

أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة

أميره محمد عباس أبو الغيط

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب والرياضة، جمهورية مصر العربية. قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب، حيث تم تطبيق نظام الحصر الشامل للقيام بالدراسة الميدانية، وعدد مفردات مجتمع الدراسة فيها من الإدارة العليا والوسطى والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم (٢١٥) مفردة، واستخدمت الباحثة المعالجة الإحصائية للبيانات المجتمعية في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين بعد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة بصفة عامة والمسؤولين بمراكز التعليم المدني بصورة خاصة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل، من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير.

Abstract:

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

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

المقدمة:

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

كما يبدو الصمت أكثر وضوحاً في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى في الإنسجام، والتعاون، والثقة، يبدو ظهور أثره فيما يعاني الموظفون فيها من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تنسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء وتدنى الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني وتعميق عملية التطوير والتغيير التنظيمي، وقد أشار بعض الباحثين في هذا المجال إلى النتائج السلبية للصمت التنظيمي منها أن يعيق عملية التطوير والتغيير، ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة وضعف الأداء وعدم الرضا الوظيفي. (محمد ٢٠١٨)

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

الجزء الأول: الاطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Cheong 2020):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين Taeoom (التنمر في مكان العمل) والأداء التنظيمي والتحقيق في الآثار الوسيطة للصمت التنظيمي بينهما العلاقة بين الممرضات. من أجل اختبار الآثار السببية والوسيطة، تستخدم هذه الدراسة تحليلات الوساطة مع الانحدار. أُختبرت العينة من ٢٧٣ من مستشفى جامعي في سيول. على أساس النتائج، فإن Taeoom يرتبط بشكل سلبي بالأداء التنظيمي. قبول الصمت،

لعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين Taeoom والأداء التنظيمي. أي أن Taeoom لا يرتبط مباشرة بالأداء التنظيمي؛ ومع ذلك، فإنه على سبيل التأثير على الأداء التنظيمي من خلال صمت الإذعان.

٢- دراسة خليل (٢٠١٩):

يهدف البحث إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) المتمثلة بمتغير تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي ومتغير استجابي يتمثل بجودة الحياة الوظيفية، إذ تمثلت المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن هنالك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي متمثلة (بصمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الهادف جماعياً) مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة.

٣- دراسة (Taheri & Zarei 2017):

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

ثانياً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي ورضا العاملين.

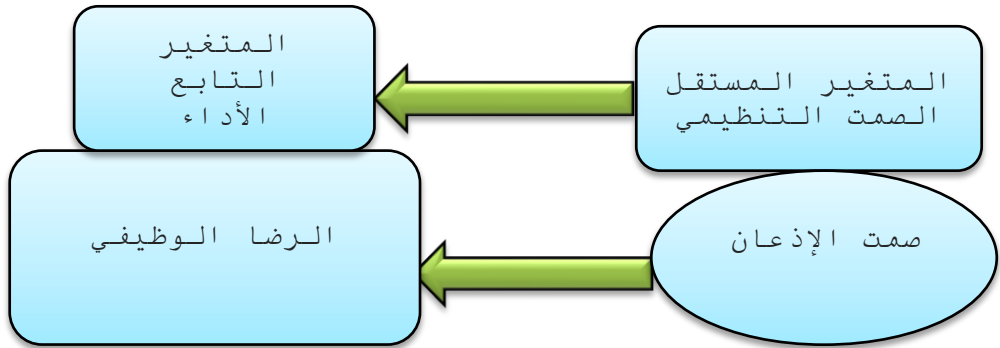
يتفرع منه فرضاً فرعياً واحداً:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي بوزارة الشباب.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي

ثالثاً: نموذج متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة:

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

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

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

خامساً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

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

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

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

٢- الأهمية التطبيقية:

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

سادساً: حدود الدراسة:

- ١- **حدود بشرية:** يقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب.
- ٢- **حدود مكانية:** مراكز التعليم المدني وعددها ١١ مركزاً بوزارة الشباب.
- ٣- **حدود زمانية:** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي تجري خلال الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢.
- ٤- **حدود موضوعية:** ركزت الدراسة على تحديد أثر صمت الإذعان على الرضا الوظيفي.

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الصمت التنظيمي:

١- مفهوم الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي تم تناوله لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية والتي تشكلت على أثر الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك

الوقت (Bastug et al., 2016) ومن ثم تناولها الكتاب والباحثون في كتاباتهم، وفي أدناه الجدول يوضح مفهوم الصمت من وجهة نظر بعض الباحثين:

جدول رقم (١) مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر الباحثين

م	اسم الباحث	المفهوم
١	يوسف، ٢٠١٦	هو عدم رغبة الأفراد العاملين في إخبار مديريهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومديريهم خاصة تجنباً لردود فعل سلبية تهدد مراكزهم الوظيفية.
٢	عبود وحسين، ٢٠١٦	هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسئول المباشر الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه.
٣	القرني والزنادي، ٢٠١٦	هو خوف العاملين من التحدث عن حالة الأداء في المؤسسة وذلك بسبب خوفهم من سوء الفهم لسلوكهم مما يؤثر على علاقتهم بالمؤسسة
٤	Gulluce & Erkilic, 2016	عدم مشاركة العاملين عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم
٥	الطائي وصر، ٢٠١٧	هو عدم مشاركة العاملين بالمقترحات والمعلومات والأفكار فيما بينهم أو مع مرؤوسيه في المؤسسة وذلك لأسباب متعددة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم.
٦	جاسم وكرجي، ٢٠١٧	هو سلوك جماعي يحجب فيه المرؤوسون معرفتهم وآراءهم ومعلومات محل اهتمام رؤسائهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التغيير والتأثير داخل مؤسساتهم.
٧	Jassim & Karji, 2017	سلوك جماعي يحجب فيه العاملون معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم
٨	على، ٢٠١٨	هو ميل المرؤوسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم معلومات واقتراحات لمسئوليه أو تجنب إظهار رأيهم في المشكلات التي تحدث بالمؤسسة خوفاً من ردود أفعال سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

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

٢ - أبعاد الصمت التنظيمي Dimensions of organizational silence:
يوجد أشكال متنوعة للصمت التنظيمي وحددها (Brinsfield et al., 2012) وتتفق الباحثة مع تلك الأبعاد والمتمثلة فيما يلي:

صمت الإذعان (الاستسلام): Acquiescent Silence

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

٣ - أسباب الصمت التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب تقف خلف ظاهرة الصمت التنظيمي وقد قُسمت أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أقسام وهي (أسباب تنظيمية وأسباب إدارية وأسباب شخصية) وذلك وفقاً لدراسة (Shojaie, 2011):

بالإضافة إلى أن دراسة (Rouahanjar et al., 2015) حددت عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٢) الأسباب الرئيسية للصمت التنظيمي

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

Source: Rouahanjar, Bomand & Hami, 2015, Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province, **International journal of sport studies**, vol. 5 (3),P: 296.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

إن رضا العاملين قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يقصد برضا العاملين رضا الفرد أو المجموعة. ويعد معظم الباحثين أن رضا العاملين مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً ويصف الآخر بيئة إن أهمية دراسة رضا العاملين تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية أو مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (القاروط، ٢٠٠٦).

فقد سلم بعض الباحثين أن مفهوم رضا العاملين هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها. يطلق تعبير رضا العاملين على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه أعمالهم (رفاعي، ١٩٨١).

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

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

ولكن لا نستطيع القول أن رضا العاملين عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله، ومشاعره التي تنتج عن التأثير اليومي بكل شيء في العمل، لذا فرضا العاملين ينشأ من عناصر ونواتج وظيفية متعددة، تشمل الراتب، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء وإجراءات العمل المحيطة وغير ذلك (شرشير، ٢٠٠٠).

ثالثاً: الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي:

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

كما يعد الاتصال المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت الموظف انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته. وبالتالي انعكس على الأداء المنظمي من خلال قتله للإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي بالتالي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة (2003 Pentilla)، نتيجة لعدم اكتراثها بالمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت

حيالهم (Joinson,1996) حيث إنهم ومع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف وبالتالي سوف تظهر آثاره الأخرى على الموظف أولاً ثم على المنظمة ثانياً، ومن ثم على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة (Çinar et.al., 2013).

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

تشير المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التحدث والصمت لدى العاملين إلى اتجاهاتها نحو الصمت التنظيمي (المجالي، ٢٠١٠. مراد وامين، ٢٠١٦)، ونجد أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والإدارة العليا تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل: المركزية في اتخاذ القرارات (الصباغ، ٢٠١٠)، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم واداءهم، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن اداءهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومراتبهم بذلك، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمروسيهم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يوجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا ويتفق (Morrison & Milliken, 2000; (Nikmaram et. al.,2012)

Vokola & Bouradas, 2005)

مع ذلك حيث يرون أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الارتباك لذا فهم عادة ما يتساءلون عن نوايا مروسيهم وردود أفعالهم ومدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المنظمة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة:

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

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة، مجتمع الدراسة مجتمعاً محدود يمكن حصره حيث أنه عدد صغير (٢١٥ موظف)، بناء على ذلك تم تطبيق نظام الحصر الشامل للقيام بالدراسة الميدانية. الجدول التالي يوضح مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب وعدد العاملين بها.

جدول رقم (٣) مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب وعدد العاملين بها

م	المركز	عدد العاملين به
١	مركز التعليم المدني بالجزيرة	٢٠
٢	مركز التعليم المدني بالأقصر	٤٠
٣	مركز التعليم المدني بسوهاج	١٥
٤	مركز التعليم المدني بالعاشر من رمضان	١٠
٥	مركز التعليم المدني بالإسماعيلية	١٠
٦	مركز التعليم المدني بمطروح	٣٠
٧	مركز التعليم المدني بالبحيرة	١٠
٨	مركز التعليم المدني بالفيوم	٣٠
٩	مركز التعليم المدني ببني سويف	٢٠
١٠	مركز التعليم المدني بالإسكندرية	٢٠
١١	مركز التعليم المدني بدمياط	١٠
الإجمالي		٢١٥

المصدر: إحصائية وزارة الشباب والرياضة.

قامت الباحثة بتوزيع ٢١٥ استمارة استقصاء منها اليدوي ومنها ما وزع إلكترونياً على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول التالي عدد الإستمارات التي تم توزيعها وعدد الردود وعدد الإستمارات الصحيحة.

جدول رقم (٤) عدد الإستمارات الموزعة ونسب الردود

الإستمارات الصحيحة		الإستمارات الواردة		الإستمارات الموزعة		بيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٩٦.٣%	٢٠٧	٩٨.١%	٢١١	١٠٠%	٢١٥	بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة

يتضح من بيانات الجدول السابق أنه قد تم توزيع عدد (٢١٥) استمارة على العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة خلال عام ٢٠٢٠، تم استلام عدد (٢١١) استمارة منها، وتم استبعاد عدد (٤) استمارات عند تفرغ البيانات لعدم اكتمال استيفائها وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٢٠٧) بنسبة قدرها ٩٦.٣%. وهي معدلات جيدة جداً في مجالها، بحيث يمكن الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها في اختبار فروض الدراسة واستخلاص النتائج.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على استقصاء أثر الصمت التنظيمي على الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة. اشتملت الإستبانة على قسمين رئيسيين، تضمن الأول منها: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. بينما اشتمل القسم الثاني عبارات توضيحية تغطي أبعاد الدراسة. وقد تم تصميم قوائم الإستبيان في هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

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

جدول (٥) مقياس الإجابة على فقرات الاسئلة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

محاوِر الاستبيان:

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

المحور الأول: الصمت التنظيمي ويشمل:

أ- البعد الفرعى: صمت الإذعان واشتمل ذلك البعد علي ٧ عبارات.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي واشتمل ذلك البعد علي ٧ عبارات.

ثانياً: تحليل محاور إستمارة الاستبيان:

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

- صمت الإذعان.

- الرضا الوظيفي.

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

١. صمت الإذعان:

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

جدول رقم (٦) صمت الإذعان

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية					المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أحتفظ بأرائي لنفسي لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي	٥	٦	٢٧	١١٨	٥١	٣.٩٩	٠.٨٤٥
		٢.٤ %	٢.٩	١٣	٥٧	٢٤.٦		
٢	أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير لأنني أعتقد أنها لن تكون موضع اهتمام المسؤولين	٧	١٢	١٢٥	٦٣	٠	٣.١٨	٠.٦٨٤
		٣.٤ %	٥.٨	٦٠.٤	٣٠.٤	٠		
٣	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً	١٣٨	١٩	١٨	٢٣	٩	١.٧٧	١.٢٤٣
		٦٦.٧ %	٩.٢	٨.٧	١١.١	٤.٣		
٤	امتنع عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء	٤٥	٣٦	٧٤	٢٨	٢٤	٢.٧٦	١.٢٦٢
		٢١.٧ %	١٧.٤	٣٥.٧	١٣.٥	١١.٦		
٥	امتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من ان اخسر علاقاتي مع زملاء.	٠	٠	١٩٥	٦	٦	٣.٠٩	٠.٣٧٢
		٠ %	٠	٩٤.٢	٢.٩	٢.٩		

٦	١.٢٣٤	٣.٨٣	٨٥	٤٥	٤٦	١٨	١٣	ك	أعمل على حجب الأفكار وضوحاً للأمر الواقع.
			٤١.١	٢١.٧	٢٢.٢	٨.٧	٦.٣	%	
٧	٠.٨٧٦	٢.٢٦	١٤	٦	١١	١٦٥	١١	ك	لست مستعد لتقديم اقتراحات للتغيير خوفاً من فقد وظيفتي.
			٦.٨	٢.٩	٥.٣	٧٩.٧	٥.٣	%	
			المتوسط الحسابي العام						
-			٢.٩٨	٠.٩٣١					

تم استخدام جداول التكرار الإحصائية لوصف المؤشرات الأساسية للبيانات بواسطة النسب المئوية. كما استخدم المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات بعد صمت الإذعان. يقيس الانحراف المعياري مدى التشتت في إجابات المستطلعين، حيث أن نتائج الانحراف المعياري التي تساوي أو تزيد عن (١) تدل على عدم تركيز الإجابات وتشير إلى تباعد استجابات أغلب أفراد عينة الدراسة عن مضمون العبارة. نتائج الانحراف المعياري التي تقل عن (١) تشير إلى وجود تقارب بين إجابات أغلب المستطلعين. جدول (١٠-٣) يوضح وجود التوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط العام في أغلب العبارات (٠.٩٣١).

يتضح أن اجابات أفراد عينة الدراسة محايدة على عبارات بعد صمت الإذعان بمتوسط حسابي عام (٢.٩٨ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠).

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

- عبارة "أحتفظ بأرائي لنفسني لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي" بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠).

- عبارة " أعمل على حجب الأفكار رضوحاً للأمر الواقع " بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠). يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاث عبارات في **بعد صمت الإذعان**، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:
- عبارة "أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير لأنني أعتقد أنها لن تكون موضع اهتمام المسؤولين" بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠).
- عبارة "أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من ان أخسر علاقاتي مع زملاء" بمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠).
- عبارة "أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء" بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠). يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارة من عبارات **بعد صمت الإذعان**، وهي كما يلي:
- عبارة "لست مستعد لتقديم اقتراحات للتغيير خوفاً من فقد وظيفتي" بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠).
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا بشدة على عبارة من عبارات **بعد صمت الإذعان**، وهي كما يلي:
- عبارة " أشعر بالرغبة في العمل وحيداً " بمتوسط حسابي (١.٧٧)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (١.٠٠ إلى ١.٨٠).

٢. الرضا الوظيفي:

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

جدول رقم (١١) الرضا الوظيفي

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية					المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية.	٧٠	٨٤	٣١	١٩	٣	٢.٠٤	٠.٩٩٤
		٣٣.٨	٤٠.٦	١٥	٩.٢	١.٤		
٢	الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً.	١	٠	٠	١٧٦	٣٠	٤.١٣	٠.٤١٥
		٠.٥	٠	٠	٨٥	١٤.٥		
٣	تشعر بالارتياح للطريقة التي يديرها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم.	٤٨	١٠٢	٤٤	١٣	٠	٢.١١	٠.٨٢٩
		٢٣.٢	٤٩.٣	٢١.٣	٦.٣	٠		
٤	يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة	١٠	١٩	١٥٤	٢٤	٠	٢.٩٣	٠.٦٣١
		٤.٨	٩.٢	٧٤.٤	١١.٦	٠		

٥	٠.٦٢٣	٢.٢٤	٤	٩	٢٠	١٧٤	٠	ك	يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.	٥
			١.٩	٤.٣	٩.٧	٨٤.١	٠	%		
٦	٠.٤٤١	٣.٢١	٣	٣٧	١٦٧	٠	٠	ك	العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.	٦
			١.٤	١٧.٩	٨٠.٧	٠	٠	%		
٧	١.٠٧٧	٣.٣٩	٣٧	٥٠	٩٠	١٦	١٤	ك	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.	٧
			١٧.٩	٢٤.٢	٤٣.٥	٧.٧	٦.٨	%		
المتوسط الحسابي العام										
-	٠.٧١٦	٢.٨٦								

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

- عبارة "الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً" بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠).

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

- عبارة "يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠).
- عبارة "العمال في المؤسسة راضين عن إجراءات العمل المتبعة" بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠).

- عبارة "يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة" بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠).
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على ثلاث عبارات من بعد الرضا الوظيفي، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:
- عبارة "يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠).
- عبارة "تشعر بالارتياح للطريقة التي يبيدها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم" بمتوسط حسابي (٢.١١)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠).
- عبارة "تنصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية" بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، وهو متوسط حسابي ضعيف جداً حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠).

ثالثاً: اختبار الفروض الإحصائية:

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

الفرضية الرئيسية:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين وجود صمت الإذعان والرضا الوظيفي.

جدول رقم (١٢) معامل ارتباط بيرسون بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي

البعد	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
صمت الإذعان	معامل الارتباط	٠,٣٩٨**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٠٧

*معنوية عند ٠.٠٥ أو أقل.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦-٣) أن قيمة معامل الارتباط بين صمت الإذعان والأداء المؤسسي تساوي ٠,٣٩٨، *-* وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين صمت الإذعان والرضا الوظيفي. أي أنه كلما وجد صمت الإذعان كلما تأثر رضا العاملين سلباً.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج اختبار الفروض:

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

جدول (١٣) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الموضوع	الفرض
ثبت صحة الفرضية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين وجود الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.	الفرض الرئيسي الأول
تم قبول الفرضية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين وجود صمت الإذعان والرضا الوظيفي.	الفرضية الفرعية الأولى
ثبت صحة الفرضية	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وجود الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.	الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول (١٣) ثبوت جميع الفروض الرئيسية وفرض فرعي بوجود علاقتي ارتباط وتأثير بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثانياً: نتائج تحقيق الأهداف:

لقد قامت الباحثة بتحديد أهداف الدراسة في بدايتها (الفصل الأول) والجدول التالي يوضح نتائج ومجالات تحقيق تلك الأهداف:

جدول (١٤) نتائج تحقيق الأهداف

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

- إن البيانات الإحصائية المستخرجة من تحليل استبيان العاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة قد أوضحت الاستنتاجات ذات الصلة التالية:
- ☑ تشير النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم ٦٨.٦ %، بينما بلغت نسبة الإناث ٣١.٤ %، ويعطى الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل في مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب يحتاج للذكور بنسبة أكبر.
 - ☑ وفقاً لمتغير التعليم، ان معظم افراد عينة الدراسة هم من درجة جامعية (ليسانس/ بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم ٧٥.٩ %، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ان معظم افراد عينة الدراسة بلغت خبرتهم أقل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٥٤.٦ %، بينما كان من خبرتهم ١٠ إلى ١٥ سنوات حيث جاءت نسبتهم ٣٧.٧ %، بينما جاءت خبرة من ١٥ سنوات فأكثر في المرتبة الثالثة بلغت نسبتهم ٥.٨ %، بينما جاءت من خبرتهم من أقل من ٥ سنوات في المرتبة الأخيرة بلغت نسبتهم ١.٩ %.

☑ في محور صمت الإذعان بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب جاءت العبارة " أحتفظ بأرائي لنفسني لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي علي المرتبة الأولى في معدل الموافقة بمتوسط حسابي ٣.٩٩. بينما حصلت عبارة أشعر بالرغبة في العمل وحيداً علي المرتبة الأخيرة في معدل الموافقة بمتوسط حسابي ١.٧٧.

☑ في محور الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب جاءت العبارة الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً علي المرتبة الأولى في معدل الموافقة بمتوسط حسابي ٤.١٣. بينما حصلت عبارة تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية علي المرتبة الأخيرة في معدل الموافقة بمتوسط حسابي ٢.٠٤.

توصيات الدراسة وخطة تنفيذ التوصيات:

تم وضع خطة لتنفيذ خطة الدراسة مع تحديد جهة التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ. الجدول التالي رقم (١٥) يوضح الخطة:

المدة الزمنية	الاية التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
محاضرة شهرية	من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير	وزارة الشباب	زيادة وعي القيادات الإدارية ووزارة الشباب والرياضة بصورة عامة والمسؤولين بمراكز التعليم المدني بصورة خاصة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل
سنة	إشراكهم في صنع القرار الإداري، وتفويضهم لبعض الصلاحيات التي تسهم في إيجاد صف ثاني من القادة مما يكسبهم مهارات وخبرات تنعكس إيجاباً على سير العملية التشغيلية	الإدارة العليا والوسطى بالمركز	تمكين العاملين بمراكز التعليم المدني لممارسة القيادة

المدة الزمنية	الاية التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
بشكل متكرر علي مدار العام	إعطائهم مساحة كافية لإبداء أفكارهم وتجاربهم وطرح ممارساتهم المهنية وذلك للتأمل والمناقشة مع زملائهم مما يسهم في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم	الإدارة العليا والوسطي بالمركز	تنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين العاملين بمراكز التعليم المدني والإدارة العليا
٦ شهور	إعطائهم المزيد من الحرية في العمل، ومنحهم الثقة في التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرار، وإيعاز الرقابة الذاتية لأنفسهم، وتوفير الموارد الكافية لهم	الإدارة الوسطي بالمركز	بناء فرق العمل الجماعية، وتمكينهم بما يتناسب مع مهامهم
٦ : ٩ شهور	تقديم البرامج التدريبية التي تعالج القصور الذي يعاني منه العاملين في بعض المهارات والممارسات المهنية	الإدارة العليا والوسطي بالمركز	تلمس احتياجات العاملين التدريبية سواء من قبل المدير، أو المشرف
بالتزامن مع تعيين القيادات	يتم تفضيل القائد ذي النمط الديمقراطي الذي تكون لديه اتجاهات ايجابية نحو الشفافية والتمكين الإداري للعاملين، مع الاهتمام بتطوير مناخ تنظيمي داعم للتحدث في القضايا والمشاكل التي تواجه العمل، وإشاعة روح الاحترام والدعم للرأي والرأي الآخر في البيئة الداخلية للمؤسسة	وزارة الشباب	التركيز على نوعية القادة أثناء عمليتي التعيين والترقية
٦ شهور	تشكيل لجان خاصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل العاملين بمراكز التعليم المدني والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات	إدارة الموارد البشرية بالمركز	قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل مواجهتها والتغلب عليها

المراجع:

١. أريج سعيد خليل، "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية - بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ"، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠١٩.
٢. أمال ياسين المجالي، "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، ٢٠١٠.
٣. شوقي محمد الصباح، "محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك علي الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي بنك التنمية والائتمان الزراعي"، *مجلة آفاق جديدة*، كلية التجارة جامعة المنوفية، مجلد ٢٢، العدد الثالث والرابع، ٢٠١٠.
٤. محمد رفاعي رفاعي، "السلوك الإنساني في التنظيم"، الكويت، مكتبة النهضة العربية، ١٩٨١.
٥. محمد هجو عبدالقادر محمد علي، "أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل"، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٨.
6. Akbarian, et all, "Review organizational silence factors", **Journal of Scientific Research and Development**, 2 (1): 2015 Available online at www.jsrad.org
7. Bagheri, Ghodratollale, Zarei, Reihaneh, Aeen, Mojaba Nik, "Organizational Silence - Basic concepts and its Development factors", 2012.
8. Cheong, Jong One, "Mediating Effects of Organizational Silence between Workplace Bullying and Organizational Performance among Nurses", **Journal of Digital Convergence**, Vol. 18. No. 1, 2020.
9. Joinson, Carla., "Recreating the indifferent employee", **HRM magazine Auug**, 1996.
10. Moosavi, Seyed, Safar, Azari, Farshad, Doosti, Morteza, "The Relationship between Organizational Silence Attitude and staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the

- youth headquarters and offices", *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology* 2(3),2014.
11. Morrison, Elizabeth Wolef; Milliken, Frances J. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management review*, 25.4, 2000.
 12. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. " Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran". *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 2012.
 13. Pentilla, Chris. "**Get talking**", Entrepreneur NOV, 2003.
 14. Shojaie, Samereh; Matin, Hasan Zaree; Barani, Ghasem. "Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2011.
 15. **Source:** Rouahanjar, Bomand & Hami, 2015, Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province, *International journal of sport studies*, vol. 5 (3),P: 296.
 16. Taheri, Leila & Zarei, Reza, "Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff", *Review of European Studies*, Vol. 9, No. 1, 2017.