

واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة المنوفية***أ.م.د/ إسلام غلاب إبراهيم***** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية****مقدمة البحث :**

يشير عصام فرج مسعود ٢٠٠٩م إلي أن مراكز الشباب تعد من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية الهائلة حيث تحتوى على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تفعيل دور الشباب لإثراء كل مجالات الحياة وتحويل الطاقة البشرية الكامنة لديهم إلى طاقة منتجة من خلال التفاعل والممارسة والتي يدور حولها تعديل سلوك الفرد إلى الاتجاهات المرغوب فيها والمساهمة في إنشاء المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. (٣ : ٢)

والنهوض بمراكز الشباب وتحويلها إلي مراكز عصرية تمتد إليها يد التجديد والتطوير هو هدف ينبغي أن تنتظر إليه الدولة باهتمام وتسعى لتنفيذه حتي تستطيع هذه المراكز القيام بخدمات أفضل وأن توسع دائرة أنشطتها لتشمل جميع الأنشطة الرياضية الاجتماعية والثقافية والسياسية (١٥).

وأكد وزير الشباب والرياضة الدكتور أشرف صبحي، أن تأهيل مراكز شباب مصر تتماشى مع استراتيجية بناء الإنسان المصري التي أطلقها الرئيس عبد الفتاح السيسي واهتمامه بالشباب ، والتي تتضافر مؤسسات الدولة لتنفيذها مما يكون له الأثر البالغ بالإنسان المصري علي كافة المستويات ، مع التأكيد علي رؤية القيادة السياسية بالاهتمام بالبنية التحتية وتطويرها بالتزامن مع ذلك، وجاء ذلك خلال افتتاحه لفعاليات القمة الشبابية الأولى لمراكز شباب مصر ، التي ينظمها الاتحاد العام لمراكز شباب مصر، بالتنسيق مع الإدارة المركزية لمراكز الشباب والهيئات، وبالتعاون مع اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو تحت شعار "بناء القادة الشباب على المستويين الدولي والمحلي"، بحضور لفيف من قيادات الوزارة ومجلس إدارة اتحاد مراكز شباب مصر ، ومجموعة من الصحفيين والنقاد. (١٤)

ويشير مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية بتاريخ ٢٠١٨/١/٦م أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية لمركز الشباب يستند عليها العمل بمراكز الشباب تتمثل في الاتي:

١- العضوية: وهي مجموعة الأفراد الذين يلحقون بعضوية هذه المراكز بمحض اختيارهم ممارسة مختلف ألوان النشاط الذي يتفق وميولهم واستعداداتهم وقدراتهم من خلال ما تقدمه المراكز من إمكانات وبرامج تسهم في تكوينهم البدني والروحي والعقلي وإعدادهم للمشاركة في مسئولية بناء مجتمعهم.

٢- **المنشأة:** تعتبر مراكز الشباب بإمكاناتها ومرافقها وملاعبها وتجهيزاتها هي المكان المناسب الذي يتم بداخله تنفيذ برامج الرعاية المستهدفة، وكلما توافرت هذه الملاعب والمرافق والأدوات والتجهيزات بالقدر والتنوع المناسب لحجم العضوية مع حسن استخدام هذه المرافق ورفع معدلات هذا الاستخدام كلما ساعد ذلك في توسيع قاعدة الممارسين وزيادة معدلات التردد.

٣- **القادة:** يلعب القائد دوراً كبيراً في تنشئة الشباب من خلال ما يمدّهم به من تجارب وما يهيئهم لهم من مواقف تعمل علي نموهم نمواً سليماً روحياً وعقلياً وبدنياً ، وكلما توافرت في القائد القدرات العلمية والمهنية والصفات والقدرات النفسية والاجتماعية والقيادية التي تؤهله للعمل مع النشء والشباب فإنه تتحقق أغراض الرعاية المرجوة.

٤- **التمويل:** تتعدد مصادر التمويل داخل مراكز الشباب ومنها رسوم الالتحاق والاشتراك- الموارد الذاتية الناتجة عن الإيجارات والتبرعات وتنظيم الحفلات - الإعانات التي يحصل عليها المركز وغيرها من مصادر التمويل التي حددتها اللائحة الموحدة لمراكز الشباب.

٥- **البرامج:** يعتبر البرنامج هو أداة القائد في تحقيق أغراض الرعاية المرجوة للنشء والشباب من خلال النشاط والعلاقات والتفاعلات والتجارب والخبرات التي يمرون بها، حيث تتاح للأعضاء فرص الحصول على النمو المتكامل واكتساب الاتجاهات والمعارف والمهارات، وتتعدد برامج خطة مراكز الشباب وفقاً لمجالاتها ونوعية المراحل السنوية للمستفيدين منها ومستويات تنفيذها.

٦- **التنظيم والإدارة:** وهي مجموعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل الشبابي والرياضي داخل مراكز الشباب، وهي تستهدف تنظيم مسؤوليات المراكز وتحديد أهدافها وعضويتها وأسلوب الإدارة والنظام المالي والإدارة وتنظيم العلاقة بين المراكز والجهة الإدارية. (١٦)

ويري **Al-Rousan, M. A., & Omoush, M. M., ٢٠١٨م** أن الصمت التنظيمي هو الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل ، وأكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي الثقافة التنظيمية ، والقضايا الإدارية ، وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة ، والتحيز ، والخصائص الشخصية للمدراء ، وانعدام الثقة ، وخطر التكلم ، والخوف من العزلة ، وقلة الخبرة ، والخوف من الأضرار بالعلاقات ، واختلاف الخصائص ، والقضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير ، والخوف من السلطة ، ويعرّف الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفيهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم. (٨ : ٣٩٤)

بعباد الصمت التنظيمي:

يشير كلاً من E. Morrison & F. Milliken ٢٠٠٠م أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، بحسب دوافع العاملين للصمت، هي:

١. الصمت الاجتماعي : يقوم العاملون بحجب المعلومات والأفكار المتصلة بعملهم، لحماية أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً هادفاً ومقصوداً .
٢. الصمت الدفاعي : وهو سلوك متحفظ نابع من الخوف من العواقب السلبية ، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية .

٣. الصمت الإذعائي (صمت الاستسلام) : بعض الأفراد يملكون معلومات مفيدة للمؤسسة، إلا أنهم يحجبونها عن مشرفيهم، بسبب انزعاجهم وتخليهم عن مسؤولياتهم . ويوصف هذا الصمت بصمت النقاعس أو الإهمال، وبأنه قبولاً سلبياً للوضع القائم . (٩ : ٧٢٣)
- مشكلة البحث :**

يري الباحث أن ظاهرة الصمت التنظيمي تعد من الظواهر التي تؤثر سلباً في تقدم المنظمات وتطورها، ويبدو تأثيرها أكبر عندما تستفحل في المؤسسات الرياضية بصفة عامة ومراكز الشباب بصفة خاصة التي لها تأثير كبير على المجتمع ، إن نجاح مراكز الشباب لم يعد قائماً علي المديرين أو المسؤولين فقط بل أصبح للأخصائيين دوراً رئيسياً في هذه النجاح من خلال تقديمهم الدعم لمديريهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا المختلفة ، ولذلك يجب علي هذه المراكز مواجهة الصمت التنظيمي وتقليل مظاهره من خلال الحد من العوامل التي تقود إليه وذلك عن طريق ترسيخ ثقافة الحوار وتوفير مناخ مناسب للأخصائيين للتعبير عن آرائهم إلي جانب منحه بعض التمكين بما يتناسب مع قدراتهم وأفكارهم ، وهو ما سوف ينعكس عليهم بالولاء وحرصهم علي تحقيق الأهداف والنجاح من خلال مشاركتهم في جميع مراحل اتخاذ القرار .

وأكد وزير الشباب والرياضة الدكتور أشرف صبحي، أن تأهيل مراكز شباب مصر تتماشى مع استراتيجية بناء الإنسان المصري التي أطلقها الرئيس عبد الفتاح السيسي واهتمامه بالشباب ، والتي تتضافر مؤسسات الدولة لتنفيذها مما يكون له الأثر البالغ بالإنسان المصري علي كافة المستويات ، مع التأكيد علي رؤية القيادة السياسية بالاهتمام بالبنية التحتية وتطويرها بالتزامن مع ذلك، وجاء ذلك خلال افتتاحه لفعاليات القمة الشبابية الأولى لمراكز شباب مصر ، التي ينظمها الاتحاد العام لمراكز شباب مصر، بالتنسيق مع الإدارة المركزية لمراكز الشباب والهيئات، وبالتعاون مع اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو تحت شعار "بناء القادة الشباب على المستويين الدولي والمحلي"، بحضور لفيف من قيادات الوزارة ومجلس إدارة اتحاد مراكز شباب مصر ، ومجموعة من الصحفيين والنقاد. ()

ويؤكد ذلك نتائج دراسة كل من دراسة حميد سالم ٢٠١٨ (١)، زينب عبد الرزاق عيود ٢٠١٦م (٢) على أسباب الصمت تتمثل في قلة خبرة بعض العاملين/المعلمين بمختلف وحدات المؤسسة - خوف العاملين/ من طرح مقترحاتهم خوفاً من عقاب إدارة المؤسسة - خوف العاملين من ردود الفعل السلبية عند التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء المؤسسي، وأيضاً يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) لوجود أبعاد الصمت التنظيمي على الأداء المؤسسي

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل ومن خلال البحث المرجعي وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحث دراسة تناولت واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية وهو ما يدفع الباحث إلي التعرف علي هذه المشكلة.

هدف البحث : يهدف البحث إلي التعرف علي واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية من خلال التعرف علي :

١. واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

٢. واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

٣. واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

تساؤلات البحث :

١. ما واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

٢. ما واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

٣. ما واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

مصطلحات البحث :

١. مراكز الشباب : هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام وله شخصية اعتبارية مستقلة تسهم في تنمية النشء والشباب باستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في اطار القانون والسياسة العامة للدولة. (٧)

٢. الصمت التنظيمي : تُعرّفه Meral Elçi ٢٠١٤م بأنه قضية سلوكية، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وآرائهم، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات، وتحسين أنشطة المؤسسة . (١١ : ١٢٩٩)

الدراسات السابقة :

١. دراسة حميد سالم الكعبي ٢٠١٨م (١) : تسعى الدراسة إلى اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الاهلية واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم المقابلات الشخصية ، الاستبانة ، الزيارات الميدانية كأدوات لجمع البيانات ، وتوصل إلي أن الدراسة الميدانية أثبتت أن أفراد العينة أقرت أن أسباب الصمت التنظيمي تتمثل في قلة خبرة بعض العاملين بمختلف المصارف الاهلية - خوف العاملين من طرح مقترحاتهم خوفاً من عقاب إدارة المصارف الاهلية - خوف العاملين من ردود الفعل السلبية عند التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم - والأسباب السابقة تتواجد بدرجة كبيرة بين العاملين بمختلف المصارف الاهلية في حين أن أفراد العينة أقرت أن هناك أسباب أخرى تؤثر بدرجة قليلة للمستوى الوظيفي للعاملين يمنعهم عن التعبير عن آرائهم في العمل المصرفي - وتحيز إدارة المصرف إلى بعض العاملين دون الآخر ، ووجود العزلة الاجتماعية لدى بعض العاملين داخل المصرف.

٢. دراسة زينب عبد الرزاق عبود ٢٠١٦م (٢) ، بهدف التعرف على العلاقة التأثيرية بين كل من اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى ادراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى ادائهم ، تم توزيع (١٠٠) استمارة استبيان صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عاليين على هؤلاء العاملين وتحليل بياناتها وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير سلبي واضح لاسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالاداء ماعدا الغياب فأن التأثير كان ايجابي وهذا شيء منطقي ، واوصت الدراسة بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمة معهم ومحاولة الوصول الى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً الى مشكلة يصعب التعامل معها .

٣. دراسة Salah et al. ٢٠١٥م (١٤) ، وهدفت إلي بحث العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع توسط العدالة التنظيمية وذلك داخل المنظمات الخدمية بباكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي، وظهر التأثير في بعدين فقط من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي الروح الرياضية والسلوك الحضاري، وعدم وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على كل من الإيثار، والمجاملة، ووعي الضمير، كما توصلت إلى فروق بين الرجال والنساء في ممارستهم لكل من الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

٤.دراسة Jaber et al, ٢٠١٣م (١٠) ، وهدفت إلي التعرف علي مستي الصمت التنظيمي لدي الموظفين في محافظة (قم) في ايران ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطبيق البحث علي عينة من (١٣) مؤسسة مختارة من محافظة (قم) في ايران ، وقد أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي في هذه المؤسسات المختارة (قم) في ايران ليس في وضع مثالي بل هو في مستوي مرتفع جداً ، وليس هناك فرق كبير بين الصمت التنظيمي في منظمات (قم) في ايران المختارة من حيث المتغيرات الديموغرافية : الجنس - التخصص - المؤهل - المنصب - نوع الوظيفة .

إجراءات البحث

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية.

مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث الحالي من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية .

عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان (١٢٠) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية، بواقع (٥٨) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب المدينة و(٦٢) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب القرية ، ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول (١)

بيان عددي ونسبي لعينة البحث الأساسية قيد البحث

م	النوع	اسم المركز	العدد	النسبة المئوية
١	مركز شباب مدينة	م.ش مدينة قويسنا	٧	٥.٨٣%
٢		م.ش مدينة الباجور	٧	٥.٨٣%
٣		م.ش مدينة تلا	٥	٤.١٦%
٤		م.ش مدينة منوف	٩	٧.٥%
٥		م.ش الحي القبلي	٩	٧.٥%
٦		م.ش مدينة السادات	٩	٧.٥%
٧		م.ش مدينة شبين الكوم	١٢	١٠%
الإجمالي		(٧) مراكز شباب مدينة	٥٨	٤٨.٣٣%
٧	مركز شباب قرية	إدارة منوف مراكز (دمليج - هيت - سدود - بهواش - سروهيت - الحامل- فيشا الكبرى- دبركى - طملاى)	١٢	١٠%
٨		إدارة شبين الكوم مراكز (البتانون - منشأة بخاتي - منشأة عصام - شنوان - زوير - بخاتي - ميت موسى - الماي - شبراباص)	١٥	١٢.٥%
٩		إدارة قويسنا مراكز (شبرابخوم - شرانيس - ميت برة - ابنهس- كفر الاكرم - ام خنان- طه شيرا)	١٠	٨.٣٣%
١٠		إدارة بركة السبع مراكز (الغوري - ميت فارس - الدبابية - جنزور - الحلامشه - شنتنا الحجر- الشهيد فكرى - ابو مشهور)	١١	٩.١٧%
١١		إدارة أشمون مراكز (اشمون- ساقية ابو شعره - شما - سمادون - مجريا وكفر مجاهد - طليا - سنتريس - كفر الفرعونية - شنواى - سبك الاحد)	١٤	١١.٦٧%
إجمالي الكليات العملية		(٥) إدارات - (٤٣) مركز شباب قرية	٦٢	٥١.٦٧%
الإجمالي			١٢٠	١٠٠%

أدوات جمع البيانات: استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة المنوفية) إعداد الباحث، وقد اتبع الخطوات التالية في إعداده:

تحديد محاور الاستبيان: لتحديد محاور استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) قام الباحث بإجراء مسح مرجعي للمراجع العلمية والدراسات السابقة والاعتماد على نتائج الاستمارة السابقة والاطلاع على العديد من الاستبيانات الخاصة بالصمت التنظيمي.

وقد أظهر المسح المرجعي إلي تحديد (٣) محاور توصل إليه الباحث من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق المقابلة الشخصية وما اطلعوا عليه من دراسات ومراجع متخصصة. تم عرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبيان، وقد ارتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٥٪) فأكثر، كما يتضح من الجدول رقم (٢):

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لمحاور الاستبيان (ن=٧)

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	المحور الأول : واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٧	٠	%١٠٠
٢	المحور الثاني : واقع الصمت الدفاعي لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٧	٠	%١٠٠
٣	المحور الثالث : واقع الصمت الاجتماعي لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٧	٠	%١٠٠

تحديد عبارات استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة المنوفية): بعد تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان وأهميتها، قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات المقترحة، واسترشدوا بالعديد من الاستبيانات في هذا المجال، وقد حرص الباحث على مراعاة الدقة في صياغة العبارات بحيث تكون واضحة ومفهومة ومألوفة لدى عينة البحث، وقصيرة قدر الإمكان، وكذلك مراعاة الربط بين العبارات ، وألا توحى العبارات بنوع الاستجابة، واستبعاد العبارات المكررة.

وبذلك قام الباحث بوضع (٢٣) عبارة، وتم عرضها على الخبراء لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة العبارات وملاءمتها لكل محور من المحاور وتحديد الأهمية النسبية بينهما كما يتضح من الجدول (٣):

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات الاستبيان (ن=٧)

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	النسبة المئوية
المحور الأول : واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية				
١	يحرص المديرون علي حجب آرائهم الإيجابية عن المرؤوسين	٧	٠	%١٠٠
٢	يحجب المديرون حلول المشاكل بمراكز الشباب	٧	٠	%١٠٠
٣	يمنع المديرون الإداريين من طرح أفكارهم	٦	١	%٨٥.٧١
٤	يحجب المديرين الآراء المتعلقة بتحسين العمل علي أساس عدم التفاعل	٧	٠	%١٠٠
٥	لا يوجد توافق بين المديرين والإداريين حول حلول المشكلات الموجودة	٧	٠	%١٠٠
٦	أخفي انتقادي لأداء الإداريين تجنباً للصدام معهم	٧	٠	%١٠٠
٧	أحاول نقل الإداري الذي يعترض علي قراراتي	٧	٠	%١٠٠

المحور الثاني : واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

٨	أحتفظ بآرائني لنفسي حتي لا أساعد في تحقيق العاملين لأهدافهم	٧	٠	%١٠٠
٩	أخفي الأسباب التي تدفعني لمعاقبة الإداريين الذين لم يحققوا أهدافهم	٦	١	%٨٥.٧١
١٠	أتجنب مقترحات الإداريين ليسيروا في تحقيق الأهداف وفق الخطة التي قمت برسمها	٧	٠	%١٠٠
١١	أفضل عدم التحدث لأمنع تحميلي بمسؤوليات إضافية	٧	٠	%١٠٠
١٢	لدي قناعة بأن المهمة الإدارية لا تفضل تقديم مقترحات من مراكز الشباب	٧	٠	%١٠٠
١٣	أفضل إخفاء انتقادي للمدير والوزارة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم	٧	٠	%١٠٠
١٤	أميل إلي إخفاء آرائني الخاصة بأوضاع مراكز الشباب خوفاً من أي عقاب من وزارة الشباب والرياضة	٧	٠	%١٠٠
١٥	أنظر إلي النقد من الإداريين كنوع من التشكيك في عملي	٦	١	%٨٥.٧١
١٦	أقلل من فرص الحديث عن مشكلاتي.	٦	١	%٨٥.٧١

المحور الثالث : واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

١٧	أرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بالمركز والتي قد تضر بسمعة المؤسسة	٧	٠	%١٠٠
١٨	أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص المركز بهدف تحقيق النفع العام له	٧	٠	%١٠٠
١٩	أحتفظ بأي مقترحات لتطوير العمل بالمركز	٧	٠	%١٠٠
٢٠	أحتفظ بالمعلومات التي قد تؤثر علي التعاون مع الزملاء	٧	٠	%١٠٠
٢١	أقاوم الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجة لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل	٧	٠	%١٠٠
٢٢	أمتنع عن تقديم اقتراحات تخص العمل تضامناً مع الإداريين في المركز	٧	٠	%١٠٠
٢٣	أمتنع عن تقديم مقترحات للتغيير حفاظاً علي مشاعر الإداريين	٧	٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق موافقة الخبراء علي عدد جميع عبارات الاستبيان ويوضح الجدول التالي عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية :

جدول (٤)

عدد العبارات الخاصة بالاستبيان (ن=٣٠)

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات
١	المحور الأول : واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٧
٢	المحور الثاني : واقع الصمت الدفاعي لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٩
٣	المحور الثالث : واقع الصمت الاجتماعي لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٧
	(واقع الصمت التنظيمي لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية)	٢٣

حساب معامل الصدق لاستمارة استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية): استعان الباحث بصدق الاتساق الداخلي لحساب معامل صدق الاستبيان وهما:

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة التقنين قوامها (٣٠) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية، من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث في الفترة من (٩/١٠/٢٠٢١م) إلى (٢١/١٠/٢٠٢١م)، واستخدام صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق عبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات مع محاورها والدرجة الكلية للاستبيان، كما يتضح من الجدولين (٥)، (٦)

جدول (٥)

معامل الارتباط بين محاور وعبارات الاستبيان (ن=٣٠)

المحور الأول واقع صمت الإذعان (الخضوع)		المحور الثاني واقع الصمت الدفاعي		المحور الثالث واقع الصمت الاجتماعي	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	*.٠٨٤٧	٨	*.٠٤٦٠	١٧	*.٠٨٤٦
٢	*.٠٦٥١	٩	*.٠٨٣٧	١٨	*.٠٦٧٣
٣	*.٠٤٠٣	١٠	*.٠٧٣٧	١٩	*.٠٦٦٤
٤	*.٠٤٢٣	١١	*.٠٥٥٩	٢٠	*.٠٥٧٢
٥	*.٠٤٤٥	١٢	*.٠٧٨٤	٢١	*.٠٣٨٣
٦	*.٠٨١١	١٣	*.٠٧٠٩	٢٢	*.٠٤٢٤
٧	*.٠٧٠٢	١٤	*.٠٥٦٧	٢٣	*.٠٤١٣
		١٥	*.٠٧٠٦		
		١٦	*.٠٧٥٥		

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يتضح من جدول (٥): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين محاور استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدي الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية)، والعبارات الخاصة به، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

جدول (٦)

قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	المحور الأول : واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	*٠.٧٦٧
٢	المحور الثاني : واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	*٠.٦٨٤
٣	المحور الثالث : واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	*٠.٦٩٥

(*) قيمة (ر) الجداولية عند (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يتضح من جدول (٦)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية)، وهى قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

حساب معامل الثبات: استخدم الباحث طريقتين لحساب الثبات، وهما؛ معامل ألفا كرونباخ ومعادلة التجزئة النصفية: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ و دلالة الاتساق الداخلي ومعامل ارتباط التجزئة النصفية ومعادلة ارتباط سبيرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من جدول (٧):

جدول (٧)

قيم معامل الثبات للاستبيان (ن=٣٠)

م	المحاور	قيمة ألفا كرونباخ	معادلة سبيرمان - براون	معادلة جتمان
١	المحور الأول : واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٨٧١	٠.٨٣٢	٠.٧٧٥
٢	المحور الثاني : واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٨٤٨	٠.٧٦٤	٠.٧٥٨
٣	المحور الثالث : واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٥٤٩	٠.٦٢٥	٠.٦١٧
استبيان (المنوفية)	واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة	٠.٧٥٢	٠.٧٥٨	٠.٧٢٩

*دال

يتضح من جدول (٧) ، ثبات محاور الاستبيان، حيث بلغ معامل ثبات محاور الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٨٧١)، للمحور الأول و(٠.٨٤٨) للمحور الثاني، و(٠.٥٤٩) للمحور الثالث، و(٠.٧٥٢) للاستبيان ككل وكان معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان قيد البحث ومعامل ارتباط التجزئة النصفية للاستبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة المنوفية) هو (٠.٧٥٨) لسبيرمان- براون و(٠.٧٢٩) لمعادلة جتمان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء دراسة أساسية من خلال تطبيق استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (١٢٠) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية ، وذلك في الفترة من (٢٧/١٠/٢٠٢١م) إلى (٢/١٢/٢٠٢١م)، ثم قام الباحث برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها للمعالجة الإحصائية وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك.

المعالجات الإحصائية: تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي **Spss**، وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

- التكرارات.
- الانحراف المعياري
- T- Test
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

- المتوسط الحسابي
 - معادلة كاي تربيع
 - التجزئة النصفية.
- (كا^٢)

عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول : ما واقع صمت الإذعان (الخضوع) لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

جدول (٨)

التكرارات والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) لعبارات التساؤل الأول (ن=٩٨)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية (كا ^٢)
١	يحرص المديرون علي حجب آرائهم الإيجابية عن الرؤوسيين	٢٥	٥٨	١٥	٢٠٦	٧٠.٠٦٨
٢	يحبب المديرون حلول المشاكل بمراكز الشباب	١٥	٤٨	٣٥	١٧٦	٥٩.٨٦٤
٣	يمنع المديرون الإداريين من طرح أفكارهم	٢٣	٢٧	٤٨	١٧١	٥٨.١٦٣%
٤	يحبب المديرين الآراء المتعلقة بتحسين العمل علي أساس عدم التفاعل	٤٣	٢٤	٣١	٢٠٨	٧٠.٧٤٨%
٥	لا يوجد توافق بين المديرين والإداريين حول حلول المشكلات الموجودة	٥١	٢	٤٥	٢٠٢	٦٨.٧٠٧%
٦	أخفي انتقادي لأداء زملائي الإداريين تجنباً للصدام معهم	٦٨	٢٩	١	٢٦٣	٨٩.٤٥٦%
٧	أساعد في نقل الإداري الذي يعترض علي قرارات المدير	٧٦	١٩	٣	٢٦٩	٩١.٤٩٧%

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

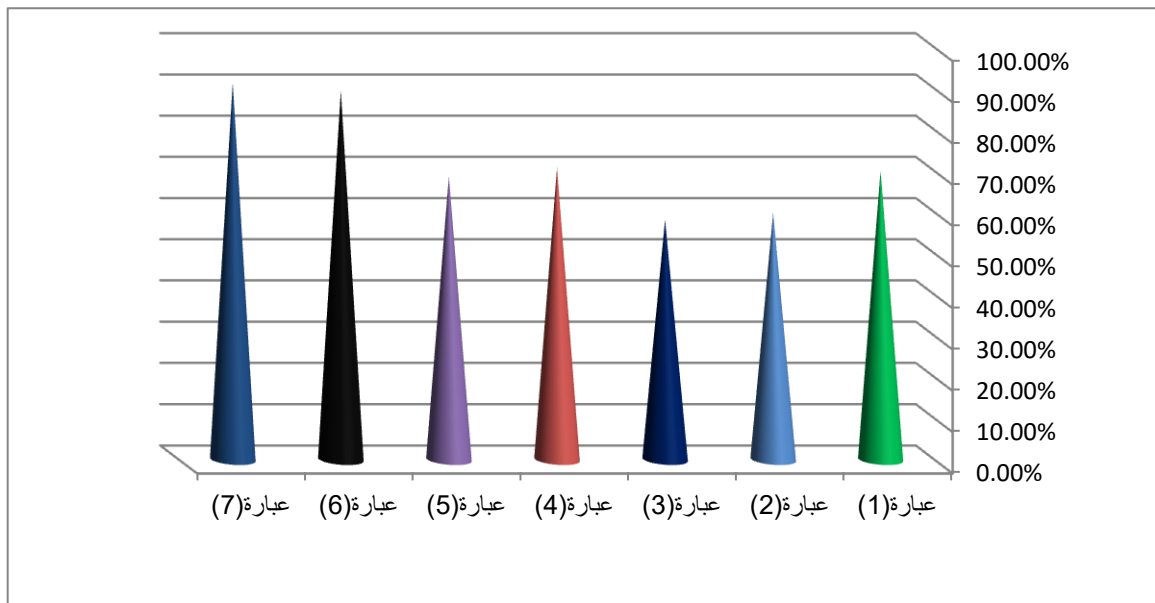
يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٧) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يساعد في نقل زميله الذي يعترض علي قرارات المدير حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا^٢) (٩٠.١٤٣)، لصالح الاستجابة (نعم) ، تلتها العبارة رقم (٦) لصالح الاستجابة (نعم) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يخفي انتقاده لأداء زملائي الإداريين تجنباً للصدام معهم ، تلتها العبارة رقم (٥) لصالح الاستجابة (نعم) ، وتشير إلي أنه لا يوجد توافق بين المديرين والإداريين حول حلول المشكلات الموجودة .

ويري الباحث أن مشكلات العمل داخل مراكز الشباب وخاصة مراكز شباب القرى تواجه مجموعة من التحديات أهمها وجود طفرة في إنشاء الملاعب وخاصة (النجيل الصناعي) وهو ما يؤدي إلي وجود مشكلات بين الأخصائيين في تحصيل عوائدها ومكافأتها وهو ما يؤدي إلي حدوث تصادم سواء بين المدير والأخصائيين أو الأخصائيين بعضهم البعض.

ويتفق ذلك مع ما ذكره **Nikmaram et al., ٢٠١٢م (١٢)** حيث أشار إلي أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من أي دلائل تشير إلي أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم ، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومرتباتهم بذلك ، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيههم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا.

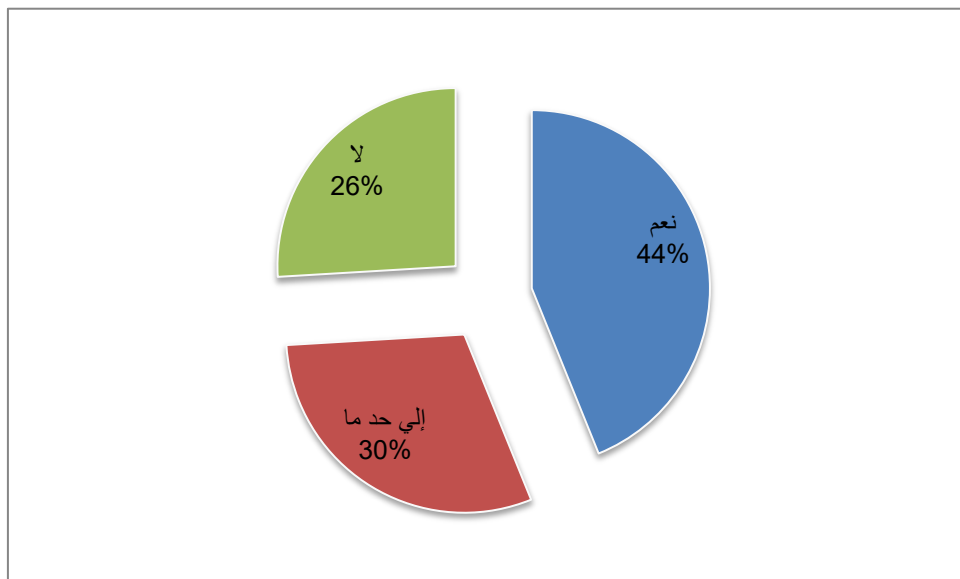
يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٤) والتي تشير إلي أن المديرين لا يحبون الآراء المتعلقة بتحسين العمل علي أساس عدم التفاعل حصلت علي أقل فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا^٢) (٥.٦٥٣)، لصالح الاستجابة (نعم) ، تلتها العبارة رقم (٣) لصالح الاستجابة (لا) والتي تشير إلي أن المديرين يمنعون الإداريين من طرح أفكارهم ، تلتها العبارة رقم (٢) لصالح الاستجابة (إلي حد ما) ، وتشير إلي أن المديرين أحياناً يحبون حلول المشاكل بمراكز الشباب .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة نهال محمد ربيع ٢٠١٤م (٦) حيث أشارت إلي أن أهم المحددات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هي محددات تنظيمية وفردية وهي دعم الإدارة العليا للصمت ، ضعف فرص الاتصال ، دعم المشرف للصمت ، عدم انسجام جماعة العمل ، رسمية السلطة ، خوف المرؤوسين من ردود الفعل ، نطاق أو مركز التحكم في الشخصية ، الشعور بالاعتزاز الوظيفي.



شكل (١) يوضح الأهمية النسبية لعبارات المحور الاول

شكل (١)
يوضح
نسبة



الموافقة لاستجابات عينة البحث لاجمالي المحور الاول

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني : ما واقع الصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

جدول (٩)

التكرارات والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا) (عبارات التساؤل الثاني (ن=٩٨)

م	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	(كا)
٨	أحتفظ بأرائي لنفسى حتي لا أساعد في تحقيق العاملين لأهدافهم	٧	٤٦	٤٥	١٥٨	٥٣.٧٤١	*٣٠.٢٦٥
٩	أخفي الأسباب التي تساعد في معاقبة الإداريين الدين لم يحققوا أهدافهم	٨٢	١٤	٢	٢٧٦	%٩٣.٨٧٨	*١١٣.٩٥٩
١٠	أتجنب مقترحات زملائي الإداريين ليسيروا في تحقيق الأهداف وفق الخطة التي قمت برسمها	٤٣	٩	٤٦	١٩٣	%٦٥.٦٤٦	*٢٥.٨٥٧
١١	أفضل عدم التحدث لأمنع تحميلي بمسئوليات إضافية	٥١	٩	٣٨	٢٠٩	%٧١.٠٨٨	*٢٨.٣٠٦
١٢	لدي قناعة بأن المهمة الإدارية لا تفضل تقديم مقترحات من مراكز الشباب	٤١	٥	٥٢	١٨٥	%٦٢.٩٢٥	*٣٧.٠٠٠
١٣	أفضل إخفاء انتقادي للمدير والوزارة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم	٧٧	١٩	٢	٢٧١	%٩٢.١٧٧	*٩٤.٦٧٣
١٤	أميل إلي إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع مراكز الشباب خوفاً من أي عقاب من وزارة الشباب والرياضة	٣١	٢١	٤٦	١٨١	%٦١.٥٦٥	*٩.٦٩٤
١٥	أنظر إلي النقد من زملائي الإداريين كنوع من التشكيك في عملي	٢٩	٥٥	١٤	٢١١	%٧١.٧٦٩	*٢٦.٣٤٧
١٦	أقل من فرص الحديث عن مشكلاتي.	٦٢	٥	٣١	٢٢٧	%٧٧.٢١١	*٤٩.٨٥٧

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٩) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يخفي الأسباب التي تساعد في معاقبة زملائه الدين لم يحققوا أهدافهم حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا) (١١٣.٩٥٩)، لصالح الاستجابة (نعم) ، تلتها العبارة رقم (١٣) لصالح الاستجابة (نعم) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يفضل إخفاء انتقاده للمدير والوزارة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم ، تلتها العبارة رقم (١٦) لصالح الاستجابة (نعم) ، وتشير إلي أن الأخصائي الرياضي يقلل من فرص الحديث عن مشكلاته .

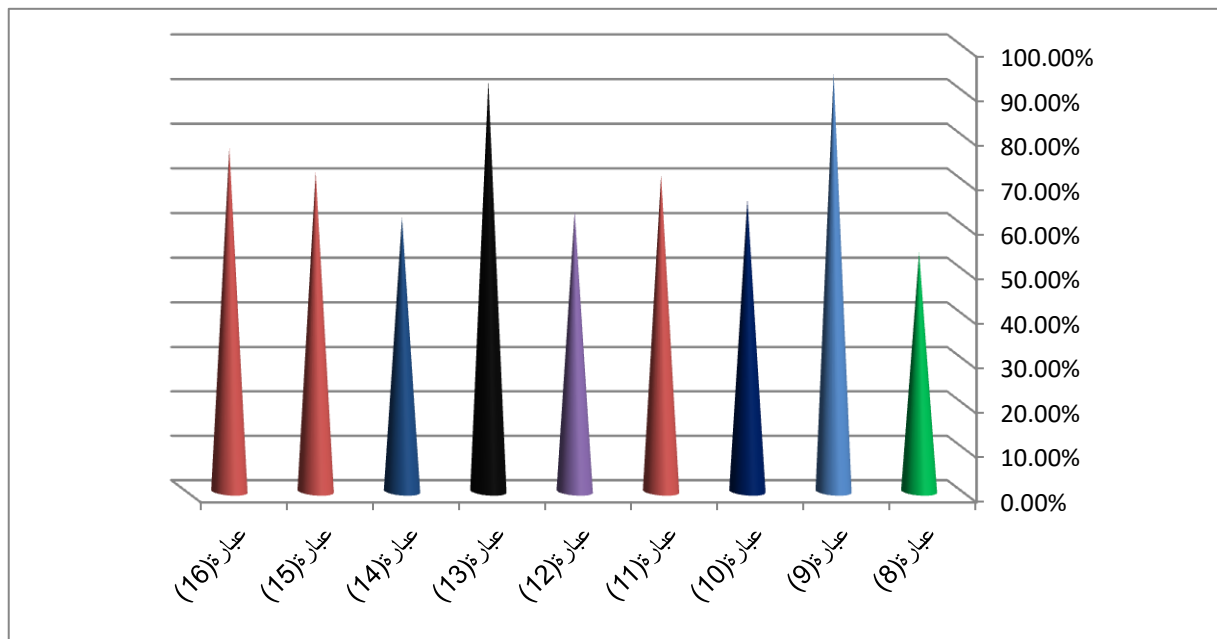
وقد يرجع بسبب أنه نابع من الخوف من العواقب السلبية والذي يهدف إلى حماية ذاته من التهديدات الخارجية وينتج عنه حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار ، ودافع الحماية الذاتية له هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسئولية المشكلة ، كذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حميد سالم الكعبي ٢٠١٨م (١) حيث أشارت أهم النتائج إلي أن أغلبية مفردات الدراسة يعترضون التحدث عن ظروف العمل السيئة والإبلاغ عن المشاكل التي تواجههم تجنباً لنقد وردود الأفعال السلبية من طرف زملاء العمل أو المشرفين، وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال والتي بلغت نسبتهم يرفضون التحدث خوفاً من الإضرار بمصالح بعض الأطراف،

كما أن هؤلاء أحياناً ما يرفضون التعرض للمسائلة وتحمل مسؤولية الحديث عن ظروف السيئة للعمل

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (١٤) والتي تشير إلي أن أميل إلي إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع مراكز الشباب خوفاً من أي عقاب من وزارة الشباب والرياضة حصلت علي أقل فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا^٢) (٩.٦٩٤)، لصالح الاستجابة (لا) ، تلتها العبارة رقم (١٠) لصالح الاستجابة (لا) والتي تشير إلي أن أتجنب مقترحات زملائي الإداريين ليسيروا في تحقيق الأهداف وفق الخطة التي قمت برسمها ، تلتها العبارة رقم (١٥) لصالح الاستجابة (إلي حد ما) ، وتشير إلي أن أنظر إلي النقد من زملائي الإداريين كنوع من التشكيك في عملي .

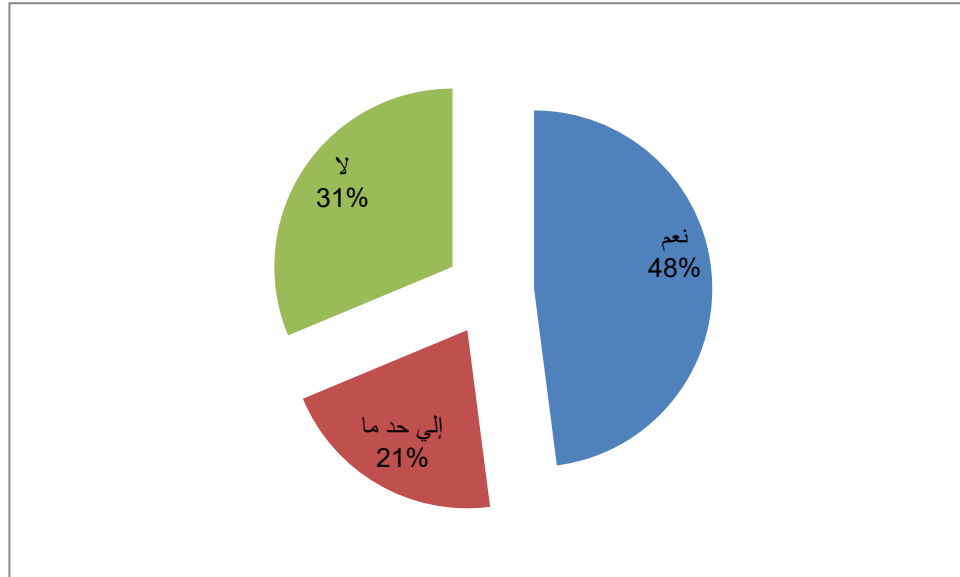
ويري الباحث ذلك نتيجة سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية الأخصائي من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعياً لكونه يقوم على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة أمامه ، ثم يتبع ذلك قراراً واعياً بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية يتم تنفيذها.



ويختلف ذلك مع نتائج دراسة **عمار فتحي موسي ٢٠١٨م (٤)** حيث أشار إلي أن الصمت الدفاعي يؤثر سلباً على بعد الإيثار، أي أن ممارسة العاملين للصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر الإيثار لدى العاملين، حيث أن حجب المعلومات والآراء نتيجة الخوف أو الاستسلام يترتب عليه عدم ممارسة السلوكيات الطوعية الإيجابية داخل المنظمة (الإيثار) ويرجع ذلك إلى أن تبني الأخصائيين للسلوكيات الطوعية كمساعدة الزملاء أو العملاء أو المدراء،

والحرص على مصالح المنظمة أكثر من المصلحة الشخصية يتطلب توفير الدعم الكافي الذي يضمن مشاركة الأخصائيين والإدلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام.

شكل (٢) يوضح الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني



شكل (٣) يوضح نسبة الموافقة لاستجابات عينة البحث لاجمالي المحور الثاني

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث : ما واقع الصمت الاجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية؟

جدول (١٠)

التكرارات والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) لعبارات التساؤل الثالث (ن=٩٨)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية (كا ^٢)
١٧	أرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بالمركز والتي قد تضر بسمعته	٧٨	١٩	١	٢٧٣	٩٢.٨٥٧%
١٨	أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص المركز بهدف تحقيق النفع العام له	٨٢	١٥	١	٢٧٧	٩٤.٢١٨%
١٩	أحتفظ بأي مقترحات لتطوير العمل بالمركز	١٤	٤٦	٣٨	١٧٢	٥٨.٥٠٣%
٢٠	أحتفظ بالمعلومات التي قد تؤثر علي التعاون مع الزملاء	١٩	٥٧	٢٢	١٩٣	٦٥.٦٤٦%
٢١	أقاوم الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجة لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل	٨٧	٧	٤	٢٧٩	٩٤.٨٩٨%
٢٢	أمتنع عن تقديم اقتراحات تخص العمل تضامنا مع الإداريين في المركز	٢٢	٣٨	٣٨	١٨٠	٦١.٢٢٤%
٢٣	أمتنع عن تقديم مقترحات للتغيير حفاظاً علي مشاعر الإداريين	١٦	٣٩	٤٣	١٦٩	٥٧.٤٨٣%

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٢١) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يقوم الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجة لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا^٢) (١٣٥.٦٩٤)، لصالح الاستجابة (نعم) ، تلتها العبارة رقم (١٨) لصالح الاستجابة (نعم) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص المركز بهدف تحقيق النفع العام له ، تلتها العبارة رقم (١٧) لصالح الاستجابة (نعم) ، وتشير إلي أن الأخصائي الرياضي يرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بالمركز والتي قد تضر بسمعته.

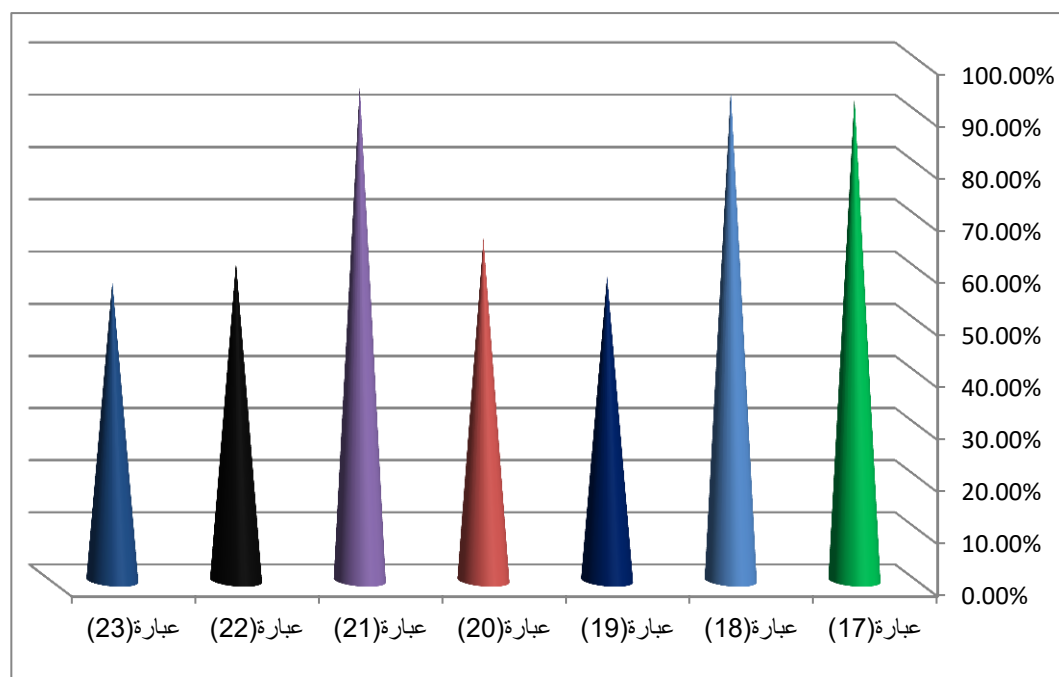
ويري الباحث أن السبب في صمت الأفراد عن مشاكل العمل قد يكون ناتج عن الخوف الوصول إلي العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده أنه اذا عبر عن المشاكل داخل مركز الشباب فسوف يسبب مشاكل أخرى كما أن خصائص مراكز الشباب قد تؤدي إلي عدم السماح للأخصائيين بالتعبير عن مشاكلهم المتعلقة بالتنظيم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة زينب عبد الرازق عبود (٢) حيث أشارت أهم النتائج إلي أن بعد الصمت الاجتماعي جاء مرتفعاً حيث احتل المرتبة الأولى بسبب رغبة العاملين في الحفاظ على سمعة وصورة المؤسسة لدى الغير وعدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بها ، يليه بعدا صمت الإذعان والصمت الدفاعي على التوالي بدرجات متوسطة، حيث يؤثر كل منهما على أداء المؤسسة سلباً وذلك بسبب خوف العاملين من النقد والحديث عن مشاكلهم في العمل وردود الفعل السلبية نتيجة لما قد يتعرضون له من مسائل من طرف المشرفين المباشرين والإدارة العليا، وخوفهم من فقدان وظيفتهم أو بعض زملائهم.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٤) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي يتمتع عن تقديم اقتراحات تخص العمل تضامناً مع الإداريين في المركز حصلت علي أقل فروق في الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة (كا^٢) (٥.٢٢٤)، تلتها العبارة رقم (٢٣) لصالح الاستجابة (لا) والتي تشير إلي أن الأخصائي الرياضي لا يتمتع عن تقديم مقترحات للتغيير حفاظاً علي

مشاعر الإداريين ، تلتها العبارة رقم (٢) لصالح الاستجابة (إلي حد ما) ، وتشير إلي أن الأخصائي الرياضي يحتفظ أحياناً بأي مقترحات لتطوير العمل بالمركز .

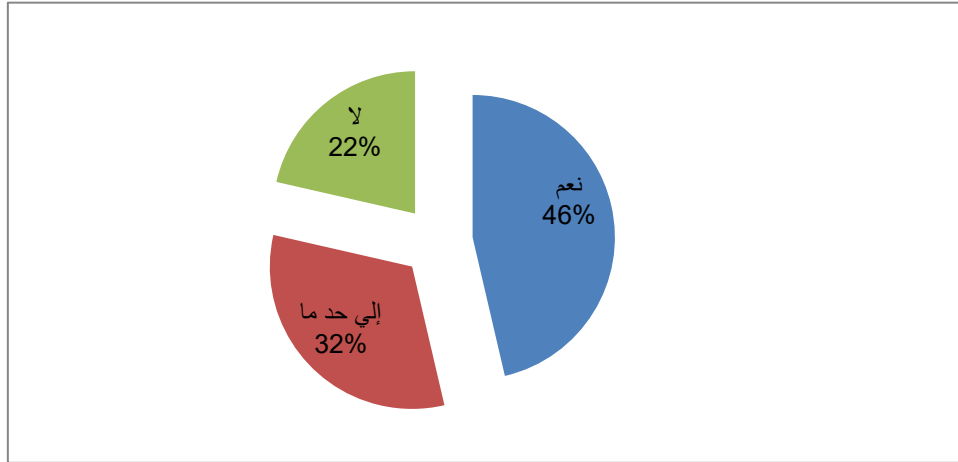
ويري الباحث أن ميل الأخصائيين في مراكز الشباب إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لمديريهم ، أو الإخبار عن المشكلات ، خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.



ويفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من Pacheco D.C. and Suzana N.C.

٢٠١٥م (١٣) والذي أشار يؤدي إلي حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل ، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها ، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار والتعاون ، تعتمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

شكل (٣) يوضح الاهمية النسبية لعبارات المحور الثالث

شكل (٣)
يوضح

نسبة الموافقة لاستجابات عينة البحث لأجمالي المحور الثالث

الاستخلاصات :

١. الأخصائيون يساعدون في نقل زميله الذي يعترض علي قرارات المدير .
٢. الأخصائيون يخفي انتقاده لأداء زملائي الإداريين تجنباً للصدام معهم .
٣. لا يوجد توافق بين المديرين والأخصائيين حول حلول المشكلات الموجودة .
٤. الأخصائيون يخفون الأسباب التي تساعد في معاقبة زملائه الذين لم يحققوا أهدافهم .
٥. الأخصائيون يفضلون إخفاء انتقاده للمدير والوزارة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم .
٦. الأخصائيون يقللون من فرص الحديث عن مشكلاته .
٧. الأخصائيون يقاومون الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجة لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل .
٨. الأخصائيون يتجنبون التصريح بأي معلومات سرية تخص المركز بهدف تحقيق النفع العام له .
٩. الأخصائيون يرفضون الكشف عن المعلومات الخاصة بالمركز والتي قد تضر بسمعته .

التوصيات :

١. تعميق الفهم بموضوعات الصمت التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة.
٢. ضرورة الاهتمام بخفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي في مراكز الشباب لما لها من تأثيرات إيجابية لخفض الاحتراق الوظيفي للأخصائيين الرياضيين.
٣. تصميم استبيانات تتمتع بالثقة / الثبات والمصادقية ، وذلك لقياس محددات الصمت التنظيمي في كل المنظمات الرياضية وخاصة مراكز الشاب بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها ، والسلبية التي يجب العمل على الحد من آثارها.
٤. تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام الأخصائيين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم سواء من خلال اللقاءات الشخصية أو صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الدورية.
٥. تحفيز الأخصائيين وتشجيعهم على الإدلاء بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وذلك عبر منحهم المكافآت المادية جراء مساهمتهم في تطوير أساليب العمل بالمركز.
٦. ضرورة العمل على إتاحة التدريب السلوكي لمن يشغلون الوظائف الإدارية بمستوياتها المتنوعة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع الأخصائيين.

قائمة المراجع :

أولاً المراجع العربية :

١. حميد سالم الكعبي: دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي بحث منشور بعدد ٢٣ مجلد ١٠ مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، ٢٠١٨م.
٢. زينب عبد الرازق عبود : اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين ، بحث منشور بعدد ١ مجلد ٢٤ ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة بابل ، ٢٠١٦م
٣. ٣. عصام فرج مسعود : تقويم الموارد المادية والبشرية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٩م .
٤. عمار فتحي موسى : محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية" ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، لية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، العدد الرابع يونيو ٢٠١٨ م
٥. نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي : ديناميكيات متعددة الأبعاد للمصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية بغداد ، العراق ، العدد الخمسون، ٢٠١٧م.
٦. نهال محمد ربيع : أثر محددات الصمت التنظيمي علي اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠١٤م.
٧. وزارة الشباب : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ولوائح النظام الأساسي، اللجنة الأولمبية ، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية ، مركز المعلومات والتوثيق / إدارة النشر ، القاهرة ، ٢٠٠١م.

ثانياً المراجع الأجنبية :

٨. Al-Rousan, M. A., & Omoush, M. M. (٢٠١٨, July ٢٩). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. Journal of Management and Strategy , ٠٩ (٠٣), ٢٠١٨.
٩. E. Morrison & F. Milliken. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", Academy of management review, ٢٥, ٢٠٠٠.
١٠. Jaber, M.; Behzad, N.; Mahdi, A. & Hamed, B. : Illuminating employees' organizational silence. Management Science Letters, (٣), ١-١٨, Tehran, Iran, ٢٠١٣.
١١. Meral Elçi, "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia – Social and Behavioral Sciences, ١٥٠, ٢٠١٤.
١٢. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. : Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, ١٧(١٠), ٢٠١٢.
١٣. Pacheco D.C. and Suzana N.C. : "Silence in organizational and psychological safety: a literature review", European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: ١٨٥٧ – ٧٨٨١, ٢٠١٥.
١٤. Salah U.A.S., S. Khan, S.M. H., and Hoti H. A. K. : Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice, Journal of Economics, Business and Management, Vol. ٣, No. ٩, ٢٠١٥.

ثالثاً شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

١٥. <https://www.elbalad.news/٤٦١١٢٧٨>
١٦. <http://www.ndp.org.eg/Youth/Topics>
١٧. <https://acpss.ahram.org.eg/News/١٦٥٠٦.aspx>

ملخص البحث

واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة المنوفية

أ.م.د/ إسلام غلاب إبراهيم

يشير عصام فرج مسعود ٢٠٠٩م إلي أن مراكز الشباب تعد من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية الهائلة حيث تحتوى على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تفعيل دور الشباب لإثراء كل مجالات الحياة وتحويل الطاقة البشرية الكامنة لديهم إلى طاقة منتجة من خلال التفاعل والممارسة والتي يدور حولها تعديل سلوك الفرد إلى الاتجاهات المرغوب فيها والمساهمة في إنشاء المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. (٣ : ٢) إجراءات البحث منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث الحالي من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان (١٢٠) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب (المدينة ، القرية) بمحافظة المنوفية، بواقع (٥٨) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب المدينة و(٦٢) فرداً من الأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب القرية أدوات جمع البيانات: استبيان (واقع الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة المنوفية) إعداد الباحث الاستخلاصات: الأخصائيون يساعدون في نقل زميله الذي يعترض علي قرارات المدير؛ التوصيات تعميق الفهم بموضوعات الصمت التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية.

Research Summary

The Reality Of Organizational Silence Among Sports Specialists In Menoufia Governorate Youth Centers

D/ Islam Ghalab Ibrahim

Issam Faraj Masoud in ٢٠٠٩ pointed out that youth centers are one of the most important areas of real investment in the enormous human wealth, as they contain many educational processes with divergent trends and aspects that aim to activate the role of youth to enrich all areas of life and transform their potential human energy into productive energy through interaction. The practice around which the individual's behavior revolves around the desired trends and contributes to the creation of a good citizen by creating the appropriate climate and the formation of positive attitudes of individuals towards the society in which they live. (٣ : ٢) Research procedures Research method: The researcher used the descriptive approach using survey studies Research community: The current research community is determined by sports specialists in youth centers (city, village) in Menoufia Governorate Research sample: The researcher chose the research sample in a random way, and the sample size on which the questionnaire was applied was (١٢٠) members of sports specialists in youth centers (city,village) in Menoufia governorate, by (٥٨) members of sports specialists in city youth centers and (٦٢) members of sports specialists in village youth centers Data collection tools Questionnaire (The reality of organizational silence among sports specialists in youth centers in Menoufia Governorate) prepared by the researcher Conclusions: Specialists help in transferring his colleague who objects to the director's decisions; recommendations to deepen understanding of the issues of organizational silence in the presence of confusion and lack of clear understanding of them and their different dimensions.