

الصمت التنظيمي وعلاقته بالكفاءة الإدارية لدي العاملين بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا

*أ.د/ أحمد عزمي إمام

*استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا

**أ.م.د/ لبنى محمود سنوسي

**استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة البحث :

تعتمد الهيئات المعاصرة إلى تبنى فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل ، مما يجعلها رهينة الواقع العملي ومتطلباته، وفي ذلك مؤشراً لضرورة الإفصاح والمعالجة والشفافية علماً بأن جوهر العملية الادارية هم الأفراد العاملون في الهيئات ومنهم أفراد يواجهون إداراتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء أو حدوث مشكلات في العمل ، آخرون لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم في العمل حتى لو تعرضوا للأذى أو لمشكلات وضغوط العمل بل ويلتزمون الصمت.

يشير (Morrison & Milliken, 2000 : 706) إلى أن الصمت يمنع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين ويولد شعوراً جماعياً حول المشاكل التنظيمية بأنه من ليس من الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع انتشارها . كما يؤكد (Nenette , 2002 : 1) بأن مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الاذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية تشكل مناخ الصمت ، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية .

وترى (الفاعوري ، ٢٠٠٤ : ١٥٩) أن ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم ، أو الإخبار عن المشكلات يأتي تخوفاً من أي ردود أفعال سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك .

وقد أكد (ماهر ، ٢٠١٠ : ٦٣) على أهمية تدفق المعلومات الصاعدة فى البيئة التنظيمية وعلى ضرورة الاهتمام بدراسة وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار التنظيمي الفاعل ، ومن الظواهر السلبية أن يشعر الكثير من العاملين بأنهم لا يمكن أن يتصلوا برؤسائهم إذا كان الأمر يتعلق بالقضايا والمشكلات فى الوقت الذى تعد فيه عملية إظهار المشكلات ووضعها على بساط البحث من اهم متطلبات العمل التنظيمي الفاعل الذى تسوده الاتصالات والعلاقات الجيدة بين أعضاء لمنظمة .

كما أشار (Whitener, 2001 : 516) إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة فى بعض المنظمات التى لا تتوافر فيها روح التعاون والثقة ، وأن الخوف فيها يؤدى إلى معاناة العاملون من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تنسم بزيادة اللامبالاة وعدم الحيوية فى الأداء وتدنى الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدنى للموارد البشرية ، والتى من شأنها أن تعيق عملية التطوير المؤسسي.

ويعد الصمت التنظيمي وفقا (Tutar , 2010 : 196) من المفاهيم الحديثة غير المألوفة لأول وهلة لا سيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له ، فهو ليس السلوك الفردى وإنما ينتشر فى جميع أجزاء المنظمة ، فهو الموقف العام للأفراد العاملين تجاه القضايا التى تحدث داخل المنظمة .

وهذا الخيار السلوكي من الصمت ممكن أن يدهور الأداء التنظيمي لحجبه العديد من الأفكار والمعلومات التى قد تساعد فى تحسين مستوى الأداء والانجاز (Bagheir, et al , 2012) .: 74

يبين (Dyne & Botero , 2003 : 1367) أن الصمت التنظيمي فى الماضى كان إشارة للالتزام والتكيف ، ولكن فى الوقت الراهن فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل انسحابي تجاه المواقف التى تحدث فى المنظمة .

كما أشار (Eroglu , et al , 2011 : 103) إلى أن أكثر الاسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى العاملين هى الثقافة التنظيمية ، وردود الأفعال السلبية من قبل الإدارة ، التحيز للرأي ، طبيعة شخصية المدراء ، انعدام الثقة بين الأفراد ، الخوف من العزلة ، الإضرار بالعلاقات ، اختلال فى القيم والمعايير المجتمعية السائدة .

فإذا صمت العامل انقطع التواصل بينه وبين زملاءه وإدارته وبالتالي انعكس هذا على الأداء المنظمى من خلال قتله للإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمات نتيجة لعدم اكتراثها للمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيالهم (Pentilla , 2003 :25).

وقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري ، ٢٠٠٤ : ١٥٦) .

ومما لا شك فيه أن الاهتمام يرفع مستوي الكفاءة الإدارية عن طريق التدريب كمدخل من مداخل التنمية الإدارية ، يفرض علينا توخي الدقة في تحديد قدرات ومهارات الأفراد ، ونركز هنا على الإنسان لأننا نعمل من أجله وتجدر الإشارة هنا إلى أننا عندما نركز على قدرات الإنسان عن طريق التدريب والتنمية إنما نوضح أن التدريب ليس إلا عاملاً مساعداً فقط لتحقيق هدف التنمية (ظافر ، ١٩٩٩ م ، ٦) .

فدوام التطور والتقدم في مختلف النواحي الفنية والإدارية للعمل وأساليبه وطرقه وأدواته يلقي على الفرد مسؤولية متابعة هذا التقدم ولقد أدركت المنظمات أهمية ذلك واقتتعت بالمسؤولية الملقاة على عاتقها نحو تنمية وتدريب الأفراد المنتسبين إليها والعاملين بها فالتزمت بتوفير فرص هذه التنمية والتطوير (حسن ، ٢٠٠١ ، ٢٤٨) .

ولذا تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها ، فلا يتحقق هذا إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنفهمة (الشريف، ٢٠٠٤ ، ٣).

ويتوقف نجاح الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من القادة المهنيين أو المتطوعين ، ولذلك نشأت برامج إعداد القادة بمختلف نوعياتها بهدف تأهيلهم بالقدر الذي يتناسب مع حجم العمل الذي سوف يقومون به (بدوي ، ٢٠٠١ م ، ١٩) .

وتوجد العديد من التأثيرات الواضحة للمناخ التنظيمي الذي لا يسوده الوضوح والود والثقة فيما بين أفرادها ، مما يؤدي إلى رغبة الكثير من العاملين للصمت التنظيمي الذي يؤثر على الكفاءة الإدارية ، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي التنظيمي للمنظمة .

ونجد في الآونة الأخيرة أن اغلب العاملين في المنظمات يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب في ذلك يعود إلى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وإن كانت مشروعة إذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة أخرى قناعة هؤلاء الأفراد بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها ورفض الإدارة لاتخاذ أي إجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلاً من تعديلها ومقاومتها .

ومن خلال عمل الباحثان كأعضاء هيئة تدريس بقسم الإدارة الرياضية الأمر الذي يستدعي الإشراف علي التدريب الميداني لطلاب القسم بشكل دوري ، وقد لاحظ الباحثان التزام أغلب العاملين بالهيئات الرياضية الصمت حيال القضايا الهامة في العمل وعدم إبداء أي ردة فعل تجاهها أو التعبير عنها أو تقديم مقترحات مناسبة لتلك القضايا أو حلول للمشكلات الراهنة ، الأمر الذي أثار حفيظة الباحثات لبحث تلك الحالة من الصمت والذي يمكن أن يؤدي بتلك الهيئات إلى الكثير من المشكلات والاختلافات مما يحد من قيامها بعملها على الوجه الأكمل .

ويستمد هذا البحث أهميته من خلال تناوله لموضوعين مهمين في مجال الإدارة الرياضية وهما الصمت التنظيمي في المجال الرياضي وكذلك موضوع الكفاءة الإدارية .

ومن خلال اطلاع الباحثان علي البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الصمت التنظيمي وكذلك موضوع الكفاءة الإدارية ، لاحظ الباحثان أن هناك ندرة في الأبحاث التي حاولت التطرق لهذين الموضوعين في المجال الرياضي ، مما أثار دافعية الباحثان لتناول هذين الموضوعين كمحاولة لإلقاء الضوء عليهما في المجال الرياضي .

ومن هنا تكمن أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لإلقاء الضوء علي تلك المشكلة للتعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي و الكفاءة الإدارية لدي العاملين بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا .

هدف البحث :

يهدف البحث إلي التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا من خلال تحديد :

- ١- واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية (قيد البحث) .
- ٢- واقع الكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية (قيد البحث) .
- ٣- تحديد العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية.
- ٤- التحقق من الفروق بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في كل من الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية .

فروض البحث :

- ١- متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في مقياس الصمت التنظيمي يساوي (٤٠%) من الدرجة الكلية .
- ٢- متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في مقياس الكفاءة الادارية يساوي (٧٠%) من الدرجة الكلية .
- ٣- توجد علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية .
- ٤- توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في كل من الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية .

المصطلحات المستخدمة في البحث :**الصمت التنظيمي :**

عرفه (Deniz , etal ,2013 : 693) بأنه الحجب المتعمد للأسئلة والأفكار والآراء والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بالعمل أو المنظمة .

الكفاءة الإدارية :

عرفها (جماز ، ٢٠١٠م ، ١٣) بأنها القدرة علي تحقيق التوافق الإداري بشكل انسيابي من خلال الأوضاع الداخلية للشركة والقدرة علي تكوين فرق العمل وضبطها وتنوعها وتحقيق الالتزام وتسهيل الاتصال ، والمهارة في التعامل مع الأطراف خارج بيئة المنظمة وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظومة ككل.

الدراسات السابقة :

يتناول الباحثان عرض الدراسات السابقة في محورين أساسيين هما:

أولاً : الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي :

دراسة (السبيعي ، ٢٠١٩) ، دراسة (الشديقات ، ٢٠١٦) ، دراسة (الشاطر ، ٢٠١٥) ،
 دراسة (Deniz , etal ,2013) ، دراسة (الختاتنة ، ٢٠٠٩) ، دراسة (المجالى ، ٢٠٠٧) ،
 دراسة (الفاعوري ، ٢٠٠٤) ، دراسة (Dyne & Botero , 2003) .
 ثانياً : الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءة الإدارية :
 دراسة (الصفار ، ٢٠١٠) ، دراسة (الحنيطه ، ٢٠٠٣) ، دراسة (الخانزدار ، ١٩٩٤)
 ، دراسة (Bush, 1992) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك
 لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالهيئات الرياضية ، وقد قام الباحثان باختيار عينة
 البحث بالطريقة العشوائية الطبقية وقد بلغ قوامها (١٩٥) مائة وخمسة وتسعون فرداً ، بنسبة مئوية
 بلغت (٣٠%) من مجتمع البحث ، والجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث ، والجدول
 (٢) يوضح اعتدالية توزيع العينة في المتغيرات قيد البحث.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الهيئة	العدد	المجتمع	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
١	الاندية الرياضية	٢٥	٣٢٣	٩٧	١٥
٢	المناطق واللجان الرياضية	٣٥	٣٢٧	٩٨	١٥
	الاجمالى	٦٠	٦٥٠	١٩٥	٣٠

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للمتغيرات قيد البحث (ن= ٢٢٥)

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط	المتغيرات	
٠.٣٤	٤.٠٨	٢٥	٢٥.٥٨	صمت الإذعان	الصمت التنظيمي
٠.٠٦-	٥.٤٨	٢٥	٢٤.٤٣	الصمت الدفاعي	
٠.٣٠	٤.٤٧	١٩	١٩.٦	الصمت لنقص الخبرة	
٠.٣١	١١.٩٦	٦٨	٦٩.٦١	الدرجة الكلية	
٠.٠٥-	٣.٤١	١٨	١٨.٢٢	كفاءة التخطيط الاستراتيجي	الكفاءة الإدارية
٠.٣٣-	٣.١٥	١٦	١٥.٩٢	كفاءة التفكير الإبداعي	
٠.١٨-	٣.١٨	١٨	١٨.٢٩	كفاءة الاتصال المؤسسي	
٠.٠٩	٣.٨٧	٢٣	٢٣.٠٢	كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل	
٠.٢٨-	٢.٦	١٦	١٥.٨٩	كفاءة حل المشكلات و اتخاذ القرار	
٠.١٧-	١١.٩٤	٩٤	٩١.٣٥	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (٢) :

- أن قيم معاملات الالتواء تراوحت ما بين (- ٠.٣٣ : ٠.٣٤) ، أي أنها انحصرت ما بين (- ٣ ، ٣) مما يشير إلى اعتدالية توزيع العينة في المتغيرات قيد البحث .

أدوات جمع البيانات :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحثان بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للعاملين بالهيئات الرياضية ، وطبيعة العمل الإداري بها .

ثانياً : مقياس الصمت التنظيمي :

وهو مقياس من " إعداد الباحثان " واتبعا في إعداد الخطوات التالية :

أ- الصورة المبدئية للمقياس :

١- قام الباحثان بالقراءة والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي كدراسة (السبيعي ، ٢٠١٩) ، دراسة (الشديفات ، ٢٠١٦) ، دراسة (الشاطر ، ٢٠١٥) ، دراسة (Deniz , etal , 2013) ، دراسة (الختاتنة ، ٢٠٠٩) ، دراسة (المجالي ، ٢٠٠٧) ، دراسة (الفاعوري ، ٢٠٠٤) ، دراسة (Dyne & Botero , 2003) .

٢- من خلال الاستعراض النظري للدراسات السابقة والمقاييس الخاصة بالصمت التنظيمي قام الباحثان بتحديد (٤) أربعة أبعاد تشكل في مجموعها الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية وهي :

- صمت الازدعان : هو قبول سلبي للوضع الراهن .
- الصمت الدفاعي : تفضيل الصمت خوفاً من النتائج السلبية للتعبير عن الآراء والأفكار .
- الصمت لنقص الخبرة : صمت الفرد لاعتقاده أنه لا يملك قدرًا كافيًا من الخبرة مثل الآخرين .
- الصمت للحفاظ على الوضع القائم : صمت العاملين من أجل استمرار العمل على ما هو عليه خوفاً من المجهول .

٣- قام الباحثان بعرض أبعاد المقياس (ملحق ٢) على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية قوامها (١٠) عشر خبراء (ملحق ١)، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة الأبعاد لما وضعت من أجله، وكذلك تحديد الأهمية النسبية لكل بعد، أو إضافة أبعاد أخرى يرونها.

٤- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء ما بين (٧٠% : ١٠٠%) فيما عدا بعد (الصمت من أجل استقرار العمل) فقد حصل على نسبة (٣٠%) ، وقد ارتضى الباحثان نسبة قبول (٧٠%) وبذلك تم حذف بعد (الصمت للحفاظ على الوضع القائم) لعدم حصوله على نسبة (٧٠%) من آراء الخبراء ، كما تم الموافقة على ثلاثة أبعاد وتم تحديد أهميتها النسبية وذلك على النحو التالي:

- صمت الازدعان ٣٥% .
- الصمت الدفاعي ٣٥% .
- الصمت لنقص الخبرة ٣٠% .

٥- قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات تحت كل بُعد من أبعاد المقياس في ضوء الأهمية النسبية لكل بُعد وقد بلغ عدد عبارات الصورة المبدئية للمقياس (٢٦) ستة وعشرون عبارة ملحق (٣).

٦- تم عرض الأبعاد والعبارات التي تتدرج تحتها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية قوامها (١٠) عشر خبراء (ملحق ١)، وذلك الرأي في مدى مناسبة العبارات للبعد الذي تتدرج تحته، وكذلك تعديل صياغة أو إضافة عبارات أخرى، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من مجموع الآراء، والجدول التالي (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات المقياس.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات مقياس الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية (ن=١٠)

البعد الأول: صمت الادعان				البعد الثاني: الصمت الدفاعي				البعد الثالث: الصمت لنقص الخبرة			
أرقام العبارات	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	أرقام العبارات	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	أرقام العبارات	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	٩	١	% ٩٠	١٠	١٠	-	% ١٠٠	١٩	١٠	-	% ١٠٠
٢	٩	١	% ٩٠	١١	١٠	-	% ١٠٠	٢٠	٣٠	٧	% ٣٠
٣	١٠	-	% ١٠٠	١٢	١٠	-	% ١٠٠	٢١	٧	٣	% ٧٠
٤	١٠	-	% ١٠٠	١٣	١٠	-	% ١٠٠	٢٢	٥	٥	% ٥٠
٥	١٠	-	% ١٠٠	١٤	٥	٥	% ٥٠	٢٣	١٠	-	% ١٠٠
٦	٣	٧	% ٣٠	١٥	٨	٢	% ٨٠	٢٤	١٠	-	% ١٠٠
٧	١٠	-	% ١٠٠	١٦	١٠	-	% ١٠٠	٢٥	٨	٢	% ٨٠
٨	٤	٦	% ٤٠	١٧	٩	١	% ٩٠	٢٦	٩	١	% ٩٠
٩	٧	٣	% ٧٠	١٨	٤	٦	% ٤٠				

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- تم اختيار العبارات التي حصلت على (٧٠%) فأكثر من مجموع آراء الخبراء، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات المقياس ما بين (٣٠% - ١٠٠%)، وبذلك تم استبعاد (٦) ست عبارات لعدم حصولها على نسبة (٧٠%) من اتفاق الخبراء، وهي العبارات أرقام (٦، ٨، ١٤، ١٨، ٢٠، ٢٢)، وبذلك أصبح مجموع عبارات المقياس (٢٠) عشرون عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي (صمت الادعان سبع عبارات، الصمت الدفاعي سبع عبارات، الصمت لنقص الخبرة ست عبارات).

المعاملات العلمية للمقياس:

أ. الصدق:

لحساب صدق المقياس استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي حيث قاما بتطبيق الصورة المبدئية لمقياس الصمت التنظيمي على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي (٤، ٥، ٦) توضح النتائج على التوالي:

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الصمت التنظيمي
والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن=٣٠)

ابعاد مقياس الصمت التنظيمي					
البعد الأول: صمت الازعان		البعد الثاني: الصمت الدفاعي		البعد الثالث: الصمت لنقص الخبرة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨١	٨	٠.٧٠	١٥	٠.٧٦
٢	٠.٧٤	٩	٠.٧٦	١٦	٠.٧٣
٣	٠.٧٧	١٠	٠.٨١	١٧	٠.٧٥
٤	٠.٥٩	١١	٠.٧١	١٨	٠.٨٧
٥	٠.٨٢	١٢	٠.٦٥	١٩	٠.٦٩
٦	٠.٦٤	١٣	٠.٧٧	٢٠	٠.٤٢
٧	٠.٧٦	١٤	٠.٧٦		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد صمت الازعان والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٥٩ : ٠,٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الصمت الدفاعي والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٦٥ : ٠,٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الصمت لنقص الخبرة والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٤٢ : ٠,٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٥٩	٥	٠.٦١	٩	٠.٧٣	١٣	٠.٦٥	١٧	٠.٦٦
٢	٠.٧٤	٦	٠.٥٦	١٠	٠.٧٥	١٤	٠.٥٩	١٨	٠.٥٨
٣	٠.٧٢	٧	٠.٥٥	١١	٠.٦٥	١٥	٠.٤٣	١٩	٠.٤٤
٤	٠.٦٤	٨	٠.٦٧	١٢	٠.٤٦	١٦	٠.٧٤	٢٠	٠.٥٠

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠,٤٣ : ٠,٧٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	البعد
٠.٨٧	صمت الإذعان
٠.٨٦	الصمت الدفاعي
٠.٧٧	الصمت لنقص الخبرة

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي ما بين (٠,٧٧ : ٠,٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

ب . الثبات :

قام الباحثان بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق المقياس على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية ، والجدول التالي (٧) يوضح النتيجة.

جدول (٧)

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الصمت التنظيمي (ن = ٣٠)

معامل ألفا	الأبعاد
٠.٨٥	صمت الإذعان
٠.٨٦	الصمت الدفاعي
٠.٧٩	الصمت لنقص الخبرة
٠.٩١	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي ما بين (٠,٧٩ : ٠,٨٦)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠,٩١) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

ب- الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي : ملحق (٤)

بعد التأكد من المعاملات العلمية للمقياس من صدق وثبات، قام الباحثان بوضع الصورة النهائية للمقياس (٢٠) عشرون عبارة، كما تم وضع تعليمات التطبيق حيث تتم الاستجابة لعبارات المقياس في ضوء ميزان تقدير خماسي وذلك على النحو التالي:

- دائماً ويقدر لها (٥) خمس درجات.
- غالباً ويقدر لها (٤) أربع درجات.
- أحياناً ويقدر لها (٣) ثلاث درجات.
- نادراً ويقدر لها (٢) درجتان.
- أبداً ويقدر لها (١) درجة واحدة .

ثالثاً : مقياس الكفاءة الإدارية :

قام (عزمي ، ٢٠١٤) بتصميم مقياس الكفاءة الادارية حيث يتكون المقياس من (٤٠) أربعون عبارة ويوضع أمام كل عبارة ميزان تقدير مصمم بطريقة ليكرت يحتوى على ثلاثة اختيارات ، ويحتوى هذا المقياس على خمسة أبعاد وهى (كفاءة التخطيط الاستراتيجي، كفاءة التفكير الإبداعي ، كفاءة الاتصال المؤسسي ، كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل ، كفاءة حل المشكلات واتخاذ القرار) ، وقد تم حساب المعاملات العلمية للمقياس وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من القيادات الادارية بمحافظة المنيا ، وقد حقق المقياس درجة مقبولة من الصدق والثبات ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية له ما بين (٠.٦٤ : ٠.٩٥) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من المقياس والدرجة الكلية له ما بين (٠.٩٣ : ٠.٩٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس ، وقد تراوحت معاملات الفا لمحاور المقياس ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٤) ، (٠.٩٨) للدرجة الكلية للمقياس وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس .

المعاملات العلمية للمقياس في البحث الحالى :

أ . الصدق :

لحساب صدق المقياس استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي حيث قاما بتطبيق المقياس على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الاساسية ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالية (٨، ٩، ١٠) توضح النتائج على التوالي:

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة الإدارية
والدرجة الكلية للبعد للذي تنتمي إليه (ن=٣٠)

ابعاد مقياس الكفاءة الإدارية									
كفاءة التخطيط الاستراتيجي		كفاءة التفكير الإبداعي		كفاءة الاتصال المؤسسي		كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل		كفاءة حل المشكلات واتخاذ القرار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٦٨	٩	٠.٧٥	١٦	٠.٧٠	٢٤	٠.٥٩	٣٤	٠.٨٣	١
٠.٧٥	١٠	٠.٦٩	١٧	٠.٨١	٢٥	٠.٦٥	٣٥	٠.٧٤	٢
٠.٧٦	١١	٠.٨٢	١٨	٠.٦٧	٢٦	٠.٦١	٣٦	٠.٧٨	٣
٠.٦٦	١٢	٠.٧٢	١٩	٠.٧٤	٢٧	٠.٦٨	٣٧	٠.٦٨	٤
٠.٦٤	١٣	٠.٦٥	٢٠	٠.٧١	٢٨	٠.٦٦	٣٨	٠.٦٧	٥
٠.٧٠	١٤	٠.٧٤	٢١	٠.٦٠	٢٩	٠.٤٥	٣٩	٠.٦٩	٦
٠.٦١	١٥	٠.٨٦	٢٢	٠.٨٣	٣٠	٠.٦١	٤٠	٠.٨٢	٧
٠.٦٢			٢٣	٠.٧٨	٣١	٠.٥٨			٨
					٣٢	٠.٨١			
					٣٣	٠.٨٨			

قيمة (r) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٦١ : ٠,٧٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة التفكير الإبداعي والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٦٥ : ٠,٨٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة الاتصال المؤسسي والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٦٠ : ٠,٨٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٤٥ : ٠,٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البعد بدرجة مقبولة من الصدق.

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد كفاءة حل المشكلات واتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٦٧ : ٠,٨٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى تمتع البُعد بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٧	٩	٠.٦٧	١٧	٠.٧٤	٢٥	٠.٦٢	٣٣	٠.٨٧
٢	٠.٧٥	١٠	٠.٦٥	١٨	٠.٦١	٢٦	٠.٥٩	٣٤	٠.٨١
٣	٠.٦٦	١١	٠.٧٩	١٩	٠.٦٠	٢٧	٠.٥٨	٣٥	٠.٦٧
٤	٠.٦٥	١٢	٠.٥٦	٢٠	٠.٦٤	٢٨	٠.٥٥	٣٦	٠.٧٥
٥	٠.٦٠	١٣	٠.٧٩	٢١	٠.٥٠	٢٩	٠.٤٥	٣٧	٠.٦٦
٦	٠.٦٢	١٤	٠.٦٥	٢٢	٠.٧٦	٣٠	٠.٤٦	٣٨	٠.٦٥
٧	٠.٥٣	١٥	٠.٧٥	٢٣	٠.٦٦	٣١	٠.٥٤	٣٩	٠.٦٠
٨	٠.٥٩	١٦	٠.٦٨	٢٤	٠.٥٢	٣٢	٠.٧٣	٤٠	٠.٨٤

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ينتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠,٤٥ : ٠,٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الإدارية (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	البعد
٠.٩٤	كفاءة التخطيط الاستراتيجي
٠.٩٣	كفاءة التفكير الإبداعي
٠.٨٨	كفاءة الاتصال المؤسسي
٠.٩٠	كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل
٠.٩٥	كفاءة حل المشكلات واتخاذ القرار

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الإدارية ما بين (٠,٨٨ : ٠,٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.
ب. الثبات :

قام الباحثان بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق المقياس على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية ، والجدول التالي (١١) يوضح النتيجة.

جدول (١١)

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الكفاءة الإدارية (ن = ٣٠)

الأبعاد	معامل ألفا
كفاءة التخطيط الاستراتيجي	٠.٨٢
كفاءة التفكير الإبداعي	٠.٨٦
كفاءة الاتصال المؤسسي	٠.٨٧
كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل	٠.٨٤
كفاءة حل المشكلات واتخاذ القرار	٠.٨٥
الدرجة الكلية	٠.٩٦

يتضح من الجدول (١١) ما يلي:

- تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الكفاءة الإدارية ما بين (٠,٨٢ : ٠,٨٧)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٦) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

خطوات البحث :

أ. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء دراسة استطلاعية لأداتي جمع البيانات حيث قاما بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ١٥/٨ / ٢٠٢١ م إلى ٢٣ / ٨ / ٢٠٢١ م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب. تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١ / ٩ / ٢٠٢١ م إلى ٣٠ / ٩ / ٢٠٢١ م .

ج . تصحيح استمارات المقياسين :

بعد الانتهاء من التطبيق قاما الباحثان بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قاما الباحثان برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

د . المعالجات الإحصائية :

. معامل الالتواء . المتوسط . الوسيط .
. الانحراف المعياري . معامل الفا لكرونباخ . معامل الارتباط .
. اختبار (ت) . النسبة المئوية .

وقد ارتضى الباحثان مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، كما استخدمنا برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها :

١- اختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على:

" متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث فى مقياس الصمت التنظيمي يساوى (٤٠%) من الدرجة الكلية "

جدول (١٢)

دلالة الفروق للمتوسط الفرضي لاستجابات العاملين بالهيئات الرياضية
على مقياس الصمت التنظيمي (ن = ١٩٥)

م	البعد	م	م	ت	النسبة المئوية	الدلالة
١	صمت الازعان	٢٤.٩٥	٣.٦٨	٤١.٥٩	٧١.٢٩%	دال
٢	الصمت الدفاعي	٢٣.٩٢	٥.٥	٢٥.١٩	٦٨.٣٤%	دال
٣	الصمت لنقص الخبرة	١٨.٩٤	٤.٢	٢٣.٠٥	٦٣.١٣%	دال
٤	الدرجة الكلية	٦٧.٨٢	١١.٢٢	٣٤.٦٢	٦٧.٨٢%	دال

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٩٤) ، مستوى الدلالة (٠.٠٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول (١٢) ما يلى :

- وجود فروق دالة إحصائية حيث قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ، وبالتالي فإن متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث فى مقياس الصمت التنظيمي يختلف عن القيمة الفرضية المقدرة بـ(٤٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ولصالح المتوسط الأكبر .

• جاءت النسبة المئوية للمتوسط للأبعاد ما بين (٦٣.١٣% : ٧١.٢٩%) ، كما بلغت (٦٧.٨٢%) للدرجة الكلية للمقياس ، وجميعها أكبر من القيمة الفرضية المقدرة ب(٤٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل.

٣- اختبار صحة الفرض الثانى والذي ينص على :

" متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث فى مقياس الكفاءة الادارية يساوى (٧٠%) من الدرجة الكلية ".

جدول (١٣)

دلالة الفروق للمتوسط الفرضى لاستجابات العاملين بالهيئات الرياضية
على مقياس الكفاءة الادارية (ن = ١٩٥)

م	البعد	م	م	ت	النسبة المئوية	الدلالة
١	كفاءة التخطيط الاستراتيجي	١٨.٣٦	٣.٤٥	٦.٣٣	٧٧.٥%	دال
٢	كفاءة التفكير الإبداعي	١٥.٩٦	٣.٢١	٥.٤٩	٧٦.٠%	دال
٣	كفاءة الاتصال المؤسسي	١٨.١١	٣.١٥	٥.٨٢	٧٥.٤%	دال
٤	كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل	٢٣.٠٦	٣.٩٤	٧.٢٩	٧٧.٨%	دال
٥	كفاءة حل المشكلات و اتخاذ القرار	١٦.٠٦	٢.٥١	٧.٥٨	٧٦.٤%	دال
٦	الدرجة الكلية	٩١.٥٦	١١.٥٩	٩.١١	٧٦.٣%	دال

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٩٤) ، مستوى الدلالة (٠.٠٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول (١٣) ما يلى :

• وجود فروق دالة إحصائياً حيث قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ، وبالتالي فإن متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث فى مقياس الكفاءة الادارية يختلف عن القيمة الفرضية المقدرة ب(٧٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ولصالح المتوسط الأكبر.

• جاءت النسبة المئوية للمتوسط للأبعاد ما بين (٧٥.٤% : ٧٧.٨%) ، كما بلغت (٧٦.٣%) للدرجة الكلية للمقياس ، وجميعها أكبر من القيمة الفرضية المقدرة ب(٧٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل.

٣ - اختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص على :

" توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية " .

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية (ن=١٩٥)

الدرجة الكلية	صمت لنقص الخبرة	الصمت الدفاعي	صمت الاذعان	الصمت التنظيمي	الكفاءة الادارية	م
٠.٤٨-	٠.٤٧	٠.٤٣-	٠.٣٠-		كفاءة التخطيط الاستراتيجي	١
٠.٣٠-	٠.٣٠-	٠.٢٧-	٠.١٧-		كفاءة التفكير الابداعي	٢
٠.٢٥-	٠.٣٠-	٠.٢٠-	٠.١١-		كفاءة الاتصال المؤسسي	٣
٠.٥٥-	٠.٥٣-	٠.٤٦-	٠.٣٦-		كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل	٤
٠.٠٥-	٠.١٢-	٠.١٠-	٠.٠٩-		كفاءة حل المشكلات و اتخاذ القرار	٥
٠.٤٩-	٠.٥٢-	٠.٤١-	٠.٢٩-		الدرجة الكلية	٦

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٩٣) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) = ٠.١٥٩

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي :

• توجد علاقة ارتباطية عكسية ودالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية .

٤ - اختبار صحة الفرض الرابع والذي ينص على :

" توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في كل من الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية " .

جدول (١٥)

دلالة الفروق الإحصائية بين العاملين بالهيئات الرياضية في كل من الصمت

التنظيمي والكفاءة الإدارية (ن=١٩٥)

الدلالة	قيمة (ت)	المناطق واللجان الرياضية (ن=٩٨)		الاندية الرياضية (ن=٩٧)		المتغيرات	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
دال	٨.٢٨	٢.٧٢	٢٣.٠٨	٣.٥٦	٢٦.٨٤	صمت الاذعان	الصمت التنظيمي
دال	١١.٠٩	٣.٩٧	٢٠.٥٢	٤.٦٣	٢٧.٣٧	الصمت الدفاعي	
دال	١٥.٣٣	٢.٣٢	١٥.٨٥	٣.٢٧	٢٢.٠٦	الصمت لنقص الخبرة	
دال	١٥.٥٨	٤.٩١	٥٩.٤٤	٩.٢٩	٧٦.٢٧	الدرجة الكلية	
دال	١٣.٤٤-	٢.٢٩	٢٠.٧٤	٢.٦٦	١٥.٩٥	كفاءة التخطيط الاستراتيجي	الكفاءة الإدارية
دال	٧.٧١-	١.٩١	١٧.٥١	٣.٥	١٤.٤٠	كفاءة التفكير الابداعي	
دال	٧.٩٣-	٢.٢٣	١٩.٦٦	٣.١٨	١٦.٥٥	كفاءة الاتصال المؤسسي	
دال	١٣.٢٤-	٣.٠٣	٢٥.٧٥	٢.٦٨	٢٠.٣٣	كفاءة القيادة وإدارة فريق العمل	
دال	٣.٥٣-	١.٦٢	١٦.٦٧	٣.٠٤	١٥.٤٤	كفاءة حل المشكلات و اتخاذ القرار	
دال	١٦.٤٥-	٥.٦٨	١٠٠.٣٥	٨.٩٧	٨٢.٦٨	الدرجة الكلية	

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٩٣) ، مستوى الدلالة (٠.٠٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في الصمت التنظيمي ولصالح العاملين بالأندية الرياضية .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في الكفاءة الإدارية ولصالح العاملين بالمناطق واللجان الرياضية .

ثانياً : مناقشة النتائج :

. يتضح من نتائج البحث جدول (١٢) ما يلي :

وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي للعاملين بالهيئات الرياضية في الصمت التنظيمي ، وبالتالي فإن متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في مقياس الصمت التنظيمي يختلف عن القيمة الفرضية المقدرة بـ(٤٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ولصالح المتوسط الأكبر ، و جاءت النسبة المئوية للمتوسط للأبعاد ما بين (٦٣.١٣% : ٧١.٢٩%) ، كما بلغت (٦٧.٨٢%) للدرجة الكلية للمقياس ، وجميعها أكبر من القيمة الفرضية المقدرة بـ(٤٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ، وبالتالي فإن الفروق بين المتوسطين في الصمت التنظيمي جاءت لصالح المتوسط الفعلي للعاملين بالهيئات الرياضية .

وقد وضع الباحثان متوسطاً فرضياً لمتغير الصمت التنظيمي يقدر بـ(٤٠%) من الدرجة الكلية للبعد أو المقياس ككل ، وذلك لكون الصمت التنظيمي متغيراً سلبياً في هذا البحث يقيس ثلاثة جوانب أساسية وهي (صمت الازعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت لنقص الخبرة) ولذلك لا يجب أن تتخطى النسبة الفعلية له في الواقع العملي الطبيعي - وليس المثالي - كحد أقصى نسبة (٤٠%) ، مراعاة لوجود عوامل مثل نقص الخبرة الفعلي والصمت الإيجابي في بعض المواقف التي تمس سمعة الهيئة والصمت المؤقت لحين إتاحة فرصة مناسبة للإفصاح والمعالجة . وقد جاء الواقع الفعلي للصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية بنسبة متوسطة بلغت (٦٨.٨٢%) .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى كون العاملين بالهيئات الرياضية المختلفة يتعرضون إلى مجموعة من الضغوط سواء مقصودة أو غير مقصودة فيما بينهم من ناحية ، ومع الرؤساء و الإدارات العليا من ناحية أخرى ، هذا بالإضافة إلى عدم إلمام البعض باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وخاصة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ككل وليس الوحدة الخاصة بالعمل فقط مما يحد من قبول آراءه وأفكاره اقتناعاً من الآخرين بقصر نظره أو ضعف رؤيته في الواقع العملي .

كما توجد عوامل إدارية أخرى دفعت العاملين إلى الصمت التنظيمي وهي عوامل في غاية الخطورة والأهمية فالعامل الأول يتمثل في النفاق الإداري وذلك من أجل إرضاء الرؤساء والسعي للحصول على مميزات خاصة وسرعة الترقية أو الحصول على صلاحيات أكبر، والعامل الثاني وهو تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة من أجل تحقيق مكاسب شخصية ، والعامل الثالث يتمثل في عدم شعور العاملين بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية فبعض العاملين يمتنع عن تقديم أفكار ومقترحات بناءة وذلك لأنها لن تتسبب إليه بل ستتسبب لغيره، ليس هذا وحسب بل يمكن أن يتم الاستهزاء بآرائه ومقترحاته بادعاء نقص الخبرة أو بعدم الواقعية .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (السبيعي ، ٢٠١٩)، (الشاطر ، ٢٠١٥)، دراسة (الختاتنة ، ٢٠٠٩)، دراسة (الفاعوري ، ٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط .

وبذلك لم يتحقق الفرض الأول والذي ينص على : " متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في مقياس الصمت التنظيمي يساوي (٤٠%) من الدرجة الكلية " .

. يتضح من نتائج البحث جدول (١٣) ما يلي :

وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي للعاملين بالهيئات الرياضية في الكفاءة الإدارية ، وبالتالي فإن متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في مقياس الكفاءة الإدارية يختلف عن القيمة الفرضية المقدرة ب(٧٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ولصالح المتوسط الأكبر ، وجاءت النسبة المئوية للمتوسط للأبعاد ما بين (٧٥.٤% : ٧٧.٨%) ، كما بلغت (٧٦.٣%) للدرجة الكلية للمقياس ، وجميعها أكبر من القيمة الفرضية المقدرة ب(٧٠%) من الدرجة الكلية للأبعاد أو المقياس ككل ، وبالتالي فإن الفروق بين المتوسطين في الكفاءة الإدارية جاءت لصالح المتوسط الفعلي للعاملين بالهيئات الرياضية .

وقد وضع الباحثان متوسطاً فرضياً لمتغير الكفاءة الإدارية يقدر بـ(٧٠%) من الدرجة الكلية للبعد أو المقياس ككل ، وذلك لكون الكفاءة الإدارية متغيراً إيجابياً لا يجب أن يقل عن تلك النسبة بل يجب أن يزيد عنها وذلك وفقاً للقانون قبل أن يكون وفقاً لمصلحة العمل والعامل نفسه ، وقد جاء الواقع الفعلي للكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية بنسبة متوسطة بلغت (٧٦.٣%).

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى التطور النسبي الذي حدث في المنظومة الرياضية من خلال تلقي العاملين بالهيئات الرياضية للعديد من الدورات التدريبية (دورات صقل) واتساع دائرة العمل مع التنوع الكبير في البرامج الذي تنفذها تلك الهيئات كإجراء بحث تخصصه ، وذلك مع الاهتمام والتركيز على رفع كفاءة العاملين الإدارية من قبل أجهزة الدولة المختلفة تماشياً مع رؤية مصر (٢٠٣٠) .

وبالرغم من الاهتمام بتطوير العاملين بالهيئات الرياضية إلا أن هناك ثمة ركود لدى بعض الهيئات التي مازالت تؤمن بالفكر التقليدي وسيادة واستبداد قدامى العاملين (مبدأ الاقدمية) وبالرغم من عدم الاعتراض على احترام وتقدير ذوي الخبرة ولكن يجب على الجميع الايمان بالحدثة والتجديد وأولية الأكثر تطوراً وليس الأكبر سناً ، كما يجب أن يتم التركيز على الرأي وليس على صاحبه ، وعند تحقيق ذلك سيشعر الجميع بأن هناك فرصة للأبداع وإظهار الكفاءة في العمل مما يعود على الهيئة بمزيد من التطور .

وتعد الهيئات الرياضية من الهيئات الأكثر احتياجاً للكفاءات الادارية لكونها متنوعة وسريعة التغير من جانب ومتداخلة مع العديد من الهيئات الأخرى من جانب آخر ، مما يزيد من الحاجة إلى مستوى عال من التخطيط الاستراتيجي والاتصال الداخلي والخارجي الجيد والقدرة على حل المشكلات بكفاءة وفعالية وهذا كله لن يتم إلا تحت قيادة حكيمة رشيدة وإدارة مرنة وواعية وعادلة .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (الصفار ، ٢٠١٠) ، دراسة (الحنيطة ، ٢٠٠٣) ، دراسة (الخازندار ، ١٩٩٤) ، دراسة (Bush, 1992) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين بالهيئات عن المستوى المتوسط .

وبذلك لم يتحقق الفرض الثانى والذى ينص على : " متوسط درجات العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث فى مقياس الكفاءة الادارية يساوى (٧٠%) من الدرجة الكلية ."

. يتضح من نتائج البحث جدول (١٤) ما يلى :

"توجد علاقة ارتباطية عكسية ودالة احصائياً بين الصمت التنظيمي والكفاءة الادارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية ."

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى كون الصمت التنظيمي متغيراً سلبياً ينمو في بيئة إدارية غير صالحة يشوبها الكثير من العوار والفساد الإداري وغياب العدالة التنظيمية ، فيظهر فيها النفاق الإداري من أجل الحصول على المناصب العليا والمكافآت وزيادة الصلاحيات ، وذلك لن يكون للأشخاص الأقل كفاءة إلا بالطرق غير المشروعة وفى هذا تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، فالعاملين الطامحين في المناصب أو الترقيات أو حتى الحفاظ على مقاعدهم ووظائفهم إذا شعروا بأن هناك تهديد لرغباتهم أو مقاعدهم إذا أفصحوا عن بعض المشكلات أو قاموا بالإدلاء ببعض المعلومات أو قدموا حلولاً إبداعية يراها الرؤساء أو زملاء العمل تهديداً لمناصبهم أو فرصهم في الحصول على مبتغاهم من مكافآت أو ترقيات أو صلاحيات أكبر فإن هؤلاء العاملون على الأرجح سيلتزمون الصمت حتى ولو كان هذا الصمت ضد مصلحة العمل أو الهيئة ، بل ويتعدى ذلك لكون بعضهم مع مرور الوقت والتزام الصمت سيتحول هذا الصمت من حالة طارئة إلى سمة عامة يتناقلها العاملون فيما بينهم من جيل إلى جيل .

وبالرغم من أن الصمت التنظيمي يمكن ان يكون إيجابياً في بعض المواقف إلا أن وجوده في الغالب لن يكون مباشراً ، خاصة في الجوانب التي تنبأها هذا البحث وهي صمت الأذعان ، والصمت الدفاعي ، والصمت لنقص الخبرة ، فالمشورة أمر هام في الإدارة وليست المشورة لمجرد أن يقال بها ، وإنما للاستفادة الفعلية بها ، وهناك حكمة تقول " خذ الحكمة ولا يعينيك من أي وعاء خرجت " ، والكفاءة الادارية تستوجب الإفصاح عن المشكلات وتقديم المقترحات والحلول لاسيما الابداعية منها ، وهناك العديد من الاساليب الادارية الحديثة التي ركزت على المشاركة والإفصاح والمعالجة الايجابية للأمور وتبادل المواقع مثل الإدارة بالشفافية ، والإدارة من موقع الاحداث ،

والادارة بالمشاركة وغيرها من الاساليب الادارية الحديثة التي لمست تلك المشكلة الادارية وقدمت لنا حلولاً علمية وعملية ، وعلى العاملين بالهيئات الاستفادة من تلك الاساليب وتطبيقها في الواقع العملي فليس العلم ما يعرف وإنما العلم ما يعمل به .

ولهذا نجد أنه كلما ارتفع مؤشر الصمت التنظيمي في مؤسسة ما انخفض مؤشر الكفاءة الادارية فيها والعكس صحيح ، ولهذا نجد أن الهيئات التي يتمتع عاملوها بقدر من العلم والمرونة الفكرية وتقديراً الذات المرتفع وسيادة مبدأ اللامركزية الادارية يقل فيها كثيراً الصمت التنظيمي وترتفع الكفاءة الادارية ، وعلى النقيض تمام الهيئات التي يسودها البيروقراطية والتخلف الإداري والوصولية فنجد أنه عاملوها يتغلغل فيهم الصمت التنظيمي ونقل كفاءتهم الادارية وإنتاجيتهم .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Deniz , et al 2013) والتي توصلت إلى أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وقتل روح المبادرة والابداع لدى العاملين بالهيئة ، وضعف جودة القرارات لدى الادارة العليا ، ، دراسة (الشديقات ، ٢٠١٦) ، دراسة (المجالي ، ٢٠٠٧) وقد أشارتا إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصمت التنظيمي و عملية صنع القرارات ، وأكدت دراسة (Dyne & Botero , 2003) أن العاملين بالطبع لديهم أفكار لتطوير العمل في الهيئة ، ولكن سلوكهم تجاه الإفصاح أو الصمت تجاه ذلك يبقى متفاوتاً تبعاً لتفاوت النمط القيادي السائد في الهيئة .

وبذلك تحقق الفرض الثالث والذي ينص على " توجد علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية " .

. يتضح من نتائج البحث جدول (١٥) ما يلي :

" توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين بالهيئات الرياضية قيد البحث في الصمت التنظيمي ولصالح العاملين بالأندية الرياضية ، وفي الكفاءة الإدارية ولصالح العاملين بالمناطق واللجان الرياضية " .

ويعزو الباحثان تلك النتائج إلى أن الاندية الرياضية تأتي في أسفل هرم الهيئات الرياضية فهو الحلقة الاخيرة فيها والتي تتبع هيئات أخرى أعلى منها ولا يتبعها أي هيئات إلا فيما ندر من شركات مساهمة أو وحدات إنتاجية خاصة تتبع النادي الرياضي ، ولهذا فالخبرات التي يمر بها

العاملين في الاندية الرياضية أقل كثيراً من تلك التي يمر بها العاملين في المناطق واللجان الرياضية ، ولهذا فقد ادرك العاملين بتلك المناطق قيمة الإفصاح والتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات البناءة وكشف المشكلات والأخطاء الموجودة أكثر من إدراك العاملين بالاندية الرياضية الذين ما يزال الكثير منهم لا يدركون قيمة المشاركة والإفصاح وتقديم الحلول الابداعية مع الحفاظ على الاحترام المتبادل مع الآخرين وتقديم التقدير المناسب لكل الأطراف دون الإقلال من قيمة الزملاء أو الرؤساء أو تهديد مناصبهم ، وهذا ينطبق على العاملين والقيادات الإدارية بالاندية الرياضية .

كما يعزو الباحثان تلك النتائج إلى كون العاملين بالمناطق واللجان الرياضية قد وصلوا إلى مستوى أعلى من الخبرة والمهارة بمقتضى طبيعة العمل القيادية بتلك الهيئات فهي هيئات تقوم بإدارة الرياضة المختصة بها وتتعامل مباشرة مع مديرية الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية التابعة لها ومن ناحية أخرى مع الاندية التي تتبعها ، واتساع دائرة العمل يتطلب قدرأً عالياً من الاتصال والتواصل مع تلك الهيئات وقيادة إدارية رشيدة تتمتع بالقدرة على الاحساس بالمشكلات وتقديم الحلول الابداعية لها ، والسعى الدائم إلى التطور والارتقاء بالهيئة والهيئات التابعة لها ، كما يقوم العاملين بالهيئات الإدارية العليا مثل المناطق واللجان الرياضية بالسعي المتواصل لتطور المهارات الشخصية والوظيفية من أجل الارتقاء في المناصب والمراكز القيادية بتلك الهيئات والهيئات نفسها تقدم لهم برامج صقل لتطوير المستوى الإداري لديهم .

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى الاستخلاصات التالية :

- . ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية وخاصة في الاندية الرياضية .
- . كلما ارتقى الفرد في المستوى الوظيفي في الهيئات الرياضية كلما كان أقل صمتاً تنظيمياً لتمتعه بقدرًا مناسباً من الخبرات والمهارات الادارية .
- . المناطق الرياضية واللجان الرياضية يتمتع عاملوها بقدرًا أكبر من الكفاءة الادارية وأدنى من الصمت التنظيمي مقارنة بالأندية الرياضية .
- . تمتع العاملين بالهيئات الرياضية بمستوى جيد من الكفاءة الادارية .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان بما يلي :

- ضرورة التوجه من قبل المديرين والإدارات العليا للهيئات لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها ، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الكفاءة الادارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية .
- ضرورة إشترك المديرين ومجالس الادارات في دورات تدريبية للتطوير الإداري ، وإيجاد سياسات تحفيزية تخفف من حدة الصمت التنظيمي.
- العمل على اختيار القادة وفق أسس تخصصية و قيادية بعيدة عن المحسوبية وذلك لتقليل الصمت التنظيمي . .
- تشجيع العاملين في الهيئات الرياضية على كسر حاجز الصمت التنظيمي عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. بدوي ، عصام (٢٠٠١): موسوعة التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
٢. جماز، طارق علي (٢٠١٠): تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك .
٣. حسن ، أمين عبد العزيز (٢٠٠١) : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
٤. الحنيطه، خالد عبدالله (٢٠٠٣) : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء . دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
٥. الخازندار، جمال الدين (١٩٩٤): تأثير القيم الثقافية علي الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية . دراسة مقارنة ، بحث منشور ، مجلة الإداري ، العدد ٥٦، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
٦. الختانتة ، رامى (٢٠٠٩): أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة مؤتة.
٧. السبيعي ، تهانى (٢٠١٩): القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً ، مجلة ، مجلد (٢)، عدد (٤)
٨. الشاطر ، ميلاد (٢٠١٥): أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
٩. الشديفات ، حنان (٢٠١٦): الصمت التنظيمي وأثره على فاعلية صنع القرارات في جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت .
١٠. الشريف ، طلال عبد الملك (٢٠٠٤) : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
١١. الصفار، نزار قاسم (٢٠١٠): تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء المنظمة . دراسة

- تطبيقية ، بحث منشور ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، المجلد ١٧ . العدد ٩ ، العراق .
- ١٢ . ظافر ، نادية عثمان (١٩٩٩) : التدريب ودوره في رفع مستوي الكفاءة الإدارية " مدخل التنمية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، المعهد القومي للدراسات العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- ١٣ . الفاعوري ، عبير (٢٠٠٤): أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية- دراسة حالة - مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة مؤتة ، المجلد (١٩) ، العدد (٢) .
- ١٤ . ماهر ، أحمد (٢٠١٠) : كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، ط (٣) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- ١٥ . المجالي ، أمال (٢٠٠٧): أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات : دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية ، الاردن .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية:

16. Bagheir, Ghodratollale, Zarei, Reihaneh , Mojaba Nik (2012): Organizational Silence – Basic concepts and its Development Factors .
17. Bush,A.S (1992): A determination of competencies needed by Managers operating recreation centers and youth services centers for arm forces . uny. Ann arbor .mich.
18. Deniz , Noyan , Ertosun (2013): The relationship between employee Silence and organizational commitment in a private healthcare company , Social and behavioral Scinces, (99).
19. Dyne LV, Botero IC (2003): Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Mutidimensional Constructs , Journal of Management Studies , 40(6) .
20. Eroglu, H., Adiguzel , O. , Ozturk, U (2011): Dilemma of silence vorte and commitment : Relationship between Employee silence and organizational commitment , the journal of faculy of economics and administrative scince , suleyman demirel uninvercity , Vol. 16 , N.2 .
21. Morrison, Elizabeth & Milliken , Frances (2000) : Organizational Silences – A barrier to Change and Development in A pluralistic World , The Academy of Management Review , Mississippi State . 25(4).
22. Nenette, Ma (2002):The View Form left , Business World , Manila .
23. Pentilla, Chris (2003): " Get talking " , Entrepreneur Nov .
24. Tutar , H Antinoz (2010): Orgutsel iklimin Isgoren performansi uzerine Etkisi : Ostimalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir arastirma , Ankara universitesi siyasal biligiler fakultesi Dergisi, 65(5).
25. Whitener, E. M(2001): Do high commitment human resources pratices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling , Journal of management , 27 .

ملخص البحث

الصمت التنظيمي وعلاقته بالكفاءة الإدارية لدى العاملين

بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا

*أ.د/ أحمد عزمي إمام

**أ.م.د/ لبنى محمود سنوسى

تعتمد الهيئات المعاصرة إلى تبني فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل ، مما يجعلها رهينة الواقع العملي ومتطلباته، وفي ذلك مؤشراً لضرورة الإفصاح والمعالجة والشفافية علماً بأن جوهر العملية الادارية هم الأفراد العاملون في الهيئات ومنهم أفراد يواجهون إدارتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء أو حدوث مشكلات في العمل ، آخرون لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم في العمل حتى لو تعرضوا للأذى أو لمشكلات وضغوط العمل بل ويلتزمون الصمت. هدف البحث : يهدف البحث إلي التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية بمحافظة المنيا من خلال تحديد : واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية (قيد البحث) مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالهيئات الرياضية ، وقد قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية وقد بلغ قوامها (١٩٥) مائة وخمسة وتسعون فرداً ، بنسبة مئوية بلغت (٣٠%) من مجتمع البحث ، والجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث ، والجدول (٢) يوضح اعتدالية توزيع العينة في المتغيرات قيد البحث. منهج البحث : استخدم الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث الاستخلاصات : في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى الاستخلاصات التالية : . ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالهيئات الرياضية وخاصة في الاندية الرياضية . التوصيات : في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان بما يلي : ضرورة التوجه من قبل المديرين والإدارات العليا للهيئات لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها ، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الكفاءة الادارية لدى العاملين بالهيئات الرياضية .

*استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا.

*استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا.

Research Summary

Organizational silence and its relationship to the administrative efficiency of employees In sports authorities in minya governorate

*. Dr. Ahmed Azmy Emam

** Dr. Lubna Mahmoud Sanusi

Contemporary bodies adopt the idea of an ethical system at work, making them hostage to practical reality and its requirements, and this is an indication of the need for disclosure, treatment and transparency, bearing in mind that the essence of the administrative process are the individuals working in the bodies, including individuals who face their administrations with rejection and grumbling, and their position increases in rejection when errors or problems occur. At work, others do not talk about their work very little and do not complain about their bosses or colleagues at work, even if they have been harmed or have problems and pressures at work, and even remain silent.

search objective The aim of the research: The research aims to identify the relationship between organizational silence and administrative efficiency among workers in sports bodies in Minya Governorate by defining: The reality of organizational silence among workers in sports bodies (under research) community and research sample: the research community is represented in the employees of sports bodies, and the researchers By choosing the research sample by the stratified random method, it consisted of (195) one hundred and ninety-five individuals, with a percentage of (30%) of the research community. .

Research Methodology : The two researchers used the descriptive approach (the survey method) with its steps and procedures in order to be suitable for achieving the objectives of the research. Conclusions: In light of the research results, the following conclusions were reached: – The high level of organizational silence among employees of sports bodies, especially in sports clubs. Recommendations: In light of the results of the research, the researchers recommend the following: The necessity of orientation by managers and senior management of bodies to enhance transparency in the flow of reliable information, because this value has a positive impact in reducing the level of organizational silence and thus enhancing the administrative efficiency of employees in sports bodies.