣.٦	%	
٠.٨٥	٣.٢٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاغتراب عن الذات						

يوضح جدول رقم (٩) أن هناك مستوي متوسط من الصمت المذعن للإرادي في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٢٧، والانحراف المعياري ٠,٨٥.

المحور الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعد الأول: السلوك المساعد

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات السلوك المساعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.٢٢	٤.٠٧	٢٥	٢٦	٣٨	٩٠	١٩٠	ك أقوم دائماً بمد يد العون لزملائي في العمل	
		%٦.٨	%٧	%١٠.٣	%٢٤.٤	%٥١.٥	%	
١.٠٧	٤.٠١	١١	٢٦	٦٤	١١٥	١٥٣	ك أخصص بعض الوقت لمساعدة الآخرين	
		%٣	%٧	%١٧.٣	%٣١.٢	%٤١.٥	%	
١.٢٩	٣.٤٩	٣٨	٥٠	٧٦	١٠٣	١٠٢	ك أقوم بعمل مهام زملائي في حالة تغييبهم عن العمل	
		%١٠.٣	%١٣.٦	%٢٠.٦	%٢٧.٩	%٢٧.٦	%	
١.٣٤	٣.٨٢	٥٢	١٢	٢٥	١٤٠	١٤٠	ك أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك	
		%١٤.١	%٣.٣	%٦.٨	%٣٧.٩	%٣٧.٩	%	
١.٣١	٣.٨٣	٢٥	٥١	٥١	٧٧	١٦٥	ك أقوم بتسهيل المهام لزملائي الجدد حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك	
		%٦.٨	%١٣.٨	%١٣.٨	%٢٠.٩	%٤٤.٧	%	
١.٠٦	٣.٨٩	١٣	١٣	١١٣	٩١	١٣٩	ك احترام خصوصيات زملائي في العمل	
		%٣.٥	%٣.٥	%٣٠.٦	%٢٤.٧	%٣٧.٧	%	
٠.٧١	٤.٢١	-	-	٦٣	١٦٥	١٤١	ك لا أقوم بأي عمل يؤثر على عمل زملائي قبل الاستئذان	
		-	-	%١٧.١	%٤٤.٧	%٣٨.٢	%	
١.٠٤	٣.٨٦	-	٥١	٧٦	١١٥	١٢٧	ك أقوم بمساعدة زملائي في حل المشاكل التي تواجههم	
		-	%١٣.٨	%٢٠.٦	%٣١.٢	%٣٤.٤	%	
٠.٩٤	٣.٩٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك المساعد						

يوضح جدول رقم (١٠) أن هناك مستوي عال نسبياً من السلوك المساعد في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٠، والانحراف المعياري ٠,٩٤.

البعد الثاني: الروح الرياضية

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الروح الرياضية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
٠.٧٦	٤.٢٥	-	١٣	٣٧	١٦٦	١٥٣	ك أتجنب حدوث مشاكل مع زملاء العمل	
		-	%٣.٥	%١٠	%٤٥	%٤١.٥	%	
٠.٩٨	٣.٩٣	-	٢٥	١١٥	٨٩	١٤٠	ك أركز على الجوانب الإيجابية أكثر من الجوانب السلبية لوضعي ومكاني في مجال العمل	
		-	%٦.٨	%٣١.٢	%٢٤.١	%٣٧.٩	%	
٠.٩٠	٣.٧٣	-	٣٧	١٠١	١٥٤	٧٧	ك لا أهتم كثير من الوقت في معاتبة زملاء العمل	
		-	%١٠	%٢٧.٤	%٤١.٧	%٢٠.٩	%	
٠.٨١	٤.١٥	-	١٣	٦٢	١٥٣	١٤١	ك لا أهدر كثير من الوقت في الأمور التي ليس لها جدوى في مجال عملي	
		-	%٣.٥	%١٦.٨	%٤١.٥	%٣٨.٢	%	
٠.٦٣	٤.٠١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للروح الرياضية						

يوضح جدول رقم (١١) أن هناك مستوي عال من الروح الرياضية في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠١، والانحراف المعياري ٠,٦٣.

البعد الثالث: المبادرة الفردية

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المبادرة الفردية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
٠.٩٥	٣.٩٠	٢٦	-	٣٧	٢٢٩	٧٧	ك	أنجز عملي بشكل مبكر عن الوقت المحدد
		%٧	-	%١٠	%٦٢.١	%٢٠.٩	%	
١.١٩	٣.٦٥	٢٧	٥٠	٣٧	١٦٦	٨٩	ك	أوجه التوجيهات لحل المشكلات في قطاع عملي
		%٧.٣	%١٣.٦	%١٠	%٤٥	%٢٤.١	%	
١.٢٤	٣.٤١	٥٠	١٤	١١٣	١١٦	٧٦	ك	أقوم بأكثر مما مطلوب مني من أعمال لصالح العمل
		%١٣.٦	%٣.٨	%٣٠.٦	%٣١.٤	%٢٠.٦	%	
٠.٧٨	٤.١٨	-	١٢	٥١	١٦٦	١٤٠	ك	أتبع إجراءات وتعليمات العمل
		-	%٣.٣	%١٣.٨	%٤٥	%٣٧.٩	%	
١.١٧	٣.١٨	٥١	٣٨	١١٣	١٢٩	٣٨	ك	أقوم بأداء أعمال إضافية دون انتظار مقابل
		%١٣.٨	%١٠.٣	%٣٠.٦	%٣٥	%١٠.٣	%	
٠.٨٨	٣.٧٩	١٣	١١	٧٨	٢٠٥	٦٢	ك	أقوم بأداء مهامي بكل حماس
		%٣.٥	%٣	%٢١.١	%٥٥.٦	%١٦.٨	%	
٠.٧٩	٣.٦٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادرة الفردية						

يوضح جدول رقم (12) أن هناك مستوي عال نسبياً من المبادرة الفردية في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٩، والانحراف المعياري ٠,٧٩.

البعد الرابع: صدق المواطنة

جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات صدق المواطنة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
١.٠٥	٣.٦٦	٢٥	٢٦	٦٣	١٩٢	٦٣	ك	أقدم آراء ومقترحات لتطوير أداء العمل
		%٦.٨	%٧	%١٧.١	%٥٢	%١٧.١	%	
٠.٩٠	٣.٩٩	-	٢٤	٧٨	١٤٢	١٢٥	ك	أتعاون مع جميع زملائي في العمل دون استثناء
		-	%٦.٥	%٢١.١	%٣٨.٥	%٣٣.٩	%	
١.٠٢	٣.٩٧	-	٣٧	٩٠	٩٠	١٥٢	ك	أكون علاقات إنسانية مع زملاء العمل
		-	%١٠	%٢٤.٤	%٢٤.٤	%٤١.٢	%	
١.٣٤	٣.٣٠	٣٨	١٠٤	١٢	١٤٠	٧٥	ك	أستمع بالحديث عن عملي مع أصدقاء خارج العمل
		%١٠.٣	%٢٨.٢	%٣.٣	%٣٧.٩	%٢٠.٣	%	
١.١٣	٣.٥٢	٢٥	٦٤	٢٥	٢٠٣	٥٢	ك	أساهم في الأعمال التي من شأنها تطوير بنية العمل
		%٦.٨	%١٧.٣	%٦.٨	%٥٥	%١٤.١	%	
٣.٣٢	٣.٠٣	٥١	١٠١	٦٥	٨٩	٦٣	ك	أشارك في الاجتماعات والدورات التدريبية حتى لو لم يكن مطلوب مني
		%١٣.٨	%٢٧.٤	%١٧.٦	%٢٤.١	%١٧.١	%	
١.٢٩	٣.٠٧	٣٩	١١٤	٦٣	٨٩	٦٤	ك	أحضر اللقاءات الغير رسمية
		%١٠.٦	%٣٠.٩	%١٧.١	%٢٤.١	%١٧.٣	%	
٠.٩٧	٣.٥١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصدق المواطنة						

يوضح جدول رقم (١٣) أن هناك مستوى جيد من صدق المواطنة لدى العاملين في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥١، والانحراف المعياري ٠,٩٧، مما يدل على موافقة أغلبية العينة على مساعده زملائهم الآخرين و انتشار روح التعاون.

#### البعد الخامس: الطاعة التنظيمية

جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الطاعة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
٠.٨١	٤.٢٨	-	١١	٥١	١٢٨	١٧٩	ك أحترم وأقدر زملاء العمل	
		-	%٣	%١٣.٨	%٣٤.٧	%٤٨.٥	%	
٠.٨٠	٤.٠٣	-	١١	٧٨	١٦٧	١١٣	ك أنفذ تعليمات رؤساء العمل بكل دقة	
		-	%٣	%٢١.١	%٤٥.٣	%٣٠.٦	%	
١.٠٥	٣.٨٣	-	٦٢	٥١	١٤٢	١١٤	ك ألتزم بالقواعد والإجراءات التي تنظم العمل	
		-	%١٦.٨	%١٣.٨	%٣٨.٥	%٣٠.٩	%	
٠.٨٦	٤.٢٨	-	١٣	٦٣	١٠٢	١٩١	ك أحرص على الظهور بمظهر حسن في العمل	
		-	%٣.٥	%١٧.١	%٢٧.٦	%٥١.٨	%	
٠.٨٥	٤.٢٥	-	١٢	٦٣	١١٦	١٧٨	ك أتبع السلوك الأخلاقي في جميع تصرفاتي داخل العمل	
		-	%٣.٣	%١٧.١	%٣١.٤	%٤٨.٢	%	
١.٠٨	٣.٩٣	-	٦٣	٣٨	١٢٨	١٤٠	ك أهتم بالسلوك الإيجابي في التعامل مع زملاء العمل	
		-	%١٧.١	%١٠.٣	%٣٤.٧	%٣٧.٩	%	
٠.٧٢	٤.١٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للطاعة التنظيمية						

يوضح جدول رقم (١٤) أن هناك مستوى عالٍ من الطاعة التنظيمية في الفنادق بسبب ارتفاع نسبة الموافقة على كل العبارات مقارنة بنسبة عدم الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٠، والانحراف المعياري ٠,٧٢.

#### البعد السادس: التنمية الذاتية

جدول رقم (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التنمية الذاتية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
٠.٩٥	٣.٩٧	-	٣٨	٦٣	١٤١	١٢٧	ك أتبع كل ما هو جديد في مجال عملي	
		-	%١٠.٣	%١٧.١	%٣٨.٢	%٣٤.٤	%	
٠.٩٧	٤.٠٠	-	٥٠	٢٦	١٦٦	١٢٧	ك أزود نفسي بمهارات جديدة تخدم مجال عملي	
		-	%١٣.٦	%٧	%٤٥	%٣٤.٤	%	
١.٢١	٣.٥٩	٢٤	٥١	٧٧	١١٦	١٠١	ك ألتزم بحضور البرامج التدريبية	
		%٦.٥	%١٣.٨	%٢٠.٩	%٣١.٤	%٢٧.٤	%	
٠.٨٥	٣.٩٣	-	٢٤	٧٧	١٦٨	١٠٠	ك أحرص على توسيع نطاق معرفي	
		-	%٦.٥	%٢٠.٩	%٤٥.٥	%٢٧.١	%	
١.٠٧	٣.٨٦	١٣	٣٧	٥٢	١٥٣	١١٤	ك أحرص دائماً على مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة عملي	
		%٣.٥	%١٠	%١٤.١	%٤١.٥	%٣٠.٩	%	
١.١٢	٣.٧٩	١٣	٥٠	٥٢	١٤٠	١١٤	ك أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات الضرورية لأداء عملهم	
		%٣.٥	%١٣.٦	%١٤.١	%٣٧.٩	%٣٠.٩	%	
٠.٨٩	٣.٨٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنمية الذاتية						

يوضح جدول رقم (١٥) أن هناك مستوي جيد من التنمية الذاتية في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٨٦، والانحراف المعياري ٠,٨٩.

البعد السابع: الولاء التنظيمي

جدول رقم (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
٠.٨٦	٣.٨٦	-	١٣	١٢٧	١٢٨	١٠١	ك
		-	%٣.٥	%٣٤.٤	%٣٤.٧	%٢٧.٤	%
١.٣٣	٣.٤٨	٦٣	-	٩٠	١٢٧	٨٩	ك
		%١٧.١	-	%٢٤.٤	%٣٤.٤	%٢٤.١	%
١.٠١	٣.٧٠	-	٦٢	٧٧	١٤١	٨٩	ك
		-	%١٦.٨	%٢٠.٩	%٣٨.٢	%٢٤.١	%
٠.٩٩	٣.٧٩	-	٣٨	١١٥	١٠٢	١١٤	ك
		-	%١٠.٣	%٣١.٢	%٢٧.٦	%٣٠.٩	%
١.١٨	٣.٥٦	٣٧	١٣	١١٥	١١٤	٩٠	ك
		%١٠	%٣.٥	%٣١.٢	%٣٠.٩	%٢٤.٤	%
٠.٩١	٣.٦٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي					

يوضح جدول رقم (١٦) أن هناك مستوي عال نسبياً من الولاء التنظيمي في الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٨، والانحراف المعياري ٠,٩١.

العلاقة بين الصمت المدعن اللإرادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول رقم (١٧) العلاقة بين الصمت المدعن اللإرادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	الصمت المدعن اللإرادي	معامل الارتباط	الصمت المدعن اللإرادي
**٠.٦٥٢-	١.٠٠٠	معامل الارتباط	الصمت المدعن اللإرادي
٠.٠٠٠	-	المعنوية	
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	
١.٠٠٠	**٠.٦٥٢-	معامل الارتباط	المواطنة التنظيمية
-	٠.٠٠٠	المعنوية	
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	

جدول رقم (١٨) العلاقة بين الصمت الدفاعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	الصمت الدفاعي	معامل الارتباط	الصمت الدفاعي
**٠.٦٩٩-	١.٠٠٠	معامل الارتباط	الصمت الدفاعي
٠.٠٠٠	-	المعنوية	
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	
١.٠٠٠	**٠.٦٩٩-	معامل الارتباط	المواطنة
-	٠.٠٠٠	المعنوية	سلوكيات التنظيمية
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	

جدول رقم (١٩) العلاقة بين الصمت الاجتماعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	الصمت الاجتماعي الإيجابي	معامل الارتباط	الصمت الاجتماعي الإيجابي
**٠.٦٤١-	١.٠٠٠	معامل الارتباط	الصمت الاجتماعي الإيجابي
٠.٠٠٠	-	المعنوية	
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	
١.٠٠٠	**٠.٦٤١-	معامل الارتباط	المواطنة
-	٠.٠٠٠	المعنوية	سلوكيات التنظيمية
٣٦٩	٣٦٩	حجم العينة	

جدول رقم (٢٠) العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	الصمت التنظيمي	معامل الارتباط	الصمت التنظيمي
**٠.٦٩٧-	١.٠٠٠	المعنوية	
٠.٠٠٠	-	حجم العينة	
٣٦٩	٣٦٩	معامل الارتباط	سلوكيات المواطنة التنظيمية
١.٠٠٠	**٠.٦٩٧-	المعنوية	
-	٠.٠٠٠	حجم العينة	
٣٦٩	٣٦٩		

من خلال الجدول رقم (١٦) يتضح أن وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد "الصمت المذعن الإرادي" وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط -٠.٦٥٢، وهو ارتباط عكسي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الصمت المذعن الإرادي، كلما قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق. يوضح جدول رقم (١٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد "الصمت الدفاعي" وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط -٠.٦٩٩، وهو ارتباط عكسي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الصمت الدفاعي، كلما قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق. يبين جدول رقم (١٩) وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد "الصمت الاجتماعي الإيجابي" وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط -٠.٦٤١، وهو ارتباط عكسي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الصمت الاجتماعي الإيجابي، كلما قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق. تؤكد النتائج بجدول رقم (٢٠) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط -٠.٦٩٧، وهو ارتباط عكسي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الصمت التنظيمي، كلما انخفضت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق.

### نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية نستنتج أهمية دراسة تأثير الصمت التنظيمي والاعتراب التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون في مختلف المستويات الإدارية. إذا يشعر الكثير من العاملين من عدم التوازن النفسي والجسمي. مما يؤثر عليهم، وعلى مستوى أدائهم الذي يقومون به بشكل سلبي. وأيضاً هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية. وعلى العلاقة مع الآخرين وكذلك على صحته وجسده. من جانب آخر يعد الاعتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحدد من تقدم الأفراد وتطورهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، وبالتالي تؤثر في أداء المنظمة وأظهرت الدراسات التسويقية أن الأفراد لا يتقدمون بأرائهم ومقترحاتهم للتطوير لعدم وجود تقدير للكفاءة الذاتية بالفندق. أظهرت تلك الدراسات أن الأفراد لا يتقدمون بأراء ومقترحات للتطوير لعدم جدية الفندق في مناقشة آراء التطوير وأشارت الدراسات أن الأفراد يشعرون بعدم الرغبة في تقديم مقترحات تطوير لعدم الرغبة في مساعدة زملائهم. كما أنهم لا يقدمون أفكاراً لتحسين العمل بالفندق لتجنب الصراعات مع الرؤساء. أيضاً لا يتحدثون عن الأشياء السلبية لترك وظيفتهم في الفندق، وأشارت النتائج إلى أنهم لا يتحدثون عن الأشياء السلبية لتجنب التعرض للجزاءات. أما نتائج الدراسة الميدانية فتشير إلى أن غالبية عينة الدراسة لديها توافقاً بين الصورة الذاتية لهم والصورة الذهنية التي لديهم عن سلوك المواطنة التنظيمية، كما اتضح أيضاً أهمية الصمت التنظيمي والاعتراب التنظيمي. كما نجد أيضاً أن غالبية عينة الدراسة أنهم لا يتحدثون عن الأشياء السلبية خوفاً من فقدان السمعة والثقة، ويرى البعض عدم الرغبة في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا يعرضون زملائهم للأضرار.

كما أن معظم عينة الدراسة يحافظون على معلومات عملهم باعتبارها سر من أسرار الفندق، ويحافظون على معلومات عملهم لأنها قد تضر بالمنشأة، والبعض يحافظون على معلومات عملهم لأنها ملكية بالمنشأة. وقد أشارت النتائج إلى موافقة أغلبية عينة الدراسة في استمرارهم بوظائفهم في الفندق بسبب مستوي العائد المادي وهو ما يدل على ارتفاعه نسبياً عن كثير من الوظائف وأنه عامل جذب للعمل في الفنادق. أشارت النتائج أيضاً إلى أن روتين العمل هو ليس فقط من أسباب شعور العامل بالملل الوظيفي ولكن سبب أساسي اتفق عليه الكثير من العاملين. علي الجانب الآخر أشارت نتائج الدراسة الي أن بيئة العمل الموجودة لا تتيح فرصه لهم لاستغلال قدراتهم وإمكانياتهم في تحسين أداء العمل، وأن بيئة العمل الموجودة لا تتيح لهم فرصه الإبداع والابتكار في العمل. كما أظهرت النتائج أنفاق أغلب العينة أن محدودية مسؤولياتهم تعوقهم في تحقيق أشياء ذات قيمة والوصول بأفكارهم الي المستوي المطلوب. وأظهرت أيضاً أن معظم أفراد العينة لا يرون أن متطلبات العمل يوجد بها تعقيد وأنهم يستطيعون تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

وأظهرت النتائج أيضاً خوف الكثير منهم من خسارة عملهم في الوقت الحالي حتى لو لم يشعرون بالراحة وذلك لركود مجال الضيافة في وقتنا الحالي بسبب الظروف الصحية. موافقة أغلبية عينة الدراسة على أن تخصيص بعض الوقت لمساعدة الآخرين هو أمر مهم لإنجاح أي فريق عمل. أظهرت النتائج موافقة أغلبية عينة الدراسة على مساعده وتوجيه زملائهم حتى و لو لم يكن مطلوب منهم ذلك و هذا أمر جيد لأن الزملاء الجدد في أي مكان يكونوا في أشد الحاجة للمساعدة من زملائهم القدامى حتى يستطيعوا معرفة كل شيء عن عملهم. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين الاغتراب التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الفنادق.

### التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، استطاع الباحث اقتراح بعض التوصيات، تتمثل في النقاط التالية:

١. تشجيع الأفراد على تقديم آرائهم ومقترحاتهم واستغلال قدراتهم وإمكانياتهم في تحسين أداء العمل والاستعداد لدي العاملين للقيام بأي مهمة بغرض البقاء والاستمرار في العمل في المنظمة وزيادة مستوي الولاء والانتماء للشركة.
٢. التنمية بين الأفراد أن الاحترام المتبادل لخصوصيات الزملاء عامل أساسي لضمان نجاحهم وعقد اجتماعات بصفه دورية لتحقيق الترابط المتواصل بينهم وبين إدارتهم.
٣. تطوير بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة تسهل على الموظفين عملهم مع وتحديد وقت مناسب للراحة أثناء العمل مع توفير كل عناصر الحماية والأمان للموظف من الأخطار المهنية أياً كانت طبيعتها.
٤. العمل على تنمية روح الفريق بين الأفراد في العمل مع الاهتمام بوضع أسس وضوابط لتقييم الأداء الجماعي لتنمية الترابط داخل جماعات العمل، وضرورة توفير نظام لتقييم هذا الأداء.

### المراجع

#### المراجع العربية

- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١١)، "أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الجابر، ريم عبد الرحمن (٢٠١٦)، " تطوير المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في ضوء التمكين الإداري" نموذج مقترح، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السباعي، احمد زهير؛ إدريس، عبد الرحيم شيخ (١٩٩٦)، "القلق وكيف تتخلص منه"، دار القلم، دمشق، سوريا.
- الصريرة، أكثم (٢٠٠٥)، "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي"، بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.



- العازم، زياد (٢٠١٥)، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة، دراسات العلوم الإدارية مجلد ٤٢، عدد ١، الإدارية.
- العالمي، علا باسم (٢٠١٦)، " دور نوعية حياه العمل في الاغتراب التنظيمي"، بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العسمي، سماح بنت عبد القادر، النبطي، محمد بن فالح (٢٠١٩) أثر الثقة الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مجلد ٣، عدد ٦.
- العسوي، محمد عبد الرحمن (١٩٩٧)، "علم النفس والإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- العمرى، إبراهيم (٢٠٠٢)، "السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة"، دار الجامعات المصرية، مصر.
- العنبي، صالح بنت حسن بن خلف (٢٠١٩)، "درجة ممارسة السلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس لدى التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلد ٥٩.
- الكبيسي، عامر خيضر (٢٠٠٤)، "سيكولوجية التدريب، الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الوهبي، عبد الله محمد (٢٠١٤)، "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٠، العدد ٣.
- جودة، عبد المحسن (٢٠١٣) "أصول الإدارة ٢" بدون ناشر، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- صالح، سرمد غانم والحيالي، سندية مروان سلطان، "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل مجلد ٢٤، العدد، ١٠٩، ٢٠١٢.
- طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد (٢٠١٦)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- غيث، نرفان عبد الرحمن السيد، الحارثي، رشاد عبد العزيز سعد (٢٠١٩)، "أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف" مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، عدد ٤.

## المراجع الأجنبية

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482
- Aldhafri, S., & Alsaidi, D. (2020). Organizational Silence and its Relation to Organizational Justice among School Workers in Sultanate of Oman. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 21(01).
- Anderson, H. J., (2017), organizational citizenship behavior, in: Zeigler-Hill. V., Shackelford T. (eds) *Global encyclopedia of public administration, Public policy, and Governance*, Springer, Cham, Pp. 4276-4281

- Bayramoglu, D., & Cetinkanat, C. A. (2020).** Examining the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Silence of Teachers. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M., and Greenberg, J. (4447).** Voice and silence in organizations: Historical review and current.
- De los Santos, J. A. A., Rosales, R. A., Falguera, C. C., Firmo, C. N., Tsaras, K., & Labrague, L. J. (2020, November).** Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. In *Nursing Forum* (Vol. 55, No. 4, pp. 782-792).
- Deniz, Nevin. , Noyan , Aral. , Ertosan , oznur. Gulen. ,**"The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company ", *Social and behavioral sciences*. (99), 691-700 , 2013.
- Gregory lee Carter, (2014)**" Aliention in cap idealism: red is covering fulfillment", university of NEW Tampshiresholars repository.
- Harvey, D. (2018).** Universal alienation. *Journal for Cultural Research*, 22(2), 137-150.
- Joinson, Carla.(1996),**"Recreating the Indifferent Employee ",*HRM Magazine* Aug.
- Mahbub, R. M. (2021)** Alienation in the Historical Perspective: The Origin and the Cause.
- Ngozi, N. V., Okeke-James, J. N., & Igbokwe, I. C. (2021)** Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools' teachers' job performance in Anambra state, Nigeria.
- Oduyoye, F. O. (2020).** Debate on the Role of Organizational Silence behaviors and Employee Efficiency. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009).** The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 29, 195-223.
- Robbins, S. P (2007),** "Organizational Behavior". New Jersey, Prentice Hall.
- Seeman, Melvin, (1957),** Other meaning of Alienation, *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 6, p:783-791.
- Zekeriya, N. A. S. Factors Affecting (2021)** the Organizational Silence of Academics Employed at the Universities in Pakistan. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 9-27.

## **The effect of silence and organizational alienation on the organizational citizenship behavior of hotel workers**

**Samah Ismail<sup>1</sup> Saleh Arous<sup>1</sup> Amr Deraz<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

Silence and organizational alienation are considered one of the psychological, behavioral and social factors that affect the performance of employees in institutions and organizations, in addition to their impact on the organizational citizenship behaviors of employees in hotel establishments and their organizational life. Therefore, the study aims to identify silence, organizational alienation, job satisfaction and their dimensions and their impact on organizational citizenship behaviors among hotel workers and on the performance of those hotels.

**Keywords:** organizational silence, organizational alienation, organizational citizenship, hotels, Egypt.