

الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

د/ أحمد طارق موسى^(١)

المقدمة ومشكلة البحث:

يعد كفاءة المورد البشري لا يتأتى الا في ظل توافر مناخ تنظيمي ملائم، فهذا الاخير يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمات، والذي له تأثير كبير على سلوك العاملين، لذا يتعين على قادة ومسئولى المنظمات الاهتمام المتواصل بتوفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة فى الآراء والافكار الجديدة وتقديم النصائح والارشادات والتوجيهات السديدة، وعدم التزام الصمت والحياد، لان عدم رغبة العاملين فى إخبار رؤسائهم فى العمل عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بعامه ومشرفيهم بخاصة خوفا من ردود الافعال السلبية التى قد تهدد مراكزهم الوظيفية هو ما يعرف بالصمت التنظيمي، ففى كثير من الاحيان يكون لدى العاملين أفكارا وآراء ومعلومات حول سبل بناء وتحسين ظروف العمل فى المنظمة، ويقومون بنقلها الى قادتهم، وفى بعض الاحيان يظلون صامتين خوفا من ردة الفعل السلبية من طرف مدراءهم وتجنباً للعقاب، والصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التى حظيت بالكثير من الاهتمام بحثاً ونقاشاً وجدلاً.

أما **Acaraya & Akturan (٢٠١٥)** فيعرفان الصمت التنظيمي على أنه ظاهرة سلبية، يلتزم العاملون فيها بالصمت وحجب آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل السلوكية والتقنية فى مكان العمل من أجل التحسين والتطوير. (Acarayam, 2015: 182)

فى حين يرى **Akbarian (٢٠١٥)** بأنه " عملية غير مجدية يمكن أن تذهب كل الجهود التنظيمية، وهو يتخذ أشكالاً متنوعة، كالصمت الجماعى فى الاجتماعات، وإنخفاض مستويات المشاركة فى إقتراح الافكار والآراء. (Akbarian, 2015: 39)

وأشار **E. Morrison & F. Milliken (٢٠١٦)** أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل فى :

- **صمت الإذعان (الاستسلام):** إن صمت الإذعان هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة فى البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل، وهذا النوع ينطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات وإقتراحات ذات صلة بالمنظمة ومشاكلها، وهو يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين انسحبوا ولا يريدون التحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع القائم، وهو ينطوى على سلوك غير مقنع مما يشير بذلك الى حالة سلبية ليست بالمفيدة ولا بالنشطة.

^١ مدرس بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة دمياط.

- **الصمت الدفاعي:** أن الصمت الدفاعي هو نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من قبل المستقبل لرسالة وعقابة له، وهو سلوك استباقي وآلية دفاعية لحماية مصالحة الشخصية وإجتناؤ التناقض العلني مع الآخرين، بمعنى أن الصمت الدفاعي هو تفضيل الفرد للبقاء صامتا بسبب التخوف من النتائج السلبية التي قد تترتب عليه نتيجة تعبيرة عن آرائه.
- **الصمت الاجتماعي:** أن الصمت الاجتماعي يتمثل في قيام الفرد بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار والآراء ذات الصلة بالعمل، وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم، والصمت الاجتماعي هو سلوك عمدي أو استباقي يهدف لحماية المنظمة والحفاظ عليها، وكذلك حماية الآخرين، وذلك من خلال اتخاذ قرار بحجب المعلومات أو المقترحات التي قد تسبب ضررا للآخرين، ويظهره العامل أيضا عندما يحجب متعمدا معلومات وأفكار وظيفية سرية بغية تحقيق النفع للمنظمة ككل. (Morrison,2016: 32-33)

ويذكر Okere (٢٠١٧) أن أسباب الصمت التنظيمي تتمثل في:

- **المعتقدات التنظيمية:** تعتبر من الأسباب الأساسية لظاهرة الصمت التنظيمي فتوقع أن الموظفين يهتمون بتحقيق أهدافهم الشخصية ولا يمكن الثقة في قدراتهم أو الاعتماد عليهم وفقا لنظرية (x)، كما أن بعض المعتقدات التنظيمية والتي تعتقد أن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تعرف تفاصيل العمل ومصالح المنظمة أفضل من أي مستوى تنظيمي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.
- **الزملاء:** من الممكن أن يتسبب زميل العمل في ظهور ظاهرة الصمت التنظيمي وذلك من خلال عدة عوامل مختلفة فيما بينها كالصداقة والتقرب أو من خلال أساليب العقاب كالعزلة عن الموظف، وزملاء العمل يمكنهم وضع مجموعة من المعايير وذلك للتأثير على الأوضاع المختلفة للمنظمة.
- **خصائص المنظمة:** وتتمثل في نوعية الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية والثقافة التنظيمية للمنظمة كل هذه العناصر لها تأثير مباشر على تحقيق ظاهرة الصمت التنظيمي.
- **جماعات العمل في المنظمة:** ينعزل العاملون في المنظمات عن المشاركة في القرارات ويفضلون الصمت عند الشعور أن أفكارهم مرفوضة وغير محببة من جماعات العمل، وقد تتسبب هذه العزلة من رفض الأدلاء بالآراء وتتسبب في إنعزالهم عن الجماعة أو النظر إليهم بكره أو غضب.

- **عدم الثقة بالرؤساء والمديرين:** وعدم الثقة في الرؤساء تعتبر من أهم أسباب الصمت التنظيمي وذلك للخوف من تعرض الموظف الى العقاب أو سوء فهمة أو حرمانه من المكافئة.
- **عدم الثقة في النفس من القدرة على التغيير والتطوير:** وذلك عند الشعور بعدم قدرة الفرد على التغيير والتطوير، وأن الافكار المقدمة لا توضع في إطار هام، بل من الممكن أن تقابل بالسخرية والتقليل مما يزيد من التقييم السلبي لافكارهم مما يجعلهم بحجمون عن المشاركة ويركنون للصمت.
- **عدم وضوح العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي:** هذه العوامل تقسم الى عدة عوامل كالبيروقراطية، وضغوط العمل والتنافس، عدم وضوح أساليب التدريب إنقطاع الاتصال ما بين المستويات الادارية.
- **عدم تطوير الاساليب الادارية المستخدمة:** مثل الادارة بالمشاركة والاثراء الوظيفي والحوافز المرتبطة بالأداء.
- **عدم الاستفادة من التجارب المنجزة للعاملين:** التي تؤدي الى الفاعلية التنظيمية. (Okere,2017: 69-70)

واشارت زينب عبدالرازق عبود(٢٠١٦) أن هناك بعض الاثار التنظيمية للصمت التنظيمي.

- الصمت التنظيمي له تأثير سلبي كبير على المنظمة ويمكن أن يؤدي الى معدلات عالية من عدم الرضا ويأتي في شكل الغياب عن العمل ودوران العمل وغير ذلك من السلوكيات غير المرغوب فيها والاتصال هو مفتاح نجاح المنظمة وذلك عندما تكون المنظمة صامته يتأثر نظام الاتصال داخل المنظمة، مما يتسبب في الاضرار بالوظيفة العامة للمنظمة حيث أن صمت المنظمة يعرقل روح الابداع وأيضا يؤدي الى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي الى عدم إكتراث الافراد بمنظمتهم وعملهم، مما يؤدي الى إنخفاض مستويات الاداء المؤسسي، مما قد يؤدي الى أضرار مادية كبيرة للمنظمة، ويمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي الى نقص المشاركة في العمل وتقديم الافكار والمقترحات التطويرية.(عبود،٢٠١٦: ٢٨)

وتوضح "تازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير" (٢٠٠٦) أن اتخاذ القرار هو جوهر عمل القيادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة فعملية اتخاذ القرار هي بطبيعتها مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية

للإدارة فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد بمفردها فبدون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها. (سنبل، الصغير، ٢٠٠٦: ٧٠) ويشير "تاجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري" (٢٠١٤) أن عملية اتخاذ القرار هي أن تختار من بين عدة بدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج، فالغرض الأساسي من عملية اتخاذ القرار يتمثل في توجيه السلوك البشري تجاه تحقيق هدف محدد في المستقبل، فإذا لم توجد بدائل للاختيار من بينها فبالتالي لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرارات، ولذلك عادة ما تعرف عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أنها العملية الخاصة بالإختيار بين البدائل المختلفة المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف بأعلى كفاية. (حامد، مغاوري، ٢٠١٤ : ٢١٧)

ويرى "جون بالدوي John Baldoi" (٢٠١٢) أن اتخاذ القرار في بعض الأحيان لا يبنى على أساس كامل من الموضوعية التامة بعيد عن المؤثرات الشخصية لمتخذ القرار. فهناك العديد من القادة الإداريين لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الأساليب العلمية بل على خبرتهم الشخصية فقط أو أنهم يقومون بدراسة الإقتراحات والبدائل وتحليلها دون أن يكون لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة فيؤدي ذلك إلى عدم الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرار فيصبح القرار غير مناسب. (John,2012: 123)

ويشير "جمال محمد علي" (٢٠٠٩) أن خطوات اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي :

أولاً: تحديد الهدف أو المشكلة.

ثانياً: جمع البيانات.

ثالثاً: تحليل البيانات.

رابعاً: تحديد البدائل.

خامساً: تقييم كل بديل.

سادساً: اختيار الحل الأفضل.

سابعاً: تنفيذ القرار.

ثامناً: متابعة تنفيذ القرار. (علي، ٢٠٠٩: ٥٨)

يتفق كلا من "كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون" (٢٠٠٩)، إبراهيم محمد

الفقي" (٢٠٠٨) أنه يمكن تحديد معوقات اتخاذ القرار كما يلي :

- البرمجة السابقة : فقد نجد كل إنسان مبرمجاً بطريقة معينة منذ الصغر ويكبر على هذه الطريقة، ويتصرف ويتكلم بناء على هذه الطريقة ويأخذ القرارات من هذه البرمجة،

- ومن ثم نجد أشخاصا قد يكونون ماهرين في عملهم ولكن حين يغضبون يفقدون توازنهم وقدرتهم على التحدث والتفاهم، وقد يتسبب ذلك في خسارتهم لأموالهم ووظائفهم في ان واحد.
- **التعميم السلبي:** وهو التركيز على شئ سلبي ثم تعميم هذا الأمر على كافة أمور العمل، الامر الذي ينعكس بالطبع على اتخاذ قرارات غالبا ما تكون خاطئة.
- **الخوف من الفشل:** ليس هناك فشل فالشخص الفاشل ناجح في فشله لأن العقل البشري يعينك بما تعطيه وتزوده من أفكار، فاذا أوحيت إليه بأنك فاشل فانه ينمي لك تلك الفكرة ويمدك بكل التدعيم الذي يؤكد ذلك.
- **ضعف الثقة المتبادلة:** يعتبر ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع علي اتخاذ القرار وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه.
- **الشعور والأحاسيس:** فلو بنى الإنسان قراراته على شعوره وأحاسيسه فقط لكانت كل هذه القرارات خاطئة، فليس هناك أسوأ من الغضب كي تتخذه عونا لك في اتخاذ قرار ما.
- **قصور في البيانات والمعلومات:** ويرجع فيها إلي عدة أسباب من أهمها أن يكون القائمون علي جمعها غير مؤهلون للقيام بالعملية وأن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت وأن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.
- **توقيت القرار:** كثيرا ما تفرض ضغوط علي متخذ القرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.
- **الجوانب النفسية والشخصية لصاحب القرار:** حيث هناك صانع قرار الجريء الذي يقبل بالمخاطرة القائمة علي الدراسة والتحليل والوصول إلي البديل الأفضل وكذلك المدير الجامد الذي يخشى المسئولية كما أن المعتقدات والعادات والتقاليد السائدة قد تحكم أفكار وسلوك الأفراد وتؤثر علي المدير في اتخاذ قراراته.
- **التردد:** أي الحيرة التي تنتاب صناع القرار في اختيار البديل الأفضل مما يعرقل اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومن أسبابه عدم القدرة علي تحديد الأهداف بدقة وعدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة في البدائل وتعدد الأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك وعدم وضوح السلطات والمسئوليات والضغط والالتزامات غير المقبولة التي يتعرض لها صانع القرار.

- **عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** فالمشاركة تعبير ديمقراطي في إشراك العاملين في اتخاذ القرار فالمشاركة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ولكن هناك من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها فكلما زادت المشاركة كلما كانت أقرب إلي الصواب.
(درويش، ٢٠٠٩: ٣٢٥) (٣: ٤١-٥٧) (الفقى، ٢٠٠٨: ٢٠-٢٢)

وقد لاحظ أن كثيرا من الموظفين في العديد من المنظمات يفضلون الصمت وعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول حل المشكلات المتعلقة بالمنظمة سواء بالايجاب أو بالسلب مما يمثل عائق أمام الادارة العليا الى تحقيق أهداف المنظمة والتشجيع على الابتكار مما جعل الباحث يبحث عن مصطلح ادارى لتلك الحالة، وجاء مفهوم الصمت التنظيمى ليوضح حالة العاملين بالمنظمة حيث إتضح أنه مؤشر هام يدل على غياب الرضا الوظيفى، وضعف الاتصال، وقلة الابداع، وجمود الفكر فى المنظمة، فالصمت ليس ظاهرة صحيحة وسليمة دائما، ولا يعكس الا عن وجود مشكلة كبيرة تواجه الافراد وتعوقهم من طرح الافكار الابداعية والمفيدة، وتقديم مبادرتهم ومساهماتهم الفاعلة، فهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية تعبت بالمنظمة وأفرادها وتحول بينها وبين نجاحتها وتحقيق أهدافها.

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 والاتحاد المصرى لكرة القدم بصفة خاصة والذي له تأثير كبير على الرياضة المصرية، إن نجاح الاتحاد المصرى لكرة القدم لم يعد قائما علي المديرين أو المسؤولين فقط بل أصبح للعاملين دوراً رئيسياً في هذه النجاح من خلال تقديمهم الدعم لمديريهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا المختلفة، ولذلك يجب عليه مواجهة الصمت التنظيمي وتقليل مظاهره من خلال الحد من العوامل التي تقود إليه وذلك عن طريق ترسيخ ثقافة الحوار وتوفير مناخ مناسب للعاملين 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.

وقد قام الباحث بالاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة مثل دراسة كل من محمد عبدالمنعم ابراهيم (٢٠٢٢)، زينب عبد الرزاق عبود (٢٠١٦)، Salah et al (٢٠١٥)، أشرف عيد عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧)، اسر نبيل احمد الشاذلي (٢٠٠٩) والتي أكدت على :

- يوجد علاقة عكسية لإبعاد الرضا الوظيفى وهى كالتالى (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء فى العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمى.

- وجود علاقة عكسية لإبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.
- أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فأن التأثير كان ايجابي وهذا شيء منطقي.
- ضرورة 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.
- 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
- يوجد قصور في تحديث أنظمة الاتصال الفعال داخل مراكز الشباب، يوجد عجز في الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة داخل مراكز الشباب، قنوات الاتصال غير واضحة بالهيكل التنظيمي الخاص بمركز الشباب للعاملين، عدم التنسيق بين الجهات المعنية ومراكز الشباب عند اتخاذ القرار الإداري، عدم تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين بمراكز الشباب بشكل دقيق وواضح، توجد علاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بمراكز الشباب بمحافظة الغربية.
- الشعور بالتوتر عند اتخاذ قرار يحسم نتيجة المباراة في الدقائق الأخيرة، الاعتماد على الاستقلالية في اتخاذ القرار، الخوف من عدم توافر عوامل الأمن والسلامة يؤثر سلباً على دقة القرارات

أهداف البحث:

- يهدف البحث الى التعرف على الصمت التنظيمي وعلاقتة باتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم من خلال التعرف على :
- الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم
- اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

فروض البحث :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الصمت التنظيمي واتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

إجراءات البحث

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على كل من العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم والأفرع التابعة له وعددهم (١٣٠) فرد.

عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قدرها (٨٥) فرد من كل من العاملين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم والأفرع التابعة له وعددهم (٨٥) فرد وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالي:
عينة الدراسة الاستطلاعية :

قوامها (٢٠) فرد بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية.
عينة الدراسة الأساسية:

قوامها (٦٥) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحة

جدول (١)

جدول رقم (١)

التوزيع العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث		المجتمع الكلي للبحث	فئات عينة البحث
%	ت	%	ت	%	ت		
٧٦.٤٧%	٦٥	٣٠.٧٧%	٢٠	٦٢.٩٦%	٨٥	١٣٠	العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم
٧٦.٤٧%	٦٥	٣٠.٧٧%	٢٠	٦٢.٩٦%	٨٥	١٣٠	الاجمالي

أداة جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لأفراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (١) كأداة اساسية لجمع البيانات بهدف التعرف على الصمت التنظيمي وعلاقتة باتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم حيث قام الباحث بوضع عدد (٢) محور لاستمارة الاستبيان وكل محور يشتمل على مجموعة من الابعاد والمتمثلين في الآتي:

المحور الاول: أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

البعد الاول: صمت الإذعان (الخضوع)

البعد الثاني: الصمت الدفاعي

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

المحور الثاني: اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

البعد الاول: الاسس النظرية والجوانب العلمية لاتخاذ القرار

البعد الثاني: القدرة على مواجهة الضغوط المرتبطة باتخاذ القرار

البعد الثالث: طرق واساليب اتخاذ القرار

البعد الرابع: المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

- الصدق:

لكي يتوصل الباحث إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

صدق المحتوى (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة فى مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (١١) خبراء مرفق رقم (٢) لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

جدول رقم (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان ن = ١١

معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		المحاور والابعاد
	النسبة المئوية %	التكرار	
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	المحور الاول: أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الاول: صمت الإذعان (الخضوع)
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الثاني: الصمت الدفاعي
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	المحور الثاني: اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم
* ٠.٨١٨	٩٠.٩١	١٠	البعد الاول: الاسس النظرية والجوانب العلمية لاتخاذ القرار
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الثاني: القدرة على مواجهة الضغوط المرتبطة باتخاذ القرار
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الثالث: طرق واساليب اتخاذ القرار
* ١.٠٠٠	١٠٠	١١	البعد الرابع: المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار

* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائيًا عند ن = ١١ خبير = ٠.٦٣٦) (Ayre &

Scally, ٢٠١٣, p. ٨٥)

يتضح من جدول (٢) اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور والابعاد الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (٩٠.٩١% : ١٠٠%)، كما كان معامل لوش لصدق الخبراء تراوح ما بين (٠.٨١٨ : ١.٠٠٠).

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (٦١) عبارة اساسية، و(٦) عبارات فرعية ثم تم عرض المحاور والعبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولية مرفق (٢) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحث لإبداء آراءهم في :

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه
- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف او دمج او نقل او تعديل ما ترونة مناسباً.

ويوضح الجدول رقم (٣) التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان.

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان ن = ١١ خبير

المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوي	ملاحظات	المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوي	ملاحظات
الاول	١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		الثاني	٢٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٠	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٤	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			٣٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٧	٦	٥٤.٥٥	*٠.٠٩١	حذف		٣٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٧	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١/٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٨	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
	٢/٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٣/٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٠	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٠	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			حذف	٤٢	٥	٤٥.٤٥	*٠.٠٠٩
١٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		٤٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			
١٣	٥	٤٥.٤٥	*٠.٠٠٩	حذف	٤٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			
١٤	٦	٥٤.٥٥	*٠.٠٩١	حذف	٤٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			

تابع جدول رقم (٣)
التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة
الاستبيان ن = ١١ خبير

المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات	المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات
	٤٦	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			١٥	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٤٧	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			١٦	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٤٨	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			١٧	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٤٩	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			١٨	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
	٥٠	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			١٩	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٥١	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٠	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
حذف	٥٢	٥	٤٥.٤٥	-٠.٠٠٩			٢١	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٥٣	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			١/٢١	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٥٤	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢/٢١	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
	٥٥	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٣/٢١	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٥٦	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٢	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
حذف	٥٧	٦	٥٤.٥٥	٠.٠٩١			٢٣	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٥٨	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٤	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
	٥٩	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٥	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٦٠	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			٢٦	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٦١	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٧	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٦٢	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠			٢٨	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠	
	٦٣	١١	١٠٠.٠٠٠	*١.٠٠٠							

* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند ن = ١١ خبير = ٠.٦٣٦) (Ayre & Scally, ٢٠١٣, p. ٨٥)

يتضح من جدول (٣) موافقة السادة الخبراء حول الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٤٥.٤٥% : ١٠٠%)، مع اقتراح حذف بعض العبارات وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة كما يتضح من الجدول التالي رقم (٤).

جدول (٤)

التعديلات التي تمت باستمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	٧	يجب المديرين الآراء المتعلقة بتحسين العمل على أساس عدم التفاعل	حذف	-
	١٣	أفضل عدم التحدث لأمنع تحميلي بمسئوليات إضافية	حذف	-

تابع جدول (٤)
التعديلات التي تمت باستمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الثاني	١٤	لدي فناعة بأن المهمة الإدارية لا تفضل تقديم مقترحات من الاتحاد	حذف	-
	٤٢	كلما زاد الوقت اللازم لتنفيذ قراراتي كلما زادت دقتها	حذف	-
	٥٢	اخضع البدائل المتاحة للتجريب قبل اتخاذي للقرارات	حذف	-
	٥٧	استشير الاداريين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في قبولهم لهذة القرارات	حذف	-

وبناء علي التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق مرفق رقم (٣) وقد بلغ عدد عبارات استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (٥٥) عبارة اساسية، و (٦) عبارات فرعية.

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٥).

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ن = ٢٠

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		المحور	رقم العبارة
		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		
الاول	١	*.٠٨٠١	*.٠٥٥٦	الثاني	٢٦
	٢	*.٠٤٨٠	*.٠٤٩٩		٢٧
	٣	*.٠٦٢١	*.٠٦٤٣		٢٨
	٤	*.٠٤٦٩	*.٠٨٥٢		٢٩
	٥	*.٠٧٤١	*.٠٥٥٣		٣٠
	٦	*.٠٩٠١	*.٠٦٥٦		٣١
	٧	*.٠٥٨٧	*.٠٥٠٠		٣٢
	١/٨	*.٠٦٨٢	*.٠٥٦٩		٣٣
	٢/٨	*.٠٥٢٠	*.٠٤٨٧		٣٤
	٣/٨	*.٠٥٩١	*.٠٦٦٠		٣٥
٩	*.٠٤٨٩	*.٠٦٨٢	٣٦		
١٠	*.٠٦٥٨	*.٠٥٠٢	٣٧		

تابع جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية
لاستمارة الاستبيان ن = ٢٠

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		المحور	رقم العبارة
		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		
	١١	*.٥٠٨	*.٥٠٨	٣٨	*.٧٦٦
	١٢	*.٤٥٧	*.٦٥٥	٣٩	*.٧٠٩
	١٣	*.٤٩١	*.٦٨١	٤٠	*.٧٦٦
	١٤	*.٤٨١	*.٥٥٢	٤١	*.٥٨٨
	١٥	*.٧٨٦	*.٦٨١	٤٢	*.٥٨٨
	١٦	*.٦٢٤	*.٧٥١	٤٣	*.٨٣٢
	١٧	*.٥٧٨	*.٧١٥	٤٤	*.٦٥٢
	١/١٨	*.٨١٤	*.٧٤١	٤٥	*.٥٤٠
	٢/١٨	*.٦٣٤	*.٨٢٩	٤٦	*.٥٠٢
	٣/١٨	*.٥٥٤	*.٧٧٩	٤٧	*.٦٢٤
	١٩	*.٦٣٧	*.٧١٥	٤٨	*.٧٦٤
	٢٠	*.٦٨٧	*.٦٧٣	٤٩	*.٥٦٥
	٢١	*.٦٣٤	*.٤٩٦	٥٠	*.٧٢٤
	٢٢	*.٥٧٢	*.٦٨٢	٥١	*.٦٥٠
	٢٣	*.٤٦٣	*.٦٨٢	٥٢	*.٧٩٣
	٢٤	*.٤٩٩	*.٥٩٢	٥٣	*.٧٩٣
	٢٥	*.٦٢٤	*.٧٦٧	٥٤	*.٧٩٣
				٥٥	*.٦٠٩
				٥٦	*.٥٩٧
				٥٧	*.٦٢٤

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٤٣٣)
يتضح من جدول ارقام (٥) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبتعد ودرجة
المحاور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى
دلالة (٠.٠٥).

جدول (٦)

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان (ن = ٢٠)

المحاور	معامل ارتباط بيرسون مع اجمالي الاستبيان
المحور الاول: أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم	*.٦٩٤
المحور الثاني: اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم	*.٨٠٥

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٤٣٣)

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٧).

جدول (٧)

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (ن = ٢٠)

المحور	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		المحور	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	
		للمحور	للاستبيان			للمحور	للاستبيان
الأول	١	٠.٨٧٦	٠.٩١٤	الثاني	٢٦	٠.٨٦٤	٠.٩١٤
	٢	٠.٨٨٣	٠.٩١٤		٢٧	٠.٧٩٥	٠.٩١٤
	٣	٠.٨٨٩	٠.٩١٤		٢٨	٠.٨٦٤	٠.٩١٤
	٤	٠.٨٨٢	٠.٩١٤		٢٩	٠.٧٩٣	٠.٩١٤
	٥	٠.٨٨٠	٠.٩١٤		٣٠	٠.٨٢٥	٠.٩١٤
	٦	٠.٨٩٠	٠.٩١٤		٣١	٠.٨٦٥	٠.٩١٤
	٧	٠.٨٨٢	٠.٩١٤		٣٢	٠.٧٩٩	٠.٩١٤
	١/٨	٠.٨٨٣	٠.٩١٤		٣٣	٠.٨٦٤	٠.٩١٤
	٢/٨	٠.٧٩٥	٠.٩١٤		٣٤	٠.٩٠٣	٠.٩١٤
	٣/٨	٠.٨٥١	٠.٩١٤		٣٥	٠.٨٩٨	٠.٩١٤
	٩	٠.٧٩١	٠.٩١٤		٣٦	٠.٨٩٧	٠.٩١٤
	١٠	٠.٩٠١	٠.٩١٤		٣٧	٠.٧٩٥	٠.٩١٤
	١١	٠.٨٥٥	٠.٩١٤		٣٨	٠.٨٥٤	٠.٩١٤
	١٢	٠.٧٠٥	٠.٩١٤		٣٩	٠.٨٩٨	٠.٩١٤
	١٣	٠.٧٤٨	٠.٩١٤		٤٠	٠.٩٠٦	٠.٩١٤
	١٤	٠.٧٩٤	٠.٩١٤		٤١	٠.٨٩٧	٠.٩١٤
	١٥	٠.٨٢٦	٠.٩١٤		٤٢	٠.٩١٠	٠.٩١٤
	١٦	٠.٧٩٠	٠.٩١٤		٤٣	٠.٨٦٤	٠.٩١٤
	١٧	٠.٩٠٣	٠.٩١٤		٤٤	٠.٧٨٤	٠.٩١٤
	١/١٨	٠.٧٩٣	٠.٩١٤		٤٥	٠.٨٢٥	٠.٩١٤
	٢/١٨	٠.٨٥٥	٠.٩١٤		٤٦	٠.٨٩٨	٠.٩١٤
	٣/١٨	٠.٨٣٣	٠.٩١٤		٤٧	٠.٨٩٨	٠.٩١٤
	١٩	٠.٨٤٤	٠.٩١٤		٤٨	٠.٨٨٦	٠.٩١٤
	٢٠	٠.٨٤٥	٠.٩١٤		٤٩	٠.٧٨٨	٠.٩١٤
	٢١	٠.٨٣٨	٠.٩١٤		٥٠	٠.٨٦٦	٠.٩١٤
	٢٢	٠.٨٣٥	٠.٩١٤		٥١	٠.٩٠٤	٠.٩١٤
	٢٣	٠.٨٦٢	٠.٩١٤		٥٢	٠.٨٢٥	٠.٩١٤
	٢٤	٠.٨٢٦	٠.٩١٤		٥٣	٠.٨٩٩	٠.٩١٤
	٢٥	٠.٨٣٣	٠.٩١٤		٥٤	٠.٩٠١	٠.٩١٤
					٥٥	٠.٨٥٤	٠.٩١٤
			٥٦	٠.٨٦٢	٠.٩١٤		
			٥٧	٠.٧٥٤	٠.٩١٤		

جدول (٨)
قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان ككل	للمحور ككل	
٠.٩١٩	٠.٩٠٥	المحور الاول: أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم
	٠.٩١١	المحور الثاني: اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

يتضح من جدول (٨) والخاص بمعاملات ثبات محاور استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ ان تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور مع الاستبيان ما بين (٠.٩٠٥ - ٠.٩١١) كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارات مع الاستبيان ككل (٠.٩١٩) وجميعها دال معنويا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على ثبات استمارة الاستبيان.

تطبيق استمارة الاستبيان :

مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) عن طريق تسليمها شخصيا من قبل الباحث وذلك كالآتي :

المجال البشري :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (٦٥) فرد من، العاملين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم والافراع التابعة له.

المجال المكاني :

تم تطبيق البحث بالاتحاد المصري لكرة القدم والمناطق التابعة له

المجال الزمني :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من ٢٠٢٤/٨/١٣ وحتى ٢٠٢٤/٩/١٢.

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على (الميزان الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق- الى حد ما- لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (٣، ٢، ١)، وبذلك تكون :

الدرجة العظمى للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان X ٣

$$= ٦١ \times ٣ = ١٨٣ \text{ درجة}$$

الدرجة الدنيا للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان X ١

$$= ٦١ \times ١ = ٦١ \text{ درجة}$$

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

- تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-
 - النسبة المئوية % لحساب تكرارات اراء الخبراء في عبارات ومحاور الاستبيان
 - معامل لوش لصدق المحتوى ويحسب كالآتي :

$$\text{معامل لوش لصدق المحتوى} = \frac{\text{عدد الخبراء الموافقون} - (\text{عدد الخبراء} \div 2)}{(\text{عدد الخبراء} \div 2)}$$

- معامل الارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلى بين عبارات الاستبيان
 - معامل ثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات استمارة الاستبيان
 - مربع كا^٢ لحساب الفروق بين استجابات اراء عينة البحث
 - الاتجاه السائد لتحديد اتجاه استجابات افراد العينة
 - نسبة الموافقة لتحديد نسبة موافقة اراء عينة البحث على عبارات استمارة الاستبيان
 عرض ومناقشة النتائج :

أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول: الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم ن = (٦٥)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة الموجهة (ليكرت)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	٥
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
												البعيد الاول : صمت الإذعان (الخضوع)	
١	٢٨.٤٦%	لا	١.٥٧	٠.٠٠٠	٢٣.٢٩٢	٦١.٥٤%	٤٠	٢٠.٠٠%	١٣	١٨.٤٦%	١٢	أميل إلى الإمتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل.	
٢	٧٢.٣١%	نعم	٢.٤٥	٠.٠٠٠	٢٣.٤٧٧	١٦.٩٢%	١١	٢١.٥٤%	١٤	٦١.٥٤%	٤٠	يمنع المديرين الإداريين من طرح أفكارهم	
٣	٢٧.٦٩%	لا	١.٥٥	٠.٠٠٠	٣٦.٤٠٠	٦٧.٦٩%	٤٤	٩.٢٣%	٦	٢٣.٠٨%	١٥	أساعد في نقل الإداري الذي يعترض علي قرارات المدير	

تابع جدول (٩)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول: الصمت
التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن = (٦٥)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجملة (ليكاترت)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لأوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	٥
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
	٧٣.٠٨%	نعم	٢.٤٦	٠.٠٠٠	٢٥.٩٦٩	١٦.٩٢%	١١	٢٠.٠٠%	١٣	٦٣.٠٨%	٤١	لا يوجد توافق بين المديرين والإداريين حول حلول المشكلات الموجودة	٤
	٧٦.١٥%	نعم	٢.٥٢	٠.٠٠٠	٣٤.٥٥٤	١٥.٣٨%	١٠	١٦.٩٢%	١١	٦٧.٦٩%	٤٤	أخفي انتقادي لأداء زملائي الإداريين تجنباً للصدام معهم	٥
	٧١.٥٤%	نعم	٢.٤٣	٠.٠٠٠	٣٢.٩٨٥	٢٣.٠٨%	١٥	١٠.٧٧%	٧	٦٦.١٥%	٤٣	يحرص المديرين علي حجب آرائهم الإيجابية عن المروسين	٦
	٨٣.٨٥%	نعم	٢.٦٨	٠.٠٠٠	٥٥.٧٨٥	٩.٢٣%	٦	١٣.٨٥%	٩	٧٦.٩٢%	٥٠	أعتقد أنه لا توجد أي جدوى من تقديم أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن داخل الاتحاد	٧
												يميل العاملون بالاتحاد المصري لكرة القدم بعدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بسبب:	٨
	٨٢.٣١%	نعم	٢.٦٥	٠.٠٠٠	٤٥.٩٠٨	٧.٦٩%	٥	٢٠.٠٠%	١٣	٧٢.٣١%	٤٧	إحساسهم بالخوف من إيقاع عقوبات عليهم	١/٨
	٨٠.٠٠%	نعم	٢.٦٠	٠.٠٠٠	٤٤.٥٢٣	١٢.٣١%	٨	١٥.٣٨%	١٠	٧٢.٣١%	٤٧	عدم الارتباط بالعمل بالاتحاد	٢/٨
	٧٦.٩٢%	نعم	٢.٥٤	٠.٠٠٠	٣٠.٤٩٢	١٠.٧٧%	٧	٢٤.٦٢%	١٦	٦٤.٦٢%	٤٢	قبولهم لوضعهم الوظيفي الحالي	٣/٨

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢
 $٥.٩٩ =$ درجة الحرية $= ١$
مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : - ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق)، - ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما)، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

تابع جدول (٩)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول: الصمت
التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (البكرات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	البعد الثاني : الصمت الدفاعي											
٩	أميل إلي إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع الاتحاد خوفاً من أي عقاب	١١	%١٦.٩٢	١٥	%٢٣.٠٨	٣٩	%٦٠.٠٠	٢١.١٦٩	٠.٠٠٠	١.٥٧	لا	%٢٨.٤٦
١٠	أحتفظ بآرائي لنفسي حتي لا أساعد في تحقيق العاملين لأهدافهم	٧	%١٠.٧٧	٩	%١٣.٨٥	٤٩	%٧٥.٣٨	٥١.٨١٥	٠.٠٠٠	١.٣٥	لا	%١٧.٦٩
١١	أتجنب مقترحات زملائي الإداريين ليسيروا في تحقيق الأهداف وفق الخطة التي قمت برسمها	٤٢	%٦٤.٦٢	١٤	%٢١.٥٤	٩	%١٣.٨٥	٢٩.٢٠٠	٠.٠٠٠	٢.٥١	نعم	%٧٥.٣٨
١٢	أفضل إخفاء انتقادي لرؤسائي تجنباً للتعرض للمشاكل معهم	٥١	%٧٨.٤٦	١٠	%١٥.٣٨	٤	%٦.١٥	٦٠.٤٠٠	٠.٠٠٠	٢.٧٢	نعم	%٨٦.١٥
١٣	أخفي الأسباب التي تساعد في معاينة الإداريين الذين لم يحققوا أهدافهم	٤٦	%٧٠.٧٧	٩	%١٣.٨٥	١٠	%١٥.٣٨	٤١.٠١٥	٠.٠٠٠	٢.٥٥	نعم	%٧٧.٦٩
١٤	أنظر إلي النقد من زملائي الإداريين كنوع من التشكيك في عملي	٤٧	%٧٢.٣١	١٢	%١٨.٤٦	٦	%٩.٢٣	٤٥.٢٦٢	٠.٠٠٠	٢.٦٣	نعم	%٨١.٥٤
١٥	أقلل من فرص الحديث عن مشكلتي.	٥٠	%٧٦.٩٢	١٢	%١٨.٤٦	٣	%٤.٦٢	٥٧.٤٤٦	٠.٠٠٠	٢.٧٢	نعم	%٨٦.١٥
١٦	أميل إلي أخفاء بعض الحقائق بالعمل لأحمي نفسي من إضطهاد رؤسائي بالاتحاد	٨	%١٢.٣١	١٥	%٢٣.٠٨	٤٢	%٦٤.٦٢	٢٩.٧٥٤	٠.٠٠٠	١.٤٨	لا	%٢٣.٨٥

تابع جدول (٩)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول: الصمت
التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (البكرات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
١٧	أميل إلى المبادرة بتقديم أى حلول لمشكلات العمل	٥١	%٧٨.٤٦	١١	%١٦.٩٢	٣	%٤.٦٢	٦١.٠١٦	٠.٠٠٠	٢.٧٤	نعم	%٨٦.٩٢
١٨	يخفى العاملون بالاتحاد المصري لكرة القدم إنتقادهم لرؤسائهم تجنباً لـ											
١/١٨	خوفاً من فقدان الترقية	٤٩	%٧٥.٣٨	١٢	%١٨.٤٦	٤	%٦.١٥	٥٣.٢٠٠	٠.٠٠٠	٢.٦٩	نعم	%٨٤.٦٢
٢/١٨	التعرض للمسائلة	٥٩	%٩٠.٧٧	٤	%٦.١٥	٢	%٣.٠٨	٩٦.٥٨٥	٠.٠٠٠	٢.٨٨	نعم	%٩٣.٨٥
٣/١٨	خسارة المكافآت	٥٤	%٨٣.٠٨	٩	%١٣.٨٥	٢	%٣.٠٨	٧٣.٥٠٨	٠.٠٠٠	٢.٨٠	نعم	%٩٠.٠٠
	المحور الثالث : الصمت الاجتماعي											
١٩	أمتنع عن تقديم أقتراحات تخص العمل تضامناً مع الإداريين في الاتحاد	١٧	%٢٦.١٥	١٦	%٢٤.٦٢	٣٢	%٤٩.٢٣	٧.٤١٥	٠.٠٢٥	١.٧٧	إلى حد ما	%٣٨.٤٦
٢٠	أمتنع عن تقديم مقترحات للتغيير حفاظاً علي مشاعر الإداريين	١٠	%١٥.٣٨	١١	%١٦.٩٢	٤٤	%٦٧.٦٩	٣٤.٥٥٤	٠.٠٠٠	١.٤٨	لا	%٢٣.٨٥
٢١	أحتفظ بأى مقترحات لتطوير العمل بالاتحاد	٤٩	%٧٥.٣٨	٩	%١٣.٨٥	٧	%١٠.٧٧	٥١.٨١٥	٠.٠٠٠	٢.٦٥	نعم	%٨٢.٣١
٢٢	أحتفظ بالمعلومات التي قد تؤثر علي التعاون مع الزملاء	٢٢	%٣٣.٨٥	٩	%١٣.٨٥	٣٤	%٥٢.٣١	١٤.٤٣١	٠.٠٠١	١.٨٢	إلى حد ما	%٤٠.٧٧
٢٣	ارفض الكشف عن المعلومات الخاصة بالاتحاد والتي قد تضر بسمعته	٥٣	%٨١.٥٤	٩	%١٣.٨٥	٣	%٤.٦٢	٦٨.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٧٧	نعم	%٨٨.٤٦

تابع جدول (٩)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول: الصمت
التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكرات)	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
٢٤	أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص الاتحاد بهدف تحقيق النفع العام له	٥٥	%٨٤.٦٢	٩	%١٣.٨٥	١	%١.٥٤	٧٨.٤٠٠	٠.٠٠٠	٢.٨٣	نعم	%٩١.٥٤
٢٥	أقوم الضغط من الأخرين سواء داخل الاتحاد أو خارجه لاسترجاعي في الكلام بههدف المحافظة علي أسرار العمل	٥١	%٧٨.٤٦	١٣	%٢٠.٠٠	١	%١.٥٤	٦٢.٨٩٢	٠.٠٠٠	٢.٧٧	نعم	%٨٨.٤٦

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢
= ٥.٩٩، درجة الحرية = ٣.٨٤

مقياس ليكرات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق)، ١.٦٧ -
٢.٣٣ (إلى حد ما)، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٩) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
بعبارات المحور الأول (الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم) وجود فروق
معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥
في جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (١٧.٦٩% إلى ٩٣.٨٥%)
ويتفق ذلك مع نتائج دراسة نهال محمد ربيع (٢٠١٤) 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 بالاغتراب الوظيفي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حميد سالم الكعبي (٢٠١٨) 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

جدول (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني: اتخاذ القرار
للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٢٨	انق في قدرتي على اتخاذ القرار المناسب	٥٢	٨٠.٠٠٠ %	٩	١٣.٨٥ %	٤	٦.١٥ %	٦٤.٢٧٧	٠.٠٠٠	٢.٧٤	نعم	٨٦.٩٢ %
٢٩	اختار البديل الاقل زمنًا واقل تكلفة في التنفيذ	٥٧	٨٧.٦٩ %	٨	١٢.٣١ %	٠	٠.٠٠٠ %	٣٦.٩٣٨	٠.٠٠٠	٢.٨٨	نعم	٩٣.٨٥ %
٣٠	اقوم بدراسة الموقف الذي ادى الى حدوث المشكلة والتحرى عن اسبابه	٥٧	٨٧.٦٩ %	٦	٩.٢٣ %	٢	٣.٠٨ %	٨٦.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٨٥	نعم	٩٢.٣١ %
٣١	اتخذ القرار الذي لايشير الى معارضة مع الآخرين	٥١	٧٨.٤٦ %	٨	١٢.٣١ %	٦	٩.٢٣ %	٥٩.٦٦٢	٠.٠٠٠	٢.٦٩	نعم	٨٤.٦٢ %
٣٢	التزم بالقوانين والنصوص التشريعية عند اتخاذ القرار	٦٣	٩٦.٩٢ %	٢	٣.٠٨ %	٠	٠.٠٠٠ %	٥٧.٢٤٦	٠.٠٠٠	٢.٩٧	نعم	٩٨.٤٦ %
٣٣	اقوم بتحليل الاسباب التي ادت الى المشكلة قبل اتخاذ القرار بشأنها	٥٩	٩٠.٧٧ %	٥	٧.٦٩ %	١	١.٥٤ %	٩٦.٨٦٢	٠.٠٠٠	٢.٨٩	نعم	٩٤.٦٢ %
٣٤	اعتمد على الاتصال الشخصي عند اتخاذ القرار	٤٩	٧٥.٣٨ %	١١	١٦.٩٢ %	٥	٧.٦٩ %	٥٢.٥٥٤	٠.٠٠٠	٢.٦٨	نعم	٨٣.٨٥ %
٣٥	اضع في اعتباري ظروف واحتياجات الاتحاد عند اتخاذ القرار	٥٨	٨٩.٢٣ %	٧	١٠.٧٧ %	٠	٠.٠٠٠ %	٤٠.٠١٥	٠.٠٠٠	٢.٨٩	نعم	٩٤.٦٢ %

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢
= ٥.٩٩، درجة الحرية = ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : - ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق)، - ١.٦٧ -
٢.٣٣ (إلى حد ما)، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

تابع جدول (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني: اتخاذ القرار
للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	البعد الثاني : القدرة على مواجهة الضغوط المرتبطة باتخاذ القرار											
٣٦	انقبض بهدوء الملاحظات والانتقادات من الآخرين	٥٤	٨٣.٠٨ %	٦	٩.٢٣ %	٥	٧.٦٩ %	٧٢.٤٠٠	٠.٠٠٠	٢.٧٥	نعم	٨٧.٦٩ %
٣٧	تمثل الميزانية والاعتمادات عائقا لى عند اتخاذ القرار المناسب	٦١	٩٣.٨٥ %	٤	٦.١٥ %	٠	٠.٠٠٠ %	٤٩.٩٨٥	٠.٠٠٠	٢.٩٤	نعم	٩٦.٩٢ %
٣٨	تأثر باراء الآخرين عند اتخاذ القرار	٩	١٣.٨٥ %	١١	١٦.٩٢ %	٤٥	٦٩.٢٣ %	٣٧.٧٨٥	٠.٠٠٠	١.٤٥	لا	٢٢.٣١ %
٣٩	اجيد مهارة الاستماع الجيد لزملائي قبل اتخاذ القرار	٤٨	٧٣.٨٥ %	١٢	١٨.٤٦ %	٥	٧.٦٩ %	٤٩.١٣٨	٠.٠٠٠	٢.٦٦	نعم	٨٣.٠٨ %
٤٠	انتردد كثيرا عند اتخاذ لاي قرار	٢١	٣٢.٣١ %	١٣	٢٠.٠٠ %	٣١	٤٧.٦٩ %	٧.٥٠٨	٠.٠٢٣	١.٨٥	إلى حد ما	٤٢.٣١ %
٤١	تأثر بالرأى العام عند اتخاذ القرار	١٣	٢٠.٠٠ %	١٠	١٥.٣٨ %	٤٢	٦٤.٦٢ %	٢٨.٨٣١	٠.٠٠٠	١.٥٥	لا	٢٧.٦٩ %
٤٢	أخشى رد فعل المروؤسين الذين يمسهم القرار	٢٨	٤٣.٠٨ %	١٤	٢١.٥٤ %	٢٣	٣٥.٣٨ %	٤.٦٤٦	٠.٠٩٨	٢.٠٨	إلى حد ما	٥٣.٨٥ %
٤٣	أغير قرارى حرصا على ميول بعض زملائي	١٠	١٥.٣٨ %	٦	٩.٢٣ %	٤٩	٧٥.٣٨ %	٥٢.٠٩٢	٠.٠٠٠	١.٤٠	لا	٢٠.٠٠ %
	البعد الثالث: طرق واساليب اتخاذ القرار											
٤٤	اتخذ قراراتتى بصورة فورية عند حدوث المشكلة	٤٨	٧٣.٨٥ %	١١	١٦.٩٢ %	٦	٩.٢٣ %	٤٨.٥٨٥	٠.٠٠٠	٢.٦٥	نعم	٨٢.٣١ %

تابع جدول (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني: اتخاذ القرار
للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم ن= (٦٥)

م	الدلالة الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
٤٥	استبعد الحلول التي تصطم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها	٥٥	%٨٤.٦٢	١٠	%١٥.٣٨	٠	%٠.٠٠	٣١.١٥٤	٠.٠٠٠	٢.٨٥	نعم	%٩٢.٣١
٤٦	اشجع العاملين على تحمل المسؤولية	٥٧	%٨٧.٦٩	٧	%١٠.٧٧	١	%١.٥٤	٨٧.٢٦٢	٠.٠٠٠	٢.٨٦	نعم	%٩٣.٠٨
٤٧	قدرتي على تحمل المسؤولية تؤثر ايجابيا على قدرتي في اتخاذ القرار السليم	٥٢	%٨٠.٠٠	١٢	%١٨.٤٦	١	%١.٥٤	٦٦.٤٩٢	٠.٠٠٠	٢.٧٨	نعم	%٨٩.٢٣
٤٨	اشجع الافكار الجريئة بين الزملاء عند اتخاذى للقرارات الغير روتينية	٥١	%٧٨.٤٦	٨	%١٢.٣١	٦	%٩.٢٣	٥٩.٦٦٢	٠.٠٠٠	٢.٦٩	نعم	%٨٤.٦٢
٤٩	اعتمد على خبرتي ونكائى الشخصى عند اتخاذى للقرارات السريعة	٥٦	%٨٦.١٥	٨	%١٢.٣١	١	%١.٥٤	٨٢.٧٣٨	٠.٠٠٠	٢.٨٥	نعم	%٩٢.٣١
٥٠	افوض للمرؤسين جزء من صلاحياتى فى اتخاذ القرار	٤٧	%٧٢.٣١	٩	%١٣.٨٥	٩	%١٣.٨٥	٤٤.٤٣١	٠.٠٠٠	٢.٥٨	نعم	%٧٩.٢٣
	البعد الرابع المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار											
٥١	احدد الاطار العام للتصرف واطلب من المرؤسين اتخاذ القرار	٥١	%٧٨.٤٦	٨	%١٢.٣١	٦	%٩.٢٣	٥٩.٦٦٢	٠.٠٠٠	٢.٦٩	نعم	%٨٤.٦٢
٥٢	اناقش العاملين فى جميع الامور التى تتعلق بالعمل لاتخاذ القرار المناسب	٤٦	%٧٠.٧٧	٨	%١٢.٣١	١١	%١٦.٩٢	٤١.٢٠٠	٠.٠٠٠	٢.٥٤	نعم	%٧٦.٩٢

تابع جدول (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى: اتخاذ القرار
للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم ن(٦٥)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٥٣	اتخذ قراراتى مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	٥٥	%٨٤.٦٢	٨	%١٢.٣١	٢	%٣.٠٨	٧٧.٧٥٤	٠.٠٠٠	٢.٨٢	نعم	%٩٠.٧٧
٥٤	افضل مشاركة المؤسسين فى صنع القرارات الادارية	٤٥	%٦٩.٢٣	١١	%١٦.٩٢	٩	%١٣.٨٥	٣٧.٧٨٥	٠.٠٠٠	٢.٥٥	نعم	%٧٧.٦٩
٥٥	احرص على استشارة المسئولين عن التنفيذ فى مرحلة اتخاذ القرار	٥٧	%٨٧.٦٩	٦	%٩.٢٣	٢	%٣.٠٨	٨٦.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٨٥	نعم	%٩٢.٣١
٥٦	اشجع النقاش الحر بقبول اى فكرة وتسجيلها	٥٤	%٨٣.٠٨	٩	%١٣.٨٥	٢	%٣.٠٨	٧٣.٥٠٨	٠.٠٠٠	٢.٨٠	نعم	%٩٠.٠٠
٥٧	اقوم بجمع المعلومات الضرورية من المؤسسين ثم اتخذ القرار بشكل انفرادى	١٦	%٢٤.٦٢	١٤	%٢١.٥٤	٣٥	%٥٣.٨٥	١٢.٤٠٠	٠.٠٠٢	١.٧١	إلى حد ما	%٣٥.٣٨

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢

=٥.٩٩، درجة الحرية=١=٣.٨٤

مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق)، ١.٦٧-
٢.٣٣ (إلى حد ما)، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٠) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية
الخاصة بعبارات المحور الثانى (اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم) وجود
فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى
٠.٠٥ فى جميع العبارات، عدا العبارة رقم (٤٢)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٠%
إلى ٩٨.٤٦%)

وفى هذا الصدد يذكر "مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى" (٢٠٠٦) أن عملية اتخاذ القرار تلعب دورا مهما في حياتنا وحياة الأمم بصفة عامة وحياة الفرد بصفه خاصة ونظرا لأهمية هذا الدور كان مفهوم اتخاذ القرار محور اهتمام العديد من العلماء في مختلف الاختصاصات وتعد عملية اتخاذ القرار احدي العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصور شبه دائمة في حياتنا اليومية فكثيرا ما يواجه الفرد موقفا يتضمن عدة خيارات وتتطلب هذه المواقف اختيار عمل معين وعلي الفرد اختيار أفضل البدائل للوصول إلي الهدف بحيث يحقق اكبر فائدة ممكنة بأقل جهد ممكن. (باهي، نصارى، ٢٠٠٦ : ٦٥)

وأشارت نتائج دراسة أشرف عيد عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧) أنه يوجد قصور في تحديث أنظمة الإتصال الفعال داخل مراكز الشباب، يوجد عجز في الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة إتصال متطورة داخل مراكز الشباب، قنوات الإتصال غير واضحة بالهيكل التنظيمي الخاص بمركز الشباب للعاملين، عدم التنسيق بين الجهات المعنية ومراكز الشباب عند اتخاذ القرار الإداري، عدم تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين بمراكز الشباب بشكل دقيق وواضح، توجد علاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بمراكز الشباب بمحافظة الغربية.

وأكدت نتائج دراسة أسر نبيل احمد الشاذلي (٢٠٠٩) أن الشعور بالتوتر عند اتخاذ قرار يحسم نتيجة المباراة في الدقائق الأخيرة، الاعتماد على الاستقلالية في اتخاذ القرار، الخوف من عدم توافر عوامل الأمن والسلامة يؤثر سلبا على دقة القرارات ثالثا: عرض ومناقشة نتائج العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

جدول (١١)

معامل الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي واتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم (ن = ٦٥)

معامل ارتباط بيرسون مع أبعاد محور اتخاذ القرار				ابعاد الصمت التنظيمي
البعد الرابع: المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار	البعد الثالث: طرق واساليب اتخاذ القرار	البعد الثاني: القدرة على مواجهة الضغوط المرتبطة باتخاذ القرار	البعد الاول: الاسس النظرية والجوانب العلمية لاتخاذ القرار	
*.٠٤٠١	*.٠٦١٧	*.٠٥١٤	-.٠٣٥١	البعد الاول: صمت الإذعان (الخصوع)
*.٠٤٤٧	*.٠٢٩٧	*.٠٣٠٢	*.٠٤١٤	البعد الثاني: الصمت الدفاعي
*.٠٥٠٥	*.٠٣٥٤	*.٠٢٩٨	*.٠٣٩٦	المحور الثالث: الصمت الاجتماعي

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (بيرسون الجدولي عند ٠.٠٥ = ٠.٢٤٢)

يتضح من جدول (١١) وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً بين جميع أبعاد الصمت التنظيمي واتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم. وأكدت نتائج دراسة محمد عبدالمنعم ابراهيم (٢٠٢٢) أنه يوجد علاقة عكسية لابعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي، وجود علاقة عكسية لابعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.

وأشارت نتائج دراسة زينب عبد الرازق عبود (٢٠١٦) 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.

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث اهم النتائج التالية :

المحور الاول: الصمت التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

- يميل العاملون بالاتحاد المصري لكرة القدم بعدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بسبب (إحساسهم بالخوف من إيقاع عقوبات عليهم، عدم الارتباط بالعمل بالاتحاد، قبولهم لوضعهم الوظيفي الحالي).
- لا يوجد توافق بين المديرين والإداريين حول حلول المشكلات الموجودة
- أخفي انتقادي لأداء زملائي الإداريين تجنباً للصدام معهم
- يحرص المديرين علي حجب آرائهم الإيجابية عن الرؤوسين
- لا توجد أي جدوى من تقديم أفكار جديدة لتغير الوضع الراهن داخل الاتحاد
- أتجنب مقترحات زملائي الإداريين ليسيروا في تحقيق الأهداف وفق الخطة التي قمت برسمها.
- أفضل إخفاء انتقادي لرؤسائي تجنباً للتعرض للمشاكل معهم
- أخفي الأسباب التي تساعد في معاقبة الإداريين الذين لم يحققوا أهدافهم
- أنظر إلي النقد من زملائي الإداريين كنوع من التشكيك في عملي
- أقلل من فرص الحديث عن مشكلاتي.

- أميل إلى المبادرة بتقديم أى حلول لمشكلات العمل
- يخفى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم إنتقادهم لرؤسائهم تجنباً لـ (خوفاً من فقدان الترقية، التعرض للمساءلة، خسارة المكافآت)
- أحتفظ بأي مقترحات لتطوير العمل بالاتحاد
- أرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بالاتحاد والتي قد تضر بسمعته
- أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص الاتحاد بهدف تحقيق النفع العام له
- أقاوم الضغط من الآخرين سواء داخل الاتحاد أو خارجه لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل

المحور الثانى: اتخاذ القرار للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم

- اختيار البديل الاقل زمنا و اقل تكلفة فى التنفيذ
- اقوم بدراسة الموقف الذى ادى الى حدوث المشكلة والتحرى عن أسبابه.
- اتخذ القرار الذى لا يثير أى معارضة مع الاخرين
- التزم بالقوانين والنصوص التشريعية عند اتخاذ القرار
- اقوم بتحليل الاسباب التى ادت الى المشكلة قبل اتخاذ القرار بشأنها
- اعتمد على الاتصال الشخصى عند اتخاذ القرار
- اضع فى اعتبارى ظروف واحتياجات الاتحاد عند اتخاذ القرار
- احدد المشكلة بدقة قبل اتخاذ القرار
- احرص على جمع الحقائق والمعلومات ودراستها قبل اتخاذ القرار
- اثق فى قدرتى على اتخاذ القرار المناسب
- انقبل بهدوء الملاحظات والانتقادات من الاخرين
- تمثل الميزانية والاعتمادات عائقا لى عند اتخاذ القرار المناسب
- اتخذ قراراى بصورة فورية عند حدوث المشكلة
- استبعد الحلول التى تصطدم بالقوانين واللوائح التى لا يمكن تغييرها
- اشجع العاملين على تحمل المسؤولية
- قدرتى على تحمل المسؤولية تؤثر ايجابيا على قدرتى فى اتخاذ القرار السليم
- اشجع الافكار الجريئة بين زملاء عند اتخاذى للقرارات الغير روتينية
- اعتمد على خبرتى وذكائى الشخصى عند اتخاذى للقرارات السريعة
- افوض للمرؤوسين جزء من صلاحياتى فى اتخاذ القرار

- احدد الاطار العام للتصرف واطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار
- ناقش العاملين فى جميع الامور التى تتعلق بالعمل لاتخاذ القرار المناسب
- اتخذ قراراتى مراعىا قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات
- افضل مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات الادارية
- احرص على استشارة المسؤولين عن التنفيذ فى مرحلة اتخاذ القرار
- توجد علاقة عكسية بين جميع أبعاد الصمت التنظيمى (صمت الإذعان، الصمت الدفاعى، الصمت الاجتماعى) وأبعاد اتخاذ القرار (الاسس النظرية والجوانب العلمية لاتخاذ القرار، القدرة على مواجهة الضغوط المرتبطة باتخاذ القرار، طرق واساليب اتخاذ القرار، المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار) للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم

التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث المسؤولين بالاتحاد المصرى لكرة القدم بالآتى:
- العمل على إنشاء برامج للعاملين بالاتحاد وتشجيعهم على تقديم آرائهم وأفكارهم لضمان استخدام معارفهم ومعلوماتهم وتعديل سلوك الصمت لديهم بغية تحقيق أهداف الاتحاد.
- ضرورة الاهتمام بخفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي في الاتحاد لما لها من تأثيرات إيجابية لخفض الاحتراق الوظيفي للعاملين.
- تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام العاملين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم سواء من خلال اللقاءات الشخصية أو صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الدورية.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإدلاء بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وذلك عبر منحهم المكافآت المادية جراء مساهمتهم في تطوير أساليب العمل بالاتحاد.
- تمكين استقلالية العاملين فى اتخاذ القرارات من خلال تحفيز ودعم قراراتهم.
- ضرورة العمل على إتاحة التدريب السلوكي لمن يشغلون الوظائف الإدارية بمستوياتها المتنوعة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع العاملين.

((المراجعة))**أولاً: المراجع العربية**

- ١- ابراهيم محمد الفقى (٢٠٠٨): فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الاعلامى، القاهرة.
- ٢- أسر نبيل الشاذلى (٢٠٠٩): بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٣- أشرف عيد عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧): "التمكين الإدارى وعلاقته بالمشاركة فى اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية.
- ٤- جمال محمد علي (٢٠٠٩): الحديث فى الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة،
- ٥- حميد سالم الكعبي (٢٠١٨): دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي بحث منشور بعدد ٢٣ مجلد ١٠ مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
- ٦- زينب عبد الرازق عبود (٢٠١٦): اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين، بحث منشور بعدد ١ مجلد ٢٤، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة بابل.
- ٧- عمار فتحي موسى (٢٠١٨): محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات" دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، العدد الرابع.
- ٨- كمال الدين عبدالرحمن درويش، محمد الحماحمى، سهير المهندس (٢٠٠٩): الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٩- محمد عبدالمنعم ابراهيم (٢٠٢٢): "الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، بحث منشور، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى (٢٠٠٦): مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ١١- ناجى إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري (٢٠١٤): الإدارى المحترف، ط ١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

١٢- نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير (٢٠٠٦): الإدارة في المجال الرياضي، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

١٣- نهال محمد ربيع (٢٠١٤): أثر محددات الصمت التنظيمي علي اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 14- Acaraya, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.
- 15- Akbarian , A. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome? *SAUSSUREA*, 3(1), 39-44.
- 16- E. Morrison & F. Milliken (2016): "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of management review*, 25.
- 17- John Baldoi (2012): *Leadership and Decision Making, Lectures*, Southern California, University.
- 18- Okere, O. (2017): “Barriers and Enablers of Effective Knowledge Management: A Case in the Construction Sector”, the *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2 (15), 85-97.
- 19- Salah U.A.S., S. Khan, S.M. H., and Hoti H. A. K.(2015) : Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No 9.