

أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية

* د/ شيماء صلاح سيد

المقدمة ومشكلة البحث:

تواجه المؤسسات بعامه، والمؤسسات الرياضية بخاصة العديد من المتغيرات والتحولت، من ذلك ثورة الاتصالات والمعلومات، والانفجار المعرفي والتطور العلمي في كافة المجالات، والتغيير المستمر والمتسارع في المجتمع، إضافة إلى العولمة وما فرضته من نظم وعلاقات مؤسسية ودولية، وهذه المتغيرات والتحولت اقتضت من المؤسسات الرياضية أن تغير من برامجها وآليات عملها ونظم إدارتها بما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للمجتمع وتحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية. (٢: ٥)

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدي وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها.

ويعرف صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها، ويعرف أيضا صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل. (٧: ١١٧)

* الاستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج- كلية التربية الرياضية-جامعة أسيوط

وقد لاحظت الباحثة من خلال الإطلاع على ما كتب حول عملية صنع القرارات كمفهوم أن هناك إختلافا وتعدد في تعريف المفهوم أو العملية التابعة لصنع القرارات. لما كانت عملية صنع القرارات التنظيمية تمس جميع العاملين في التنظيم فإن تفاعلهم ومشاركتهم فيها ومدخلاتهم في العمل تبدو ذو أهمية خاصة، وهذا يدعو إلى إسماع صوت العاملين في المنظمة حول مشاكلهم وأهدافهم وليس السكوت أو الركون إلى الإدارة للتصرف عنهم، فالعاملون جزء رئيسي و أساسي في العملية الإنتاجية والأداء، وهم وسيلة تحقيق الأهداف من خلال مشاركتهم في صنع القرار، وميلهم إلى الصمت والسكوت قد لا يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها.

من هنا إتجهت جهود العلماء والباحثين إلى محاولة الحد من تلك المشاكل التنظيمية، بهدف مساعدة المؤسسات على التطور وإجراء التحسينات والمواجهه المبكرة لمختلف المشكلات التنظيمية التي تؤدي إليها، حيث يعد الصمت التنظيمي من الأمور ذات التكلفة العالية على الفرد والمنظمة، لما له من العديد من التأثيرات السلبية على الفرد وعلى المنظمة. (١: ٣٣)

ويعد سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبية في علم الإدارة، وهذا السلوك يمثل حالة من الإحجام وعدم صراحة المرؤوس بما يمكنه من آراء أو شعور او مجرد إبداء الرأي، كما يعبر سلوك الصمت التنظيمي عن ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفا من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. (٨: ١٠٩)

وينشأ الصمت التنظيمي بالمنظمات نتيجة العديد من العوامل التنظيمية مثل تضارب الأهداف نتيجة لرغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الأخر، وتدهور المناخ التنظيمي من خلال فقدان التعاون والثقة بين العاملين وضعف مستوى الشفافية الإدارية، كما يعد تعقد التصميم الهيكلي

للمنظمة من أهم الأسباب المحفزة للصمت التنظيمي وما ينشأ عنه من تعدد الوحدات وضعف وتضارب الإتصالات الإدارية، بالإضافة إلى درجة الإلتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية ونظم الرقابة الإدارية المتبعة، بالإضافة إلى درجة دعم الإدارة العليا والمشرفين لسلوك الصمت التنظيمي. (١٤: ١٥٦)

كما ينشأ نتيجة الإضطرابات في العديد من العوامل الشخصية مثل السمات الشخصية للعاملين (تقدير واحترام الذات- مركز التحكم في الشخصية والفهم الإتصالي)، والخوف من ردود الفعل السلبية وقيم العاملين (الإمتثال- الخيرية- الإهتمام بالآخرين- القدرة على الإقناع- الإستقلالية- الإحراج- المفاهيم الخاطئة للمسئولية الأخلاقية- المفاهيم الخاطئة للإستقلالية الفردية) والخوف من فقدان العلاقات وتورط الأصدقاء والخبرات السابقة. (١٢: ٢٧٧)

ويترتب على حالة الصمت التنظيمي التي تسود المؤسسة عدة أضرار أو اثار سلبية، منها ضعف علاقة الثقة والاحترام مما يؤثر سلبا في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، هذا بالإضافة إلى تردي المناخ التنظيمي السائد، ويؤثر سلبا على التفاعل والحوار بين الأفراد وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة وتقليل فرص النمو والتطور، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة (٢: ٢١)

ويأتي سلوك الصمت التنظيمي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتعبر عن هذا السلوك، ومن أهم هذه العوامل هي خوف المديرين من تلقي أي ردود فعل أو أي معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم، فيحاولون تجنب تلقيها، أو يتجاهلون على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، وكذلك المعتقدات الضمنية التي يحملها مديرين وذلك باعتقادهم بأن المرؤوسين أنانيون ولا يمكن الثقة فيهم. (٣: ١٠٧)

وبالرغم من محاولات بعض الاتحادات الرياضية الكثيرة للإصلاح والتطوير، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمامها في القيام

بمسئوليتها ومنها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك بسبب عدم الاقتناع الكافي للمديرين بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة والتي تعود بالنفع على الإدارة دون أى انحرافات، حيث يسود اعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات سوف يؤدي إلى فقههم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم، كما أن هناك تخوف لدى المرؤوسين من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم خوفاً من وقوعهم في الأخطاء ومعاقبتهم عليها، وذلك بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح خطوط الاتصال من الإدارة العليا إلى المرؤوسين، مما يؤدي إلى ظهور حالة من الصمت.

لذا فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مدى حاجة المنظمات إلى تبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين في جميع المستويات الإدارية، حيث أن إتخاذ العاملين لقرار الصمت يؤدي إلى عواقب وخيمة على الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يؤدي إلى حجب جزء كبير من المعلومات والبيانات عن المشكلات الحادثة أو محتملة الحدوث، بالإضافة إلى ضعف وقصور البيانات التي يركز عليها في إتخاذ قرارات التخطيط والتطوير والتغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى قرارات غير فعالة أو غير صحيحة على الإطلاق نظراً لوجود فجوة بين الواقع الفعلي ومحتوى ومضمون القرار، وهذا ينتج عنه تعرض المنظمة للعديد من المشاكل وضياع فرص النمو لتلك المنظمات

ويلاحظ مما سبق إن العديد من الباحثين يشيرون إلى أهمية الاتصال والمشاركة وإسماع الصوت من العاملين في المنظمة خاصة في عملية صنع القرارات لأهميتها في تحقيق فعالية التنظيم وأهدافه. ومن الملاحظ أيضاً إن عوامل الصمت التنظيمي وإن تذكر بشكل مباشر تشكل ظاهرة تسعى المنظمات الحديثة إلى تحديدها على الأقل إن لم يكن استبعادها حيث يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بعامته وفي موضوع

الصمت التنظيمي بخاصة مما قد يساعدهم على اختيار موضوعاتهم البحثية والتي تحاول البناء على نتائج هذا البحث.

هدف البحث:

يهدف البحث الي التعرف على أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية

تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟
- ٢- ما متطلبات صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟
- ٣- ما العلاقة بين الصمت التنظيمي وصنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟
- ٤- ما نسبة مساهمة الصمت التنظيمي علي صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية؟

مصطلحات المستخدمة:

- الصمت التنظيمي :

ميل موظفي المنظمة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء، والإحجام عن الحديث في مشكلات وقضايا العمل بالمنظمة، وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا.(٤: ٣٣)

- صنع القرار:

عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنشأة وتبطنها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من الحلول الموجودة بواسطة المفاضلة فيما بينها، وتكون الإدارة في هذه المرحلة بأعلى درجات الحيطة والحذر.(٧: ١١٨)

- القرار :

هو الجواب أو البت أو الرأي النهائي والإرادة المحددة والخاصة بصانع القرار لأمر ما، ويشترط في صانع القرار التعرف على ما يجب عليه فعله وما يجب تفاديه للوصول إلى نتيجة سليمة ومحددة ونهائية. (٧: ١١٩)

الدراسات السابقة:

١- دراسة "علاء أحمد عمران" (٢٠١٦) (٦) بعنوان "علاقة الثقة التنظيمية بسلوك صمت العاملين عن القضايا الحرجة- دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمحافظة الدلتا" استهدفت التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بمستشفيات القطاع الحكومي بمحافظة الدلتا، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية والإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الصمت التنظيمي، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إستجابات المستقصى منهم نحو أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات (السن- النوع)، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات المستقصى منهم نحو أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

٢- دراسة كلٌّ من **Akin,U. & Ulusoy.T** (2016) (١٠) بعنوان "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي بين الأكاديميين: بحث عن الجامعات في تركيا" استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الإحترق النفسي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الحكومية في تركيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود درجات متوسطة من الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة، كما توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والإحترق النفسي لدى أفراد العينة.

٣- دراسة "عبد الله محمد الوهبي" (٢٠١٤) (٥) بعنوان "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي" استهدفت الدراسة التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كادوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن أهم العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلية هي: خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، الخوف من ردود الفعل السلبية). ووجود علاقه بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، حيث تبين تأثير القيم الجيدة، تدفق الاتصالات، والنظر للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

٤- دراسة "Altinkurt" (٢٠١٠) (١١) بعنوان "العلاقة بين مناخ المدرسة وسلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين" استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدينة كوتاهيا غرب تركيا، استخدم الباحث المنهج المسحي والارتباطي. وقد تمثلت أداتا الدراسة في استبانتين، وكانت اهم النتائج: أن مستوى انفتاح المناخ المدرسي كان منخفضة لمديري المدارس التي خضعت للدراسة، بينما أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى الانفتاح لدى المعلمين عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة أيضا أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة، كل من سلوكيات مدير المدرسة والمعلم تؤثر على المناخ المدرسي لديهم ذات مستوى متوسط، ووجود علاقة ذات مستوى متوسط بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

إجراءات البحث :

المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته

وطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث أعضاء مجالس الإدارات ببعض الاتحادات

الرياضية (كرة السلة- الكرة الطائرة- كرة اليد- السباحة- الملاكمة- المصارعة) وأفرعها، المديرين التنفيذيين، المديرين الماليين، كما بجدول (١).

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء مجالس

الإدارات ببعض الاتحادات الرياضية (كرة السلة- الكرة الطائرة- كرة اليد-

السباحة- الملاكمة- المصارعة) وأفرعها، المديرين التنفيذيين، المديرين

الماليين، والبالغ عددهم (١٦٥) فرد.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	العينة	المجتمع	أفرع الاتحاد			الاتحاد		الفئات
			المديرين التنفيذيين والماليين للأفرع	أعضاء مجالس إدارات الأفرع	عدد الأفرع	المدير التنفيذي والمالي للاتحاد	أعضاء مجلس الإدارة	
١٩.٨ %	٣٩	١٧٢	٤٦	١١٥	٢٣	٢	٩	الكرة الطائرة
٢١.٩ %	٢٧	١٢٣	٣٢	٨٠	١٦	٢	٩	كرة اليد
٢١.١ %	٢٦	١٢٣	٣٢	٨٠	١٦	٢	٩	كرة السلة
٢١.٩ %	٣٣	١٥١	٤٠	١٠٠	٢٠	٢	٩	المصارعة
١٩.٥ %	٢٤	١٢٣	٣٢	٨٠	١٦	٢	٩	الملاكمة
٢٦.٧ %	١٦	٦٠	١٤	٣٥	٧	٢	٩	السباحة
٢١.٩ %	١٦٥	٧٥٢	١٩٦	٤٩٠	٩٨	١٢	٥٤	الاجمالي

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان:

- تحديد محاور الإستبيان

ولتحديد هذه المحاور استعانت الباحثة بالمصادر الآتية:-

- أ- المراجع المتخصصة وتمثل في مجموعة المؤلفات التخصصية في مجال الإدارة والإدارة الرياضية.
 - ب- الدراسات والبحوث التي تناولت الصمت التنظيمي، وصنع القرار، وقامت الباحثة بتحليل هذه الدراسات بهدف بناء الإستمارة.
 - ج- الخبراء المتخصصون من الأساتذة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية بكليات التجارة والتربية الرياضية من لهم خبرة لا تقل عن (٢٠) سنة كأستاذ وقائم بالتدريس الفعلى بالجامعات المصرية.
- وقد توصلت الباحثة من خلال هذه المصادر إلى المحاور التالية:

الصمت التنظيمي.

- المحور الأول : التغذية العكسية السلبية.
- المحور الثاني : ضعف الإتصالات.
- المحور الثالث: خوف المرؤسين
- المحور الرابع : قصور اللوائح التنظيمية
- المحور الخامس : دعم الإدارة العليا

متطلبات صنع القرار

- تحديد المشكلة
- تحليل وتقييم البدائل.
- اختيار البدائل
- الرقابة والمتابعة

وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة

الرياضية بلغ عددهم (١٠) مرفق (١) لإبداء الرأى فى:

- مدى موافقة الخبراء لمحاور استبيان.
- مدى كفاية هذه المحاور.
- تعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى.
- والجدول التالي (٢) يوضح آراء السادة المتخصصين والأهمية النسبية لكل محور.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور استبيان واقع الصم التنظيمي (ن = ١٠)

النسبة المئوية	الآراء		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
	مناسب	غير مناسب		
٩٠ %	٩	١	التغذية العكسية السلبية	الصمت التنظيمي
١٠٠ %	١٠	-	ضعف الإتصالات	
١٠٠ %	١٠	-	خوف المرؤسين	
٩٠ %	٩	١	قصور اللوائح التنظيمية	
١٠٠ %	١٠	-	دعم الإدارة العليا	
١٠٠ %	١٠	-	تحديد المشكلة	صنع القرار
٩٠ %	٩	١	تحليل وتقييم البدائل	
١٠٠ %	١٠	-	اختيار البدائل	
٩٠ %	٩	١	الرقابة والمتابعة	

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٩٠%) إلى (١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة بالمحاور التي حصلت على ٩٠% فأكثر، وبذلك تم قبول جميع المحاور.

- إعداد عبارات الاستبيان:

وبناء عليه قامت الباحثة بصياغة عبارات كل محور معتمدة في ذلك علي المراجع والدراسات والبحوث التي تناولت الصمت التنظيمي، صنع القرار فتضمنت محاور الصمت التنظيمي (٤٤) عبارة، ومتطلبات صنع القرار (٢٠) عبارة وبذلك توصلت الباحثة إلي تصميم استمارتي الاستبيان في صورته المبدئية تضم (٤٤) عبارة على الوزن الثنائي (موافق- غير موافق) مرفق (٢) (٤) للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

- ارتباط كل عبارة بالمحور الرئيسي له.
- كفاية العبارات للمحاور المراد تحديدها من حيث شمولها وارتباطها وموضوعيتها.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارة أخر. وجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة للاستبيان (ن=١٠)

معايير صمم القرار				معايير الصمت التنظيمي					رقم العبارة
الرقابة والمتابعة	اختيار البدائل	تحليل وتقييم البدائل	تحديد المشكلة	دعم الإدارة العليا	قصور اللوائح التنظيمية	خوف المرؤسين	ضعف الإتصالات	التغذية العكسية السلبية	
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١
٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٩٠	٩٠	٨٠	١٠٠	١٠٠	٢
٨٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٨٠	١٠٠	٨٠	٩٠	٣
١٠٠	٨٠	٩٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٩٠	٤
-	-	-	-	٨٠	*٥٠	٩٠	٩٠	*٥٠	٥
-	-	-	-	١٠٠	٩٠	٩٠	٩٠	٨٠	٦
-	-	-	-	*٥٠	٨٠	*٥٠	٩٠	٩٠	٧
-	-	-	-	-	*٥٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٨
-	-	-	-	-	٩٠	٩٠	-	٨٠	٩
-	-	-	-	-	-	١٠٠	-	-	١٠
-	-	-	-	-	-	*٥٠	-	-	١١

في حدود ما وضعته الباحثة من نسبة لقبول رأي الخبراء وهو اتفاق (٧٠%) على الأقل يتضح من جدول (٣) تم استبعاد العبارة التالية رقم (٥) من محور التغذية العكسية السلبية، والعبارتين رقم (٧، ١١) من محور خوف المرؤسين، والعبارتين رقم (٥، ٨) من محور قصور اللوائح التنظيمية، والعبارة رقم (٧) من محور دعم الإدارة العليا وبذلك أصبح استبيان الصمت التنظيمي (٣٨) عبارة، وصنع القرار (٢٠) عبارة في صورتها المبدئية ملحق (٢)، (٤).

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠١٩/٦/٢٠ إلى ٢٠١٩/٧/١٠م حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى فهم عينة البحث للاستبيان.
- أى صعوبات فى عملية التطبيق.
- إيجاد المعاملات العلمية للاستبيان الصدق، الثبات
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان.
- حساب اعتدالية توزيع العبارات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم. ولا توجد صعوبات فى التطبيق.

المعاملات العلمية للاستبيان:

صدق الاستبيان:

استخدمت الباحثة طريقتى صدق (المحتوى، الاتساق الداخلى) لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

صدق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأى من خلال ميزان ثلاثي على النحو التالي: (كاف تماماً ثلاث درجات، كاف إلى حد ما درجتان، غير كافى درجة واحدة)، وقد أفاد جميع الخبراء انتماء عبارات كل محور إلى اسم المحور المنتمية إليه، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على الصمت

التنظيمي، صنع القرار وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور ١٠٠% وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

آراء المحكمين لمدى كفاية الاستبيان (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية الى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
الصمت التنظيمي	١٠	-	-	١٠٠ %
صنع القرار	١٠	-	-	١٠٠ %

- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه للاستبيان جدول (٥)، ويبين جدول (٦) نتائج مجموع المحور والمجموع الكلي هذا الاتساق.

جدول (٥)

معاملات الارتساق بين عبارات الاستمارة والمجموع الكلي لها (ن = ٢٠)

رقم العبارة	محاور الصمت التنظيمي								
	محاور صنع القرار				محاور الصمت التنظيمي				
	التغذية العكسية السلبية	ضعف الإتصالات	خوف المرؤسين	قصور اللوائح التنظيمية	دعم الإدارة العليا	تحديد المشكلة	تحليل وتقييم البدائل	اختيار البدائل	الرقابة والمتابعة
قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	
و	و	و	و	و	و	و	و	و	
١	٠.٧٤٥	٠.٩٣٤	٠.٩٨٠	٠.٧٧٥	٠.٧٠٩	٠.٧٧١	٠.٦٣٧	٠.٨٤٩	٠.٨٥٣
٢	٠.٨٠٤	٠.٨٧٨	٠.٨٦٠	٠.٧٧١	٠.٩٠٢	٠.٧٧٢	٠.٨٥٦	٠.٧٨٩	٠.٨٨٤
٣	٠.٧٩٣	٠.٧٩٥	٠.٧٩٢	٠.٦٢٢	٠.٨٤٠	٠.٥٩٨	٠.٥٣٠	٠.٥٨٧	٠.٨٣٧
٤	٠.٨٧٠	٠.٩٣٤	٠.٩٧٠	٠.٨٨٥	٠.٨٦٠	٠.٤٩٨	٠.٧٥٣	٠.٨٠٠	٠.٦٨٥
٥	٠.٨٩٥	٠.٩٥٣	٠.٣٨٦	٠.٣٢٩	٠.٨٩١	-	-	-	-
٦	٠.٣١٤	٠.٨٤٨	٠.٧٢٦	٠.٣٤٠	٠.٨٦٥	-	-	-	-
٧	٠.٩١٤	٠.٤٣٤	٠.٧٣٠	٠.٨٢١	-	-	-	-	-
٨	٠.٦٦٨	٠.٥٩٠	٠.٨٠١	-	-	-	-	-	-
٩	-	-	٠.٥٨٣	-	-	-	-	-	-
١٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٦) في محور التغذية العكسية السلبية، والعبارة رقم (٧) في محور ضعف الإتصالات، والعبارة رقم (٥) في محور خوف المرؤسين، والعبارتين رقم (٥، ٦) في محور قصور اللوائح

التنظيمية غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) لذلك قامت الباحثة باستبعادهم من الاستبيان، وجاءت باقى قيم معاملات الاتساق للاستبانيين بين العبارات الخاصة بكل محور ومجموعه دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (٦)

معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلى لمحاور الاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الاتساق	المحاور الفرعية	استمارة استبيان
٠.٨٩	التغذية العكسية السلبية	الصمت التنظيمي
٠.٨١	ضعف الإتصالات	
٠.٦٦	خوف المرؤسين	
٠.٧٣	قصور اللوائح التنظيمية	
٠.٧٧	دعم الإدارة العليا	
٠.٧٣	تحديد المشكلة	صنع القرار
٠.٧٠	تحليل وتقييم البدائل	
٠.٦٤	اختيار البدائل	
٠.٧١	الرقابة والمتابعة	

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارتين تراوحت ما بين (٠,٦٤ : ٠,٨٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارتين ككل.

ثبات الاستبيان:

معامل ثبات ألفا:

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا (كرونباخ) لمحاور استمارتى الاستبيان للتأكد من ثباتهما جدول (٧).

جدول (٧)

معامل ثبات ألفا لمحاور استمارتى الاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الثبات	المحاور الفرعية	استمارة استبيان
--------------	-----------------	-----------------

٠.٩٤	التغذية العكسية السلبية	الصمت التنظيمي
٠.٨٣	ضعف الإتصالات	
٠.٧٣	خوف المرؤسين	
٠.٩٣	قصور اللوائح التنظيمية	
٠.٦٤	دعم الإدارة العليا	
٠.٨١	تحديد المشكلة	صنع القرار
٠.٩٥	تحليل وتقييم البدائل	
٠.٧٦	اختيار البدائل	
٠.٨٥	الرقابة والمتابعة	

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يوضح جدول (٧) معاملات الثبات بين كل محور ومجموع الاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت معاملات ثبات استمارة الصمت التنظيمي بين (٠.٦٤ ، ٠.٩٤) واستمارة صنع القرار بين (٠.٧٦ ، ٠.٩٥) مما يدل على الثبات لجميع محاور للاستبيانين، وبذلك أصبح الاستبيانين في صورتهم النهائية، تضم استمارة الصمت التنظيمي (٣٣) عبارة مرفق (3)، واستمارة صنع القرار تضم (٢٠) مرفق (٥).

تطبيق الاستبيان:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على العاملين ببعض الاتحادات الرياضية، وتم التطبيق خلال الفترة من ٢٠١٩/٩/١٥م - ٢٠١٩/١٠/٨م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم- نعم إلى حد ما- لا)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتان والإجابة (لا) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات استعانت الباحثة بالحاسب الآلى فى المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة" Advanced statistical Analysis Package (A.S.A.P.) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

(النسبة المئوية- معامل الارتباط- T. test- معامل ثبات ألفا كرنياخ - كا²- الوزن النسبى - الانحراف المعياري - المتوسط الترجيحي- معامل الانحدار) نتائج ومناقشة البحث:

من خلال المعالجات الإحصائية لبيانات البحث سوف تتناول الباحثة عرض النتائج في ضوء التحقق من أهداف البحث والرد علي التساؤلات التالية:
التساؤل الأول:

ما واقع الصمت التنظيمى لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟
جدول (٨)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الاول(التغذية العكسية السلبية)(ن= ١٦٥)

م	العبارات	نعم		نعم الى حد ما		لا		الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١	يعتقد أننى أحاول ان أنقص من قراته.	٤٥	٢٧.٢٧	٥٠	٣٠.٣٠	٧٠	٤٢.٤٢	٤
٢	يكتفى بما لديه من بيانات ومعلومات لإتخاذ قراراته	١٧	١٠.٣٠	٥٩	٣٥.٧٦	٨٩	٥٣.٩٤	٢
٣	يعتقد بأننى أحث زملائى على التزمير نحو قراراته	٤٠	٢٤.٢٤	٦١	٣٦.٩٧	٦٤	٣٨.٧٩	٦

تابع جدول (٨)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الاول(التغذية العكسية السلبية)(ن= ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١	٧٨.٧	٠.٧٨٧	٥٦.٩٧	٩٤	٣٢.٧٣	٥٤	١٠.٣٠	١٧	يفلق من مقارنة أدائه بأداء غيره من الرؤساء المباشرين (السابقين - الحاليين)	٤
٣	٧٧.٢	٠.٧٧٢	٥٦.٣٦	٩٣	٣٠.٣٠	٥٠	١٣.٣٣	٢٢	يشعر بأن ملاحظاتي عن العمل تشكل تهديدا لمكانته	٥
٧	٦٤.٦	٠.٦٤٦	٣٨.٧٩	٦٤	٣٣.٩٤	٥٦	٢٧.٢٧	٤٥	يحاول أن يثبت عكس ما نلاحظه من أخطاء خوفا من أن يسرب أحدا معلومات بهذا الشأن.	٦
٤	٦٦.١	٠.٦٦١	٤١.٢١	٦٨	٣٢.٧٣	٥٤	٢٦.٠٦	٤٣	يشكك في مصدر أو صحة المعلومات السلبية التي ترد إليه عن مستوى أدائه.	٧

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول التغذية العكسية السلبية تراوحت ما بين (٧٨.٧ : ٦٤.٦) وقد اظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الاول وهي "يفلق من مقارنة أدائه بأداء غيره من الرؤساء المباشرين (السابقين - الحاليين) على اعلي نسبة مئوية (٧٨.٧)، كما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الاخير وهي "يحاول أن يثبت عكس ما نلاحظه من أخطاء خوفا من أن يسرب أحدا معلومات بهذا الشأن" علي اقل نسبة مئوية (٦٤.٦).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر على أنه تتوفر بالاتحادات الرياضية تغذية عكسية سلبية، حيث أن العاملين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل أو معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية، ولذا فانهم يحاولون تجنب تلقيها، وعندما يتلقونها فعليا فانهم قد يتجاهلون على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشكون بمصادقية مصدرها، كما يشكل أيضا عامل خوف المديرين من التغذية العكسية سببا من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل التنظيم ففي حالة شعور المرؤوسين بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي

كما أن المرؤوسين يتلافون تقديم أي انتقادات تتعلق بأداء رؤسائهم في العمل، أو تقديم مقترح مناسب لتحسين الأداء الإداري أو توضيح الأخطاء التي من الطبيعي أن يقع فيها وبالتالي يحجم المرؤوسين عن إخبار رؤسائهم بحدوث أي مشكلة في العمل حتى يظهر سير العمل بشكل مثالي يخلو من العثرات ظنا منهم أن ذلك يشعر رؤسائهم بالارتياح ويعطي انطباعا جيدا عن ممارساتهم.

لذا يتجنب المرؤوسين الانتقادات الموجهة لأسلوب رؤسائهم في العمل، ويتحفظون على تقديم المعلومات غير السارة عن العمل للرؤساء خوفا من الحاق الضرر بهم، وهم أيضا لا يبدون أي وجهات نظر مخالفة لرؤية الرؤساء تلافيا للمساءلة واللوم، كما يحاول المرؤوسين عدم تقديم معلومات سلبية تتعلق بأداء رؤسائهم بسبب انعدام الثقة.

جدول (٩)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثاني (ضعف الاتصالات) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات	
			%	العدد	%	العدد	%	العدد		
٥	٦٤.١	٠.٦٤١	٣٦.٣٦	٦٠	٣٧.٥٨	٦٢	٢٦.٠٦	٤٣	١	يمنعني من الإستفسار في أي وقت عن أي معلومات تخص طريقة أداء مختلف الأعمال.
١	٧٦	٠.٧٦	٥٥.٧٦	٩٢	٢٨.٤٨	٤٧	١٥.٧٦	٢٦	٢	يؤخر اعلامي بجميع القرارات التي يتم إتخاذها.
٣	٧٢.٤	٠.٧٢٤	٤٠.٦١	٦٧	٤٩.٧٠	٨٢	٩.٧٠	١٦	٣	يحول حصولي على المعلومات اللازمة لكتابة تقارير العمل دون تفيد.
٤	٦٧	٠.٦٧	٤٠.٦١	٦٧	٣٦.٣٦	٦٠	٢٣.٠٣	٣٨	٤	يقل تبادل وتداول المعلومات بين جميع العاملين.
٢	٧٤.١	٠.٧٤١	٤٩.٧٠	٨٢	٣٥.٧٦	٥٩	١٤.٥٥	٢٤	٥	يقل فرص عقد الاجتماعات الدورية للمناقشة في جميع قضايا العمل.
٧	٥٠.٣	٠.٥٠٣	٢٠.٦١	٣٤	٣٤.٥٥	٥٧	٤٤.٨٥	٧٤	٦	يحول الحصول على حقى في التقدم بشكوى لمختلف المستويات الإدارية دون خوف أو تردد.
٦	٦١.٧	٠.٦١٧	٢٧.٨٨	٤٦	٤٨.٤٨	٨٠	٢٣.٦٤	٣٩	٧	يوجد إهتمام بالمقترحات والآراء التي أقدم بها

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني ضعف الاتصالات تراوحت ما بين (٧٦ : ٥٠.٣) وقد اظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الاول وهي "يؤخر إعلامى بجميع القرارات التى يتم إتخاذها" على اعلى نسبة مئوية (٧٦)، كما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الاخير وهي "يحول دون الحصول على حقى فى التقدم بشكوى لمختلف المستويات الإدارية دون خوف أو تردد" على اقل نسبة مئوية (٥٠.٣).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور ضعف الاتصال داخل الاتحادات تتلخص في محاولة امتناع الرؤساء عن اعلام المرؤسين بجميع قراراتهم حتي لا يتم مناقشتهم في اي قرار مما يجعل المرؤسين يلتزموا الصمت وموافقتهم على جميع الخطوات والقرارات التي يتخذها وإقراره على جميع الخطط والتدابير التي ينتهجها وعدم معارضته أو مناقشته في ذلك مما ينتج عنه ضعف الأفكار والخطط وعدم معرفة وجهة النظر الأخرى تجاه ما يتم طرحه، كما يتجنب المرؤسين طرح الآراء ووجهات النظر ظنا منهم أن وجهات نظرهم لا تقدر أو تحترم عند طرحها، وتضعف رغبتهم في استيضاح بعض النقاط الغامضة في العمل أو السؤال عنها، فلا يهتم المرؤسين بما يقوله الرئيس عند حديثه معهم في اللقاءات الفردية أو أثناء الاجتماعات، وبالتالي يعزف المرؤسين عن المشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل باعتبارها أمرا لا يعينهم بل مسؤولية الرؤساء، الذي ادي الي قلة تحمس المرؤسين للمشاركة في طرح الأفكار الجديدة أو محاولة عرض مبادراتهم التطويرية داخل المنظمة، وكذلك تضعف رغبة المرؤسين في الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بدقة، بل قد يجعل انخفاض الدافع نحو التفاعل مع بقية زملائهم داخل المنظمة إلى تسيير العمل بطريقة روتينية لا تساهم في التجديد والتطوير.

ويظهر الدور البارز في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المنظمة، وكذلك فإن الاتصال والتفاعل يشجع المرؤسين على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم المقترحات التي تساهم في صنع

القرار، ويساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة والذي يحد من ممارستهم لسلوك الصمت.

جدول (١٠)
النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثالث (خوف المرؤسين)
(ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣	٧٣.٣	٠.٧٣٣	٤٤.٢٤	٧٣	٤٤.٨٥	٧٤	١٠.٩١	١٨	يقصني مديري بالعمل من حضور بعض الدورات التدريبية إذا ما أظهرت عدم الإلتفاق معه في الرأي
٧	٦٣.٦	٠.٦٣٦	٣٢.١٢	٥٣	٤٤.٨٥	٧٤	٢٣.٠٣	٣٨	يقلني أن تتأخر ترقية نتجة إنتقادي لبعض إجراءات العمل.
٤	٦٨	٠.٦٨	٣٦.٩٧	٦١	٤٦.٠٦	٧٦	١٦.٩٧	٢٨	يتعسف مديري في حقى بقرارات ظالمة عندما أبدى اعتراضاً على قرارته.
٢	٧٥.٣	٠.٧٥٣	٤٩.٠٩	٨١	٤٠.٠٠	٦٦	١٠.٩١	١٨	تتوقف درجة جودة معاملة مديري معى على درجة توافقى معه بالرأى.

تابع جدول (١٠)
النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثالث (خوف المرؤسين)
(ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
المؤتمر العلمى الدولى لكلية التربية الرياضية/جامعة أسيوط الرياضة قوة وطن ورسالة سلام									

٥	٣٣	٢٠.٠٠٠	٧٦	٤٦.٠٦	٥٦	٣٣.٩٤	٠.٦٥٦	٦٥.٦	٦	يتعمد مديري بالعمل رفض وجهة نظري إذا ما إنتقدت أحد إجراءات العمل.
٦	٣٣	٢٠.٠٠٠	٧٠	٤٢.٤٢	٦٢	٣٧.٥٨	٠.٦٧	٦٧	٥	يبلغ مديري في عقابي عن أخطائي إذا ما إعترضت على أي من قراراته.
٧	٢٢	١٣.٣٣	٥١	٣٠.٩١	٩٢	٥٥.٧٦	٠.٧٧	٧٧	١	تتأثر علاقتي بشكل سلبي بمديري عندما لا أتفق معه في الرأي.
٨	٥٦	٣٣.٩٤	٨١	٤٩.٠٩	٢٨	١٦.٩٧	٠.٥٣٢	٥٣.٢	٨	تتأثر علاقتي مع زملائي بشكل سلبي عند إختلافي معهم في الرأي.

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث خوف المرؤسين تراوحت ما بين (٧٧ : ٥٣.٢) وقد اظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الاول وهي "تتأثر علاقتي بشكل سلبي بمديري عندما لا أتفق معه في الرأي" على اعلي نسبة مئوية (٧٧)، كما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الاخير وهي "تتأثر علاقتي مع زملائي بشكل سلبي عند إختلافي معهم في الرأي" علي اقل نسبة مئوية (٥٣.٢).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور خوف المرؤسين هو شعور المرؤسين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رؤسائهم إذا أبدوا رأي مخالف أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث في القضايا او المشكلات واعتبارهم صانعين للمشكلات داخل العمل، كما يحرص المرؤسين على عدم ارتكاب الأخطاء خوفا من المحاسبة مما

ينعكس على مساهمتهم بشكل فعال في التجارب الجديدة أو محاولات التغيير الإيجابية، والحرص على الانضباط في العمل المتناسب مع القواعد العامة والضرورية التي يؤدي تجاوزها إلى المساءلة والعقاب، كما يسعى المرؤسين الي بذل قصارى جهودهم لإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد حتى يتلاشى التوبيخ دون النظر إلى جودة العمل وإتقانه، أو إنجاز العمل بدرجة عالية من الدقة وذلك بدوافع ذاتيه فقط، احترام المرؤسين لقرارات وتوجيهات رؤسائهم في العمل واعطاءها القيمة الكبرى، مع اعتبار الانصياع لسلطة الرؤساء ذات فائدة لأداء مهام العمل بكفاءة خاصة مع حاجتهم للعودة إليه والاستناد إلى سلطته في إنجاز كثير من مهامهم الوظيفية.

جدول (١١)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الرابع (قصور اللوائح التنظيمية) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١	٧٣.٣	٠.٧٣٣	٤٤.٨٥	٧٤	٤٣.٦٤	٧٢	١١.٥٢	١٩	تحتاج آلية للمسائلة والمحاسبة لجميع الإخصائيين الرياضيين إلى تفعيل.
٣	٧٠.٤	٠.٧٠٤	٤٥.٤٥	٧٥	٣٥.١٥	٥٨	١٩.٣٩	٣٢	توجد أنظمة غير واضحة لنظم الأجر والمكافآت والحوافز لجميع المستويات الإدارية.

تابع جدول (١١)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الرابع (قصور اللوائح التنظيمية) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٢	٧١.٢	٠.٧١٢	٤٣.٠٣	٧١	٤١.٨٢	٦٩	١٥.١٥	٢٥	تقييم أداء

									الإحصائيين الرياضيين يتم في ضوء نظم تقييم لا تتسم بالعدالة.
٥	٦١.٢	٠.٦١٢	٤٣.٠٣	٧١	١٦.٩٧	٢٨	٤٠.٠٠	٦٦	أختلف مع زملائي حول إختصاصات كل منا في العمل
٤	٦٤.١	٠.٦٤١	٣٠.٩١	٥١	٤٨.٤٨	٨٠	٢٠.٦١	٣٤	تنفذ الأعمال في ضوء إجراءات لا تتميز بالوضوح لجميع العاملين.

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع قصور اللوائح التنظيمية تراوحت ما بين (٧٣.٣ : ٦١.٢) وقد أظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الاول وهي "تحتاج آلية للمسائلة والمحاسبة لجميع الإحصائيين الرياضيين إلى تفعيل" على اعلي نسبة مئوية (٧٣.٣)، كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الاخير وهي "أختلف مع زملائي حول إختصاصات كل منا في العمل" علي اقل نسبة مئوية (٦١.٢).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور قصور اللوائح التنظيمية حيث يحتاج المرؤسين الي قواعد وقوانين تحكم العمل بين المرؤسين بعضهم البعض وبين ما يتم تكليفهم به اختصاصات وواجبات وظيفية، كما لابد من توافر الية مفعلة للمسائلة والمحاسبة لما تم انجازه من قبل المرؤسين حيث توجد ايضا أنظمة غير واضحة لنظم الأجور والمكافئات

والحوافز لجميع المستويات الإدارية والذي يؤثر بالسلب علي تقييم أداء المرؤسين حيث انه يتم في ضوء نظم تقييم لا تتسم بالعدالة، كما يتم تنفيذ الأعمال في ضوء إجراءات لا تتميز بالوضوح لجميع المرؤسين.

جدول (١٢)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الخامس (دعم الادارة العليا)
(ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٤	٧٠.٩	٠.٧٠٩	٣٩.٣٩	٦٥	٤٨.٤٨	٨٠	١٢.١٢	٢٠	تحت العاملين على عدم الاختلاف في أرائهم.
١	٧٧	٠.٧٧	٥٤.٥٥	٩٠	٣٣.٣٣	٥٥	١١.٧٦	٢٠	تتهم العاملين الذين يصرون على توصيل أصواتهم بإثارة الشغب.
٢	٧٦	٠.٧٦	٥١.٥٢	٨٥	٣٦.٩٧	٦١	١١.١٨	١٩	تعتبر أن مسايرة المديرين في أرائهم صورة من صور الولاء للعمل.

تابع جدول (١٢)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الخامس (دعم الادارة العليا)
(ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	لا		نعم الى حد ما		نعم		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	

٦	٦٢.٢	٠.٦٢٢	٤٠.٠٠٠	٦٦	٢٥.٤٥	٤٢	٣٣.٥٣	٥٧	تتجنب عقد اللقاءات الدورية مع مختلف المستويات الإدارية للتعرف على مشكلات العمل.	٤
٣	٧٢.٦	٠.٧٢٦	٤٧.٢٧	٧٨	٣٦.٩٧	٦١	١٥.٢٩	٢٦	تجنب الكثير من المعلومات عن باقي المستويات الإدارية.	٥
٥	٦٣.٤	٠.٦٣٤	٣٦.٩٧	٦١	٣٤.٥٥	٥٧	٢٧.٦٥	٤٧	ترسخ شعار أن التوافق في الرأي دليل على الولاء والانتماء التنظيمي	٦

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس دعم الإدارة العليا تراوحت ما بين (٧٧: ٦٢.٢) وقد اظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الاول وهي "تتهم العاملين الذين يصرون على توصيل أصواتهم بإثارة الشغب" على اعلي نسبة مئوية (٨٠.٨)، كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الاخير وهي "تتجنب عقد اللقاءات الدورية مع مختلف المستويات الإدارية للتعرف على مشكلات العمل " علي اقل نسبة مئوية (٦٨.٥).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور دعم الإدارة العليا ان احتفاظ المرؤسين بآرائهم وأفكارهم الإبداعية لعدم الجدوى من طرحها او تطبيقها والاستفادة منها على أرض الواقع أو تهميشها وتجاهلها وعدم الأخذ بمحتواها من قبل الرؤساء، وعدم اهتمام المرؤسين بتحسين وتطوير

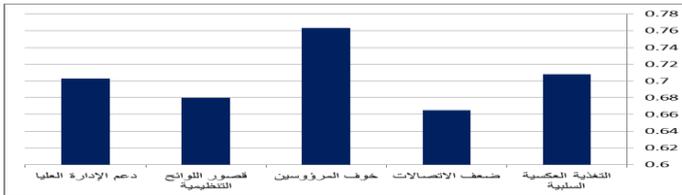
ممارساتهم لعدم وجود ما يحفزهم نحو تطوير ذاتهم، كما لا يبدي المرؤسين وجهات نظر معارضة للإدارة خوفا من المساءلة واللوم، ويحتفظون بوجهات نظرهم المخالفة حتى لا يطلق عليهم لقب صانعي المشكلات. كما يحرصون على عدم مخالفة وجهة نظر الرؤساء لانهم لا يجدون من ينصفهم.

أن دور القيادة يبرز كأحد المكونات المهمة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، كونها تسهم في دعم المرؤسين على تقديم المعلومات للمساهمة في صنع القرار، وتساعد على تحسين المهارات الشخصية لهم، وتدعم العمل الجماعي، من خلال استثارة تفكيرهم وتحفيزهم والاهتمام بهم، وتشجيعهم على الكلام وتساعدهم في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنحهم الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال والتي يمكن أن تتسبب في حصول مشاعر إيجابية لدى المرؤسين لكسر حاجز الصمت، مما يسهم في خلق بيئة جاذبة ومحفزة للعمل وتحقيق الأهداف.

جدول (١٣)

الأهمية النسبية لمحاور الصمت التنظيمي

م	العبارة	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	%	الترتيب
		١	٣	٥			
١	التغذية العكسية السلبية	٢٢٩	٣٨٤	٥٤٢	٠.٧٠٨	٧٠.٨%	٢
٢	ضعف الاتصالات	٢٦٠	٤٤٧	٤٤٨	٠.٦٦٥	٦٦.٥%	٥
٣	خوف المرؤوسين	٤٨	٥٦٨	٥٠٦	٠.٧٦٣	٧٦.٣%	١
٤	قصور اللوائح التنظيمية	١٧٦	٣٠٧	٣٤٢	٠.٦٨	٦٨%	٤
٥	دعم الإدارة العليا	١٨٩	٣٥٦	٤٤٥	٠.٧٠٣	٧٠.٣%	٣



شكل (١) الأهمية النسبية لاستجابات استبيان الصمت التنظيمي

يوضح جدول (١٣) وشكل (١) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول استبيان الصمت التنظيمي تراوحت ما بين (٧٦.٣% - ٦٦.٥%) وقد تباينت هذه الاستجابات لكل محور على حده، حيث أمكن ترتيب المحاور وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي لإستجابات العينة على أبعاد الاستبيان تنازلياً، حيث جاء محور (خوف المرؤسين) فى الترتيب الأول، وجاء محور (التغذية العكسية السلبية) فى الترتيب الثانى، بينما جاء محور (دعم الإدارة العليا) فى الترتيب الثالث، فى حين جاء محور (قصور اللوائح التنظيمية) على الترتيب الرابع، وأخيراً جاء محور(ضعف الاتصالات) فى الترتيب الأخير.

مما يعنى أن العاملين بالاتحادات الرياضية يلتزمون الصمت التنظيمى، كما يعد خوف المرؤسين من أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمى، فى حين أن ضعف الاتصالات للصمت التنظيمى يعد من أقل العوامل المسببة للصمت التنظيمى بالاتحادات الرياضية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلاً من أكين والسوى (١٠) (٢٠١٦) (Akın, U. & Ulusoy, T) حيث تم التوصل إلى وجود درجات متوسطة من الصمت التنظيمى لدى الأكاديمين العاملين بالجامعات الحكومية فى تركيا.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلا من زينب عبد الرزاق، ظفر ناصر (٢٠١٦) (٣)، حيث جاء الصمت التنظيمى لدى العاملين بمركز رئاسة جامعة بابل بدرجة متوسطة، فى حين تختلف معها فى ترتيب الأبعاد وفقاً للإستجابة العينة حيث جاءت مرتبة كما يلي (الخوف من العزلة- نقص الخبرة- الخوف من الإضرار بالعلاقات- مخاوف مرتبطة بالعمل- العوامل التنظيمية والإدارية).

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد الله محمد (٢٠١٤) (٥) حيث توصل إلى أن درجة الصمت التنظيمى لدى العاملين فى الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف معها فى أن بعد

(ضعف فرص الإتصالات) جاء فى الترتيب الأول، بينما جاء بعد (خوف المديرين من التغذية العكسية) فى الترتيب الأخير.

بينما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج كلاً من يوردا كول وآخرون (Yurdakul, M., et al. -2016) (١٦) حيث تم التوصل إليها أن درجة الصمت التنظيمى بالقطاع الصحى التركى كانت مرتفعة، وأن العاملين يلتزمون الصمت فى القضايا التى تتعلق بالأخلاق والمسئولية.

كما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة دان كوسكى وآخرون (١٣) (Dankoski, M., et al. -2014) حيث تم التوصل إلى أن الهياكل الهرمية الصارمة والمنافسة الشديدة للحصول على الموارد والسلطة من أهم العوامل المؤدية للصمت التنظيمى فى المؤسسات الأكاديمية (AHCS)، ومن أهم نتائج الصمت التنظيمى بتلك المؤسسات عدم تبادل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الحاسمة.

وترى الباحثة أن انتشار الصمت التنظيمى لدى أفراد العينة يرجع لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم رغبة المرؤوسين فى التعبير عن آرائهم أو مشاركة الجهات المسئولة بما لديهم من معلومات، بسبب توقع التعرض للضرر.
- عدم رغبة الرؤساء فى تلقى أى معلومات من المرؤوسين عن سير أعمالهم ومستوى قراراتهم وإنجازهم، نتيجة قلقهم من حدوث فوضى تنظيمية.
- لا يوجد دعم من الإدارة العليا للحد من صمت المرؤوسين بالمنظمات الرياضية نتيجة رغبتهم فى تجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الإرتباك، بهدف حماية أنفسهم والحفاظ على وظائفهم.
- يوجد عجز فى مجموعة القواعد القانونية العامة والقيم والمبادئ الملزمة، والتى تحكم تصرفات الرؤساء والمرؤوسين وقراراتهم، عن الوفاء بإحتياجات العاملين وشعورهم بالأمان والحرية.

- عدم توافر الإنفتاح والشراكة المعلوماتية بين الرؤساء والمرؤوسين، عن طريق قلة إشراكهم فى القضايا التى يتم مناقشتها والقرارات التى يتم اتخاذها، مما يفقدهم الشعور بالقدرة الفعلية فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بفاعلية

وبهذا تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الاول ما واقع الصمت

التنظيمى لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟

التساؤل الثانى

ما متطلبات صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟

جدول (١٤)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الاول (تحديد المشكلة) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبى	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات	
			%	العدد	%	العدد	%	العدد		
٤	٤٠.٨٥	٠.٤٠٨٥	١٢.١٢	٢٠	٢٧.٨٨	٤٦	٦٠.٠٠	٩٩	١	يشارك العاملين فى تصنيف المشاكل التى تواجههم
١	٤٩.٨٢	٠.٤٩٨٢	٢٣.٠٣	٣٨	٢٨.٤٨	٤٧	٤٨.٤٨	٨٠	٢	يقوم العاملين بنقل الحقائق والمعلومات وعرضها دون تشويه

تابع جدول (١٤)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الاول (تحديد المشكلة) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبى	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات	
			%	العدد	%	العدد	%	العدد		
٣	٤٣.٢٧	٠.٤٣٢٧	١٣.٣٣	٢٢	٣١.٥٢	٥٢	٥٥.١٥	٩١	٣	يقدم العاملين المعلومات بدرجة عالية من التكمال.
٢	٤٣.٥٢	٠.٤٣٥٢	١١.٥٢	١٩	٣٥.٧٦	٥٩	٥٢.٧٣	٨٧	٤	يوفر العاملين المعلومات

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (تحديد المشكلة) تراوحت ما بين (٤٩.٨٢ : ٤٠.٨٥) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الاولى وهي "يقوم العاملین بنقل الحقائق والمعلومات وعرضها دون تشويه" على اعلي نسبة مئوية (٤٩.٨٢)، كما جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الاخيرة وهي "يشارك العاملین في تصنيف المشاكل التي تواجههم" على اقل نسبة مئوية (٦٨.٥).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تحديد المشكلة من الأمور المهمة التي ينبغي على الرؤساء إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة الرؤساء في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

جدول (١٥)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثاني (تحليل وتقييم البدائل)
(ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٢	٤٦.٩١	٠.٤٦٩١	٣٧	٢٢.٤٢	٣٧	٢٢.٤٢	٥٥.١٥	٩١	العاملين لديهم القدرة علي تحديد مزايا وعيوب كل بديل من

									بدائل القرار
١	٤٩.٨٢	٠.٤٩٨٢	٧.٨٨	١٣	٥٨.٧٩	٩٧	٣٣.٣٣	٥٥	العاملين لديهم القدرة علي تحديد درجة المخاطرة والمنفعة المرتتبة لكل بديل من بدائل القرار
٣	٤٦.٦٧	٠.٤٦٦٧	٢٠.٦١	٣٤	٢٥.٤٥	٤٢	٥٣.٩٤	٨٩	العاملين لديهم القدرة علي تحديد النتائج المرتتبة علي كل بديل من بدائل القرار
٤	٤٤.٧٣	٠.٤٤٧٣	٢٧.٢٧	٤٥	٧.٢٧	١٢	٦٥.٤٥	١٠٨	العاملين لديهم القدرة علي تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار

يتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني (تحليل وتقييم البدائل) تراوحت ما بين (٤٩.٨٢ : ٤٤.٧٣) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الاولى وهي "العاملين لديهم القدرة علي تحديد درجة المخاطرة والمنفعة المترتبة لكل بديل من بدائل القرار" علي اعلي نسبة مئوية (٤٩.٨٢)، كما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الاخيرة وهي "العاملين لديهم القدرة علي تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار" علي اقل نسبة مئوية (٤٤.٧٣).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور تحليل وتقييم البدائل حيث يتم ذلك بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحد منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حل المشكلة.

وترى الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا محور تحليل وتقييم البدائل يؤدي إلي انسحاب العاملين من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه، أو حتي الإسهام بآراء ومقترحات تقيد عملية صنع القرارات.

جدول (١٦)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثالث (اختيار البدائل) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣	٤٠.٦١	٠.٤٠٦١	١١.٥٢	١٩	٢٨.٤٨	٤٧	٦٠.٠٠	٩٩	يستطيع العاملین اختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات
٤	٤٠.٣٦	٠.٤٠٣٦	١٨.٧٩	٣١	١٣.٣٣	٢٢	٦٧.٨٨	١١٢	يستطيع العاملین اختيار البديل القابل للتطبيق للعملی

تابع جدول (١٦)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الثالث (اختيار البدائل) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١	٤٨.٨٥	٠.٤٨٨٥	٢٩.٧٠	٤٩	١٢.٧٣	٢١	٥٧.٥٨	٩٥	يستطيع العاملین اختيار البديل المقبول من كل العاملین
٢	٤٦.٦٧	٠.٤٦٦٧	٢٠.٠٠	٣٣	٢٦.٦٧	٤٤	٥٣.٣٣	٨٨	يستطيع العاملین اختيار

									البديل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

يتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (اختيار البدائل) تراوحت ما بين (٤٨.٨٥ : ٤٠.٣٦) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الاولى وهي " يستطيع العاملین اختيار البديل المقبول من كل العاملين " على اعلي نسبة مئوية (٤٨.٨٥)، كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الاخيرة وهي " يستطيع العاملین اختيار البديل القابل للتطبيق العملي " علي اقل نسبة مئوية (٤٠.٣٦).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور اختيار البدائل يتمثل بقيام صاحب الشأن بوضع عددٍ من البدائل المناسبة لعلاج مشكلة معينة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أبعاد الموقف وتعريفه، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المشكلة من الممكن أن تكون أكثر تعقيداً من أن تُحل بالبدائل المتوفرة وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المتوفرة، وما يترتب على اتخاذه من نتائج لغايات تسهيل عملية اتخاذ القرار فيما بينها وغالباً ما يفضل أن يكون هناك نقاش فعال بين مجموعة من العناصر البشرية الواعية والمتفهمة لطبيعة الموقف الحالي ليتم فيما بعد اتخاذ رأي مشترك بين العناصر جميعها من خلال الشورى واتخاذ القرار الأنسب من خلال المفاضلة بين مجموعة البدائل المطروحة سعياً لتحقيق نتائج أفضل الذي يسهم في النهاية كثيراً في التقليل من الصمت التنظيمي.

جدول (١٧)

النسبة المئوية لأراء عينة البحث نحو المحور الرابع (الرقابة والمتابعة) (ن = ١٦٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	نعم		نعم الى حد ما		لا		العبارات
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٢	٤٥.٤٥	٠.٤٥٤٥	٢٥	١٥.١٥	٣٣.٣٣	٥٥	٥١.٥٢	٨٥	يستطيع

									العاملين قياس الاثار المرتبة على قراراتهم	
٣	٤٣.٧٦	٠.٤٣٧٦	٢٦.٠٦	٤٣	٧.٢٧	١٢	٦٦.٦٧	١١٠	يستطيع العاملين اكتشاف الايحاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها	٢
٤	٤٠.٣٦	٠.٤٠٣٦	١٨.٧٩	٣١	١٣.٣٣	٢٢	٦٧.٨٨	١١٢	يستطيع العاملين وضع معايير مناسبة لقياس اداء قراراتهم	٣
١	٤٦.١٨	٠.٤٦١٨	٢٩.٧٠	٤٩	٦.٠٦	١٠	٦٤.٢٤	١٠٦	يستطيع العاملين الحكم علي مدي مشروعية القرارات المتخذة	٤

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (الرقابة والمتابعة) تراوحت ما بين (٤٦.١٨ : ٤٠.٣٦) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الاولى وهي "يستطيع العاملون الحكم علي مدي مشروعية القرارات المتخذة" على اعلي نسبة مئوية (٤٦.١٨)، كما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الاخيرة وهي "يستطيع العاملون وضع معايير مناسبة لقياس اداء قراراتهم" علي اقل نسبة مئوية (٤٠.٣٦).

مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بمحور الرقابة والمتابعة يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم

المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وترى الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج محاور استبيان متطلبات صنع القرار لدى العاملين بالاتحادات الرياضية جاءت بدرجة ضعيفة مما يشير الي حالة الصمت الذي يعانون منهم داخل الاتحادات وقلة مساهمتهم في عملية صنع القرار الذي تعد عملية مهمة جدا في مؤسساتهم وتمس كل جوانبها، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري ولا بد من الاهتمام بكل ما يمكن أن يكون له علاقة به نظرا لأهمية عملية صنع القرار، وزادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيده تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية مبنية على أساس البيانات والمعلومات السليمة من أجل التوصل إلى القرار الأمثل، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية صنع القرار وما يؤثر عليه والطرق الموصلة إليه بات أمرا حتميا ومهما جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وزيادة فعالية صنع القرار في المنظمات.

التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وصنع القرار لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

جدول (١٨)

مصفوفة الارتباط البسيط بين الصمت التنظيمي وفاعلية صنع القرار

المتغيرات	الصمت التنظيمي	صنع القرار	قيمة ر الجدولية
الصمت التنظيمي	-	٠.٩٨	٠.٢٣
صنع القرار	-	-	

يتضح من جدول (١٨) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وصنع القرار عند مستوى دلالة (٠.٠٥) كما يوجد علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية عند مستوى (٠.٢٣) بين الصمت التنظيمي وصنع القرار، حيث أن معامل الارتباط اعلى من قيمة ر الجدولية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥.

وترى الباحثة أن إيجاد مناخ الصمت مرهون بعوامل تم تصنيفها كما ورد في نموذج الدراسة والتي لها الأثر في عملية صنع القرارات، ولتوضيح هذه العلاقة يمكن القول أن تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى وتقديم الملاحظات والاقتراحات من قبل المرؤوسين وكسر حاجز الصمت، وإبداء الرأي بمشكلات التنظيم وتوصيل الصوت للرؤساء يسهم في فاعلية صنع القرارات، وإن الخوف من تبعات طرح المبادرات يشكل مشكلة أيضا ليس للأفراد فحسب بل للإدارة أيضا، فمن غير المعقول أن تتوقع من الرؤساء منح الصلاحيات للآخرين إذا كانوا يشعرون انهم سيعاقبون إذا ارتكب الآخرون الأخطاء. ولن يفوض الرؤساء الصلاحيات إذا كانوا سيتحملون المسؤولية الكاملة عن كافة القرارات التي تتخذ في منظماتهم وفي مثل هذه الثقافات التنظيمية ينتشر الصمت التنظيمي.

وعليه نجد أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإنها تصل إلى نجاح صنع القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية صنع القرار هي قلب العملية الإدارية، وصلب العمل الإداري، فضلا عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على مدخلات الموارد البشرية العاملة بها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ليفا مورال (Leyva - Moral, J (٢٠١٥) (١٥)، والتي من أهم نتائجها أن من أهم اسباب الصمت التنظيمي هي الإغتراب الوظيفي بين العاملين والخوف من بطش الإدارة العليا، وأن الصمت التنظيمي يؤثر سلبياً على عملية صنع القرار. وبهذا تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الثالث هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وصنع القرار لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

التساؤل الرابع:

- ما نسبة مساهمة الصمت التنظيمي علي فاعلية صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية؟

جدول (١٩)

نسبة مساهمة الصمت التنظيمي في فاعلية صنع القرار للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية

المتغيرات	معامل الانحدار الجزئي	الخطأ المعياري	قيمة ت	نسبة المساهمة
المقدار الثابت	٣.٠٩	٠.٦٨	٤.٥٣	٠.٩٦
الصمت التنظيمي	٠.٣٣	٠.٠٠٣	١١٢.٦٦	

يتضح من جدول (١٩) أن نسبة مساهمة الصمت التنظيمي في صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بلغت (٠.٩٦) ويرجع ذلك الي ان للصمت التنظيمي العديد من التأثيرات السلبية على كلاً من الفرد والمنظمة على حد سواء، والذي يظهر في صورة عدم تحديد المشكلة، التقييم والتحليل الدقيق للبدائل، ثم القدرة علي الاختيار من بين هذه البدائل، واخيرا الرقابة والمتابعة لتنفيذ هذه القرارات والذي يؤدي بدوره الي إنخفاض مستوى الأداء الفردي، وارتفاع مستوى عدم الرضا، وإنقطاع الإتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء، وصعوبة الوقوف على الأخطاء، ومنع وصول التحذيرات المبكرة حول افضل التوقعات لتك القرارات، وذلك نتيجة لحجب

المعلومات اللازمة لفاعلية إتخاذ القرارات، والذي يؤثر سلباً على الاتحادات الرياضية حيث يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء المنظمى، والفشل في الوصول الي القرارات الصائبة والتي تؤثر تحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الرابع ما نسبة مساهمة الصمت التنظيمي في فاعلية صنع القرار لدي العاملين ببعض الاتحادات الرياضية ؟

الإستخلاصات:

- ١- جاءت اراء أفراد عينة البحث ايجابية اى أن درجة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية حيث أمكن ترتيب المحاور وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي لإستجابات العينة على محاور الاستبيان تنازلياً، حيث جاء محور (خوف المرؤوسين) فى الترتيب الأول، وجاء محور (التغذية العكسية السلبية) فى الترتيب الثانى، بينما جاء محور (دعم الإدارة العليا) فى الترتيب الثالث، فى حين جاء محور (قصور اللوائح التنظيمية) على الترتيب الرابع، وأخيراً جاء محور(ضعف الاتصالات) فى الترتيب الأخير.
- ٢- جاءت اراء أفراد عينة البحث تؤكد علي قلة مشاركة العاملين في صنع القرار (تحديد المشكلة، تحليل وتقييم البدائل، اختيار البدائل، الرقابة والمتابعة)
- ٣- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وصنع القرار عند مستوى دلالة (٠.٠٥) كما يوجد علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٢٣) بين الصمت التنظيمي وصنع القرار.
- ٤- نسبة مساهمة الصمت التنظيمي في صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بلغت (٠.٩٦) ويرجع ذلك الي ان للصمت التنظيمي يساهم في عملية صنع القرار بنسبة كبيرة.

التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بالعاملين بإفساح المجال أمامهم لابتداء آرائهم ومقترحاتهم.
- ٢- وضع أنظمة اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤسين.
- ٣- وضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة بطرح ما يروونه مناسباً من مشاكل وذلك للحد من الصمت التنظيمي.
- ٤- توعية المرؤسين بأهمية ممارسة التعبير عن الآراء والأفكار والمعلومات ليتمكنوا من تقليل الصمت التنظيمي والذي بدوره يدعم عملية صنع القرارات بالاتحادات الرياضية.
- ٥- تنظيم الدورات التدريبية لكلاً من الرؤساء والمرؤسين بالاتحادات الرياضية عن مهارات الإتصال الفعال ودوره الإيجابي في تنمية التواصل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- ٦- وضع نظام لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تقديم مقترحات لحل المشكلات أو لتحسين الأوضاع القائمة أو للمشاركة في اتخاذ القرارات.

((المراجع))

المراجع باللغة العربية:

- ١- أمل هلال عبد العال: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة، فرع بنى سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول تربية، ٢٠٠٢.
- ٢- رامي محمد الختاتنة: أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن (٢٠٠٩).

- ٣- زينب عبد الرازق عبود، ظفر ناصر حسين: "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد(١)، المجلد(٢٤)، ص (٢٤٠) (٢٠١٦)
- ٤- صالح محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٢) دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض ٢٠١٢
- ٥- عبد الله محمد الوهبي: "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القسيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(٣)، المجلد(١٠)، ص(٣٧٤). (٢٠١٤)
- ٦- علاء أحمد عمران: "علاقة الثقة التنظيمية بسلوك صمت العاملين عن القضايا الحرجة - دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمحافظة الدلتا"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (٢٠١٦).
- ٧- محمد عبدالفتاح الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٨- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٤
- ٩- نهال محمد ربيع: "أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص (٣٣). (٢٠١٤)

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 10- Akın, U. & 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), No. (2), pp.(45-58).
- 11- Altinkurt. Yahiya (2014):** The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors. *Anthropologists* 18 (2). 289-297
- 12- Beheshtifar, M. , Borhani,H., Moghadam, M.,(2012):** "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success.", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,Vol. (2), No. (11), pp. (277-278).
- 13- Dankoski, M., Bickel, J., Gusic, E.(2014):**" Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence", *Academic Medicine*, Vol. (89) ,No. (12)
- 14- Harbalioglu, M., İnce, B.(2014):** " The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior- A Case Study at Kilis Aralik University" *International Journal of Advances in Management and Economics* Vol. (3), No. (2). pp. (156).
- 15- Leyva- Moral, J.(2015):**" Organizational silence. Reasons and implications of silence in the

workplace: A literature review [Silencio organizacional.Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo", Index de Enfermeria, Vol.(16), No. (57)., pp. (1610-1613).

- 16- Yurdakul, M., Beşen, M., Erdoğan, S.,(2016):**" The organisational silence of midwives and nurses: Reasons and results", Journal of Nursing Management , Vol.(4),No.(6).