

أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي

بالتطبيق على مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة

د/ أميرة محمد عباس أبو الغيط¹

1/ المقدمة:

يمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرارات، وعلى قادة ومدراء المنظمات الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي، وتفعيل الصوت التنظيمي والمشاركة الفاعلة التي تسهم في دفع عجلة التقدم والتطوير، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات. (Akbarian, et al, 2015)

ويعتبر الأداء الوظيفي الجيد حجر الأساس في قضية تطوير المسار الوظيفي بتعبير آخر يمكن القول أن التطور الوظيفي يعتمد أو يتوقف بشكل كبير على الأداء. (جادالرب، 2016)، حيث تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة؛ لذا فإن هناك تباين في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي (الأمين ويحي، 2016).

- مفهوم الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي تم تناوله لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية والتي تشكلت على أثر الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت (Bastug et al., 2016) ومن ثم تناولها الكتاب والباحثون في كتاباتهم، وفي أدناه الجدول يوضح مفهوم الصمت من وجهة نظر بعض الباحثين:

¹ إخصائى إحصاء - وزارة الشباب والرياضة

جدول رقم (1) مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر الباحثين

م	اسم الباحث	المفهوم
1	يوسف، 2016	هو عدم رغبة الأفراد العاملين في إخبار مديريهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومديريهم خاصة؛ تجنباً لردود فعل سلبية تهدد مراكزهم الوظيفية.
2	عبود وحسين، 2016	هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قِبل المسئول المباشر، الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه.
3	القرني والزائدي، 2016	هو خوف العاملين من التحدث عن حالة الأداء في المؤسسة، وذلك بسبب خوفهم من سوء الفهم لسلوكهم مما يؤثر على علاقتهم بالمؤسسة.
4	Gulluce & Erkilic, 2016	عدم مشاركة العاملين عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل، والمعلومات، والآراء، والأفكار، والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم.
5	الطائي وسكر، 2017	هو عدم مشاركة العاملين بالمقترحات والمعلومات والأفكار فيما بينهم، أو مع رؤوسهم في المؤسسة، وذلك لأسباب متعددة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم.
6	جاسم وكرجي، 2017	هو سلوك جماعي يحجب فيه المرؤوسون معرفتهم وآراءهم ومعلومات محل اهتمام رؤسائهم بصورة متعمدة؛ لاعتقادهم عدم قدرتهم على التغيير والتأثير داخل مؤسساتهم.
7	Jassim & Karji, 2017	سلوك جماعي يحجب فيه العاملون معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة؛ لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.
8	علي، 2018	هو ميل المرؤوسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم معلومات واقتراحات لمسئولهم، أو تجنب إظهار رأيهم في المشكلات التي تحث المؤسسة، خوفاً من ردود أفعال سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الصمت التنظيمي هو "عدم رغبة العاملين بالمؤسسة في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المؤسسة بشكل عام، ومديريهم بشكل خاص، خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

- أبعاد الصمت التنظيمي **Dimensions of organizational silence**

يوجد أشكال متنوعة للصمت التنظيمي وحددها (Brinsfield et al., 2012) وتتفق الباحثة

مع تلك الأبعاد، والمتمثلة فيما يلي:

صمت الإذعان (الاستسلام): Acquiescent Silence

أي أن الأفراد العاملين لا يتواصلون مع مشرفهم ورؤسائهم بفاعلي، وهم يملكون أفكاراً واقتراحات لصالح المنظمة لكنهم لا يُعبّرون عنها، وقد وصفهم كل من (Pinder & Harlose, 2011) بأنهم أشخاصٌ مُنْعَزِلُونَ غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم، وأن الصمت هو صفة رئيسة للإهمال والتقاعد والقبول السلبي منهم للوضع الراهن، وهو قيام العاملين بحجب المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل؛ بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع، أو بسبب عدم اهتمامه، ويعد شكلاً من أشكال السلوك السلبي، كإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين وانخفاض مستويات المشاركة، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي ولا يكونون على استعداد لبذل الجهد في المشاركة، أو الكلام، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع (Pinder, 2001:63).

- أسباب الصمت التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب تقف خلف ظاهرة الصمت التنظيمي، وقد قُسمت أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أقسام، وهي (أسباب تنظيمية، وأسباب إدارية، وأسباب شخصية)، وذلك وفقاً لدراسة (Shojaie, 2011)، بالإضافة إلى أن دراسة (Rouahanjar et al., 2015) حددت عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار، ودفع الظلم، وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) الأسباب الرئيسية للصمت التنظيمي

الأسباب الإدارية	الأسباب الشخصية	الأسباب التنظيمية
- الافتراضات السلبية للمديرين	- الخوف من فقدان الوظيفة	- عدم العدالة
حول ثقة الموظفين	- الخوف من التسميات السلبية	- الميل لتوظيف العاملين بعقود
- السلوك المزعج للمديرين	- القلق والتوتر لدى الفرد	- ضعف الأداء التنظيمي
- ردود الفعل المختلفة من قبل المديرين	- تقليل مخاطر النزاعات	- ضعف الكفاءة الذاتية
	- الخوف من تدهور الصورة أمام الآخرين	- إجراءات صنع القرار المركزية
		- هيكل صنع القرار

Source: Rouahanjar, Bomand & Hami, 2015, Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and

sport offices in Mazandaran Province, **International journal of sport studies**, vol. 5 (3),P: 296.

- الرضا الوظيفي:

إن رضا العاملين قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يُقصد برضا العاملين رضا الفرد أو المجموعة. ويعد معظم الباحثين أن رضا العاملين مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يُقَوِّم بها العاملون عملهم، وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً، ويصف الآخر بيئة أن أهمية دراسة رضا العاملين تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية، أو فنية، أو مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (القاروط، 2006).

فقد سلم بعض الباحثين أن مفهوم رضا العاملين هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها. يطلق تعبير رضا العاملين على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه أعمالهم (رفاعي، 1981).

فقد أشار إلى أن رضا العاملين "يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل، والجماعات التي تشاركه فيه، وسلوك مديره معه، وكذلك من بيئة العمل الداخلية".

يرى الباحثون أنه من الصعوبة إعطاء مفهوم شامل للرضا الوظيفي، فرضا العاملين يختلف من فرد لآخر، فالشخص الذي يرى أن عاملاً معيناً يحقق له مستوى من رضا العاملين قد يكون نفس العامل لا يحقق نفس المستوى من الرضا لشخص آخر، والعامل الذي يحقق مستوى من الرضا في وقت معين، (رفاعي، 1981) قد لا يحقق المستوى نفسه من الرضا في وقت آخر، أو يصبح غير مُجدِّ لتحقيق الرضا، على الرغم من تعدد الدارسات والأبحاث المتعلقة برضا العاملين، إلا أنه لا يوجد نظرية عامة تبين طبيعة الرضا ومفهومه، فكانت هناك آراء متباينة، والسبب في تعدد الآراء هو اختلاف القيود، والمعتقدات، ومحاوِر الاهتمام من قِبَل الباحثين.

ولكن لا نستطيع القول أن رضا العاملين عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله، ومشاعره التي تنتج عن التأثير اليومي بكل شيء في العمل، لذا فِرْضا العاملين ينشأ من عناصر ونواتج وظيفية متعددة،

تشمل الراتب، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء وإجراءات العمل المحيطة وغير ذلك (شرشير، 2000).

- الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي:

أكد العديد من العلماء أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وأفرادها العاملين، ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في كثرة الغياب، ودوران العمل، وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها (Bagheri & Nik, 2012).

كما يُعد الاتصال المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت الموظف انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته. وبالتالي انعكس على الأداء المنظمي من خلال قتله للإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط، والتي تؤدي بالتالي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة (Pentilla, 2003) نتيجة لعدم اكتراثها بالمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيالهم (Joinson, 1996)، حيث إنهم ومع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف، وبالتالي سوف تظهر آثاره الأخرى على الموظف أولاً، ثم على المنظمة ثانياً، ومن ثم على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة (Çmar et.al., 2013).

من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة، أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار، أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال. نجد المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية (Moosavi, 2014) أو مادية لكنها لا تصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها، والذي يُعد السبب الرئيس في استغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها (Chaladeray, 2009).

تشير المشاعر الداخلية، والنزاعات، والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التحديث والصمت لدى العاملين إلى اتجاهاتها نحو الصمت التنظيمي (المجالي، 2010؛ مراد وأمين، 2016)، ونجد أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والإدارة العليا تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل: المركزية في اتخاذ القرارات (الصباغ، 2010)، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أداءهم 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 لمرؤوسيه، وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا، ويتفق (Nikmaram et. al.,2012) (Morrison & Milliken, 2000; Vokola & Bouradas, 2005) مع ذلك حيث يرون أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز، أو التهديد، أو الارتباك؛ لذا فهم عادة ما يتساءلون عن نوايا مرؤوسيه، وردود أفعالهم، ومدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المنظمة.

كما يبدو الصمت أكثر وضوحاً في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى في الانسجام، والتعاون، والثقة، يبدو ظهور آثاره فيما يعاني الموظفون فيها من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة، التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وتعميق عملية التطوير والتغيير التنظيمي، وقد أشار بعض الباحثين في هذا المجال إلى النتائج السلبية للصمت التنظيمي منها أن يعيق عملية التطوير والتغيير، ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء، وعدم الرضا الوظيفي. (محمد، 2018)

عليه سوف تقوم الباحثة بدراسة الصمت التنظيمي لدى العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب والرياضة، وأثره على الرضا الوظيفي بهذه المراكز.

2/ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه يسود الاعتقاد في معظم المؤسسات الحكومية أنه على الموظفين الامتناع عن إبداء آرائهم واهتماماتهم حول المسائل التنظيمية؛ لأن الدور المتوقع منهم يقتصر فقط على تنفيذ ما يصدر من أوامر من قبل المدراء.

كما يتصور البعض أن إحجام الموظفين عن إبداء الرأي وتقديم المقترحات التي تقيد المؤسسة، والتزام الصمت وعدم (البوح) يعود لنمط القيادة الإدارية، فالقيادة الديمقراطية تؤدي إلى مشاركة الموظفين أو عدم مشاركتهم في المسائل المرتبطة بالعمل، ويبدو هذا أمراً صحيحاً من منظور التنظيم الرسمي البيروقراطي، لكن الصمت التنظيمي هو أبعد وأوسع من مفهوم المشاركة للموظفين، حيث يمكن أن تحدث المشاركة في التنظيم الرسمي من خلال الاتصال الرسمي، وظاهرة الصمت

تعتبر من أهم العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات، والتي تمثل انعكاساً لعدد من العوامل التنظيمية.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الآثار المترتبة على الرضا الوظيفي؛ نتيجة لوجود ظاهرة الصمت التنظيمي، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة على شكل التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة؟

3/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة من أجل تحقيق ذلك الهدف تم وضع مجموعة من الأهداف الفرعية، وذلك على النحو التالي:

1. معرفة أسباب صمت الإذعان لدى العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

2. الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

4/ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي ورضا العاملين.
يتفرع منه فرضاً فرعياً واحداً:

1. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

5/ أهمية الدراسة:

1/5 الأهمية العلمية:

أ- الصمت يُعد من الظواهر الإدارية التي ترافق منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، إذا لم يتم التعرف على مسبباته بشكل علمي ببناء،

حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة في نسب الغياب، ودوران العمل، وانخفاض الإنتاجية، وهذا من شأنه أن يؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفاعلية المنظمة.

ب- حداثة وندرة البحوث التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات الحكومية وخاصة منشآت وزارة الشباب والرياضة، لذا يعد هذا البحث محاولة لسد جزء من النقص الحاصل في البحوث العلمية والدراسات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي.

2/5 الأهمية التطبيقية:

- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام عينة الدراسة في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة، ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي.

6/ مصطلحات الدراسة:

1/6 الصمت التنظيمي:

هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسئول المباشر الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه (عبود، 2016).

2/6 صمت الإذعان:

هو قيام العاملين بحجب المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل؛ بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه، ويُعد شكلاً من أشكال السلوك السلبي: كالإهمال والتعاس عن العمل الذي يتميز بانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، وانخفاض مستويات المشاركة، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي، ولا يكونون على استعداد لبذل الجهد في المشاركة، أو الكلام، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع (Pinder, 2001).

3/6 الرضا الوظيفي:

إن رضا العاملين قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. (قاروط، 2006)

7/ الدراسات السابقة:

1/7 دراسة عبود (2016):

دراسة بعنوان "أثر أسباب الصمت التنظيمي على أداء العاملين".

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وقد أُجري على العاملين في رئاسة جامعة بابل، والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم، وإدراكهم للأثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائه، وبعد أن تم توزيع ١٠٠ استمارة استبانة، صُممت بالاعتماد على مقاييس مُختبرة سابقاً، ذات مصداقية وثبات عاليين على هؤلاء العاملين، وتحليل بياناتها اتضح لنا أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب، فإن التأثير كان إيجابياً وهذا شيء منطقي، لذا نوصي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين، ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمة معهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها، كي لا تتحول مستقبلاً إلى مشكلة يصعب التعامل معها.

2/7 دراسة (Taheri & Zarei (2017):

بعنوان: "Performance among Farshousing Bank Staff Study of the

Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job

من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي والإرهاق الوظيفي والأداء الوظيفي، وأشارت النتيجة إلى أن الصمت الوظيفي والإرهاق الوظيفي لهما تأثير سلبي وارتباط كبير بالأداء المؤسسي، من بينها الصمت التنظيمي، وموقف المدير نحو الصمت، واحتمال إدارة أعلى نحو الصمت يمكن أن يتنبأ بالوظيفة بشكل عكسي للأداء والأبعاد المتعلقة بفرص الاتصال علاقة مباشرة بالأداء. أيضاً من بين أبعاد الاستنفاد الوظيفي، فإن بُعد الحد من النجاح الشخصي له دور أكثر فاعلية في استنفاد الوظائف لموظفي بنك الإسكان.

3/7 دراسة (Akçin et. al., (2017):

بعنوان: Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task

Performance: A Study on Academicians

تبحث هذه الدراسة في تأثير الملكية النفسية على صمت الموظف وأداء المهام. إنها تهدف إلى استقصاء العلاقة بين الملكية النفسية (مفهوم جديد نسبياً في الأدبيات) وصمت الموظف وتأثير الملكية النفسية على أداء المهمة. يتم جمع بيانات

البحث من 502 أكاديمي يعملون في الجامعات الحكومية في تركيا، وتوصلت النتائج إلى أن الصمت المطبق والصمت الدفاعي لهما آثار سلبية كبيرة على أداء المهمة، بينما الصمت المؤيد للمجتمع له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء المهمة. أخيراً وجد أن الملكية النفسية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء مهمة البحث، وتناقش الآثار الإدارية لهذه النتائج بالتفصيل.

4/7 دراسة (2020) Cheong:

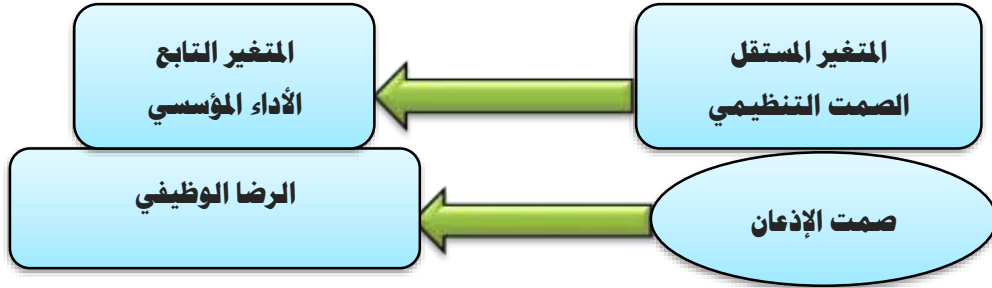
بعنوان "Mediating Effects of Organizational Silence between "Workplace Bullying and Organizational Performance among Nurses
تحليل العلاقة بين Taeoom (التمتر في مكان العمل) والأداء التنظيمي والتحقيق في الآثار الوسيطة للصمت التنظيمي بينهما العلاقة بين الممرضات من أجل اختبار الآثار السببية والوسيط، تستخدم هذه الدراسة تحليلات الوساطة مع الانحدار. أختبرت العينة من 273 من مستشفى جامعي في سيول. على أساس النتائج، فإن Taeoom يرتبط بشكل سلبي بالأداء التنظيمي. قبول الصمت، لعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين Taeoom والأداء التنظيمي. أي أن Taeoom لا يرتبط مباشرة بالأداء التنظيمي؛ ومع ذلك، فإنه على سببي التأثير على الأداء التنظيمي من خلال صمت الإذعان. يلعب الصمت الدفاعي دوراً جزئياً كدور وسيط في علاقة الترابط. الآثار المترتبة على هذه الدراسة هي أن السلبية من شأن التأثيرات السلبية Taeoom أن تزيد من الصمت التنظيمي والأداء بشكل مباشر وغير مباشر؛ لذلك، من الضروري توفير الوقاية المؤسسية من Taeoom.

5/7 دراسة (2020) Ağırbaş & Yildizhan:

دراسة بعنوان: "Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter
للعاملين في المديرية العامة للرياضة. التصميم/ المنهجية/ المنهج - أجرى الاستطلاع على إجمالي 402 شخصاً يعملون في المديرية العامة للرياضة، 162 منهم من النساء و240 من الرجال. تم التأكد من السمات الديموغرافية وحالة الصمت التنظيمي للموظفين. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في SPSS 22.0 لبرنامج حزمة إحصائيات Windows. كما توصلت الدراسة وفقاً لنتائج المسح، بملاحظة الفروق بين الجنس والحالة الاجتماعية ومدة المنصب ومستويات الصمت

لصالح المنظمة وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الصمت المقبول مع العنوان، الصمت عن فائدة المنظمة، ومستويات الصمت التنظيمي العام.

8/ نموذج متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة

9/ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع المعلومات وتحليلها عن أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على وزارة الشباب، وكذلك إجراء الدراسة الميدانية علي مجتمع الدراسة ككل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة في محاولة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع، وذلك لفهم وتحليل الدراسة ووصفها وصفاً واقعياً.

10/ حدود الدراسة:

- 1- حدود بشرية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بمرکز التعليم المدني بوزارة الشباب.
- 2- حدود مكانية: مراكز التعليم المدني وعددها 11 مركزاً بوزارة الشباب.
- 3- حدود زمانية: تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي تجري خلال الفترة من 2021-2022.
- 4- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على تحديد أثر صمت الإذعان على الرضا الوظيفي.

11/ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة والإحصائيين بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (600) فرد، بناءً على ذلك تم التطبيق على العينة المتاحة للقيام بالدراسة الميدانية والتي بلغت (215) فرد موزعين وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (3)

مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة وعدد العاملين بها

م	المركز	عدد العاملين به
1	الإدارة المركزية للمدن الشبابية	22
2	الإدارة المركزية للبرلمان والتعليم المدني	11
3	مركز التعليم المدني بالجزيرة	17
4	مركز التعليم المدني بالأقصر	37
5	مركز التعليم المدني بسوهاج	12
6	مركز التعليم المدني بالعاشر من رمضان	7
7	مركز التعليم المدني بالإسماعيلية	7
8	مركز التعليم المدني بمطروح	27
9	مركز التعليم المدني بالبحيرة	7
10	مركز التعليم المدني بالفيوم	27
11	مركز التعليم المدني ببني سويف	17
13	مركز التعليم المدني بالإسكندرية	17
14	مركز التعليم المدني بدمياط	7
الإجمالي		215

- حيث بلغت نسبة تمثيل العينة للمجتمع 35%.

قامت الباحثة بتوزيع 215 استمارة استقصاء منها اليدوي ومنها ما وزع إلكترونياً على عينة الدراسة. ويوضح الجدول التالي عدد الإستمارات التي تم توزيعها وعدد الردود وعدد الإستمارات الصحيحة.

جدول رقم (4) عدد الإستثمارات الموزعة ونسب الردود

الإستثمارات الصحيحة		الإستثمارات الواردة		الإستثمارات الموزعة		بيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
96.3%	207	98.1%	211	100%	215	العاملين بمراكز التعليم المدني والإخصائيين بوزارة الشباب والرياضة

يتضح من بيانات الجدول السابق أنه قد تم توزيع عدد (215) استثماراً على العاملين بمراكز التعليم المدني، والمختصين بالإدارة المركزية للمدن الشبابية، والإدارة المركزية للبرلمان والتعليم المدني خلال عام 2020، تم استلام عدد (211) استثماراً منها، وتم استبعاد عدد (4) استثمارات عند تفرغ البيانات لعدم اكتمال استيفائها وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة (207) بنسبة قدرها 96.3%. وهي معدلات جيدة جداً في مجالها، بحيث يمكن الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها في اختبار فروض الدراسة واستخلاص النتائج.

12/ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على استقصاء أثر الصمت التنظيمي بالتطبيق على مراكز التعليم المدني التابعه لوزارة الشباب والرياضة، اشتملت الإستبانة على قسمين رئيسيين، تضمن الأول منها: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بينما أشتمل القسم الثاني عبارات توضيحية تغطي أبعاد الدراسة، وقد تم تصميم قوائم الإستبيان في هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صيغت الإجابات على مقياس خماسي، إذ اعطيت خمسة خيارات هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتم تصنيف درجات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

جدول (5) مقياس الإجابة على فقرات الاسئلة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

• محاور الاستبيان:

يشمل الاستبيان محورين رئيسيين المحور الأول ويشمل الصمت التنظيمي (المتغير المستقل) ويضم بعد واحد فرعى بينما يشمل المحور الثاني (المتغير التابع) ويضم بعد رئيسي كما هو مذكور علي النحو الآتي:

المحور الأول: الصمت التنظيمي ويشمل:

أ- البعد الفرعى: صمت الإذعان واشتمل ذلك البعد علي 7 عبارات.

المحور الثاني: الاهداف

لرضا الوظيفي واشتمل ذلك البعد علي 7 عبارات.

• إجراءات ثبات وصدق الإستقصاء:

أ- إجراءات صدق الإستقصاء:

1- صدق الإستقصاء:

تم استخدام آلية صدق المحكمين (الصدق الظاهري) للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرض بنود استمارة الاستقصاء على المشرفين لمعرفة مدى صدقها في قياس ما وضعت لأجله، ثم تم إجراء التعديلات الخاصة بكل محور، فتم إعدادهم في صورتهم النهائية لتوزيعهم علي مجتمع الدراسة.

2- الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى توافق كل سؤال من أسئلة الإستقصاء مع الدرجة الكلية للاستبيان، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة إستطلاعية مكونة من (20) مفردة من الذين لهم نفس ظروف عينه البحث، وتم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v24). جدول رقم (6) الاتساق الداخلي ومدى ارتباط الابعاد الفرعية بالمجموع الكلى لمحاور الاستبيان

م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	صمت الإذعان	0.71	0.000
2	الرضا الوظيفي	0.59	0.000

*الدلالة معنوية عند مستوى 0.05 أو أقل.

أظهرت النتائج أن قيم الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان وللاستبيان ككل دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، حيث تراوحت ما بين (0.71 - 59.0) وهذا يؤكد أن استبيان الدراسة يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق الداخلي.

ب- إجراءات ثبات المقياس (طريقة ألفا كرونباخ):

تم استخدام طريقة من طرق حساب الثبات، وهي حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أسئلة الإستبيان

مسلسل	الإستمارة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	صمت الإذعان	7	,834
2	الرضا الوظيفي	7	,884

يتضح من جدول (7) ان معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا - كرونباخ كانت ما بين 0.838 - 0.884 وهي معاملات موجب تزيد عن المعدل السائد (70%)، مما يشير أيضا إلى أن الاستبيان على قدر مناسب من الثبات، وبالتالي من الممكن استخدامه للعينة موضوع الدراسة.

- إختبار إعتدالية التوزيع علي العينة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كوملموجروف سيميرنوف لتوزيع العينة -Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كان التوزيع طبيعيا (اي يتبع الاختبارات المعلمية) أم لا، وقد أظهرت النتيجة أن نسبة المعنوية في الإختبار P أكبر من 0.05 مما يدل علي ان تلك العينة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تتبع الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (8)

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

كوملموجروف سيميرنوف			محاور الدراسة
احتمال الدلالة (p. Value)	درجات الحرية d.f	قيمة الإختبار	
0.06	207	0.791	صمت الإذعان
0.02	207	0.801	الرضا الوظيفي

*دال عند مستوي 0,05

13/ المعالجة الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التابعة للتحليل الوصفي البسيط لتحليل نتائج الدراسة وهي:

- معامل الفا كرونباخ لقياس صدق العينة Cronbach's Alpha
 - التكرارات Frequencies
 - النسب المئوية Percentages
 - الانحراف المعياري Standard deviation
 - المتوسط الحسابي mean
 - كوملموجروف سيميرنوف
- كما استخدم بعض التحليلات لاختبار فروض الدراسة ولإستخراج نتائج الفروض وهي :
- معامل الارتباط بيرسون Person correlation coefficient
 - معامل الارتباط سبيرمان Sperman correlation coefficient
 - تحليل الانحدار المتعدد Linar Regression

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V. 24 لاستخراج نتائج التحليلات الإحصائية السابقة.

وبعد عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تأتي مرحلة المعالجة الإحصائية لنتائج التطبيق الميداني من خلال البيانات والمعلومات التي أسفرت عنها عمليات التحليل الإحصائي.

14/ تحليل محاور إستمارة الاستبيان:

يشمل ذلك الجزء مجموعة من المحاور التي بها مجموعة العبارات التي يمكن من خلالها الإجابة علي تساؤلات الدراسة. تلك المحاور علي النحو التالي:

- صمت الإذعان.
- الرضا الوظيفي.

من خلال جمع الاستمارات التي تم توزيعها علي أفراد عينة الدراسة من الموظفين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة عينة الدراسة تم تحليل النتائج كالاتي:

1. صمت الإذعان:

يهدف هذا المحور لمعرفة صمت الإذعان بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة كانت إجابات أفراد عينة الدراسة علي النحو التالي:

جدول رقم (9) صمت الإذعان

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	أحتفظ بأرائي لنفسي لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي	5	6	27	118	51	3.99	0.845	
		2.4	2.9	13	57	24.6			
2	أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير لأنني أعتقد أنها لن تكون موضع اهتمام المسؤولين	7	12	125	63	0	3.18	0.684	
		3.4	5.8	60.4	30.4	0			
3	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً	138	19	18	23	9	1.77	1.243	
		66.7	9.2	8.7	11.1	4.3			
4	امتنع عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء	45	36	74	28	24	2.76	1.262	
		21.7	17.4	35.7	13.5	11.6			
5	امتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من ان اخسر علاقاتي مع الزملاء.	0	0	195	6	6	3.09	0.372	
		0	0	94.2	2.9	2.9			
6	أعمل على حجب الأفكار وضوحاً للأمر الواقع.	13	18	46	45	85	3.83	1.234	
		6.3	8.7	22.2	21.7	41.1			
7	لست مستعد لتقديم اقتراحات للتغيير خوفاً من فقد وظيفتي.	11	165	11	6	14	2.26	0.876	
		5.3	79.7	5.3	2.9	6.8			
-	المتوسط الحسابي العام						2.98	0.931	

تم استخدام جداول التكرار الإحصائية لوصف المؤشرات الأساسية للبيانات بواسطة النسب المئوية. كما استخدم المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات بعد صمت الإذعان. يقيس الانحراف المعياري مدى التشتت في إجابات المستطلعين، حيث أن نتائج الانحراف المعياري التي تساوي أو تزيد عن (1) تدل على عدم تركيز الإجابات وتشير إلى تباعد استجابات أغلب أفراد عينة الدراسة عن مضمون العبارة. نتائج الانحراف المعياري التي تقل عن (1) تشير إلى وجود تقارب بين إجابات أغلب المستطلعين. جدول (10-3) يوضح وجود التوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط العام في أغلب العبارات (0.931).

يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة محايدة على عبارات بعد صمت الإذعان بمتوسط حسابي عام (2.98 من 5) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (2.61 إلى 3.40). يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارتين من عبارات بعد صمت الإذعان والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- عبارة "أحفظ بأرائي لنفسي لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي" بمتوسط حسابي (3.99)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (3.41 إلى 4.20).
 - عبارة "أعمل على حجب الأفكار رصوحاً للأمر الواقع" بمتوسط حسابي (3.83)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (3.41 إلى 4.20).
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاث عبارات في بعد صمت الإذعان، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:
- عبارة "أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير لأنني أعتقد أنها لن تكون موضع اهتمام المسؤولين" بمتوسط حسابي (3.18)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).
 - عبارة "أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقاتي مع الزملاء" بمتوسط حسابي (3.09)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).
 - عبارة "أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء" بمتوسط حسابي (2.76)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارة من عبارات بعد صمت الإذعان، وهي كما يلي:

- عبارة "لست مستعد لتقديم اقتراحات للتغيير خوفاً من فقد وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.26)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (1.81 إلى 2.60).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا بشدة على عبارة من عبارات بعد صمت الإذعان، وهي كما يلي:

- عبارة " أشعر بالرغبة في العمل وحيداً " بمتوسط حسابي (1.77)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.80).

2. الرضا الوظيفي:

يهدف هذا المحور لمعرفة مدي الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب. كانت إجابات أفراد عينة الدراسة علي النحو التالي:

جدول رقم (10) الرضا الوظيفي

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية.	70	84	31	19	3	2.04	0.994	
		33.8	40.6	15	9.2	1.4			
2	الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً.	1	0	0	176	30	4.13	0.415	
		0.5	0	0	85	14.5			
3	تشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم.	48	102	44	13	0	2.11	0.829	
		23.2	49.3	21.3	6.3	0			
4	يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة	10	19	154	24	0	2.93	0.631	
		4.8	9.2	74.4	11.6	0			

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
5	يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.	0	174	20	9	4	2.24	0.623	
		0	84.1	9.7	4.3	1.9			
6	العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.	0	0	167	37	3	3.21	0.441	
		0	0	80.7	17.9	1.4			
7	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.	14	16	90	50	37	3.39	1.077	
		6.8	7.7	43.5	24.2	17.9			
-	المتوسط الحسابي العام						2.86	0.716	

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة من عبارات بعد الرضا الوظيفي والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

• عبارة "الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً" بمتوسط حسابي (4.13)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (3.41 إلى 4.20).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاث عبارات في بعد الرضا الوظيفي، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

• عبارة "يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.39)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).

• عبارة "العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة" بمتوسط حسابي (3.21)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).

• عبارة "يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة" بمتوسط حسابي (2.93)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (2.61 - 3.40).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على ثلاث عبارات من بعد الرضا الوظيفي، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- عبارة "يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي (2.24)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (1.81 إلى 2.60).
- عبارة "تشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم" بمتوسط حسابي (2.11)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (1.81 إلى 2.60).
- عبارة "تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية" بمتوسط حسابي (2.04)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (1.81 إلى 2.60).

- اختبار الفروض الإحصائية:

تم وضع فرضيات البحث بناء على مشكلة وتساؤلات الدراسة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة المرجوة التي سيتم اختبارها:

الفرضية الرئيسية:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين وجود صمت الإذعان والرضا الوظيفي.

جدول رقم (11) معامل ارتباط بيرسون بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي

البعد	الاحصاءات	الرضا الوظيفي
صمت الإذعان	معامل الارتباط	-0,398**
	مستوى المعنوية	0,000
	حجم العينة	207

*معنوية عند 0.05 أو أقل.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16-3) أن قيمة معامل الارتباط بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي تساوي -0,398** وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي. أي أنه كلما وجد صمت الإذعان كلما تأثر رضا العاملين سلباً.

15/ النتائج والتوصيات:

1/15 نتائج اختبار الفروض:

أظهرت اختبارات فروض الدراسة عدة نتائج عند اختبارها تحليلها إحصائياً. الجدول التالي يوضح تلك النتائج علي النحو التالي:

جدول (12) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الموضوع	الفرض
ثبت صحة الفرضية	وجود الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.	الفرض الرئيسي الأول
تم قبول الفرضية	وجود صمت الإذعان والرضا الوظيفي.	الفرضية الفرعية الأولى
ثبت صحة الفرضية	وجود الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.	الفرضية الرئيسية الثانية

يوضح الجدول (13) ثبوت جميع الفروض الرئيسية وفرض فرعي بوجود علاقتي ارتباط وتأثير بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.

2/15 نتائج تحقيق الأهداف:

في ضوء قيام الباحثة بتحديد أهداف الدراسة يوضح الجدول التالي نتائج ومجالات تحقيق تلك الأهداف:

جدول (13) نتائج تحقيق الأهداف

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيق الهدف	النتيجة
الرئيسي	معرفة أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة	- اختبار الفرض الإحصائي	تم تحقيقه
الأول	معرفة أسباب صمت الإذعان لدي العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة.	- الاطار النظري للدراسة - التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	تم تحقيقه
الثاني	توضيح العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي	- الاطار النظري للدراسة - اختبار الفرض الإحصائي	تم تحقيقه

3/15 النتائج العامة للدراسة:

إن البيانات الإحصائية المستخرجة من تحليل استبيان العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة، والمختصين بوزارة الشباب والرياضة قد أوضحت الاستنتاجات ذات الصلة التالية:

- ☑ تشير النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 68.6%، بينما بلغت نسبة الإناث 31.4%، ويعطى الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل في مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة يحتاج للذكور بنسبة أكبر.
- ☑ وفقاً لمتغير التعليم، ان معظم أفراد عينة الدراسة هم من درجة جامعية (ليسانس/بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم 75.9%. وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ان معظم أفراد عينة الدراسة بلغت خبرتهم اقل من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات بنسبة 54.6%. بينما كان من خبرتهم 10 إلى 15 سنوات حيث جاءت نسبتهم 37.7%، بينما جاءت خبرة من 15 سنوات فأكثر في المرتبة الثالثة بلغت نسبتهم 5.8%، بينما جاءت من خبرتهم من أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بلغت نسبتهم 1.9%.
- ☑ في محور صمت الإذعان جاءت العبارة " أحتفظ بأرائي ل نفسي لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي علي المرتبة الأولى في معدل الموافقة بمتوسط حسابي 3.99. بينما حصلت عبارة أشعر بالرغبة في العمل وحيداً علي المرتبة الأخيرة في معدل الموافقة بمتوسط حسابي 1.77.
- ☑ في محور الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة جاءت العبارة الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً علي المرتبة الأولى في معدل الموافقة بمتوسط حسابي 4.13. بينما حصلت عبارة تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية علي المرتبة الأخيرة في معدل الموافقة بمتوسط حسابي 2.04.
- ☑ لاتهمم الادارة العليا بتنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين العاملين بمراكز التعليم المدني والإدارة العليا.
- ☑ هناك قصور في تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين من قبل المدراء المباشرين
- ☑ ليس هناك اهتمام من قبل الإدارات بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشاكل التي تواجههم .

☑ يوجد قصور في آليات بناء فرق العمل الجماعي.

☑ تبني الأساليب التقليدية في الترقية والتعيين للعاملين والقاده مما يؤثر بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين.

4/15 توصيات الدراسة وخطة تنفيذ التوصيات:

تم وضع خطة لتنفيذ خطة الدراسة مع تحديد جهة التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ. الجدول

التالي رقم (14) يوضح الخطة:

المدة الزمنية	الاية التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
محاضرة شهريا	من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير	وزارة الشباب	زيادة وعي القيادات الإدارية وزارة الشباب والرياضة بصورة عامة والمسئولين بمراكز التعليم المدني بصورة خاصة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وأثاره على بيئة العمل
سنة	إشراكهم في صنع القرار الإداري، وتقويضهم لبعض الصلاحيات التي تسهم في إيجاد صف ثاني من القادة مما يكسبهم مهارات وخبرات تنعكس ايجابا على سير العملية التشغيلية	الادارة العليا والوسطي بالمركز	تمكين العاملين بمراكز التعليم المدني لممارسة القيادة
بشكل متكرر علي مدار العام	إعطائهم مساحة كافية لإبداء أفكارهم وتجاربهم وطرح ممارساتهم المهنية وذلك للتأمل والمناقشة مع زملائهم مما يسهم في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم	الادارة العليا والوسطي بالمركز	تنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين العاملين بمراكز التعليم المدني والإدارة العليا
6 شهور	إعطائهم المزيد من الحرية في العمل، ومنحهم الثقة في التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرار، وإيعاز الرقابة الذاتية لأنفسهم، وتوفير الموارد الكافية لهم	الادارة الوسطي بالمركز	بناء فرق العمل الجماعية، وتمكينهم بما يتناسب مع مهامهم
6: 9 شهور	تقديم البرامج التدريبية التي تعالج القصور الذي يعاني منه العاملين في بعض المهارات والممارسات المهنية	الادارة العليا والوسطي بالمركز	تمس احتياجات العاملين التدريبية سواء من قبل المدير، أو المشرف

المدة الزمنية	الآلية التطبيقية	جهة التنفيذ	التوصية
بالتزامن مع تعيين القيادات	يتم تفضيل القائد ذي النمط الديمقراطي الذي تكون لديه اتجاهات ايجابية نحو الشفافية والتمكين الإداري للعاملين، مع الاهتمام بتطوير مناخ تنظيمي داعم للتحديث في القضايا والمشاكل التي تواجه العمل، وإشاعة روح الاحترام والدعم للرأي والرأي الآخر في البيئة الداخلية للمؤسسة	وزارة الشباب	التركيز على نوعية القادة أثناء عمليتي التعيين والترقية
6 شهور	تشكيل لجان خاصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل العاملين بمراكز التعليم المدني والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات	إدارة الموارد البشرية بالمركز	قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل مواجهتها والتغلب عليها

16/ المراجع

1/16 المراجع العربية :

1. أريج سعيد خليل. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ. *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*, المجلد 11, العدد 1.
2. أمال ياسين المجالي. (2010). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية.
3. الأمين. برباح محمد ، و يحيى. موساوى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
4. جاد الرب. سيد محمد. (2016). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء": الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
5. شوقي محمد الصباغ. (2010). محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك علي الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي بنك التنمية والائتمان الزراعي. *مجلة آفاق جديدة*، كلية التجارة جامعة المنوفية، مجلد ٢٢، العدد الثالث والرابع.
6. عبود، زينب عبد الرزاق. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة جامعة بابل"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بابل بالعراق، *مجلة جامعة بابل*، العدد (1)، المجلد (24).
7. قاروط. صادق سميح صادق. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
8. محمد رفاعي رفاعي. (1981). *السلوك الإنساني في التنظيم*، الكويت، مكتبة النهضة العربية.

9. محمد هجو عبدالقادر محمد علي. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل", رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات العليا, قسم إدارة الأعمال.

2/16 المراجع الأجنبية:

10. Ağırbaş, İnci Seçkin; Yıldızhan, Yasemin Çakmak. (2020). **Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter**. Phd.
11. Akbarian, et all. (2015). Review organizational silence factors", **Journal of Scientific Research and Development**, 2 (1).
12. Akçin, Kültigin & Erat, Serhat & Alniaçik, Ümit & Çiftçioğlu, Aydem. B. (2017). Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task Performance: A Study on Academicians. **Electronic Business Journal**, Volume 16, Issue 12.
Available online at :www.jsrad.org
13. Bagheri, Ghodratollale, Zarei, Reihaneh, Aeen, Mojaba Nik. (2012). **Organizational Silence - Basic concepts and its Development factors**.
14. Cheong, Jong One. (2020). Mediating Effects of Organizational Silence between Workplace Bullying and Organizational Performance among Nurses. **Journal of Digital Convergence**, Vol. 18. No. 1.
15. Joinson, Carla.(1996). Recreating the indifferent employee", **HRM magazine Auug**.
16. Moosavi, Seyed, Safar, Azari, Farshad, Doosti, Morteza. (2014). The Relationship between Organizational Silence Attitude and staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the youth headquarters and offices. **Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology** 2(3).
17. Morrison, Elizabeth Wolef; Milliken, Frances J.(2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". **Academy of Management review**, 25.4.

18. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran". **World Applied Sciences Journal**, 17(10).
19. Pentilla, Chris. (2003). **Get talking**. Entrepreneur.
20. Pinder, C. C. and Harlos, K. p. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds)", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 20. New York: JAI Press.
21. Shojaie, Samereh; Matin, Hasan Zaree; Barani, Ghasem. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 30.
22. **Source:** Rouahanjar, Bomand & Hami. (2015). Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province, **International journal of sport studies**, vol. 5 (3).P: 296.
23. Taheri, Leila & Zarei, Reza. (2017). Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff", **Review of European Studies**, Vol. 9, No. 1.

- ملخص البحث باللغة العربية:

أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي

بالتطبيق على مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب والرياضة، جمهورية مصر العربية.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب والرياضة والأخصائيين بالإدارة المركزية للمدن الشبابية والإدارة المركزية للبرلمان والتعليم المدني، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة والإخصائيين بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (600) فرد، بناء على ذلك تم التطبيق على العينة المتاحة للقيام بالدراسة الميدانية والتي بلغت (215) فرد، واستخدمت الباحثة المعالجة الإحصائية للبيانات المجتمعية في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين بعد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة بصفة عامة، والمسؤولين بمراكز التعليم المدني بصورة خاصة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل، من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الرضا الوظيفي، مراكز التعليم المدني.

- ملخص البحث باللغة الانجليزية:

**The effect of organizational silence on job satisfaction
By application to the civic education centers
of the Ministry of Youth and Sports**

Abstract:

The study aimed to analyze the effect of organizational silence (obedience silence) on the satisfaction of employees of the Ministry of Youth and Sports, Arab Republic of Egypt.

The researcher used the descriptive and analytical method to test the study hypotheses, and adopted the survey list as a main tool for collecting primary data, as the field part was applied to workers in the civil education centers at the Ministry of Youth, where a comprehensive inventory system was applied to conduct the field study, The study population consisted of workers in the civil education centers of the Ministry of Youth and Sports and specialists in the Ministry of Youth and Sports, who estimated by (600) individuals. Accordingly, the researcher was applied to the available sample, which amounted to (215) individuals, and the researcher used the statistical treatment of societal data in the study lists by using the SPSS statistical packages program to obtain the results of the study. The study found an inverse statistically significant correlation between the organizational silence dimension (obedience silence) and job satisfaction. The study recommended the necessity of: Increasing the awareness of the administrative leaderships of the Ministry of Youth and Sports in general, and officials of civil education centers in particular, of the concept of organizational silence behavior and its effects on the work environment, by giving many lectures, pamphlets, workshops and meetings, in an effort to improve the work environment and open the way to unleash creative energies. And the pursuit of an environment that allows development.