

**الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية : الأسباب والنتائج**

أحمد حسن أحمد عبدالقوي

معتز بالله فريد إبراهيم خليل

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

**الملخص:**

يهدف البحث إلى دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي في القطاع الفندقي من حيث أهم الأنواع والأسباب والنتائج المترتبة عليها للوصول إلى أفضل آليات في التعامل معها . اعتمد البحث على المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم الصمت التنظيمي ، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية عن هذه الظاهرة من واقع الفنادق المصرية ، وأخيراً المنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية واستخلاص النتائج النهائية . تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ . أوضحت نتائج البحث انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية وبخاصة الصمت الدفاعي ، مع عدم اتباع الفنادق لأية آليات فعالة للتغلب على النتائج السلبية المترتبة على هذه الظاهرة . يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بتشجيع الخطاب التنظيمي " *Organizational Voice* " والاهتمام بآراء ومقترحات العاملين والاستماع إليهم .

**الكلمات المفتاحية :** الصمت التنظيمي *Organizational Silence* ، صافرات الإنذار *Whistle Blowing* ، الصمت الإذعاني *Aquiescence Silence* .

**مقدمة**

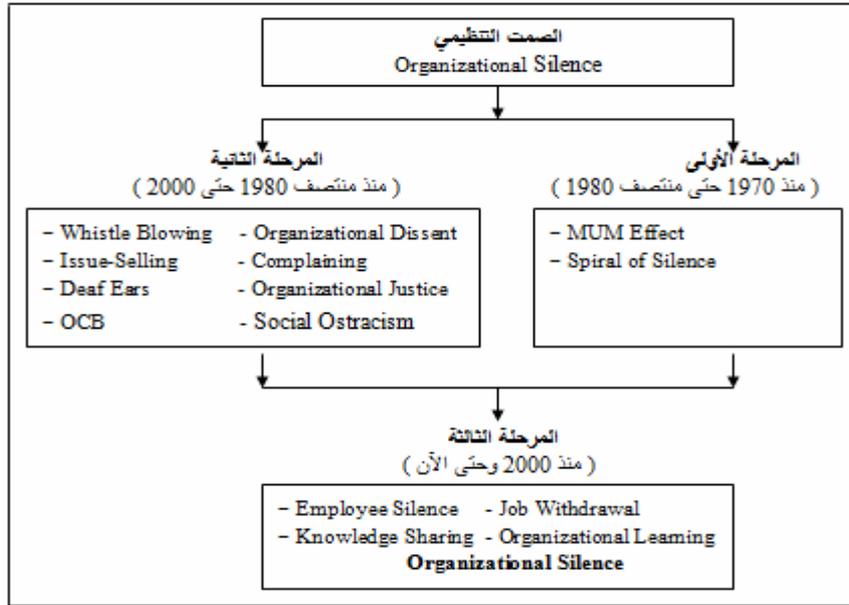
إن نجاح المنظمات الرائدة لا يتوقف فقط على جهود إدارتها ، بل يتطلب أيضاً جهود ودعم عاملها . فكما يحتاج العاملون إلى مساندة وتوجيه ودعم مدرائهم في العمل ، فإن هؤلاء المدراء يحتاجون أيضاً إلى أفكار وآراء مرؤوسيههم فيما يتعلق بقضايا ومشكلات المنظمة حتى يمكنهم اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب . ولذلك يعتبر العنصر البشري أو ما يسمى برأس المال الفكري *Intellectual Capital* من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات بل أصلاً مهماً من أصولها ، فهو الذي يضع خططها ويبني ثقافتها ويرسم مستقبلها ويحدد اتجاهاتها وعليه يتوقف مدى نجاحها أو تعثرها ، ومن ثم فإحجام العاملين وعزوفهم عن المشاركة الفعالة في الحوارات التنظيمية المتعلقة بقضايا ومشكلات العمل وعدم اهتمامهم بمستقبل منظماتهم يؤدي مع مرور الوقت إلى إخفاقها وضعف قدراتها التنافسية بل ويهدد استمرارها ووجودها وهو ما يسمى بمفهوم الصمت التنظيمي (Mahdavi and Pirzad, 2017) ، والذي يعتبر من أهم المفاهيم الغائبة عن كثير من المنظمات المعاصرة خاصة المنظمات الفندقية التي تعتمد بشكل كبير على مهارات وخبرات ومعارف العاملين بها ، كما أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في المجال الفندقي ، على الرغم من تأثيراته السلبية العديدة في مستقبل هذه المنظمات .

**الاستعراض المرجعي****الصمت التنظيمي : المفهوم والنشأة (Organizational Silence (OS)**

ينقسم التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي عبر الدراسات السابقة إلى ثلاث مراحل أساسية هي : المرحلة الأولى من عام 1970 حتى منتصف عام 1980 ، المرحلة الثانية من منتصف عام 1980 حتى عام 2000 ، المرحلة الثالثة من عام 2000 وحتى الآن . ظهرت خلال المرحلتين الأولى والثانية بعض المفاهيم التي ساعدت بعد ذلك على وضع أسس ومفاهيم الصمت التنظيمي بشكل واضح خلال المرحلة الثالثة ( شكل 1 ) . ومن أهم هذه المفاهيم التي ظهرت خلال المرحلة الأولى مفهوم تأثير الصمت *Mum Effect* وهو عدم الرغبة في نقل الأخبار السيئة داخل بيئة العمل ، مفهوم دوامة الصمت *Spiral of Silence* وهي حالة من التردد والامتناع عن أي حديث يتعلق بقضايا ومشكلات العمل نتيجة عدم الدعم الكافي من قبل الآخرين ، أو ضعف الثقة في النفس ، أو الخوف من العزلة داخل المنظمة ( Lopez, 2016 ; Brinsfield et al., 2009 ) .

أما بالنسبة لأهم المفاهيم التي ظهرت خلال المرحلة الثانية مفهوم صافرات الإنذار Whistle Blowing وهي إبلاغ المسؤولين عن أي ممارسات أو تجاوزات غير أخلاقية أو غير قانونية داخل بيئة العمل؛ ومفهوم المعارضة التنظيمية Organizational Dissent وهي الأصوات المعارضة لأي سياسات أو قرارات غير مرضية بهدف دفع متخذ القرار إلى العدول عنها ، ومفهوم بيع الأفكار Issue-Selling إلى الإدارة العليا من خلال المشرفين أو الإدارة الوسطى لجذب انتباهها وزيادة تركيزها على بعض القضايا الحساسة داخل المنظمة ، ومفهوم التدمر أو الدندنة التنظيمية Organizational Rumbling/ Complaining وهي الشكاوى غير المعلنة تجاه بعض القضايا التنظيمية نتيجة عدم الرضا وضعف القدرة على التعبير ، ومفهوم الأذان الصماء Deaf Ears وهو تجاهل القضايا التنظيمية ، مفهوم النبذ الاجتماعي Social Ostracism نتيجة الحديث عن مشكلات العمل ، ومفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice وهي انطباعات العاملين عن عدالة التوزيع Distributive والإجراءات Procedural ومعاملة الأفراد Interpersonal ، ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship behavior وهي السلوكيات التطوعية للعاملين . وأخيراً بالنسبة لأهم المفاهيم التي ظهرت خلال المرحلة الثالثة وانتهت بوضع أسس ومفاهيم الصمت التنظيمي مفهوم صمت العامل Employee Silence ، ومفهوم الانسحاب الوظيفي Job Withdrawal ، ومفهوم تبادل المعلومات Knowledge Sharing ، ومفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning ، وأخيراً مفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence ( Brinsfield *et al.*, 2009 ; Lopez, 2016 ) .

شكل (1) : التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي



المصدر : ( Brinsfield *et al.*, 2009 ; Lopez, 2016 )

ويعتبر Morrison and Milliken أول من أطلقا مفهوم الصمت التنظيمي عام 2000 . ويُعرف بأنه إحجام وعزوف معظم العاملين عن المشاركة في أي حوارات تنظيمية سواء بتقديم معلومات أو طرح أفكار أو إبداء آراء أو اقتراح خطط قد تساعد على تطوير وتحسين الأداء التنظيمي ، وكذلك عدم الاهتمام أو المبادرة بتقديم أي حلول أو مقترحات للأزمات التي تواجه المنظمة ، بالإضافة إلى عدم الإبصار عن أي مشكلات حالية أو متوقعة في المستقبل ، سواء عن قصد أو دون قصد لأسباب عديدة قد تكون فردية وقد تكون تنظيمية Liang (and Wang, 2016 ; Chou and Chang, 2017) . كما توجد تعريفات أخرى للصمت التنظيمي مثل انخفاض مستوى استجابة العاملين في التعامل مع أي أزمات قد تواجه المنظمة ، الخوف من التطرق والحديث عن أي مشكلات تتعلق بالعمل ، عدم المشاركة الفعالة في اللقاءات والندوات والاجتماعات التنظيمية من حيث المناقشات والمقترحات مما يعود بالأثر السلبي على المنظمة ، غض الطرف عن أي ممارسات أو تجاوزات لا أخلاقية قد تحدث داخل بيئة العمل ، التجاهل الجماعي للمشكلات التنظيمية ، غياب الخطاب التنظيمي أو

صوت العاملين داخل المنظمة . وهذه الظاهرة لا تتضمن فقط عدم الحديث بل تشمل أيضاً عدم الكتابة وعدم الحضور والتجاهل ورفض الإنصات واللامبالاة وعدم المصادقية سواء في الحديث أو الكتابة ( Shojaie *et al.*, 2017 ; Deniz *et al.*, 2013 ; Sholekar, and Shoghi, 2017 ) .

### أسباب الصمت التنظيمي

من أهم الأسباب الفردية التي تدفع العاملين إلى التزام الصمت داخل منظماتهم وتجنبهم التحاور مع مستويات الإدارة العليا هي الخوف من بعض المعتقدات الشائعة داخل المنظمات كما هو موضح في النقاط التالية ( Milliken *et al.*, 2003 ) :

1. **الخوف من الانطباعات السيئة والنظرة السلبية** : فعادةً ما يُنظر للأشخاص الذين يتحدثون عن قضايا ومشكلات العمل بأنهم مثيرون للمشكلات ومفتعلون للأزمات وعديمو الولاء ومفشون لأسرار المنظمة ، ومن ثم تؤخذ عنهم انطباعات سيئة داخل بيئة العمل ؛
  2. **الخوف من العزلة وتدهور العلاقات مع الآخرين** : مثل انعدام الثقة وفقدان الاحترام من قبل المدراء والمساندة والدعم من جانب الزملاء خاصةً عند الحديث عن مشكلات العمل أو إبداء الرأي بحرية في أي قضايا تخص المنظمة ، ومن ثم فهو يخشى من التعرض للعزلة والنزب والهجوم والمعارضة ؛
  3. **الخوف من التعرض للعقاب أو الانتقام** مثل تأخير الترقيات ، أو الفصل التعسفي من العمل ، أو الخصم من الرواتب ؛
  4. **الشعور بعدم الجدوى من الكلام** : حيث يتولد شعور لدى العاملين أن كلامهم مع الإدارة العليا لن يغير أي شيء في الواقع ، ولن يلقى أي اهتمام أو استجابة ، ومن ثم فلا فائدة منه .
- كما يرى ( Vakola and Bauradas (2005) ; Pinder and Harlos (2001) أن السمات الشخصية ربما تفسر سلوك الصمت لدى البعض ، فمثلاً الأشخاص الذين ليس لديهم مستويات عالية من احترام أو تقدير الذات غالباً ما يميلون إلى التزام الصمت . كما أوضح ( Brinsfield *et al.* (2009) أن شعور العامل بالاغتراب الوظيفي Job Alienation قد يدفعه إلى الصمت وعدم المشاركة في أي أمور أو قضايا تتعلق بالعمل .

وفي هذا الإطار أشارت عدة دراسات سابقة ( Shojaie *et al.*, 2011; Eriguc *et al.*, 2014; Akin and Ulusoy, 2016) إلى أن أسباب الصمت التنظيمي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

1. **أسباب إدارية مثل :**
  - **خوف الإدارة من الانتقادات السلبية** : أو التغذية العكسية السلبية خاصةً إذا كانت هذه التغذية السلبية تتعلق بأفراد الإدارة العليا شخصياً وبمستوى أدائهم ، ومن ثم فهم يتصدون دائماً لها ولا يتقبلونها ويشككون دائماً في مصداقيتها لأنها تمثل تهديداً لهم . وبالتالي في حالة شعور العاملين بدعم الإدارة العليا للصمت وعدم تقبلها لأي انتقادات سلبية قد توجه لها من قبل العاملين فإنهم يميلون إلى التزام الصمت داخل المنظمة ؛
  - **المعتقدات الضمنية للإدارة** : أن العاملين غالباً ما يكونوا أنانيون وغير جديرون بالثقة وغير حريصين إلا على تحقيق مصالحهم الشخصية ، ومن ثم فلا جدوى لسماعهم أو الحديث معهم ، وأن الإدارة ملمة بكل شيء وتعلم أفضل من العاملين لأنها هي التي تخطط وتدير وما على العاملين إلا التنفيذ ، وأن اتفاق الآراء ووحدة الأصوات داخل المنظمة دليل على صحة التنظيم ، ومن ثم فلا داعي لأي خلاف أو معارضة ؛
  - **الاهتمام بالنواحي الرسمية في الإدارة** : من حيث تطبيق القوانين والقواعد الرسمية واللوائح التنفيذية في التعامل مع مشكلات وقضايا العمل دون مراعاة لأصوات وآراء العاملين والذي يدفع هؤلاء العاملين إلى التزام الصمت .
2. **أسباب تنظيمية :**
  - **ضعف نظم الاتصالات الداخلية** : خاصةً الاتصالات الصاعدة والتي يترتب عليها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وقلة تبادل المعلومات والأفكار وعدم التفاعل مع مشكلات

وقضايا العمل ، وعدم التعبير عن الآراء ، وانخفاض مستوى الانتماء ومن ثم انتشار مناخ الصمت ؛

- **غياب العدالة التنظيمية** : يؤدي إلى غياب صوت العاملين داخل المنظمات ، لأن إحساس العاملين بعدم وجود عدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة يدفعهم لخيار الصمت تجنباً لأي عقاب قد يتعرضون له في حالة الحديث عن مشكلات وقضايا العمل ؛

- **نظم الرقابة المتبعة** : قد تسهم في ظهور الصمت التنظيمي خاصة في حالة تشديد هذه النظم على العاملين. فمثلاً في حالة تشديد الرقابة الإلكترونية على البريد الإلكتروني للعاملين فإنهم سيتجنبون عندئذ الحديث أو الكتابة عن أي مسائل او قضايا تتعلق ببيئة العمل .

بينما يرى *Nikmaram et al.* (2012) أن دوافع الصمت التنظيمي قد ترجع إلى المركزية في صنع القرار ، الاعتماد الكبير على العمالة المؤقتة ، الاختلافات الثقافية بين العاملين والإدارة ، الاهتمام بالتسلسل الهرمي داخل التنظيم ، ضعف العلاقات بين المشرفين والعاملين ، ضعف الثقة وقلة التواصل بين الإدارة العليا والعاملين ، تضارب الأهداف داخل المنظمة ، تعقد الهياكل التنظيمية ، تدهور المناخ التنظيمي. كما أشار *Yildiz (2013)* إلى أن ضعف ثقة العامل بنفسه وقلة خبرته قد تدفعه إلى الصمت لتجنب الحرج عند الحديث عن أي قضايا أو مشكلات تتعلق بالعمل . كما يرى بعض الباحثين ( *Pinder and Harlos, 2001 ; Yirik et al. 2012* ) أن العوامل الديموغرافية قد تساهم أيضاً في ظهور الصمت التنظيمي ، فمثلاً وجد أن الرجال أكثر صمتاً من النساء ، كما وجد أن المتزوجون أكثر ميلاً للصمت التنظيمي خوفاً على مستقبلهم الوظيفي وحياتهم الأسرية ، كما وجد أن العاملين الأصغر سناً أكثر ميلاً للصمت من العاملين الأكبر سناً بسبب قلة خبراتهم وخوفهم على وظائفهم ، وأن أصحاب المؤهلات الدنيا أكثر ميلاً للصمت من أصحاب المؤهلات العليا ، وأن مدة الخدمة تؤثر في سلوك الصمت إذ وجد أن العاملين الجدد أكثر ميلاً للصمت من العاملين القدامى، كما وجد أن الموقع الوظيفي أيضاً يؤثر في الصمت حيث وجد أن العاملين في الوظائف الدنيا أكثر ميلاً للصمت من العاملين في المستويات العليا. وفي نفس السياق يشير ( *Beheshtifar et al., 2012 ; Lu and Xie, 2013* ) إلى أن العوامل الاجتماعية قد تسهم بشكل كبير في انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المنظمات ، ومن أمثلة هذه العوامل تستر بعض العاملين على أصدقائهم المتورطين في سلوكيات غير أخلاقية داخل بيئة العمل لحمايتهم من التعرض لأي أذى ، التأثر بسلوكيات وأفكار الزملاء ، طبيعة التنشئة الأسرية ، القيم الاجتماعية السائدة ، ضعف المساندة الاجتماعية من قبل الإدارة أو الزملاء في العمل . وقد يرجع الصمت التنظيمي أيضاً إلى عوامل أخرى منها التجارب السيئة في الماضي ، الأنماط الإدارية السائدة خاصة الديكتاتورية ، ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية لدى المشرفين ، عدم الشعور بالأمان النفسي داخل المنظمة ، غموض وتباين الأدوار الوظيفية ، زيادة ضغوط العمل ، عدم المساواة في نظم الأجور والحوافز والمكافآت ، الخوف من الفشل أو الإخفاق ( *Akin and Ulusoy, 2016* ) .

### أنواع الصمت التنظيمي

اتفقت معظم الدراسات السابقة ( *Akin and Ulusoy, 2016 ; Bastug et al., 2016 ; Akcin et al., 2017* ) على تقسيم الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي :

1. **صمت الدفاع والحماية Defensive Silence** : هو ذلك الصمت الذي يلجأ إليه العاملون لحماية أنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن أي قضايا أو مشكلات تتعلق بالمنظمة ، ومن ثم فهم يجدون في الصمت الأمان الذي يحميهم من أي تهديدات متوقعة أو ردود فعل عكسية. كما يوصف هذا النوع من الصمت بأنه الصمت الهادئ أو الساكن ، أو صمت الخوف والخشية ؛

2. **صمت الإذعان والخضوع Aquiescence Silence** : هو ذلك الصمت الذي يلجأ إليه العاملون عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث أي تغيير في مجريات الأمور والأحداث داخل المنظمة ، وأن أفكارهم وآراءهم لن يؤخذ بها ولن تؤثر في أي شيء ، ومن ثم فهم يتقبلون الأمر الواقع ويحجمون

عن تقديم أي أفكار أو إبداء أي آراء تتعلق بالقضايا التنظيمية ، ولذلك فهو يسمى بصمت الاستسلام وهو صمت سلبي يضر بالمنظمة ؛

3. **صمت الترابط الاجتماعي Prosocial Silence** : هو ذلك الصمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، والخوف عليهم ، والتعاون معهم ، وإيثارهم ، وحماية مصالح المنظمة ككل من أي أضرار قد تترتب على الخوض أو الحديث في قضايا وأسرار بيئة العمل . أي أن الهدف الرئيسي من هذا الصمت هو الحفاظ على علاقات جيدة مع المنظمة من ناحية ومع زملاء العمل من ناحية أخرى . ويوصف هذا النوع من الصمت بالصمت الاجتماعي الإيجابي . كما تنبثق من هذه الأنواع الثلاثة السابقة ( الإذعاني ، الدفاعي ، الاجتماعي ) عدة أنواع أخرى فرعية مثل الصمت التكتيكي : الذي يرتبط بمواقف معينة يدرك فيها العاملون أن حديثهم عن قضايا العمل ربما يمثل خطراً عليهم ، ولذلك فهم يميلون إلى الصمت في هذه المواقف رغم قدرتهم على الحديث فيها ورغم توافر جميع قنوات الاتصال التي تساعدهم على ذلك ، ولذلك فهو يسمى بصمت المواقف . وهناك صمت التجاهل Ignorance Silence : وهو الصمت المرتبط بغايات سلبية مثل التستر وغض الطرف عن تجاوزات وانحرافات بيئة العمل . وهناك الصمت التلقائي أو الانعكاسي Reflexive Silence : وهو الصمت اللا إرادي المرتبط بالخجل والانطواء والخوف من المخاطرة . وهناك الصمت الهيكلي : الذي تتخفف فيه فرص الحديث نتيجة بعض العوائق البيئية والتنظيمية مثل جمود الهيكل التنظيمي ، صعوبة اللغة ، ضعف التكنولوجيا . وهناك صمت التضليل والخداع Deception Silence : الذي يلجأ إليه العامل عندما يدرك أن مستقبله الوظيفي في خطر إذا ما تحرى الصدق في كل أحاديثه وآرائه وتعامل مع المشكلات التنظيمية بكل شفافية ، فعندئذ يقوم بالخداع والتضليل في أي أفكار أو آراء أو معلومات يقدمها . وهناك الصمت الثقافي : الذي يميل إليه العامل عندما يدرك أن كلامه يخالف التقاليد والأعراف الاجتماعية أو الثقافة التنظيمية السائدة . وهناك صمت عدم المساواة : وهو ذلك الصمت الذي يميل إليه العامل عندما يشعر بعدم المساواة مع الآخرين وأنه أقل منهم في الأهمية . وهناك صمت الجهل : الذي يرتبط بعدم الإلمام الكافي بالحقائق والأمور . وأخيراً صمت الولاء : الذي يرتبط بالخوف على زملاء العمل أو المنظمة ككل ( Kostiuk, 2012 ) .

### نتائج وأثار الصمت التنظيمي

من أهم نتائج الصمت التنظيمي أنه يعوق المراحل الرئيسية التي تمر بها عمليات صنع القرار خاصة المراحل المتعلقة بتحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمات وكذلك المراحل المتعلقة بتقديم الحلول البديلة لها ( Morrison and Milliken, 2000 ; Vakola and Bouradas, 2005 ) . كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى قتل الإبداع والابتكار لدى العاملين Innovation ، صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، تراكم المشكلات وعدم ظهورها للإدارة ، صعوبة التعرف على سلبيات المنظمة ، قلة مصادر المعلومات وعدم تنوعها ، غياب نظم الإنذار المبكر للأزمات والمشكلات ، صعوبة اكتشاف الأخطاء وتصويبها ، عدم السرعة في الوصول إلى أي معلومات هامة تتطلبها الإدارة (Tangirala and Ramanujam, 2008) . كما يؤثر الصمت التنظيمي في الالتزام العاطفي Affective Commitment للعاملين وهو الارتباط الوجداني بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها والرغبة القوية للبقاء كعضو دائم فيها ، وكذلك الالتزام المعياري Normative Commitment وهو الشعور بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للبقاء في المنظمة بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى سواء عاطفية أو مادية (Deniz et al., 2013) . أيضاً غياب الخطاب التنظيمي Organizational Voice يترتب عليه ضعف في اتجاهات العاملين نحو التغيير Organizational Change ومقاومتهم لأي محاولات هادفة للتطوير ، بالإضافة إلى أن قلة حجم المعلومات المتدفقة للإدارة العليا Feedback نتيجة الصمت التنظيمي يؤدي إلى صعوبة قيامها بأي تغيير أو تطوير فعلي داخل المنظمة (Morrison and Milliken, 2000 ; Eriguc et al., 2014) . وفي نفس السياق توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية Organizational Trust ، بمعنى أن دعم

الإدارة العليا للصمت التنظيمي يؤدي إلى انخفاض ثقة العاملين في كل من المنظمة ، والإدارة ، والمشرفين ، بالإضافة إلى انخفاض هذه الثقة أيضاً بين العاملين أنفسهم نتيجة ضعف الحوار التنظيمي بينهم . فكلما كانت العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها قائمة على الثقة والتقدير والاحترام كلما بادر هؤلاء العاملون إلى طرح الأفكار وإبداء الآراء والحديث عن قضايا ومشكلات العمل والتفاعل معها والمشاركة في حلها ، أما إذا كانت هذه العلاقة قائمة على الشك وعدم التقدير والخوف فإن هؤلاء العاملون سيكونون أكثر ميلاً إلى الصمت (Fard and Karimi, 2015) . كما أن غياب صوت العاملين وعدم الاهتمام بأرائهم يؤدي إلى خسارة المنظمات للعديد من الفوائد والمميزات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior والتي من أهمها : (1) الإيثار Altruism : وهي تحمل المعاناة في سبيل توجيه ومساعدة العاملين الجدد ، والمتعثرين في أعمالهم نتيجة غيابهم عن العمل ، وأصحاب الأعباء الكثيرة ، ومساعدة المشرفين والمدراء في أداء أدوارهم ، وكذلك مساعدة العملاء ؛ (2) الكياسة Courtesy : وهي حل مشكلات الزملاء داخل المنظمة ، والعمل على منع ظهور أي مشكلات داخل بيئة العمل ؛ (3) الروح الرياضية Sportsmanship : وهي التسامح مع الآخرين وتحمل أي مشاق أو متاعب دون إبداء أي رفض أو شكوى أو تذمر ؛ (4) السلوك الحضاري Civic Virtue : وهو المشاركة الفعالة في بناء وتطوير وإدارة المنظمة وتحسين صورتها والدفاع عنها ؛ (5) وعي الضمير Conscientiousness : وهو احترام اللوائح والقوانين التنظيمية والإخلاص في العمل وأدائه على الوجه الأكمل (Nafei, 2016) . أيضاً هناك سلبيات أخرى للصمت التنظيمي مثل انخفاض مستوى التعلم التنظيمي Organizational Learning نظراً لصعوبة اكتشاف الأخطاء وعدم القدرة على تصحيحها أو التعلم منها ، وهو ما يؤدي إلى ظاهرة الفشل أو الإخفاق التنظيمي ، ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي Job Burnout بين العاملين ، انخفاض روح المبادرة والعمل بروح الفريق ، ضعف التعامل مع الصراعات التنظيمية ، ظهور حالات الجمود التنظيمي ، تجنب المخاطرة في اتخاذ القرارات ، ضعف الأداء التنظيمي ، زيادة معدل دوران العمل ، انخفاض مستوى أداء العاملين (Shojaei and Coban and Sarikaya, 2016 ; Tabarei, 2016) .

#### أهداف البحث

1. تحديد أكثر أنواع الصمت التنظيمي انتشاراً في الفنادق المصرية ؛
2. التعرف على أهم أسباب الصمت التنظيمي في القطاع الفندقي ؛
3. قياس أهم النتائج والآثار السلبية المترتبة على الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية ؛
4. اقتراح عدة آليات للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي والتغلب على سلبياته .

#### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي لمفهوم الصمت التنظيمي وتوضيح أهم أسبابه ودوافعه وأنواعه المتعددة ، بالإضافة إلى نتائجه وتأثيراته السلبية سواء على العاملين أو المنظمة ، والمنهج التحليلي Analytical Approach في الدراسة الميدانية والتي استهدفت جمع البيانات الأولية عن ظاهرة الصمت التنظيمي من واقع الفنادق المصرية ، وأخيراً المنهج التفسيري Explanatory Approach في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث للوصول إلى استخلاص النتائج النهائية وتحقيق الأهداف الموضوعية .

#### الأسلوب العلمي المستخدم

استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية من خلال استمارة استقصاء قُسمت إلى أربعة أقسام وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي . القسم الأول استهدف التعرف على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة ، القسم الثاني استهدف تحديد أكثر أنواع الصمت التنظيمي انتشاراً في الفنادق المصرية ، القسم الثالث استهدف تحديد أسباب ودوافع الصمت التنظيمي ، أما القسم الرابع فاستهدف تقييم نتائج الصمت التنظيمي وتأثيراته السلبية داخل القطاع الفندقي .

## مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ . بلغ عدد الفنادق محل الدراسة 19 فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية منتظمة من أحدث دليل للفنادق المصرية من إجمالي 43 فندقاً ؛ أي ما يعادل 44 % من إجمالي مجتمع البحث ( دليل الفنادق المصرية ، الإصدار 34 لعام 2015/2016 ) . وقد تم توزيع عدد 350 استمارة استقصاء على مفردات البحث من العاملين ، تحصل منها على عدد 308 استمارة ، واستبعد منها عدد 22 استمارة غير مستوفاه ، لتبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 286 استمارة بمعدل استجابة قدره 81.71% من إجمالي الاستمارات الموزعة .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج "Statistical Package for Social Sciences – spss v. 20" من خلال بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المستخدم ، التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على أهم أنواع وأسباب الصمت التنظيمي في القطاع الفندقي ، معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لقياس نتائج وتأثيرات الصمت التنظيمي في بعض المتغيرات الأخرى مثل سلوك المواطنة التنظيمية واتجاهات العاملين نحو التغيير وفاعلية اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى اختباري Mann-Whitney U و Kruskal-Wallis H للتعرف على مدى وجود أية فروق معنوية بين عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والخبرة .

## اختبار الثبات والمصدقية

تم إجراء اختبار معامل Cronbach's Alpha لتحديد مدى ثبات ومصداقية Reliability and Validity المقياس المستخدم ، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول (1) .

جدول (1) اختبار معامل ألفا كرونباخ

م	البعد	عدد المفردات	Cronbach's Alpha	معامل المصدقية
1	أنواع الصمت التنظيمي	9	0.91	0.954
2	أسباب الصمت التنظيمي	14	0.89	0.943
3	اتجاهات العاملين نحو التغيير ، سلوك المواطنة التنظيمية ، فاعلية اتخاذ القرار ، الالتزام التنظيمي .	15	0.82	0.906
	Overall Total Scale	38	0.90	0.949

تشير نتائج جدول (1) إلى أن جميع أبعاد المقياس المستخدم تتمتع بالثبات والمصدقية ، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الثلاثة من 0.82 : 0.91 بمعامل مصداقية قدره 0.95 . وبالتالي فجميعها أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.6 .

## النتائج والمناقشة

### 1. التحليل الوصفي

#### 1.2 التحليل الوصفي لبيانات العينة الديموغرافية

يوضح جدول (2) البيانات الشخصية لعينة الدراسة ، حيث يتضح أن 240 عامل من إجمالي مفردات العينة ذكور بنسبة (83.9%) ، بينما 46 فقط من الإناث بنسبة (16.1%) مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بفنادق شرم الشيخ . وعن الشريحة العمرية يأتي في مقدمة الشرائح العمرية العاملون تحت سن 30 سنة حيث بلغ عددهم 114 عامل بنسبة (39.7%) ، ثم العاملون بين 30 إلى 45 عاماً حيث بلغ عددهم 111 عامل بنسبة (38.9%) ، وأخيراً العاملون بالفئة العمرية الأكبر من 45 عاماً وعددهم 61 عامل بنسبة (21.3%) . وعن المستوى التعليمي للعاملين وجد أن 73 عامل بنسبة (52.5%) حاصلون على مؤهلات متوسطة ، 199 عامل حاصلون على مؤهلات عليا بنسبة (69.6%) ، ثم 14 عامل بنسبة (4.9%) حاصلون

على دراسات عليا . وعن سنوات الخبرة وجد أن هناك 105 عامل سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات بنسبة (36.7%) ، بينما هناك 96 عامل تتراوح نسبة خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات بنسبة (33.6%) ، ثم 85 عامل بخبرة تخطت العشر سنوات بنسبة بلغت (19.2%) . وعن طبيعة المستوى الإداري الذي يشغله العامل شملت العينة 118 عامل على المستوى التنفيذي بنسبة (41.3%) ، 113 عامل على المستوى الإشرافي بنسبة (39.5%) . وعن نمط إدارة الفنادق التابع لها العاملون وجد أن 150 عامل بنسبة (52.4%) من إجمالي العينة يتبعون سلاسل فندقية بينما 136 عامل بنسبة (47.6%) يتبعون فنادق مستقلة .

#### جدول (2) البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الأجوبة	البيان
83.9	240	ذكر	النوع
16.1	46	أنثى	
39.7	114	أقل من 30 عام	السن
38.9	111	من 30:45	
21.3	61	أكبر من 45	
65.4	187	متزوج	الحالة الاجتماعية
34.6	99	غير متزوج	
52.5	73	متوسط	مستوى التعليم
69.6	199	مؤهل عالٍ	
4.9	14	دراسات عليا	
36.7	105	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.6	96	من 5 : 10 سنوات	
29.7	85	أكثر من 10 سنوات	
41.3	118	مستوى تنفيذي	المستوى الإداري
39.5	113	مستوى إشرافي	
19.2	55	إدارة عليا	
52.4	150	سلاسل فندقية	نمط الإدارة
47.6	136	إدارة مستقلة	

#### 2.2 التحليل الوصفي لأنواع الصمت التنظيمي داخل الفنادق

يتضح من جدول (3) أن الصمت الدفاعي هو أكثر أنواع الصمت التنظيمي انتشاراً في الفنادق المصرية حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.323 ، يليه في المرتبة الصمت الإذعاني بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.625 ، وأخيراً الصمت الاجتماعي الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.354 . ومن ثم تؤكد هذه النتيجة انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بشكل ملحوظ في الفنادق المصرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لأنواع الصمت الثلاثة 3.59 بانحراف معياري 0.434 . كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Akcın et al., 2017 ; Bastug et al., 2016) من أن العاملين عادةً ما يلجأون أولاً إلى الصمت الدفاعي لحماية أنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن أي قضايا أو مشكلات تتعلق بالمنظمة ، ثم الصمت الإذعاني عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث أي تغيير في مجريات الأمور داخل المنظمة ، وأن أفكارهم وآراءهم لن يؤخذ بها ولن تؤثر في أي شيء ولن تضيف أي جديد للمنظمة ، وأخيراً الصمت الاجتماعي عندما يسعون إلى الحفاظ على علاقات جيدة مع المنظمة من ناحية ومع زملاء العمل من ناحية أخرى .

#### جدول (3) أنواع الصمت التنظيمي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصمت الإذعاني Aquiescence Silence	3.48	0.625
الصمت الدفاعي Defensive Silence	4.37	0.323
الصمت الاجتماعي Prosocial Silence	2.93	0.354
الإجمالي	3.59	0.434

### 3.2 التحليل الوصفي لأسباب الصمت التنظيمي

يتضح من جدول (4) أن الأسباب الفردية من أهم الأسباب الدافعة لظاهرة الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.258 ، يليها في الأهمية الأسباب الإدارية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.324 ، ثم الأسباب التنظيمية بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.421 ، وأخيراً الأسباب الاجتماعية بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 0.633 . وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه *Milliken et al.* (2003) من أن غالبية أسباب الصمت التنظيمي ترجع إلى عوامل فردية مثل الخوف من الانطباعات السيئة والنظرة السلبية ، الخوف من العزلة وتدهور العلاقات مع الآخرين ، الخوف من التعرض للعقاب أو الانتقام . ويربط تلك النتيجة بالنتيجة السابقة ( جدول 3 ) نجد أن الصمت الدفاعي للعاملين عادة ما ينبع من عوامل شخصية ، حيث يصبح تخوف العامل من التعرض للانتقام أو الاضطهاد من قبل الإدارة سبباً رئيسياً في عزوفه عن إبداء آرائه عن العمل أو ربما التحدث في أي شأن وظيفي وهو ما يؤكد *Eriguc et al.* (2014) من أن الصمت الدفاعي ينشأ عادة من تغليب العامل لمصلحته الشخصية على حرصه على المصلحة العامة للمؤسسة وهو ما يعني حدوث فجوة نفسية بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها .

#### جدول (4) أسباب الصمت التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسباب
0.258	4.21	الأسباب الفردية
0.324	3.65	الأسباب الإدارية
0.421	3.48	الأسباب التنظيمية
0.633	2.95	الأسباب الاجتماعية

### 2. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط

تم إجراء تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على نتائج وآثار الصمت التنظيمي في المتغيرات التالية " اتجاهات العاملين نحو التغيير ، سلوك المواطنة التنظيمية ، فاعلية اتخاذ القرار ، الالتزام التنظيمي " .

#### 1.3 تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بين الصمت التنظيمي واتجاهات العاملين نحو التغيير

يتضح من جدول (5) وجود علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية ( Sig = 0.021 ) بين الصمت التنظيمي واتجاهات العاملين بالفنادق نحو التغيير ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة ( B = - 0.213 ) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل ( الصمت التنظيمي ) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع ( اتجاهات العاملين نحو التغيير ) بمقدار ( - 0.213 ) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية . وهذا ما أكدته *Eriguc et al.* (2014) ; *Morrison and Milliken* (2000) أن نجاح أي تغيير تنظيمي *Organizational Change* سواء كان تكنولوجياً أو هيكلية أو سلوكية إنما يعتمد بشكل كبير على اتجاهات العاملين نحو التغيير ومدى تفاعلهم مع قضايا ومشكلات العمل من خلال توضيح المشكلات واقتراح الحلول وطرح الأفكار التي تساعد على تطوير المنظمة . وبالتالي فالصمت التنظيمي يعتبر من أكبر العوائق التي تقف أمام برامج التغيير والتطوير داخل المنظمات لأنه يعوق عمليات التغذية العكسية للحقائق والمعلومات التي تساعد على التغيير واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه يمثل تحدياً كبيراً أمام المنظمات الداعمة للصمت ؛ لأن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، والاستمرار في سباق المنافسة ، ومواكبة جميع المستجدات ، والتكيف مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية . خاصة وأن المنظمات الرائدة تستمع دائماً لجميع الحقائق من عاملاتها وتعتبرهم مصدر قوتها وتميزها .

جدول (5) : معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي واتجاهات العاملين نحو التغيير

المعنوية Sig.	قيمة (ت)	معامل الانحدار Beta	المعامل غير القياسي Unstandardized Coefficient		نموذج
			الخطأ المعياري للمعامل البائي Standardized Error	قيمة المعامل البائي B	
0.000	8.353		0.162	3.835	المتغير الثابت Constant
0.021	6.982	-0.213	0.030	-0.240	اتجاهات العاملين نحو التغيير

### 2.3 تحليل معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

يتضح من جدول (6) أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق ، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين (-0.338) ، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت معدلات الصمت التنظيمي بالفنادق كلما تزدت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها . كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية ، وأنها معنوية عند مستوى أقل من 0.05 . وتتفق هذه النتيجة مع ما يراه (Acaray and Akturan 2015) من كون الصمت التنظيمي مؤثراً سلبياً في السلوكيات التطوعية غير الإلزامية التي يقوم بها العاملون بشكل اختياري دون انتظار أي مكافآت مادية أو معنوية . وربما يعزى ذلك الأمر إلى شعور العاملين بعدم التقدير داخل منظماتهم نتيجة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم في قضايا ومشكلات العمل أو ضعف دافعيتهم نحو العمل نتيجة شعورهم بعدم القدرة على التأثير في مجريات الأمور داخل المنظمة ، أو ربما معاناتهم من بعض المشكلات النفسية مثل مشكلة التنافر المعرفي أو الإدراكي بسبب صعوبة التوازن بين سلوكياتهم ومعتقداتهم ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تنامي شعورهم بالإحباط واللامبالاة والسلبية داخل بيئة العمل .

جدول (6) معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المعنوية Sig.	قيمة (ت)	معامل الانحدار Beta	المعامل غير القياسي Unstandardized Coefficient		نموذج
			الخطأ المعياري للمعامل البائي Standardized Error	قيمة المعامل البائي B	
0.000	6.992		0.483	3.377	المتغير الثابت Constant
0.000	1.831	-0.338	0.173	-0.316	سلوك المواطنة التنظيمية

### 3.3 تحليل معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي و فاعلية اتخاذ القرار

يتضح من جدول (7) وجود علاقة انحدار عكسية بين الصمت التنظيمي و فاعلية اتخاذ القرار من منظور العاملين ، إذ بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (-0.327) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل ( الصمت التنظيمي ) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع ( فاعلية اتخاذ القرار من منظور العاملين ) بمقدار (-0.327) وحدة . كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين عكسية ، وأنها معنوية عند مستوى أقل من 0.05 . فكلما زادت معدلات الصمت التنظيمي بالفنادق كلما رأى العاملون أن القرارات التي تتخذها الإدارة أقل فاعلية ، إذ أن تغييب رؤية العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤثر بالسلب في مستوى رضاهم عن تلك القرارات من حيث عدم التعرف على أهم أسباب المشكلات التي تتطلب التدخل باتخاذ قرارات جديدة ، أو التعرف على مقترحاتهم قبل صياغة تلك القرارات أو حتى تقييم مدى جدوى تلك القرارات من منظورهم . وتتفق تلك النتيجة مع ما يراه (Vakola and Bouradas 2005) من أن جودة و فاعلية أي قرار تنظيمي تعتمد على عدة عوامل من أهمها مدى جودة ودقة وحجم المعلومات والحقائق المتاحة لدى الإدارة العليا ، مستوى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ، مستوى قبول واقتناع العاملين بالقرار ، إمكانية تنفيذ القرار ، التوقيت الملائم للقرار .

جدول (7) معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار من منظور العاملين

المعنوية Sig.	قيمة (ت)	معامل الانحدار Beta	المعامل غير القياسي Unstandardized Coefficient		نموذج
			الخطأ المعياري للمعامل البائي Standardized Error	قيمة المعامل البائي B	
0.000	7.160		0.4.77	3.417	المتغير الثابت
0.000	1.767	-0.327	0.151	0.267	فاعلية اتخاذ القرار

#### 4.3 تحليل معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي

يتضح من جدول (8) أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي في الالتزام التنظيمي Organizational Commitment للعاملين بالفنادق . حيث بلغ معامل الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين (-0.383) عند مستوى معنوية (0.033) ، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت معدلات الصمت التنظيمي بالفنادق كلما أثر ذلك سلباً في معدلات الالتزام التنظيمي للعاملين بها ، وتعتبر هذه النتيجة هامة في تحديد أثر الارتباط الوجداني بين العامل والفندق ، الأمر الذي ينعكس أثره السلبي على زيادة معدلات دوران العمالة من أجل بحث العامل عن الفرص التي تلبي احتياجاته المادية دون التقيد بأية التزامات معنوية تجاه المؤسسة التي يعمل بها . وهذا ما أكدته Deniz et al. (2013) من أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تراكم المشكلات التنظيمية وكثرة الأزمات وتردي مناخ وجودة بيئة العمل ومن ثم انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وارتفاع دوران العمالة وضعف الإنتاجية وسوء الخدمات المقدمة.

جدول (8) معامل الانحدار البسيط بين الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي

المعنوية Sig.	قيمة (ت)	معامل الانحدار Beta	المعامل غير القياسي Unstandardized Coefficient		نموذج
			الخطأ المعياري للمعامل البائي Standardized Error	قيمة المعامل البائي B	
0.000	6.794		0.480	3.258	المتغير الثابت
0.033	2.112	-0.383	0.130	0.274	الالتزام التنظيمي

#### 4. اختبار الفروق

##### 1.4 تحليل معامل Mann-Whitney U للفروق الثنائية

تم إجراء تحليل معامل مان وتني للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه الصمت التنظيمي ترجع إلى متغيري النوع والحالة الاجتماعية . حيث أظهرت نتائج جدول (9) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة يميل نحو الذكور (26.01) أكثر منه في الإناث (9.63) مما يدل على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بين الذكور أكثر منها في الإناث . كما يتضح أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لفئة العاملين المتزوجين (29.17) أكثر منه لغير المتزوجين (12.28) . وبالتالي فالضغوط الاجتماعية التي تقع على عاتق الذكور أو غير المتزوجين ربما تلعب دوراً في زيادة معدلات الصمت التنظيمي أكثر من الإناث أو غير المتزوجين مما يؤكد النتيجة سابقة الذكر ( جدول 3 ) التي تقول أن الصمت الدفاعي العائد إلى أسباب شخصية هو الأكثر شيوعاً في الفنادق ، بل وتؤكد أيضاً أنه كلما زاد حجم تلك الضغوط كلما ارتفعت معدلات الصمت التنظيمي بين العاملين .

جدول (9) تحليل الفروق Mann-Whitney U بين عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيري النوع والحالة الاجتماعية

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	النوع	الصمت التنظيمي
0.000	26.01	240	ذكر	
	9.63	46	أنثى	
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	الحالة الاجتماعية	
0.000	29.17	187	متزوج	
	12.28	99	غير متزوج	

2.4 تحليل معامل Kruskal-Walls H للفروق الثلاثية

تم إجراء تحليل معامل Kruskal-Walls H للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه الصمت التنظيمي ترجع إلى متغيرات المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري . حيث أظهرت نتائج جدول (10) أن مدى المتوسط الحسابي لعينة الدراسة وفق المستوى التعليمي يرتب الصمت التنظيمي تنازلياً من المستويات التعليمية الأقل حتى الأعلى (13.10 ، 13.12 ، 15.70) ، أي أنه كلما قل المستوى التعليمي للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات الصمت التنظيمي ، وربما تعزى تلك النتيجة لعدة أسباب منها تخوف العمالة ذات المستويات التعليمية المنخفضة من الحصول على وظائف بديلة حال حدوث أية اضطرابات أو ردود أفعال سلبية مع الإدارة جراء إبداء آرائهم ، أو ربما عدم دراية العمالة ذات المستويات التعليمية المنخفضة بحقوقهم القانونية ، والتي من الممكن أن تخلق حاجزاً من الصمت خوفاً من أن يضعهم التعبير عن آرائهم تحت أية آثار سلبية قد تنتهجها الإدارة ، أو ربما عدم معرفتهم في الأساس بالطرق الممكن اتباعها للتعبير عن آرائهم بشكل سليم .

وعلى صعيد سنوات الخبرة ، يوضح جدول (10) أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة يرتب الصمت التنظيمي تنازلياً من مستويات الخبرة الأقل حتى الأعلى (12.02 ، 15.64 ، 9.08) ، أي أنه كلما قلت عدد سنوات الخبرة ، كلما زادت معدلات الصمت التنظيمي والعكس . الأمر الذي ربما يدل على أن حداثة عهد العامل بالوظيفة تجعله أكثر رغبة في الصمت خوفاً من الآثار السلبية التي قد تنتج عن إبداء الرأي . وعن المستوى الإداري الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي للصمت من المستويات الإدارية التنفيذية وحتى المستويات الإدارية العليا (8.02 ، 13.95 ، 14.22) ، أي أنه كلما ارتقى المستوى الإداري للعامل كلما قلت معدلات الصمت التنظيمي ، الأمر الذي قد يرجع إلى أن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة قد تخلق لدى شاغليها نوعاً من الحصانة تتيح له إبداء رأيه دون تخوف قدر الإمكان ، وأنه كلما ارتقى المستوى الإداري كلما زادت تلك الحصانة ولاسيما مع ربط تلك النتيجة بالنتيجتين السابقتين " سنوات الخبرة والمستوى التعليمي" والذي عادة ما يركن إليهما بشكل رئيسي عند ترقية العامل أو شغله لمستويات وظيفية أعلى .

جدول (10) تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم	الصمت التنظيمي
0.000	15.70	73	متوسط	
	13.12	199	مؤهل عال	
	13.10	14	دراسات عليا	
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة	
0.000	15.64	105	أقل من 5 سنوات	
	12.02	96	من 5 : 10 سنوات	
	9.28	85	أكثر من 10 سنوات	
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	المستوى الإداري	
0.000	14.22	118	مستويات تنفيذية	
	13.95	113	مستويات إشرافية	
	8.02	55	مستويات إدارية عليا	

الخلاصة

تعاني الفنادق المصرية من ظاهرة الصمت التنظيمي وبخاصة الصمت الدفاعي ، هذا ولا تتبع إدارات الفنادق أية إجراءات متكاملة للحد من هذه الظاهرة أو تقليل دوافعها الفردية لدى العاملين على الرغم من خطورتها على فاعلية اتخاذ القرار ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية، واتجاهات العاملين نحو التغيير بما يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة .

التوصيات

يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر باتباع الآليات التالية للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي :

1. تشجيع الخطاب التنظيمي " Organizational Voice " والاهتمام بأراء ومقترحات العاملين والاستماع اليهم ؛
2. التحول الى فكر المنظمات المتعلمة " Learning Organization " التي تعتمد على التعليم المستمر على المستويين الفردي والجماعي ، تشجيع الحوار والتعاون بين أفرادها ، تكوين فرق للعمل والتعلم الجماعي ، تمكين العاملين ، توليد ومشاركة المعارف والمعلومات ، التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية ، تبادل الخبرات والتجارب ، التطوير الذاتي
3. اتباع النظم الديمقراطية في الادارة والبعد عن النظم المتسلطة والفضوية ، مع ضرورة تغيير المعتقدات الفكرية للادارة
4. تقوية نظم الاتصالات والعلاقات الداخلية " Internal Communications " على جميع المستويات " أفقياً ورأسياً " ، مع ضرورة الحد من التسلسل الهرمي في التنظيم الذي يعوق تبادل المعلومات ؛
5. توفير آليات فعالة للتعبير عن الآراء مثل تبني سياسة الباب المفتوح ، الاجتماعات الدورية ، والندوات وورش العمل ، وصناديق الاقتراحات ؛
6. إشراك العاملين في عملية صنع القرار ، مع وضع آليات فعالة للتغذية العكسية ؛
7. توفير الأمان الوظيفي " Job Security " الذي يشجع العاملين على حرية التعبير ؛
8. ربط المسار الوظيفي للعاملين "نظم الترقيات" بمدى الإسهام في تطوير المنظمة ؛
9. تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الفردية التي تساهم في حل المشكلات التنظيمية من خلال المكافآت ؛
10. دعم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ؛
11. تقبل المعارضة التنظيمية " Organizational Rumbling " ووجهات النظر المختلفة والاستماع إليها بجدية بما يضمن تحقيق الشفافية الإدارية داخل المنظمة .

## المراجع

- Acaray, A. and Akturan, A. (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, PP.472 – 482.
- Akcin, K.; Erat, S.; Alniacik, U. and Ciftcioglu, A. B. (2017), "Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians", *Journal of Global Strategic Management*, Vol.11, No.1, PP.35 – 43.
- Akin, U. and Ulusoy, T. (2016), "The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians:A Research on Universities in Turkey", *International Journal of Higher Education*, Vol.5.
- Bastug, G. ; Pala, A. ; Yilmaz, T. ; Duyan, M. and Gunel, I. (2016), "Organizational Silence in Sports Employees", *Journal of Education and Learning*, Vol.5, No.4, PP.126 – 132.
- Beheshtifar, M. ; Borhani, H. and Moghadam, M. N. (2012), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.2, No.11, PP.275 – 282.
- Brinsfield, C. T.; Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Emerald Group Publishing LTD, UK*, Vol.1, Chap.1, PP.4 – 36.
- Chou, S. Y. and Chang, T. (2017), " Employee Silence and Silence Antecedents: A theoretical Classification", *International Journal of Business Communication*, PP. 1-26.
- Coban, H. and Sarikaya, M. (2016), "A Research on the Relationship between Organizational Silence and Burnout", *European Scientific Journal*, Vol.12, No.10, PP.145- 154.
- Deniz, N. ; Noyan, A. and Ertosun, Ö. G. (2013), "The Relationship Between Employee Silence and Organizational commitment in A Private Healthcare Company", *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, PP.691 – 700.
- Eriguc, G. ; Ozer, O. Turac, I. S. and Songur, C. (2014), "Organizational Silence Among Nurses: A study of Structural Equation Modeling", *International Journal of Business, Humanities and technology*, Vol. 4, No. 1, PP.150-162.
- Fard, P. G. and Karimi, F. (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction of the Employees of University", *International Education Studies*, Vol.8, No.11, PP.219 – 227.
- Kostiuk, D. (2012), " Silence: the Reasons why People May Not Communicate", *Doctoral Dissertation, The Faculty of Graduate School, University of Missouri, USA*.
- Liang, T. and Wang, Y. (2016), " Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perception of Organizational Politics", *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 6, No. 5, PP. 640-648.
- Lopez, C. (2016), "Creating a Healthy Organizational Culture: Transformational Leadership, Organizational Silence, and Small Business", *Master Thesis, the College of Arts and Humanities, California State University*, P. 22.
- Lu, J. and Xie, X. (2013), "Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*, Vol.9, No.17, PP.47 – 52.
- Mahdavi, M. A. P. and Pirzad, A. (2017), " Study on Effect of Intellectual Capital on Knowledge Sharing, Case Study: Department of Housing Foundation Fars Province", *International Business Management*, Vol. 11, No.3, PP. 814-820.
- Milliken, F. J. ; Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, PP.706.
- Nafei, W. A. (2016), "Organizational Silence: it's Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior", *International Business Research*, Vol.9, No.5, PP.57 – 75.
- Nikmaram, S. ; Yamchi, H. G. ; Shojaii, S. ; Zahrani, M. A. (2012), "Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, Vol.17, No.10
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, PP.331 – 369.
- Shojaei, A. A. and Tabarei, S. F. S. (2016), "The Effect of Organizational Silence and Voice on Organizational Learning in Elementary School Teachers (Iranian Study)", *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, Vol.7, No.5, PP.145 – 151.
- Shojaie, S. ; Matin, H. Z. and Barani, G. (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, PP.1731-1735.
- Sholekar, S. and Shoghi, B. (2017), "The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran", *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.10, No.1, PP.113 – 142.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personal Psychology*, Vol. 61, No. 1, PP.37 – 68.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation", *Employee Relations*, Vol. 27, No.5, PP.441 – 458.
- Yirik, S.; Yilmaz, Y.; Demirel, O. N.; Yilmaz, Y.; Akgun, A. and Kinay, H. (2012), "Analysis of the Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment in Terms of Demographic Variables", *3<sup>rd</sup> International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo, PP.82 – 94.
- Yildiz, E. (2013), " Enigma of Silence in Organizations: What Happens to Whom and Why? ", *Beykent University Journal of Social Science*, Vol. 6, No. 2, PP. 1307-5065.

## ملخص باللغة الإنجليزية

This research paper aims at studying the phenomenon of organizational silence in the hotels' sector, it types, reasons behind it and consequences. A questionnaire was used to collect data from a random sample of the 5-star hotels in Sharm El Sheikh City. The results showed: (1) the spread of organizational silence in hotels specially the defensive type; (2) no measures are adopted to overcome the negative consequences of this phenomenon. Recommended is the encouragement of organizational voice and listening to the opinions and suggestions of employees.