دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	أبو المعاطي، هادي
مؤلفين آخرين:	فياض، سامح(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج15, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2018
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	135 - 143
رقم MD:	1022736
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	الإدارة التنظيمية، إدارة الفنادق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة التنظيمية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1022736

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق

هنادي أبو المعاطي سامح فياض
كلية السياحة والفنادق – جامعة قناة السويس

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، والتعرف على أهم أنواع الصمت التنظيمي وتأثيرها في الرضا الوظيفي. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين (في قسم الأغذية المشروبات وقسم المكاتب الأمامية) ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، أظهرت النتائج أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشاراً وتأثيراً سلبياً في الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق العينة، يليه صمت الإذعان، أما صمت الترابط الاجتماعي فكان تأثيره إيجابياً. وتوصي الدراسة بوضع نظام فعال للتواصل بين العاملين ورؤسائهم يتم من خلاله تحفيز العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول المشكلات المرتبطة بالعمل للاستفادة من التغذية العكسية منهم؛ وتدريب المدراء علي اتباع نظم القيادة التحويلية والتشاركية وتقبل المعارضة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، صمت الترابط الاجتماعي، الرضا الوظيفي.

مقدمة

يعتبر رضاء العاملين أمراً حاسماً في المنشآت الفندقية، ليس فقط لتحسين مستوى الأداء وتقديم خدمة متميزة، بل لزيادة الإنتاجية وتحقيق رضاء العملاء، إلا أن هذا الرضا قد يصعب تحقيقه خاصة بالنسبة للعاملين المتصلين بشكل مباشر مع النزلاء في الفنادق، نظرا للمهام غير الروتينية التي يقومون بها يوميا، والتي تتطلب الكثير من الابتكار والتغيير والتعلم المبني علي آراء وأفكار ومقترحات العاملين أنفسهم، إلا أن كثيراً من العاملين قد يفضلون الصمت وعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول المشكلات المتعلقة بالمنشأة، الأمر الذي يمثل عقبة أمام الابتكار، التغيير التنظيمي، وتطوير الأداء. لذا زاد الاهتمام بمفهوم الصمت التنظيمي Organizational Salience، وأدركت المنظمات أهمية وجود عاملين يساعدون علي تطوير وتحسين الأداء من خلال التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، فضلا عن شعور العاملين بالرضا حال تشجيعهم على هذا التعبير.

الصمت التنظيمي

هناك اتفاق بين العلماء علي تعريف الصمت بأنه إحجام العاملين عن التعبير والمشاركة بأفكارهم أو تقديم معلومات أو مقترحات متعلقة بالمنشأة ومشكلاتها الحالية أو المتوقعة بوعى وتعمد (Coban and Sarikaya, 2016). وعندما يفضل معظم العاملين التزام الصمت يصبح سلوكا جماعيا ويسمى الصمت التنظيمي.

اتفق العديد من الباحثين على تقسيم الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع (Pinder and Harlos, 2001; Dyne et al, 2003; Zehir and Erdogan, 2011; Knoll and Dick, 2013) هي: (1) صمت الإذعان Acquiescent Silence: هنا يفضل العاملون الصمت ولا يبذلون أي جهد لتغييره، لاعتقادهم أن أفكارهم ومقترحاتهم لن تؤثر في القرارات التنظيمية ولن تحدث أي تغيير في المنظمة ويتقبلون الوضع القائم بها، لذا يوصف هذا النوع بأنه صمت اللامبالاة والاستسلام وليس الخوف؛ (2) الصمت الدفاعي Defensive Silence: يلتزم العاملون في هذا النوع الصمت لحماية أنفسهم من النتائج السلبية (مثل فقدان الوظيفة، أو التعرض للجزاءات أو خصومات، أو فقدان مكانتهم في المنشأة) التي قد تترتب على إفصاحهم عن آراء ومقترحات أو معلومات تخص العمل. وكمثال لهذا النوع من الصمت يقوم العامل بحجب معلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل. ويختلف هذا الصمت عن صمت الإذعان السابق في أنه ينطوي على وعى ودراسة للموقف وتقييم للبدائل واتخاذ قرار بعدم التحدث، لذلك فهو مبنى على الخوف؛ و(3) صمت الترابط الاجتماعي Prosocial Silence: وهنا يمثل الصمت التنظيمي سلوكا إيجابيا هادفا وفعالا، فقد يمتنع العامل عن التعبير عن آرائه ومقترحاته بشكل متعمد تماشياً مع صمت الآخرين أو حرصاً على مصلحة المنشأة أو الزملاء بهدف الحفاظ على العلاقات مع الأخرين، مثال ذلك بقاء العامل صامتا لحماية المعلومات السرية المتعلقة بالقدرة التنافسية. ويتشابه صمت الترابط الاجتماعي مع الصمت الدفاعي في أنهما مبنيان على وعى وقرار مدروس، ولكنه يختلف عنه في أن الدافع منه حماية الآخرين وليست الحماية الشخصية.

يُدفع العاملون إلى التزام الصمت التنظيمي بفعل عدد من العوامل أهمها، أولا العوامل الإدارية والتنظيمية المتمثلة في: (1) عدم اهتمام المدراء بالتغذية المرتدة من العاملين: خوفا من تلقى آراء أو ردود أفعال سلبية حول مواقفهم وسلوكياتهم في العمل أو حول أداء المنظمة، لذلك ينظر إلي التغذية العكسية للعاملين أحيانا على أنها أقل دقة وشرعية خاصة إذا تعارضت مع آرائهم،

لذلك فقد تهمل أراء ومقترحات العاملين أو يرغمون علي الصمت (Milliken *et al*, 2003)؛ (2) نظام الاتصال: فعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين العاملين والإدارة يُشعر العاملين بعدم الاهتمام والتقدير لآرائهم، فيمتنعون عن التحدث (Frazier and Bowler, 2015)؛ (3) دعم الإدارة العليا: إن عدم دعم وتشجيع الإدارة العليا العاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عدم تفويض بعض الصلاحيات لهم للاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم (أمال ياسين، 2007)، عدم تعزيز مناخ الثقة بينهما (Wang and Hsieh, 2013)، وعدم دعم العاملين الذين يُبلغون عن أمور سلبية أو يقدمون شكاوى متعلقة بالعمل (Edwards, 2016)، كل ذلك يؤثر بالسلب فى الروح المعنوية للعاملين ويؤدى إلى زيادة الشعور بالإحباط ومن ثم التزام الصمت؛ (4) الروتينية في السلطة: ويقصد بها درجة التقيد بالقواعد والإجراءات والأنشطة عند التعامل مع العاملين داخل المنظمة، فكلما تمسك المدراء بتطبيق القوانين دون الأخذ في الاعتبار آراء ومقترحات العاملين زاد الصمت التنظيمي (أمال ياسين، 2007).

وثانيا العوامل الشخصية المتضمنة: (1) العزلة: إذ يعتقد الكثير من العاملين بأنه إذا أفصحوا عن المشكلات داخل المنظمة سوف يؤدى ذلك إلى عزلتهم عن زملائهم، الأمر الذى يدفعهم إلي التزام الصمت خشية فقد العلاقات الاجتماعية (Gulluce and Gulluce 2016)؛ (2) خوف العاملين من ردود فعل سلبية: فقد لا يرغب العاملون في الظهور كمعارضين أو منتقدين لآراء وأفكار رؤسائهم خوفا من الوقوع في مشكلات تهدد بقاءهم في المنشأة (Liu *et al*, 2009)، أو فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة من الرؤساء أو زملاء العمل (Vakola & Bouradas, 2005)، وينتهي ذلك الخوف في النهاية بالصمت التنظيمي للعاملين؛ و(3) القيم الثقافية للفرد: وتتمثل في مجموعة القيم التي يكتسبها الفرد من الثقافة السائدة في المنشأة (Morrison and Milliken, 2000)، وبالتالي فإن انتشار القيم الإيجابية المحفزة علي التعبير عن الأفكار والمقترحات داخل المنشأة يقلل من انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بها (Karaca, 2013).

إن للصمت التنظيمي تأثيراً واضحاً لا يُقتصر فقط على المستوى الفردي بل يتعداه إلى المستوى التنظيمي، فعلى المستوى الفردي: يؤدى إلى شعور العاملين بالتقيد وعدم الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلي الشعور بالإحباط والضيق واحتمال التعرض للمشكلات النفسية (Knoll and Dick, 2013)، غياب الثقة والاحترام والتعاون بين العاملين ورؤسائهم (Laeeque and Bakhtawari, 2014)، ضعف الالتزام التنظيمي، وعدم الرغبة في أداء الأعمال المؤكلة إليهم، وزيادة الرغبة في ترك العمل (Meral and Aslan, 2016). أما على المستوى التنظيمي: فيؤدي الصمت التنظيمي إلي تقليل التعلم التنظيمي، تقليل التغذية المرتدة من العاملين (Milliken and Morrison, 2003)، تقويض عملية تفويض السلطة، ضعف روح المبادرة في العمل، ضعف الشعور بأهمية دور الفرد داخل المنشأة، غياب العمل الجماعي، وعدم وجود تواصل بين العاملين، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدل دوران العمالة، انخفاض الرضا الوظيفي (Bagheri, 2012)، عدم الاستفادة من رأس المال الفكري، عدم فعالية خطوات صنع القرار التنظيمي لغياب الاقتراحات وتبادل المعلومات (Karaca, 2013)، إعاقة الابتكار والتطوير والتغيير، زيادة معدلات التغيب، عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وزيادة احتمال حدوث الأزمات (Fard and Fariba, 2015).

وعلي الجانب الآخر أشار Wang and Hsieh (2013) من قبل إلى أن للصمت التنظيمي (صمت الترابط الاجتماعي) بعض النتائج الإيجابية مثل زيادة خصوصية وسرية المعلومات بين العاملين، وتقليص حجم الصراعات الشخصية.

ويمكن مواجهة النتائج السلبية وتقوية الإيجابية المترتبة علي الصمت التنظيمي من خلال تشجيع العمل الجماعي بين العاملين ورؤسائهم، وتوفير مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً ومشاركة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار ودعم العلاقات الإنسانية (Vakola and Bouradas, 2005)، توفير نظام عادل للأجور والحوافز، تفويض بعض الصلاحيات للعاملين (أمال ياسين، 2007)، إعداد برامج تدريبة لتنمية وتطوير مهارات العاملين، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار (Daşcı and Cemaloğlu, 2016). كل ذلك في النهاية يصب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يقلل من انتشار الصمت التنظيمي السلبي داخل الفندق.

الرضا الوظيفي

عرف Locke عام (1976) الرضا الوظيفي على أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته" (Siengthai and Ngarm, 2016)، وعليه بنيت معظم تعريفات الرضا، والتي أجمعت علي أن الرضا هو مجموعة المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم مدى إشباع العمل لحاجات الفرد ورغباته، المتمثلة في بيئة وظروف العمل الملائمة، الأجور والمكافآت العادلة، والتواصل والتعاون مع الزملاء، هذا بالإضافة الى تلبية العمل للتوقعات الشخصية للعامل (Mora and Carbonell, 2009).

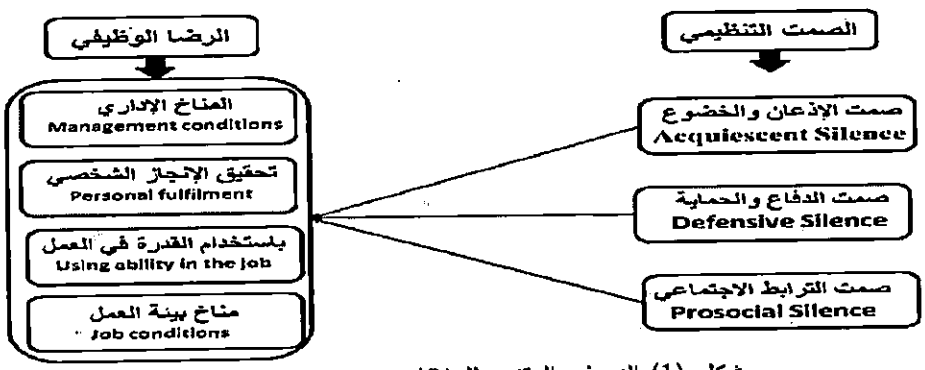
قام Kara *et al* (2012) معتمدا علي نموذج Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) المطور من قبل Weiss *et al* (1967) لقياس الرضا الوظيفي بتحديد أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في الرضا الوظيفي، هي: (1) استخدام القدرة في العمل Using ability in the job: تعني تناسب المهام والمسئوليات الموكلة إلي العامل مع إمكاناته وقدراته، وتوافق العمل مع قيم Values هذا العامل، شعور العامل بالأمان والاستقرار في وظيفته لتحقيق الاستقرار النفسي، وإعطاء العامل فرصة التعبير عن آرائه ومقترحاته وعرض مشكلات العمل؛ (2) تحقيق الإنجاز الشخصي Personal fulfilment: ولتحقيق الإنجاز الشخصي يجب أن يتضمن المحتوى الوظيفي مهاماً ومسئوليات متنوعة، وقدراً من تفويض الصلاحيات (Pan, 2015) يسمح للعامل بتقديم المساعدة للآخرين وتوجيههم، واستخدام طرقه الخاصة للقيام بوظيفته (Kara et al, 2012)، وكذلك الإهتمام بتدريب العامل ورفع كفاءته لتحسين أدائه، ليشعر بتمسك المنشأة به؛ (3) المناخ الإداري Management conditions؛ إن فهم وإدراك العامل للهيكل التنظيمي يمكنه من أداء مهامه بشكل أفضل، خاصة إذا صمم هذا الهيكل بشكل يسمح له بالمشاركة والإبداع لتحقيق أهداف المنشأة، وكذلك فإن تبني الأنماط القيادية (مثل النمط التحويلي والديمقراطي) التي تقوم علي تحفيز وإشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات وتنفيذها واتخاذ القرارات (Tsai, 2008)، التي تسمح بوجود علاقة تتسم بالاحترام والتفاهم بين المشرف والعامل، ووجود قنوات اتصال فعّالة بينهم، كل ذلك يزيد من معدلات الرضا الوظيفي لدي العاملين؛ و(4) مناخ بيئة العمل Job conditions: توفير بيئة عمل مناسبة –من حيث المكان، الإضاءة، التهوية، والرطوبة–، ووجود نظام مناسب وعادل للأجور والحوافز والترقية، من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.

يحقق الرضا الوظيفي العديد من الفوائد أهمها: تبني العاملين سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ تحفيزهم علي المشاركة الفعّالة داخل المنشأة؛ يخفض من معدلات التغيب ودوران العاملين والإضرابات والشكاوي؛ يقلل من حوادث العمل؛ يحسن من جودة الخدمة المقدمة، يزيد الالتزام التنظيمي؛ يحسن القدرة التنافسية للمنشأة؛ يشجع العاملين علي تنمية مهاراتهم؛ يزيد من شعور العامل بالأمان الاستقرار الوظيفي؛ يزيد من حماس وطموح العامل؛ يزيد من رضاء النزلاء؛ يجعل العاملين أكثر تركيزاً وفاعلية في العمل؛ يزيد الإبداع والابتكار وولاء العاملين (ميرفت توفيق، 2011)؛ كل ذلك يصب في تحسين الإيرادات والأرباح.

العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي

علي الرغم من أن الكثير من الدراسات قد تناولت مفهوم الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، إلا أن القليل منها تناولهما معاً في أدبيات إدارة الضيافة، رغم أهمية الموضوعين بالنسبة لهذا القطاع الذي يحتاج إلي تبادل المعلومات، المعرفة، والاقتراحات ومشاركتها، نظراً لطبيعته الديناميكية والمتغيرة بشكل سريع. لذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة، وإظهار أثر الصمت التنظيمي بأنواعه في الرضا الوظيفي. وفيما يتعلق بالعلاقة بينهما أظهرت دراسة Avery and Quinones (2002) أن عدم تعبير العامل عن أفكاره وآرائه المتعلقة بالعمل يؤدى إلى شعوره بعدم التقدير والإحباط والغضب، ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أيضا أشارت دراسة Vakola & Bouradas (2005) التي أجريت علي العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات إلى وجود علاقة سلبية بين عوامل الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، وعلي نفس المنوال كانت نتائج دراسة Knoll and Dick (2013) التي أجريت علي مجموعة من الطلاب في ألمانيا، إذا وجدت علاقة عكسية بين صمت الإذعان والقبول والصمت الدفاعي وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك أيدت دراسة زينب عبد الرزاق وظفر ناصر (2016) التي أجريت على العاملين في رئاسة جامعة بابل هذه النتائج.

بعد استعراض الدراسات الأدبية السابقة ذات الارتباط بموضوع البحث، تم وضع نموذج الدراسة.



شكل (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

الدراسة الميدانية

منهج البحث

تم تحديد مجتمع البحث في بعض فنادق ومنتجعات مدينة شرم الشيخ (25 فندقا) فئة الخمس نجوم كعينة احتمالية عشوائية، جمعت البيانات باستخدام استمارة استقصاء (500 نسخة) وزعت على العاملين بقسم الأغذية المشروبات وقسم المكاتب الأمامية بفنادق العينة المختارة، تم جمع (308) بمعدل استجابة 61.6%.

كانت استمارة الاستقصاء مكونه من 35 مفردة؛ تم تخصيص الخمس عشرة مفردة الأولي لأبعاد الصمت التنظيمي بواقع خمسة أسئلة لكل نوع، أما العشرون مفردة الباقية فخصصت لعوامل الرضا الوظيفي، أيضا بواقع خمسة أسئلة لكل عامل، وتم استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث 1 تعني "غيرا موافق بشدة" و5 تعني "موافق بشدة". لإجراء التحليل الإحصائى للبيانات استخدمت طريقة المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS3.

اعتمدت الدراسة علي نموذج Dyne *et al* (2003) لقياس أنواع الصمت التنظيمي، والذي استخدمته الكثير من الدراسات (Deniz *et al*, 2013; Acaray and Akturan, 2015)، في حين استخدم نموذج (MSQ) المطور من قبل Weiss *et al* (1967) لقياس عوامل الرضا الوظيفي، والذي يعد من أشهر النماذج المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، إذ اعتمدت عليه دراسات عدة (Pelit *et al*, 2011; Kara *et al*, 2012 ; Vigan and Giauque, 2018)، ولذلك فإن هذين المقياسين قادران على قياس الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، هذا فضلاً عن عمل دراسة استطلاعية من خلال عرض الأداة على بعض العاملين ذوي الخبرة بمجال البحث للتأكد من سلامة المصطلحات وسهولة فهمهما من قبل العاملين.

النتائج والمناقشة

تقييم نموذج الدراسة

تم اختبار نموذج الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square باستخدام برنامج Smart PLS3، وتعد هذه الطريقة أحد أساليب نماذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Modelling، وتعتمد عملية تحليل البيانات بهذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما كما يلي (Hair *et al*, 2017):-

أولا: تقييم نموذج القياس

يتم تقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث الكامنة Latent Variables وعناصر القياس الداخلية التابعة لها أو المستخدمة في قياسها، بهدف اختبار صلاحية أدوات الدراسة لقياس المطلوب، أي الصدق Validity، ومدى قدرتها على القياس، أي الثبات Reliability، ويتم ذلك في طريقة المربعات الصغرى الجزئية عن طريق حساب:-

1- الصدق التقاربي Convergent Validity:-

يشير الصدق التقاربي إلي مدى تقارب وتوافق أسئلة القياس مع بعضها البعض، إذ لابد و أن تكون الأسئلة التي تقيس نفس البعد متسقة مع بعضها البعض، وفيما يتعلق بصدق التقارب على مستوي المتغيرات الرئيسية (صمت الإذعان، صمت الدفاع، صمت الترابط الاجتماعي، المناخ الإداري، تحقيق الإنجاز الشخصي، استخدام القدرة في العمل، مناخ بيئة العمل) تم استخدام مقياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted كما هو موضح بجدول (1)، إذ كانت قيمته أكبر من 0.50 القيمة الأدنى المقبولة، فقد تراوحت قيمته بين 0.62 (الرضا عن المناخ الإداري) و0.65 (تحقيق الإنجاز الشخصي)، وهذه القيم تعكس صدقا تقاربيا بين المؤشرات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

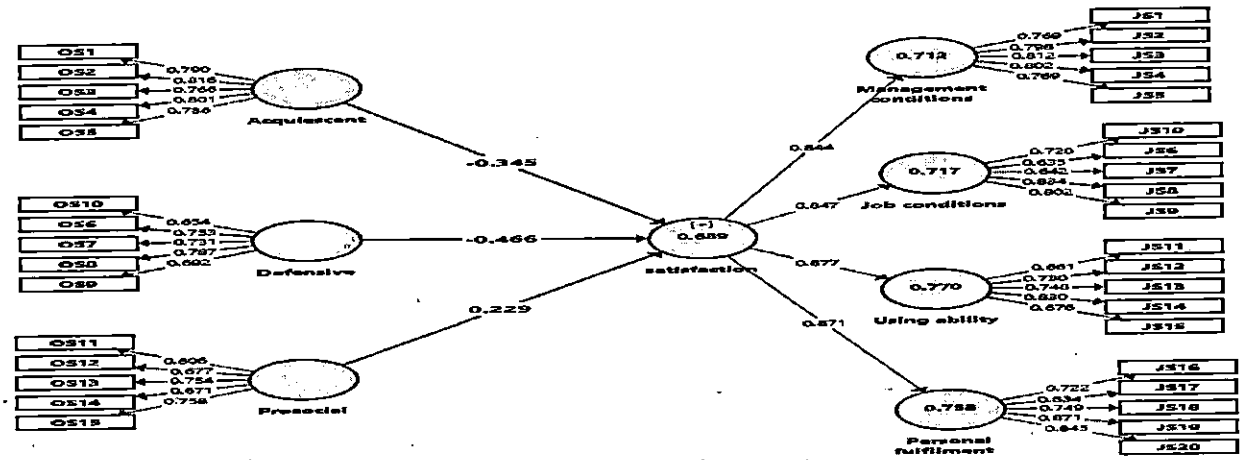
أما فيما يتعلق بالصدق التقاربي علي مستوي المؤشرات الخاصة بكل متغير يتضح من شكل (2)أن معامل تحميل Outer Loading لكل عبارة أكبر من 0.50 وهو ما يشير إلي أن درجة المصداقية الداخلية Inner Reliability لعناصر المتغير الواحد مقبولة، بمعنى أن كل مؤشر من مؤشرات قياس صمت الإذعان مثلا يعتبر قادر على قياسه، بمعني أيضاً أن نسبة التباين التي يفسرها كل مؤشر تعود إلي المتغير الذي يفترض أن تحمل عليه، وهنا أشار Hair *et al*, (2017) إلي أن الحد الأدنى لقيمة معامل التحميل ممكن أن يقبل فيما بين 0.4: 0.7، وقد ثبتت معنوية جميع معاملات التحميل عند $P \leq 0.001$، وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة لقياس الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي يتوافر بهما الصدق التقاربي.

2- الاتساق الداخلي Internal consistency reliability

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والثبات المركبComposite Reliability لتقييم مدي الاتساق الداخلي للاستمارة، وكما يتضح من الجدول (1) أن قيم ألفاكرونباخ تراوحت بين 0.78 و 0.86، وأيضاً كانت قيمة الثبات المركب بين 0.85 و0.90 وهي أعلي من الحد الأدنى 0.7، وهو ما يشير إلى قوة الاتساق بين مؤشرات كل متغير، ويشير إلي الإمكانية الكبيرة للاعتماد علي أداة جمع البيانات.

جدول (1) إحصائيات تقييم نموذج القياس والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

متغيرات المستوي الأول	متغيرات المستوي الثاني	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ α	ثبات المركب	المتوسط	الانحراف المعياري
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	0.63	0.85	0.89	4.20	0.66
	الصمت الدفاعي	0.53	0.78	0.85	4.30	0.57
	صمت الترابط الاجتماعي	0.54	0.79	0.85	2.18	0.64
الرضا الوظيفي	المناخ الإداري Management conditions	0.62	0.85	0.89	2.07	0.69
	مناخ بيئة العمل Job conditions	0.53	0.78	0.85	2.18	0.68
	استخدام القدرة في العمل Using ability in the job	0.54	0.78	0.85	2.01	0.66
	تحقيق الإنجاز الشخصي Personal fulfilment	0.65	0.86	0.90	1.96	0.76



شكل (2) نموذج الدراسة المستخرج من برنامج Smart PLS

2– صدق التمايز Discriminant Validity

يهدف صدق التمايز إلي قياس مدى التباعد أو التنافر المنطقي بين أدوات القياس، أي هو الدرجة التي يختلف عندها أي بناء عن الأبنية الأخرى في النموذج. لذلك تم استخراج معاملات التحميل المتداخل Cross-Loading لجميع مؤشرات قياس متغيرات الدراسة المختلفة، وتشير النتائج إلى قوة معامل تحميل كل عبارة على متغيرها المفترض وضعف معامل التحميل على المتغيرات الأخرى وهو ما يدعم الصدق التمايزى لأسئلة الدراسة، وبذلك تم التأكد أن كل مؤشر لا يقيس إلا البعد المخصص له (مجموعة الأسئلة التي وضعت لقياس صمت الإذعان مثلا لا تقيس إلا هذا البعد).

ويمكن التأكد أيضاً من صدق التمايز عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يستخرج بحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير، إذ يجب أن تكون دلالته أعلي من القيمة المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، فكما هو موضح بجدول (2) قيمة الجذر التربيعي لـ AVE (القيم المظللة) أكبر من القيمة المرتبطة بها في الصفوف والأعمدة، وتراوحت هذه القيم بين 0.73 و0.81، في حين تراوحت قيم الإرتباط بين 0.37 و 0.70.

جدول (2) متوسط التباين المستخرج AVE، المتوسط والانحراف المعياري، معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصدق التمايز

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	متوسط التباين المستخرج AVE	رأس المال النفسي الإيجابي			الرضا الوظيفي			
			صمت الإذعان	صمت الدفاع	صمت الترابط	المناخ الإداري	الإنجاز الشخصي	استخدام القدرة	بيئة العمل
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	0.63	.79						
	صمت الدفاع	0.53	.37**	.73					
	صمت الترابط	0.54	-.41**	-.49**	0.74				
الرضا الوظيفي	المناخ الإداري	0.62	-.52**	-.63**	.46**	.79			
	بيئة العمل	0.53	-.47**	-.55**	.48**	.63**	.73		
	استخدام القدرة	0.54	-.50**	-.62**	.51**	.63**	.68**	.73	
	الإنجاز الشخصي	0.65	-.59**	-.61**	.57**	.61**	.62**	.70**	.81

** معامل الارتباط معنوي عند مستوي دلالة P≤0.001

ثانيا: تقييم نموذج الدراسة

- اختبار المسار الأول

بالاطلاع علي النتائج بجدول (3) وشكل (2) نجد أن صمت الإذعان يؤثر سلبا بنسبة 35% في الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة بيتا (β=-0.345) عند مستوي معنوية (P≤0.000)، وهذا يعني أن انتشار صمت الإذعان داخل بيئة العمل بالفندق بمقدار وحدة واحدة سيقلل من معدلات الرضا عموما بمقدار 3.5 وحدات، علي الرغم أن هذه النوع من الصمت ليس مفروضاً علي العامل أو مجبراً عليه، فهو من اختياره نتيجة اللامبالاة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Liu *et al* (2009) التي توصلت إلي أن إخراج العامل من حالة الصمت الناتج عن اللامبالاة وتشجيعه علي المشاركة بمقترحاته والتعبير عن آرائه والاستماع له يزيد من حالة الرضا الوظيفي لديه.

جدول (3) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS للعلاقة بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي

العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
صمت الإذعان -> الرضا الوظيفي	-.35	8.22	0.000***

وعلي سبيل التفصيل تشير نتائج جدول (4) إلي أن صمت الإذعان يؤثر سلباً بنسبة 61% في الرضا عن الإنجاز الشخصي في العمل (β= -0.61 ;P ≤000)، ويؤثر سلباً أيضا بنسبة 52% في الرضا عن المناخ الإداري داخل الفندق (β= - 0.52 ;P ≤000)، وبنفس النسبة تقريبا يؤثر في الرضا عن استخدام القدرة في العمل(β= -0.52 ;P ≤000)، وأخيرا يؤثر سلباً في الرضا عن بيئة العمل بنسبة 50% (β= -0.50 ;P ≤000). إذا وبناء علي هذا الترتيب للنتائج فإن هذا النوع من الصمت يحرم الفندق من استغلال قدرات وإمكانات العاملين به، مما يجعلهم في حالة تنافر مع رؤسائهم ومشرفيهم في العمل، وفي نهاية الأمر يظهر هذا العامل عدم الرضا عن بيئة العمل في مجملها، وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Laeeque and Bakhtawari, 2014).

جدول (4) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS للعلاقة بين صمت الإذعان وأبعاد الرضا الوظيفي

م	العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	R^2	المعنوية Sig.
1	صمت الإذعان-> الإنجاز الشخصي	-0.61	14.61	0.37	0.000***
2	صمت الإذعان -> المناخ الإداري	-0.52	12.11	0.28	0.000***
3	صمت الإذعان -> استخدام القدرة	-0.52	11.18	0.27	0.000***
4	صمت الإذعان -> بيئة العمل	-0.50	12.36	0.25	0.000***

- اختبار المسار الثاني

من جدول (5) وشكل (2) يتضح أن الصمت الدفاعي يؤثر سلبا في الرضا الوظيفي بنسبة 47%، إذ بلغت قيمة بيتا (β=0.47) عند مستوي معنوية (P≤0.000)، وهذا يعني أن إجبار العامل علي عدم التعبير عن أفكاره وآرائه المتعلقة بالعمل عن طريق تهديده بعدم الترقي أو توقيع الجزاءات والعقوبات، يؤدى إلى شعوره بعدم التقدير والإحباط، ومن ثم عدم الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه Avery and Quinones (2002).

جدول (5) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر صمت الدفاع في الرضا الوظيفي

العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
الصمت الدفاعي -> الرضا الوظيفي	-.47	10.42	0.000***

ويتضح من جدول(6) أن صمت الدفاع يؤثر سلباً بنسبة 64% في الرضا عن المناخ الإداري بالفندق (β=-0.64;P ≤000)، وبنسبة 63% في الرضا عن استخدام العامل لقدراته في العمل داخل الفندق(β= -0.63 ;P ≤000)، وبنفس النسبة يؤثر في الرضا عن الإنجاز الشخصي في العمل (β= -0.63 ;P ≤000)، وبينما يؤثر بنسبة 56% في الرضا عن بيئة العمل داخل الفندق(*β= -0.56 ;P ≤000*). هذه النتائج تؤكد أن صمت العامل المرغم عليه خوفا من فقدان وظيفته وفرص الترقي أو التعرض للعقاب يخفي خلفه الكثير من المشكلات المتعلقة بعدم الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف، الأمر الذي يجعل العامل غير قادر علي استخدام إمكاناته وقدراته الشخصية في العمل، مما ينعكس بشكل سلبي علي تحقيق هذا العامل أي إنجاز سواء كان شخصياً أو لصالح الفندق، وبالتالي شعوره بعدم رضا عام عن بيئة العامل داخل الفندق بكل محتوياتها، وهذه النتائج تتفق مع آراء عدد من الباحثين(Knoll and Dick, 2013; Meral and Aslan, 2016). وبالنظر إلي جدول (1) نجد أن هذه النوع من الصمت هو الأكثر انتشاراً (M= 4.30; S.D=0.57) والأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي مقارنة بصمت الإذعان (M= 4.20; S.D=0.66)، إذ فالخوف أكثر من اللامبالاة بين العاملين بفنادق العينة.

جدول (6) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر صمت الدفاع في أبعاد الرضا الوظيفي

م	العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	R^2	المعنوية Sig.
1	صمت الدفاع -> المناخ الإداري	-0.64	16.88	0.41	0.000***
2	صمت الدفاع -> استخدام القدرة	-0.63	17.69	0.41	0.000***
3	صمت الدفاع -> الإنجاز الشخصي	-0.63	17.17	0.39	0.000***
4	صمت الدفاع -> بيئة العمل	-0.56	12.49	0.32	0.000***

- اختبار المسار الثالث

من النتائج الموضحة بجدول (7) وشكل (2) نجد أن صمت الترابط الاجتماعي يؤثر إيجابياً في معدلات الرضا الوظيفي عموما بنسبة 23% تقريبا، إذا بلغت قيمة بيتا (β=-0.23) عند مستوي معنوية (P≤0.000).

جدول (7) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر صمت الترابط الاجتماعي في الرضا الوظيفي

العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
صمت الترابط الاجتماعي -> الرضا الوظيفي	.23	5.73	0.000***

كذلك تشير النتائج بجدول (8) أن صمت الترابط الاجتماعي يؤثر إيجاباً بنسبة 59% في كل من الرضا عن الإنجاز الشخصي في العمل (β= 0.20 ;P ≤000)، وبنسبة 54% في الرضا عن فرصة استخدام القدرات الشخصية في العمل (β= 0.54 ;P ≤000)، بينما يؤثر بنسبة 51% في الرضا عن مناخ بيئة العمل داخل الفندق (β= 0.51 ;P ≤000)، وأخيرا بنسبة 47% في الرضا عن المناخ الإداري (β= 0.47 ;P ≤000). إذا ووفقا للنتائج هذه فصمت الترابط الاجتماعي الذي يسعي به العامل للحفاظ علي أسرار العمل بالفندق، والحفاظ كذلك علي العلاقات والترابط بين الزملاء والرؤساء، يشعره بالرضا الوظيفي بكل أبعاده، وخاصة المتعلقة بتحقيق الذات واستخدام العامل لمهاراته وقدراته في العمل، وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه كل من Pinder and Harlos (2001) وZehir and Erdogan (2011) وWang and Hsieh (2013) إلي أن صمت الترابط الاجتماعي له اهداف إيجابية وفعّالة ويقلل من الصرعات ويقلل من تدفق المعلومات إلي خارج المنشأة.

صمت الترابط الاجتماعي وفقا للنتائج بجدول (1) هو الأقل انتشاراً (M= 2.18; S.D=0.64) بين العاملين بالفنادق، لكنه يلعب دوراً إيجابياً في التأثير في الرضا الوظيفي كما ذكر آنفاً، كل هذا رغم الانتشار الكبير لصمت الإذعان والصمت الدفاعي السلبيين، إذا يمكن استنتاج أنه كلما زاد صمت الإذعان وصمت الدفاع، قل صمت الترابط الاجتماعي وقل تأثره في الرضا الوظيفي وقد يتسبب في مشكلات للفندق لفقد فوائده، والعكس صحيح.

جدول (8) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر صمت الترابط الاجتماعي في أبعاد الرضا الوظيفي

م	العلاقة	بيتا β	قيمة (ت)	R^2	المعنوية Sig.
1	صمت الترابط الاجتماعي -> الإنجاز الشخصي	0.59	17.42	0.35	0.000***
2	صمت الترابط الاجتماعي -> استخدام القدرة	0.54	13.39	0.30	0.000***
3	صمت الترابط الاجتماعي -> بيئة العمل	0.51	10.79	0.26	0.000***
4	صمت الترابط الاجتماعي -> المناخ الإداري	0.47	10.38	0.22	0.000***

- اختبار معامل التحديد R Square

يلاحظ بشكل (2) أن قيمة معامل التحديد للرضا الوظيفي كمتغير تابع قد بلغت (R2=0.689)، مما يعني أن أنماط الصمت التنظيمي قادرة علي تفسير ما يقرب من 69% من التغير في معدلات الرضا الوظيفي لدي العاملين بفنادق العينة والباقي يرجع لعوامل أخري وهذا يؤكد القوة التفسيرية الكبيرة لنموذج الدراسة. هنا يذكر عادل العريفي، (2014) إنه إذ كانت قيمة R^2 (0.67 ≤ فهي تدل علي القوة التفسيرية الكبيرة للنموذج المستخدم.

- اختبار تفسير حجم التأثير Cohen (F^2)

يظهر معامل التحديد R^2 الآنف ذكره إجمالي قدرة تفسير جميع المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، أما معيار كوهين فيوضح قدرة تفسير كل متغير مستقل علي حدة للمتغير التابع. يلاحظ بجدول (9) أن قيمة معيار كوهين للصمت الدفاعي (F^2=0.50)، بمعني أن له قدرة كبيرة علي تفسير التغير في الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة المعيار لصمت الإذعان (F^2=0.30)، أي قدرته متوسطة في تفسير التغير في الرضا الوظيفي، في حين بلغت قيمة F^2 لصمت الترابط الاجتماعي (F^2=0.12)، أي تفسيره للتغير في الرضا الوظيفي ضعيف إلي حد ما. إذاً فالصمت الدفاعي الذي يُجبر خلاله العامل علي عدم التعبير عن أفكاره وآرائه والمشكلات المتعلقة بالعمل عن طريق إخافته بعدم الترقي أو توقيع الجزاءات والعقوبات يعتبر التفسير الأمثل لعدم الرضا الوظيفي في فنادق العينة.

جدول (9) اختبار حجم التأثير Cohen (F^2)

الصمت التنظيمي	الرضا الوظيفي
الصمت الدفاعي	0.50
صمت الإذعان	0.30
صمت الترابط الاجتماعي	20.1

F^2>0.35 تأثير كبير ... F^2= من 0.15:0.35 تأثير متوسط

F^2= من 0.02: أقل من 0.15 تأثير ضعيف (Hair *et al*, 2017)

- اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية Stone-Geisser test (Q^2)

يجري اختبار Q^2 لإظهار القوة التنبؤية للنموذج، وتستخرج نتائج الاختبار للمتغيرات التابعة فقط.ويجب أن تكون قيمته أكبر من(0.0) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية بحد أقصي (1) صحيح (عادل العريفي، 2014). وقد بلغت قيمة Q2 للرضا الوظيفي 0.284، وهذا يؤشر علي القدرة التنبؤية الجيدة للنموذج.

النتائج والتوصيات:

إن انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بالفنادق المصرية كان لها تأثير كبير في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بها، وبينت الدراسة أن الصمت الدفاعي هو الأكثر انتشاراً وأيضا الأكثر تأثيراً سلبياً في معدلات الرضا الوظيفي وخاصة الرضا عن المناخ الإداري، تلاه صمت الإذعان من حيث الانتشار بين العاملين بفنادق العينة، وأيضا من حيث التأثير السلبي في الرضا الوظيفي وخصوصا الرضا عن الإنجاز الشخصي، في حين كان صمت الترابط الاجتماعي الأقل انتشارا ولكن تأثيره كان إيجابيا في الرضا الوظيفي وبالأخص في الرضا عن الإنجاز الشخصي للعامل داخل العمل. ولذا نجد أن نوعي الصمت التنظيمي السلبيين هما الأكثر انتشاراً والأكثر تأثيراً سلبياً في معدلات الرضا الوظيفي، وهذا يقيد انتشار النوع الإيجابي من الصمت (صمت الترابط الاجتماعي) ويضعف تأثيره الإيجابي في الرضا الوظيفي. وبناء علي ذلك توصي الدراسة بضرورة وضع نظام فعّال للتواصل بين العاملين ورؤسائهم يتم من خلاله تشجع الخطاب التنظيمي Organizational Voice الذي يحفز العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول المشكلات المرتبطة بالعمل للاستفادة من التغذية العكسية منهم؛ تدريب المدراء علي إتباع نظم القيادة التحويلية والتشاركية وتقبل المعارضة التنظيمية Organizational Rumbling في إدارة الموارد البشرية بالفنادق، وكذلك تدريب العاملين (بخاصة فى الأقسام ذات الاتصال المباشر مع النزلاء) على كيفية طرح أفكارهم ومقترحاتهم؛ تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الخطط وصنع القرار، وأخيراً تحفيز وتشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال تقديم مكافآت مادية أو معنوية للمقترحات المبتكرة والمتميزة والتى تسهم في تطوير وتحسن الأداء في الفنادق.

مراجع باللغة العربية:

– امال ياسين المجالي، (2007) " أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن.

– زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين (2016)، "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، عدد (1)، المجلد (24)، ص 245

– عادل العريفي (2014) " الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج SmartPLS" الناشر مركز Quality Research، الإصدار الأول، استراليا.

– ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، (2011)، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والإقتصاد.

المراجع الأجنبية

– Acaray, A. and Akturan, A. (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence" Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, pp. 472- 482.
– Avery, D.R. and Quiñones, M.A. (2002), "Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness", Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 1, pp. 81-86.
– Bagheri, G.; Zarei, R. and Aeen, M. N. (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Type of management, Vol. 1, No. 1, P. 47- 58.
– Coban, H. and Sarikaya, M. (2016), "A Research on The Relationship Between Organizational Silence and Burnout" European Scientific Journal, ISSN:1857, pp144-154.
– Daşcı, E. and Cemaloğlu, N. (2016), "The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study", International Journal of Human Sciences, Vol. 13, No. 1, pp. 32-45.
– Deniz, N.; Noyanb, A. and Ertosun, O. 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.
– Dyne, L.V.; Ang, S. and Bostero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, pp.1359-1392.
– Edwards, M.; Lawrence, S. and Ashkanasy, N. (2016) "How Perceptions and Emotions Shaped Employee Silence in the case of "Dr. Death" at Bundaberg Hospital", Emotion in Organizations, Vol. 12, pp.341-379.
– Fard, P. and Fariba, K. (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University". International Education Studies, Vol. 8, No. 11, pp.219-227.

- Frazier, M. L. and Bowler, W. M. (2015), "Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination" Journal of Management, Vol. 41, No. 3, pp. 841-863.
- Gulluce, A. and Gulluce, E. (2016), "Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province", European Scientific Journal, vol.12, No.19, pp.9-31.
- Hair, J. F.; Hult, J. T. M.; Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2017), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, SAGE Publications, Inc., UNS, Second Edition
- Kara, D.; Uysal, M. and Vincent P. Magnini, V. P. (2012), "Gender differences on job satisfaction of the five□star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24, No. 7, pp.1047-1065.
- Karaca, H. (2013), "An exploratory study on the impact of organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish national police case", European Scientific Journal, Vol. 9, No. 23, pp. 38-50.
- Knoll, M. and Van Dick, R. V. (2013), "Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates", Journal of Business Ethics, Vol. 113, No. 2, pp. 349-362.
- Laeeque, S. and Bakhtawari, N. (2014), Employee silence as a determinant of organizational commitment: evidence from the higher education sector of Pakistan" International Journal of Management and Foresight, Vol. 1, No 7, pp. 196-203.
- Liu, D.; Wu. J. and Ma, J. C. (2009), "Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company", International Conference on Computers & Industrial Engineering, Troyes, France, pp.1647 – 1651.
- Meral E, and Aslan, A, (2016), " Effects Of Mobbing and Organizational Silence On Employee's Performance "The Macrotheme Review, Vol. 5, No. 5, pp-101-116
- Milliken, F. J. and Morrison, E. W. (2003), "Shades of silence: Emerging Themes and future Directions for research on Silence in Organizations", Journal of Management Studies, Vol,40, No. 6, pp.1563-1568.
- Milliken, F.; Morrison, E. and Hewlin, P. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Do not Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, pp:1453-1476.
- Mora, T. and Carbonell, A. F. (2009), "The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: evidence from Catalonia", The Journal of Socio-Economics, Vol. 38,No. 4, pp. 581-589.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World" The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- Pan, F. (2015), "Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel", Tourism Management, Vol. 46, pp. 84-91.
- Pelit, E.; Öztürk, Y. and Arslantürk, Y. (2011), "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23, No. 6, pp.784-802.
- 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.
- Siengthai, S. and Ngarm, P. P. (2016) "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance", Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 4, No. 2, pp.162-180.
- Tsai, C. (2008), "Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels" Advances in Culture, Tourism, and Hospitality Research, Vol. 2, pp.293–332.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", Employee Relations, Vol. 27, No. 5, pp.441–458.
- Vigan, F.A. and Giauque, D. (2018), "Job satisfaction in African public administrations: a systematic review" International Review of Administrative Sciences, Vol. 84, No. 3, pp. 596–610.
- Wang, Y. and Hsieh, H. (2013), "Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation", Human Relations, Vol. 66, No. 6, pp.783–802.
- Weiss, D.; Dawis, R.; England, G. and Lofquist, L. (1967), "Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire", Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota, St Paul, MN.
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011), "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, PP. 1389-1404.

ملخص باللغة الإنجليزية

The research aims to study the relationship between the organizational silence and job satisfaction of employees of Sharm El Sheikh Hotels and resorts, and to identify the types of organizational silence and its effects on the job satisfaction of employees. The field study was conducted using a survey questionnaire directed to a random sample of employees (at the food and beverages and the front office departments) at some 5-star hotels in Sharm el-Sheikh .The results showed that Acquiescent Silence and Defensive Silence have a negative effect on the job satisfaction, while Prosocial Silence has a positive effect. The study recommends to develop an effective system of communication between employees and their superiors in order to motivate employees to express their opinions and submit their suggestions for solving problems; to train employees on how to present their suggestions, opinions and work problems; and finally motivate employees to express their ideas by providing rewards (financial and material) for innovative ideas and suggestions that contribute to the development and improvement of performance at hotels.