



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم

إعداد

د/ صفوت عبد المنعم درويش

مدرس بقسم ادارة الضيافة بالمعهد العالي للسياحة والفنادق -

كينج مريوط - الاسكندرية

**أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم**

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق خمس نجوم المستقلة بالقاهرة وشرم الشيخ، عدد(٤٢٠) استمارة، تم استرجاع عدد(٤٠٠) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام برنامج (SPSS .V٢٥) في تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات الدالة : أبعاد الصمت التنظيمي - سلوك المواطنة التنظيمية

Abstract

The study aimed to identify the impact of the dimensions of organizational silence in its three dimensions (silence of submission, defensive silence, social silence) on the behavior of organizational citizenship in its five dimensions (altruism, civility, sportsmanship, civilized behavior, and awareness of conscience). A survey, and it was distributed to a random sample of workers in independent five-star hotels in Cairo and Sharm El-Sheikh, number (٤٢٠) forms, and (٤٠٠) valid forms were retrieved for analysis, and (SPSS.V٢٥) program was used to analyze the data of the study. The study indicated that there is a significant correlation between organizational silence and organizational citizenship behavior.

Keywords: dimensions of organizational silence - organizational citizenship behavior

تعريف الصمت التنظيمي

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي. فقد عرفه (Zehir and Ebru, ٢٠١١) على أنه: الشعور الجماعي الذي يحث الفرد على انه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات

التنظيمية لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة المنظمة. وهو ما يسمى بالصمت الاجتماعي الإيجابي. أيضا عرفه (الوهيبي، ٢٠١٤) على أنه "ميل المرؤوسين في المنظمات إلي حجب المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم أو إخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك". ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيسي للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف الفرد من رد الفعل، وهو ما يعرف بالصمت الدفاعي وفقا لدراسة (Dyne et al, ٢٠٠٣). كذلك عرفه (koyluoglu et al., ٢٠١٥) 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 الرئيسي للصمت التنظيمي يرجع إلي الاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن آرائهم لن تغير شيء ولن يتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء والمسؤولين. وهو ما يعرف بصمت الإذعان (صمت الخضوع). كذلك ذكر (أحمد، ٢٠١٧) أن البعض يرى قصور الفعالية التنظيمية يرجع لأداء المديرين فحسب، ولكن في حقيقة الأمر وفي كثير من الاحيان يرجع هذا القصور الى عدم إفصاح المرؤوسين عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم واندماجهم في حالة من السكوت والصمت عن طرح فرص الابداع

والتطوير أمام المسؤولين وهو ما يشير للصمت التنظيمي الذي يعتبر أحد المشكلات التي تؤرق المنظمات وتؤثر سلبا على كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن توضيح أبعاد الصمت التنظيمي على النحو التالي (ربيع، ٢٠١٥).

١- صمت الخضوع: ويقصد به حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينتهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا (Dyne, et.al, ٢٠٠٣).

٢- صمت الدفاع: وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به

مسئولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (Deniz, et (Beheshtifar,et.al,٢٠١٢)، (حسني، ٢٠٢١).

٣- الصمت الاجتماعي: ويقصد بهذا النوع حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار والتعاون، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها) (Pacheco and Suzana,٢٠١٥).

سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المرغوبة في المنظمات لارتباطة بكثير من الممارسات الايجابية التي تؤثر على فعالية ونجاح المؤسسات، فمن خلال سلوك المواطنة التنظيمية تقل الحاجة للأساليب الرقابية التقليدية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجع على الجانب الأخر ارتباط الموظف بمنظّمته

وتزيد من الرضا عن العمل والانتاجية(دبون وصيتي، ٢٠١٨).
ويعد (Organ) أول باحث استخدم مفهوم المواطنة التنظيمية
والذي حدد أبعاده، وأصبح مفهوم المواطنة التنظيمية يعول عليه
فى الارتقاء بمستوى الأداء فى المنظمات المعاصرة من جهة
ومن جهة أخرى مستوي الموظفين(شلابي،٢٠١٦)) (عبدالمجيد
والعوفي، ٢٠١٦).

تعريف سلوك المواطنة التنظيمية المواطنة التنظيمية

عرف (Greenberg, ٢٠١١) المواطنة التنظيمية على أنه " ذلك
السلوك الذي يمارسه الفرد فى المنظمة والذي يتعدى التوقعات
الرسمية لواجبات وظيفته اعتمادا على الثقافة التنظيمية المحفزة".
بينما يري(الجابر، ٢٠١٥) أن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
هو " سلوك إختياري يقوم به الموظف، ويتعدى حدود واجباته
الوظيفية دون انتظار المقابل، ولا يتم إدراج هذا السلوك فى هيكل
الحوافز الرسمية بالمنظمة. كما عرفها (Timothy et al, ٢٠١٦)
على انه" سلوك إيجابي يمارسه الفرد ويساعد على إنجاز العمل
بنجاح، ويتضمن مساعدة الزملاء، والمحافظة على أنظمة العمل،
والمشاركة الفاعلة فى اتخاذ القرارات، وتحمل الظروف القاسية
للعمل دون تذمر. ومن أبرز التعريفات للمواطنة التنظيمية أنها

السلوك التطوعي والمتعمد الذي يهدف لتعزيز مستوى أداء العمل (Montani and Desmarais, ٢٠١٨). مما سبق يستخلص الباحث من هذه التعريفات أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوكيات تطوعية تزيد عما هو مطلوب انجازه في العمل ويؤديها الموظف لدعم كفاءة المنظمة .

ابعاد المواطنة التنظيمية

من خلال المراجعات الادبية الخاصة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتفق كثيرا من الباحثين على أن هناك خمسة ابعاد لسلوك المواطنة التنظيمية (Chan and Lai, ٢٠١٧; Gerke et al, ٢٠١٧; Lim and Marin, ٢٠١٧; Zhang et al., ٢٠١٧. (رضوان، ٢٠١٨) وهي.

١- بعد الايثار: يستند هذا البعد الى قيام الفرد بتقديم المساعدة لشخص اخر بشكل اختياري اخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة او مشكلة معينة، ويشير هذا البعد الى رغبة الفرد العامل في مساعدة الاخرين مثل رؤساء العمل والزبائن ومساعدة زملاء العمل المتغيبين عن العمل لانجاز مهامهم المتراكمة وقدرتهم في المشاركة

باللجان دون ان يطلب منه ذلك. (Yaghoubi et al., ٢٠١٠)

٢- بعد الكياسة: وهو سلوك اختياري يهدف إلي منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الاخرين، وذلك من خلال التشاور معهم وتقديم النصيحة الضرورية لهم (Bowling, ٢٠١٠).

٣- بعد الروح الرياضية : يستند هذا البعد الي مدي انعكاس الفرد العامل في تقليل بعض الاحتياطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون شكوي ويكون الشخص مستعدا للتضحية باهتماماته من اجل مصلحة فريق العمل.(رضوان،٢٠١٨)

٤- بعد وعي الضمير: يستند هذا البعد الى مدي حرص الفرد العامل في القيام بعمل اختياري يفوق الحد الادني من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، ويشير هذا البعد ايضا الى قدرة الشخص في الالتزام بمواعيد العمل المحددة وعدم ضياع الوقت.(متولي،٢٠١٩)

٥- بعد السلوك الحضاري: ويعكس هذا السلوك اهتمام الفرد بالمشاركة الفاعلة فى المنظمة، والاهتمام بمستقبلها وتطورها، والمحافظة على سمعتها، وتقديم الأفكار والمقترحات التى ترتقى بالعمل. (عبد الحميد، ٢٠٢١)

منهج الدراسة

مشكلة البحث

تؤدي ظاهرة الصمت التنظيمي فى أغلب المنظمات وبمستويات مختلفة إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالارهاب التنظيمي والتسلط وغيرها إضافة الى ضعف الحالة النفسية بسبب وجود تلك الظاهرة، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث فى مجموعة الاسئلة التالية .

هل يوجد أثر لابعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية؟

ماهي علاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين فى الفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة؟

أهمية البحث

تتبعث أهمية البحث من أهمية الموضوع من خلال الاسهام في تعميق المعرفة لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لآراء ووجهات نظر العاملين في الفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة. وأيضا يستمد البحث أهميته من خلال:

- ١- إبراز اثر الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٢- تسليط الضوء على اهمية متغيري الدراسة كمفاهيم ادارية والعمل على تطبيق الاليات الخاصة بتلك المفاهيم للعمل على رفع كفاءة المنظمة.

أهداف البحث :

- ١- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم المستقلة عينة الدراسة .
- ٢- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين عينة الدراسة.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة وتأثيرها بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة .

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للصمت التنظيمي فى سلوك المواطنة التنظيمية.

الفروض الفرعية

١- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لصمت الاذعان فى سلوك المواطنة التنظيمية .

٢- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ثير للصمت الدفاعي فى سلوك المواطنة التنظيمية .

٣- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للصمت الاجتماعي فى سلوك المواطنة التنظيمية .

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث فى الفنادق الخمس نجوم المستقلة المصرية ، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين بالفنادق الخمس نجوم المستقلة عدد (٢٠) فندق بمحافظة (القاهرة - شرم الشيخ) .

اساليب جمع البيانات:

١- البيانات الأولية :وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء وزعت على عدد ٤٢٠ استمارة تم استرداد عدد ٤٠٠ استمارة صالحة للتحليل، اشتملت الاستمارة على متغيرين الاول الصمت التنظيمي بعدد (١٥) فقرة، والمتغير الثاني سلوك المواطنة التنظيمية بعدد (١٥) فقرة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS, ٧٢٥).

٢- البيانات الثانوية : من خلال الاطلاع على الدوريات والمصادر فيما يتعلق بالدراسة النظرية.

تحليل ومناقشة البيانات

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد صممت قائمة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likart Scale، ويتكون مقياس ليكرت الخماسي من خمس درجات كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١) أوزان العبارات على مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

الجدول من اعداد الباحث

وقد تم حساب طول خلايا المقياس في محاور الدراسة على النحو التالي حساب المدى = (١-٥) ÷ ٥ = ٠.٨٠ .

جدول رقم (٢) حساب المدى

من ١ إلى ١.٨٠	غير موافق بشدة
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	غير موافق
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	محايد
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	موافق
من ٤.٢١ إلى ٥	موافق بشدة

الجدول من اعداد الباحث

الاساليب الاحصائية المستخدمة

- معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Coefficient

لقياس ثبات الاستبيان.

- الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistical
للبيانات من خلال حساب المقاييس مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - مصفوفة الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Matrix
لقياس قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تم قياس معنوية معاملات الارتباط.
 - معامل الانحدار الخطي لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة
- استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لابعاد استمارة الاستقصاء كما هو موضح بالجدول رقم(٣).

جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استمارة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	ايعاد سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	ايعاد الصمت التنظيمي
٠.٨٨٣	٠.٧٨١	٣	بعد الايثار	٠.٨٧٨	٠.٧٧٢	٥	صمت الازعان
٠.٨٨٩	٠.٧٩١	٣	بعد الكياسة	٠.٨٥٨	٠.٧٣٧	٥	صمت الدفاع
٠.٩٠٦	٠.٨٢٢	٣	بعد الروح الرياضية	٠.٨٦١	٠.٧٤٢	٥	الصمت الاجتماعي
٠.٨٧٩	٠.٧٧٣	٣	بعد وعي الضمير				
٠.٨٥٠	٠.٧٢٣	٣	بعد السلوك الحضاري				
معامل الفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة							
معامل الصدق				معامل الثبات		عدد الفقرات	
٠.٩٠٧				٠.٨٢٤		٣٠	

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.٧٢٥

يوضح الجدول رقم (٣) أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الابعاد أكبر من ٠.٧٠ ومعامل الثبات الكلي للاستمارة ٠.٨٢، وهذا يدل على أن استمارة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث

يمكن استخدامها والاعتماد عليها في جمع البيانات، ولقد احتل بعد الروح الرياضية على المرتبة الأعلى بين معاملات الصدق كافة، حيث بلغ (٠.٨٢)، مما يدل على أن العبارات التي تم قياس البعدين من خلالها تنتمي اليهما ولا تنتمي لمتغير آخر. وقد بلغ معامل الصدق للاستمارة ككل بنسبة ٠.٩٠، مما يدل على أن العبارات التي قيست بها الأبعاد تنتمي إليها ولا تنتمي لأبعاد أخرى.

الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

جدول (٤) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الصمت التنظيمي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أفضل عدم الإفصاح عن أي معلومات قد تضر بالفندق	٤.٤	٠.٨
٢	أمتنع عن تقديم مقترحات قد تؤذي مشاعر زملائي بالعمل	٢.٤	٠.٤
٣	أتجنب الإفصاح عن المخالفات في العمل حفاظا على مشاعر الآخرين	٤.٠	٠.٨
٤	أفضل البقاء صامتا تجاه أي مقترحات من شأنها أن تسبب مشكلات مع الزملاء ورؤسائي في العمل	٤.٦	٠.٩
٥	أتجنب التحدث في أي معلومة تخص العمل بالفندق نظرا لكونها معلومات سرية غير	٤.٥	٠.٩

قابلة للنقاش		
٠.٩	٤.٠	بعد الصمت الاجتماعي
١.١٥	٣.٢	٦ لا أصرح بأرائي عن قضايا ومشكلات العمل لتجنب الأضرار التي يمكن أن تلحق بي
٠.٨٨	٤.١	٧ لا أقوم بالتعبير عن مقترحاتي بشأن العمل خوفا من الاضطهاد
١.٢٣	٣.١	٨ الجأ الى الصمت حتي لا يتم اتهامي بإفشاء اسرار العمل بالفندق
١.٣٠	٣.٢	٩ أفضل الصمت لتجنب المشاعر السلبية المحتملة من الآخرين
١.١٧	٢.٨	١٠ أفضل البقاء صامتا لان حديثي قد يضر بمصالحي الشخصية
١.١٦	٣.٣	بعد صمت الدفاع
١.٠٨٦	٣.٣	١١ اظل صامتا في العمل لانني أتوقع الحديث من شخص آخر
١.١٣٧	٢.٩	١٢ افضل خيار الصمت لشعوري بتخفيض الكفاءة لدي
١.٢٥٩	٣.٤	١٣ اصمت احيانا تجاه بعض قضايا العمل بالفندق لانني لست متاكدا بشأن ما يجب ان اقله
١.١٦٢	٢.٨	١٤ لا اهتم بما سيحدث
١.٢٧١	٣.٣	١٥ أشعر بان حديثي لن يفيد في شيء
١.١٩	٣.٩	بعد صمت الادعان

المصدر اعداد الباحث

يتضح اجمالا من البيانات بالجدول رقم(٤) فيما يخص اراء عينة الدراسة في بعد الصمت الاجتماعي فقد بلغ الوسط الحسابي (٤.٠) والانحراف

أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم

المعياري (٠.٩)، كما يتضح بان الفقرة (١٤) قد حصلت على اعلي نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٦) والتي تنص على " أفضل البقاء صامتا تجاه أي مقترحات من شأنها أن تسبب مشكلات مع الزملاء ورؤسائي في العمل" . ايضا فيما يخص بعد الصمت الدفاعي فقد بلغ الوسط الحسابي (٣.٣) والانحراف المعياري (١.١٦)، وقد حصلت الفقرة (٧) على نسبة (٤.١) والتي تنص على "لا اقوم بالتعبير عن مقترحاتي بشأن العمل خوفا من الاضطهاد" . وفيما يخص بعد صمت الازعان قد بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٩) والانحراف المعياري (١.١٩) ، كذلك يتضح أن الفقرة (٣) قد حصلت على اعلي نسبة وسط حسابي (٣.٤) والتي تنص على "صمت احيانا تجاه بعض قضايا العمل بالفندق لاني لست متاكدا بشأن ما يجب ان اقله" .

جدول (٥) الوصف الاحصائي ل فقرات وابعاد متغير سلوك المواطنة
التنظيمية

م	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	اقوم بمساعدة العاملين الجدد وافيدهم بخبراتي	٣.٦٣	٠.٥٤
١٧	ارغب في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة	٣.٥٦	٠.٦٢
١٨	اتعاون مع رؤسائي لاداء الاعمال على احسن وجه	٣.٦٢	٠.٥٦

٠.٥٧	٣.٦	بعد الايثار	
٠.٥٥	٣.٤	١٩	اقوم بمشورة زملائي فى الفندق اذا كانت قراراتي تؤثر بهم
٠.٦٦	٣.٣٤	٢٠	اتكلم مع زملائي عن مزايا العمل
٠.٦٨	٣.٣٤	٢١	انتبه للآثر الذى يتركه سلوكي فى زملائي
٠.٦٣	٣.٣٧	بعد الكياسة	
٠.٧٨	٣.٢١	٢٢	لا اشعر بالضيق عند قيامي بمهام اضافية
٠.٨٢	٣.٠٤	٢٣	أبلغ عن الاخطاء عندما اجدها داخل الفندق
٠.٧٤	٣.٣٠	٢٤	التزم بحدودى تجاه زملائي بالعمل
٠.٨	٣.١٩	بعد الروح الرياضية	
٠.٧٢	٣.٢٨	٢٥	١ احافظ على سمعة الفندق الذى اعمل به
٠.٨٢٢	٣.٩٧	٢٦	٢ احرص على حضور كافة الاجتماعات المرتبطة بعملى بالفندق
٠.٧٥	٣.٣٣	٢٧	احترم النظام والتعليمات بالفندق
٠.٧٧	٣.٥٦	بعد وعى الضمير	
٠.٥٤	٣.٥	٢٨	احرص على تواجدي دائما فى الوقت المحدد لبدء العمل
٠.٥٥	٣.٥٦	٢٩	ابلق مديري بالعمل مسبقا عندما لا اتمكن من حضورى للعمل
٠.٥٠٤	٣.٦٢	٣٠	احرص على تقديم افضل اداء للقيام بعملى
٠.٥٤	٣.٦٠	بعد السلوك الحضاري	

٠.٦٦	٣.٤٦	المعدل الكلي للمتغير المستقل
------	------	------------------------------

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.٧٢٥

يتضح اجمالا من الجدول (٥) لاستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بعد من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاءت كالتالي:

١- اراء عينة الدراسة حول بعد الايثار فيتضح بان الوسط الحسابي العام قد بلغ (٣.٦) والانحراف المعياري العام بلغ(٠.٥٧)، وقد حصلت الفقرة(١٦) على اعلي نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٦٣) والتي تتعلق بتقديم المساعدة للعاملين الجدد فى الفنادق عينة الدراسة، اما الفقرة(١٧) فقد حصلت على اقل نسبة وهي التي تتعلق بان العاملين يقدمون مساعدة لزملائهم فى حال كان لديهم اعمال كثيرة.

٢- اراء عينة الدراسة حول بعد الكياسة يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعء الكياسة بلغ(٣.٣٧) والانحراف المعياري العام بلغ(٠.٦٣) والنسبة المئوية (٠.٦٨)، وان الوسط الحسابي العام جاء اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (١٩) قد حصلت على اعلي نسبة والتي تتعلق بكون العاملين مستعدين لتقديم المشورة لزملائهم، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٤١) اما اقل فقرة وهر رقم(٢١) المتعلقة بان العاملين فى الفنادق عينة الدراسة منتبهين لسولكهم مع الاخرين.

- ٣- اراء عينة الدراسة حول بعد الروح الرياضية يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعء الروح الرياضية قد بلغ (٣.١٩) والانحراف المعياري العام قدره (٠.٧٩) ويتضح من الجدول بان الفقرة (٢٤أ) قد حصلت على اعلي نسبة والتي تشير الى الالتزام بين العاملين ضمن حدود العمل، اما ادني فقرة وهي (٢٣أ) حصلت على وسط حسابي (٣.٠) والتي تشير الى عدم اعتراف العاملين بالفنادق عينة الدراسة بالاطء المتعلقة بالفندق .
- ٤- اراء عينة الدراسة حول بعد وعي الضمير فقد جائت طبقا للجدول رقم (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعء وعي الضمير (٣.٥٦) والانحراف المعياري العام (٠.٧٧) ، ويتضح من الجدول بان الفقرة (٢٦أ) قد حصلت على اعلي نسبة والتي تتعلق بحرص العاملين في الفنادق عينة الدراسة على حضور الاجتماعات ، وادني فقرة كانت (٢٧أ) والتي تتعلق بمدي احترامهم التعليمات.
- ٥- اراء عينة الدراسة حول بعد السلوك الحضاري فقد جائت كما هو مبين في الجدول رقم (٢) بان الوسط الحسابي العام قد بلغ (٣.٦٠) والانحراف المعياري العام بنسب (٠.٥٤)، كذلك يتضح من الجدول بان الفقرة (٣٠أ) قد حصلت على اعلي نسبة والتي تتعلق بابلاغ المسؤول المباشر عن العاملين الذين لم يتمكنوا من الحضور.

أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم

جدول (٦) قيمة معامل بيرسون لقياس قوة الارتباط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل بيرسون	مستوي المعنوية
الصمت التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية	٠.٣٢٤**	٠.٠١

*معنوية عند مستوي ٠.٠١

الجدول من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (٦) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٣٢)، وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية الرئيسية والتي تنص على "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية".

اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير B	قيمة T	مستوي المعنوية
صمت الادعان	سلوك المواطنة التنظيمية	٠.٢٧٣-	٢.٣١٧-	٠.٠١
الصمت الدفاعي		٠.٣٤٩-	٢.٤٢٨-	٠.٠١
الصمت الاجتماعي		٠.٢٢٤-	٢.٢٤٢-	٠.٠١

*معنوية عند مستوي ٠.٠١

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.٧٢٥

يتضح من خلال النتائج الظاهرة فى الجدول رقم (٧) الاتي:

- ١- الفرضية الفرعية الاولى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لصمت الاذعان فى المواطنة التنظيمية، ووفقا لنتائج الجدول يتضح ان هناك تأثير لصمت الاذعان فى المواطنة التنظيمية بنسبة (-٢٧%) سالبة وبمستوي معنوية (٠.٠١) وبناءا عليه يتم قبول الفرضية الاولى.
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للصمت الدفاعي فى المواطنة التنظيمية، ومما يظهر فى الجدول من نتائج يتضح ان هناك تأثيرا للصمت الدفاعي فى المواطنة التنظيمية بنسبة (-٣٤%) سالبة وبمستوي معنوية (٠.٠١) وبناءا عليه يتم قبول هذه الفرضية.
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للصمت الاجتماعي فى المواطنة التنظيمية، ومن النتائج بالجدول يتضح وجود تأثير للصمت الاجتماعي فى المواطنة التنظيمية بنسبة (-٢٢%)، سالبة وبمستوي معنوية (٠.٠١) وبناءا عليه يتم قبول هذه الفرضية.

ملخص النتائج

- ١- قبول فرضيات الدراسة وهي:
 - الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية".
 - الفروض الفرعية مجملة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين كل بعد من ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الازعان- صمت الدفاع- الصمت الاجتماعي)، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٢- اوضحت نتائج الدراسة الاثر السلبي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٣- اظهرت نتائج الدراسة تمتع العاملين بالفنادق الخمس نجوم المستقلة عينة الدراسة بمستوي جيد في فهم وتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٤- تبين من خلال نتائج الدراسة مدي ادراك العاملين عينة الدراسة لمفهوم الصمت التنظيمي ودوره في التأثير

السلبى على سلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق عينة
الدراسة.

التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام الادارات العليا فى الفنادق بخلق مناخ ادارى يدعم سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال:
 - عقد لقاءات دورية بالعاملين بالفندق لمناقشة الاجراءات الادارية المختلفة بالفندق.
 - افساح المجال للعاملين لابداء ارائهم فى تنفيذ الاجراءات الادارية وبعض القرارات بالفندق.
 - تحفيز العاملين على المشاركة الايجابية فى حل المشكلات التى تواجه الفندق.
 - استخدام طرق تدريبية تعتمد على العصف الذهني ومجموعات تبادل الافكار لتشجيع العاملين على ابداء ارائهم ومقترحاتهم ومشاركة زملائهم فى تحديد الطرق الناجحة لتنفيذ متطلبات العمل بالفندق.
 - مشاركة الادارة العليا العاملين بالفندق فى بعض الجوانب الاجتماعية الخاصة بالعاملين.

الدراسات المستقبلية

يعتبر موضوع الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية الهامة والتي لها اثر كبير على نجاح المنشآت الفندقية والتي يجب أن تلقي اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال السياحة والضيافة ، ولذا يقترح الباحث القيام ببعض الدراسات التي تتناول:

- أثر الالتزام التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي بالمنشآت الفندقية.
- أثر ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق على رضا العملاء.
- دور القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

المراجع العربية

١. احمد، محمد(٢٠١٧) " أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢، ص ص١٦٥،١٦٣.

٢. الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٥) "درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٦، ١٠١، ص.ص ٣١٧ - ٣٨٦.

٣. الوهبي، عبدالله محمد (٢٠١٤) "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠، ٣، ص ص ٣٦٥-٣٨٩.

٤. حسني، محمد شمس (٢٠٢١) "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الادوية الحكومي بمحافظة القاهرة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٢، ٣، ص ٩٨٠.

٥. دبون، عبدالقادر وصيتي، عبداللطيف (٢٠١٨) "دور أنماط القيادة المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية"، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، ٣، ٣، ص ص ٢٩١-٣١٢.

٦. رضوان، محمد(٢٠١٨)"أثر رأس المال النفسي فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، ١، ١، ص٣٩.
٧. شلابي، وليد(٢٠١٦)"أثر الولاء التنظيمي فى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٨. عبدالحميد، شيماء احمد(٢٠٢١)"تأثير المرونة فى مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ٤، ٤، صص ١٦٣-١٩٠.
٩. عبدالمجيد، اشرف عبدالنواب والعوفي، زهور سمران(٢٠١٦)"العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك"، مجلة رابطة التربويين العرب، ٨٠، ٨٠، صص ٣٨٢-٣٢٧.
١٠. متولي، أحمد حسن(٢٠١٩)"دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق ، المصرية"، مجلة السياحة والفنادق، ، ص١٦٣.

المراجع الاجنبية

١. Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (٢٠٠٣), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Managerial Studies*, No. ٩, ١٣٥٩-١٣٩٢.
٢. Deniz, Nevin ; Noyan Aral and Ertosum , Gulen, oznur.(٢٠١٣), " The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company"Procedia - Social and Behavioral Sciences International Strategic Management Conference. ٩٩ , pp : ٦٩١ – ٧٠٠.
٣. Beheshtifar M., Hossein B. and Mahmood N. (٢٠١٢), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social*, Vol. ٢, No. ١١, ٢٧٥-٢٨٢.
٤. Bowling, N., (٢٠١٠)," Effctes of job satisfaction and conscienciousness onextra- role behavior", *Journal of Business and psychology*, Vol.٢٥, No.١, ١١٩-١٩٠.
٥. Chan S.H.J, and Lai H.Y.I. (٢٠١٧), "Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior", *Journal of Business Research*, Vol. ٧٠, ٢١٤-٢٢٣.

٦. Gerke A, Geoff D., Michel D., and Stephen G. (٢٠١٧), " The role of inter organizational citizenship behaviors in the innovation process", Journal of Business Research, No. ٧٣, ٥٥-٦٤.
٧. Greenberg, J. (٢٠١١), "Behaviour in Organizations", (١٠th ed.), Pearson Education Limited. Essex. England.
٨. Lim B.T.H., and Martin L. (٢٠١٧), "The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects", International Journal of Project Management, Vol.٣٥, ٩٥- ١٠٦.
٩. Montani, F., and Dagenais-Desmarais, V. (٢٠١٨). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. European Management Journal, ٣٦(٦), ٧٥٧-٧٦٨.
١٠. Pacheco D.C. and Suzana N.C. (٢٠١٥), "Silence in organizational and psychological safety: a literature review", European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: ١٨٥٧ - ٧٨٨١.
١١. Timothy A. Hart T.A, Gilstrap J. B., and Mark C. B. (٢٠١٦), " Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity", Journal of Business Research, Vol. ٦٩, ٣٩٨١-٣٩٨٨.

١٢. Yaghoubi, E. et al., (٢٠١٠). "An analysis of correlation between organizational citizenship behavior and emotional intelligence", Munich Personal RePEc Archive, Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/٣٨١٢٢١/MPRA> Paper No. ٣٨١٢٢, posted ١٧.
١٣. Zehir C, and Ebru E. (٢٠١١), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. ٢٤, ١٣٨٩-١٤٠٤.
١٤. Zhang Y., Yongxing G., and Alexander N. (٢٠١٧), "Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model", *Tourism Management*, Vol. ٦١, ١٩٠-١٩٧.