



ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها الدكتور / أحمد نبيل عمر رمضان

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها وذلك من خلال تحديد مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت وطبيعة العلاقة بينهما لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم إستبائي ضغوط العمل والصمت التنظيمي كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من (٨٠) من الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وقد أظهرت نتائج الدراسة إرتفاع ضغوط العمل، وكذلك مستوى الصمت التنظيمي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وأن هناك ارتباط طردي بين جميع مصادر ضغوط العمل وبين صمت الإذعان وكذلك الصمت الدفاعي مما يبين التأثير السلبي لضغوط العمل على ظهور الصمت التنظيمي بين الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، بينما هناك إرتباط عكسي بين جميع مصادر ضغوط العمل وبين الصمت الإجتماعي للأخصائيين الرياضيين وبما يفسر أن الصمت الإجتماعي قد يحسن من الصحة النفسية للفرد ويزيد من قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل، وقد أوصى الباحث بإعداد برامج تدريبية خاصة بالتعامل مع ضغوط العمل المختلفة، ومحاولة إيجاد روابط بين العاملين بالمؤسسة لما له من تأثير إيجابي علي تنمية الدوافع نحو الصمت الإجتماعي وبما يزيد من قدر الفرد على تحمل ضغوط العمل، إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت ووضع نظام محدد بعيداً عن المحاباه والوساطة والمحسوبية يضمن ترقية الأخصائيين وفقاً للكفاءة والجدارة.

Summary of the research in English:

The current research aims to identify work pressures and their relationship to organizational silence among sports specialists at Benha University by identifying the sources of work pressures and types of silence and the nature of the relationship between them among sports specialists at Benha University. The researcher used the descriptive approach, and used a questionnaire on work pressures and organizational silence as a tool for collecting data. The research sample consisted of (80) sports specialists at Benha University. The results of the study showed high work pressures, as well as the level of organizational silence for sports specialists at Benha



University, and that there is a direct correlation between all sources of work stress and the silence of submission as well as defensive silence, which shows the negative impact. Work pressures lead to the emergence of organizational silence among sports specialists at Benha University, while there is an inverse correlation between all sources of work stress and the social silence of sports specialists, which explains that social silence may improve the psychological health of the individual and increase the individual's ability to withstand work pressures. The researcher recommended Preparing training programs specifically for dealing with various work pressures, and trying to create links between the organization's employees because of its positive impact on developing motivations toward social silence and increasing the individual's ability to withstand work pressures. Reconsidering the system of incentives and rewards and developing a specific system away from favoritism and mediation. Nepotism ensures that specialists are promoted according to competence and merit.

٠/١ مقدمة

١/١ تقديم

تعاني منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء عدد من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وقد أتاح علم الإدارة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى، وتأتي ضغوط العمل Work pressures كأحد أهم المشكلات التي تهدد تلك المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، فلا تكاد تخلو مؤسسة كما يشير دانيال Daniel (٢٠٢٠م) من ظاهرة ضغوط العمل، وقد يتعرض لها أي فرد أيا كانت وظيفته أو مستواه الإداري، ووفقاً لمنظمة العمل الدولية فإن ضغوط العمل من الأمور المعترف بها في جميع أنحاء العالم كونها تمثل تحدياً رئيسياً لصحة الفرد والمؤسسة على السواء (٢٤ : ٣٧٦)

ويبين كانت وآخرون Kant et al., (٢٠١٣م) أن الفرد يقضي ما يقرب من ثلث حياته في العمل، ويضطر إلى مواجهة الكثير من الضغوط أثناء عمله، وضغوط العمل تؤثر على جميع المهن تقريباً وعلي جميع المستويات بدءاً من المستويات التنفيذية إلى العليا، والضغوط ليست وليدة العصر الحديث وإنما هي موجودة منذ وجد الإنسان على ظهر البسيطة إلا أنها زادت وظهرت بصورة أكثر



في العصر الحديث نظراً لتضخم حجم المنظمات وزيادة أعباء العمل (٣٥ : ٥٢٦)، ويشير جورجى واخرون **Giorgi, et al.** (٢٠١٩م) إلى أن الضغوط تظهر نتيجة عدم وضوح المهام المسندة لكل فرد، وانعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء، وإن كان جميع العاملين يتعرضون لنفس الضغوط إلا إنهم لا يتأثرون بهذا الضغط بنفس المستوى، فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلى إختلاف مستوى معاناتهم منه (٣٣ : ١٤٣)

وسلوك الصمت التنظيمي كما يشير **فاليخاني وكاربارداز Valikhani & Karpardaz** (٢٠١٥م) من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي ينطوي على تفضيل العاملين عدم التعبير عن آرائهم بشأن مشاكل المنظمة والصعوبات التي تواجهها وغيرهما من الأمور التي تهمها، وبالطبع فإن سلوك الصمت التنظيمي عرض لمرض ما أصاب المنظمة، ويجب على المديرين الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافيتها، وقد يؤدي تجاهل تلك الظاهرة إلى وصول المنظمة إلى حالة من السكون والذي يؤدي في النهاية إلى وفاتها (٥١ : ٢١٤)

ويشير **اكبريان AKbarian** (٢٠١٥م) أن مفهوم سلوك الصمت التنظيمي لا يقتصر على مجرد عدم التحدث بل يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين في المنظمة سواء عدم التحدث الشفهي أو عدم الكتابة أو عدم المشاركة وكذلك الشعور بتدني الأهمية في المنظمة وما يتضمنه من الشعور بالتهميش والكتب والإقصاء وبأنهم من الأقلية المفروض عليها الصمت (١٧ : ١٧٨)، كما يبين **يالمز واخرون Yilmaz, et al.** (٢٠١٦م) أن بعض العاملون يعتقدون أن طاعة الرؤساء هي السلوك الأمثل، ويؤدي هذا الجو السلبي إلى شعور العاملين بعدم الأمان في حال إقتربهم من المديرين ويثبط حماسهم نحو عرض آراءهم، لذا يفضل العاملون عدم التعبير عن ما لديهم من مقترحات حتى وإن كانت في صالح المنظمة (٥٧ : ١٩٢)

كما يشير **فيدياي وسيماما Fedayi & Semama** (٢٠٢٣م) إلى أن هناك مجموعة من الاسباب أو العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي ومنها المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات، والإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون، والخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة وإعتبارها مضيعة للوقت، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين. (٣١ : ٤٧٨)

٢/١ مشكلة البحث

يشير **كاراكا Karaca** (٢٠١٣م) إلى أن المنظمات الناجحة في العصر الحالي تنظر إلى العنصر البشري بإعتباره المصدر الرئيسي للإبداع والإبتكار وفي النهاية تحقيق الإنتاجية والنجاح، (٣٦ : ١١٤)، إلا أن مكان العمل كما يشير **يانج واخرون Yang et al.** (٢٠١٩م) يعتبر مصدراً



لتجمع عدد كبير من الضغوط، والتي لها قد تؤثر على صحة الموظفين المصابين بأمراض القلب والأوعية الدموية والأكتئاب والسرطان (٤٥ : ٨٩)، كما يضيف بيرلو وآخرون **Barello et al.**, (٢٠٢٠م) أن ضغوط العمل قد تؤدي إلى الإجهاد وردود فعل سلبية مختلفة بما في ذلك انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وكذلك ضعف التزام العاملين والميل الكبير نحو الاستقالة وترك العمل.

(١٩ : ١٥٢)

ويضيف براسد و فيديا **Prasad and Vaidya** (٢٠٢٠) أن ما يتعرض له العاملون من ضغوط في بيئة العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب وقلق وإحباط بل ينعكس أيضاً على مستويات ادائهم لعملهم وقدرتهم على العمل والتي تعيق الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها. (٤٤ : ١٢٥)، وقد تتسبب الضغوط في النهاية كما يشير وبستر وآخرون **Webster** (٢٠١٠م) في زيادة الخسائر بسبب عدم رضا العمال وزيادة السلبية والتغيب عن العمل (٥٤، ٧٨)

فالمنظمات اليوم كما يشير كاراكا **Karaca** (٢٠١٣م) تحتاج إلى عاملين يشاركون الآخرين أفكارهم وآراءهم ومعارفهم وخبراتهم بصفة مستمرة في ظل عالم يتسم بالتغيير السريع، فلا يمكن ان تنمو وتتطور المنظمة في ظل عاملون يفضلون الصمت وعدم المشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم نحو تقويم المنظمة (٣٦ : ١١٩)، فاحتفاظ العاملون بأفكارهم وآراءهم وانتقاداتهم وعدم الإفصاح عنها عن عمداً يؤدي كما يشير الشير وجايهون **Alisher & Jaehoon** (٢٠١٥م) إلى العديد من النتائج السلبية كإنخفاض مستوى الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين وإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي وزيادة الميل إلى مغادرة المنظمة (١٨ : ١٢٨)

ويشير كويلوجلو **Koyluoglu** (٢٠١٥م) ، سيلكوك **Selcuk** (٢٠١٥م) إلى أن الصمت التنظيمي يعتبر أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، فهو يحد من مبادرة وإبداعية العاملين في العمل (٣٧ : ٣٧٢) (٤٥ : ١٤٢)، ويضيف دينز وآخرون **Deniz et al.**, (٢٠١٣م) ويزيد من نوايا ترك العمل ويخفض الإلتزام التنظيمي للعاملين (٢٥ : ٦٩٥)، ويعتبر كما يشير زهير وإبرو **Zehir and Ebru** (٢٠١١م) معوق أساسي للتغيير التنظيمي، ويؤدي إلى الإستسلام وعدم المشاركة الفاعلة في العمل، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية (٦٠ : ١٤٠٢)

والصمت التنظيمي كما يشير براين **Brian** (٢٠١٩م) يعتبر مؤشر هام لضعف الإتصال وقلة الإبداع وجمود الفكر في المنظمة ، ويعكس وجود مشاكل كبيرة تواجه الأفراد وهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية تعبت بالمنظمة وأفرادها وتحول بينها وبين نجاحاتها وتحقيق أهدافها (٢١ : ٣٨)، ويتسبب كما يشير تان ونور **Tan & Noor** (٢٠١٣م) في عدم إكتراث الأفراد بمنظمتهم وعملهم مما يؤدي إلى إنخفاض مستويات الأداء المؤسسي، مما قد يؤدي إلى أضرار مادية



كبيرة للمنظمة، وينعكس ذلك على انخفاض الأداء المؤسسي كما يؤدي إلى أضرار مادية كبيرة للمنظمة (٤٨ : ٢٦٠)

لذا يسعى الباحث من خلال الدراسة الراهنة التحقق مما إذا كانت ضغوط العمل التي تحيط ببيئة عمل الأخصائيين الرياضيين أثناء عملهم بجامعة بنها أحد مسببات ظاهرة الصمت التنظيمي ، والتعرف على الأسباب الحقيقية التي تسهم في زيادة تلك الضغوط ومدى ارتباطها بالصمت التنظيمي لهؤلاء الأخصائيين، فإهمال دراسة تأثير ضغوط العمل له تأثير سلبي على المؤسسة، لأن ضغوط العمل إذا لم تتم إدارتها جيداً فإن لها عواقب أكثر خطورة على الأفراد والمؤسسة وبالتالي فإنه ينبغي معرفة ما إذا كان الأفراد الذين يعانون من الضغط داخل عملهم سيستمرون بالمشاركة بفعالية داخل مؤسساتهم أم ستتغير مواقفهم

كما أنه وفي حدود إطلاع الباحث لاحظ ندرة الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي في المجال الرياضي بالتحليل ومحاولة التعرف على العوامل المرتبطة بها ، حيث يتطلب تشخيص الصمت التنظيمي الوقوف على الأسباب الكامنة وراء سلوك صمت العاملين أو العوامل المؤثرة عليه لمساعدة اصحاب القرار على تحجيم ذلك السلوك بدأً من دفعهم على زيادة الثقة في إدارة المؤسسة وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم بحرية فيما ينعكس إيجابياً على تحسين أداء العمل بالمؤسسة.

٣/١ أهمية البحث

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى جذب أفضل كفاءات الموارد البشرية والمحافظة عليها، لتكون بمثابة رأس مال بشري هام بما يمكن هذه المنظمات من تحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية، ويشير مكسينج وآخرون **Mxenge et al., (٢٠١٤م)** إلى أنه في سبيل الإهتمام بهذه العمالة فقد اولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع التغيب عن العمل ودوران العمال، فالعنصر البشري القادر على تحمل ضغوط العمل وصعوباته وتبعاته وتحدياته بكافة أنواعها وأشكالها يعتبر هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وهو أهم عوامل نجاح المنظمات خاصة في القطاع الخدمي (٤١ : ٢٦)

ويشير تسنج وآخرون **Tseng et al., (٢٠٢١م)** إلى أنه قد ظهر الإهتمام الفعلي بضغط العمل بشكل واضح من قبل المؤسسات مع ظهور الإحصائيات التي بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد، وعلى الخسائر المالية المترتبة عليه في المؤسسات والمنظمات، وعلاقة تلك الضغوط بالبيئة الإجتماعية العامة التي يصعب فصلها عن بيئة العمل، لا سيما أن معظم المنظمات الإدارية في الوقت الراهن أخذت تعاني هي الأخرى من إزدياد السلوك غير المرغوب فيه بين العاملين فيها. (٤٩ : ٩١١)

ويشير زامر وامبرين **Zamir & Ambreen (٢٠١١م)** إلى أنه على الرغم من أن أغلب الحديث عن الضغوط تحمل دلالة سلبية إلا أنه متعدد الأوجه حيث يمكن ان ترتبط ضغوط العمل بأحداث



إيجابية، ويصبح مشكلة فقط حينما تتجاهل المنظمة وضع الحلول المناسبة لها، وبشكل آخر يمكن اعتبار ضغوط العمل احد اسباب الخلل الوظيفي أحياناً، وفي أحيان أخرى تكون مقترنه بالإستجابات المناسبة التي قد تفيد كلا من الفرد والمؤسسة (٥٩ : ٣١٨)، حيث يحفز الأفراد كما يشير فيجيان **Vijayan (٢٠١٧م)** على العمل بشكل أكبر وأداء جيد، ويسمح لهم باستكشاف الفرص ويؤدي إلى تعزيز إنتاجية العمل (٥٢ : ٢٦)

وعلى الجانب الآخر فإن الصمت التنظيمي كما يشير شوس **Shoss (٢٠١٧م)** يؤثر بشكل مباشر على عمليات التنمية والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي تتأثر كفاءة وفعالية المنظمات ولا تتمكن من تحقيق أهدافها (٤٧ : ٧٤٠)، ويشير فاكولا وبورداس **Vakola & Bourdas (٢٠٠٥م)** إلى أنه نظراً لتزايد حدة المنافسة وزيادة توقعات العملاء وإعتبار الجودة متطلب ضروري في ظل عالم يتصف بالتغيير المستمر، تطلب المنظمات الناجحة من افرادها ان يكون لهم مبادرات وان يبادروا بتحمل المسؤولية ولا يهابون التحدث في أمور المنظمة من أجل البقاء، كما تحتاج المنظمات من أفرادها القدرة على مواجهة التحديات البيئية ولا يخشون مشاركة ما لديهم من معرفة ومعلومات ويدافعون عن آرائهم ويحاولون دوماً إثبات صحتها (٥٠ : ٤٤٨).

ويشير السي واخرون **Elci, et al., (٢٠١٤م)**، وفارد وفاريبا **Fard and Fariba (٢٠١٥م)** إلى أنه بالرغم من أن سلوكيات الصمت التنظيمي تعد أحد الظواهر الشائعة في المنظمات (٢٩ : ٤٥٨) (٣٠ : ٢٢٩)، إلا أنه وكما يشير ديترت **Detert (٢٠١٠م)** لم يلقي الإهتمام الكافي من حيث تحليل المفهوم ومستوياته وأسبابه وإنعكاساته وقد يصلح تفسيراً لذلك غياب نظرية عامة لتفسير سلوك الصمت في تحليل ودراسة المنظمات (٢٧ : ٤٦٢)، ويعد إخضاع هذه الظاهرة للبحث أمر بالغ الأهمية لمساهمة ذلك في توفير حصيلة من المعرفة العلمية والتي تساعد في التعرف على طبيعة سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين.

٤/١ هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف علي ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها وذلك من خلال تحديد :

١/٤/١ مصادر ضغوط العمل لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

٢/٤/١ أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها .

٣/٤/١ طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

٥/١ تساؤلات البحث

- ١/٥/١ ما هي مصادر ضغوط العمل لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟
٢/٥/١ ما هي أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟
٣/٥/١ هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟

٦/١ مصطلحات البحث

١/٦/١ **ضغوط العمل Work stress** : " بأنها الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل والتي قد تؤثر سلباً على راحتهم العقلية أو الجسدية أو كليتهما معاً" (٢٣ : ٣٠٥)

٢/٦/١ **الصمت التنظيمي Organizational Silence**: بأنه "عدم تعبير العاملين عن أفكارهم ومعلوماتهم بصورة متعمدة، بما ينعكس سلباً على عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى إهدار الموارد المالية وطاقات العاملين" (٣٩ : ٦٤١)

١٠/٢ الدراسات السابقة

١/٢ دراسة فيداي وسيماء Fedayi, Y. & Sema, D (٢٠٢٣م) بعنوان " آثار الصمت التنظيمي على المشاركة في العمل ونية المغادرة ومستويات الأداء الوظيفي للممرضات" (٣١)
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الإنخراط في العمل ونية ترك العمل والأداء الوظيفي للممرضات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) ممرضة، وقد تم استخدام مقياس الصمت التنظيمي ومقياس الأداء الوظيفي ومقياس نية ترك العمل ومقياس المشاركة في العمل لجمع البيانات في هذه الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يرتبط ارتباطاً سلبياً مع الأداء الوظيفي والمشاركة في العمل، بينما يرتبط الصمت التنظيمي ارتباطاً إيجابياً مع نية ترك العمل ، وقد أوصت الدراسة بضرورة إزالة أي عقبات امام العاملين قد تمنعهم من المشاركة في إبداء آرائهم لمحاولة تقليل نية ترك العمل، وقد تكون الاجتماعات احد وسائل تقليل مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين

٢/٢ دراسة محمد حسن احمد (٢٠٢٣م) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالإستهداف للحوادث لدى عينة من عمال الإنتاج" (١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والإستهداف للحوادث لدى عينة من عمال الإنتاج، وإمكانية التنبؤ بضغوط العمل من خلال درجات العمال في الإستهداف للحوادث ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤١) عاملاً وعاملاً من إدارات الإنتاج بمصانع محيط محافظة القاهرة



الكبرى وخم العمال الذين تعرضوا لحادثة أو أكثر وترتب عليها توقعهم عن العمل بسبب الإصابة ومن ثم عودتهم لممارسة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العمال في ضغوط العمل والإستهداف للحوادث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العمال في ضغوط العمل، وأنه لا يمكن التنبؤ بالإستهداف للحوادث من خلال درجات العمال على مقياس ضغوط العمل، وقد تم تفسير نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ووجهة نظر الباحث.

٣/٢ دراسة يوجين شيه **Yujin Xie** (٢٠٢١م) بعنوان "تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ونوعية النوم لدى عمال شركات النقل في الصين، ودور رأس المال النفسي كمتغير وسيط" (٥٨)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل لدى سعاة شركات النقل في الصين، والتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي ونوعية النوم للسعاة الصينيين، والتحقق من الدور الوسيط لرأس المال النفسي **Psychological Capital**، وقد تضمنت عينة الدراسة (٣٠٠٠) من السعاة في بكين بدولة الصين في الفترة من يناير إلى ديسمبر ٢٠١٩م باستخدام العينة الطبقية العنقودية، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ضغوط العمل لدى عمال شركات النقل بالصين مرتفعة وأن ضغط العمل قد ارتبط سلباً بالرضا الوظيفي، فكلما زاد ضغط العمل قل الرضا الوظيفي لدى عمال شركات النقل بالصين، كما ارتبط ضغط العمل سلباً مع نوعية النوم لدى عمال تلك الشركات، كما ارتبط سلباً برأس المال النفسي، وأن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً بين ضغوط العمل ونوعية النوم لدى السعاة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بضغوط العمل لدى سعاة شركات النقل، وأنه يجب الإهتمام برأس المال النفسي لما له من دور في تخفيف ضغوط العمل التي يتعرض لها السعاة، ومحاولة تعزيز التنمية الصحية للموظفين.

٤/٢ دراسة ديسي **Deasy, L.** (٢٠٢١م) "تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف : دراسة حالة عن الصناعة التحويلية في أندونيسيا" (٢٦)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين في الصناعة التحويلية في أندونيسيا، وقد تضمنت عينة الدراسة (٩٣) موظفاً على مستوى الموظفين يعملون في شركات تصنيع مختلفة، وقد استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة لجمع البيانات

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين ضغوط العمل وبيئة العمل على أداء الموظف، حيث أظهرت النتائج ارتباط ضغوط العمل بأداء الموظف حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٩٧)، وإن ساعات العمل غير القياسية والعلاقات الضعيفة مع الزملاء والرؤساء تساهم في خلق



ضغوط العمل التي لها تأثير على الأداء المنخفض للموظفين، وقد اوصت الدراسة أنه على المنظمات إجراء دراسات دورية للتعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين، وتطبيق ساعات عمل مرنة وعقد منتديات نقاس وإجتماعات بين الموظفين وسينعكس ذلك على تحسين إنتاجية العمل.

٥/٢ دراسة جولمرزا واخرون, **Gholamreza et al., (٢٠١٩م)** بعنوان "تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية الموظفين" (٣٢)

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الصمت التنظيمي على إنتاجية الموارد البشرية لدى العاملين بمصلحة الضرائب، وقد بلغت عينة البحث ٢٥ فرداً من مصلحة الضرائب، وقد تم استخدام استبيان الصمت التنظيمي فاكولا وبوراداس (**Vakola & Bouradas (2005)**) كما تم قياس إنتاجية الموارد البشرية باستخدام إستبيان **جولد سميث (1980) Goldsmith**.

وقد اظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي له تأثير مباشر سلبي على إنتاجية الموارد البشرية، كما اظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين صمت الإذعان والإنتاجية، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الصمت الدفاعي والإنتاجية، ولم تظهر النتائج وجود علاقة بين الصمت الاجتماعي والإنتاجية وقد يرجع ذلك لوجود عوامل متداخلة مثل الخصائص النفسية والثقافة التنظيمية السائدة على السكان المعنيين.

٣/٠ إجراءات البحث

٣/١ المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة .

٣/٢ عينة البحث

تضمنت عينة البحث عدد (٨٠) من الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وقد قام الباحث باختيار عدد (٢٠) أخصائي للعينة الاستطلاعية من خارج عينة البحث الأصلية ، لتصبح عينة البحث الكلية (١٠٠) أخصائي رياضي.

٣ / ٣ أدوات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لاستبئاني ضغوط العمل والصمت التنظيمي، كما قام الباحث بإعداد استبئاني الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة

٣ / ٤ خطوات تصميم استبئانات الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد صورة مبدئية للاستبئان مرفق (٢) حيث يبين مرفق (٢ / ١) عبارات استبئان ضغوط العمل، كما يبين مرفق (٢ / ٢) عبارات استبئان

الصمت التنظيمي، وقد تم عرض عبارات الاستبيانين في صورتها الأولى علي نخبة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٨٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء وبيين مرفق (٣ / ١) النسبة المئوية لاستجابات السادة الخبراء علي عبارات استبيان ضغوط العمل، كما بيين مرفق (٣ / ٢) النسبة المئوية لاستجابات السادة الخبراء علي عبارات استبيان الصمت التنظيمي. كما بيين جدول (١) عدد عبارات استبيان ضغوط العمل وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٤) عبارات هي العبارات أرقام (١٥، ٤١، ٤٣، ٥٤) من الصورة المبدئية لإستبيان ضغوط العمل، وبيين جدول (٢) العبارات التي تم تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان ضغوط العمل، كما بيين مرفق (٤ / ١) الصورة النهائية لاستبيان ضغوط العمل، كما بيين جدول (٣) عدد عبارات استبيان الصمت التنظيمي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٣) عبارات هي العبارات أرقام (١٥، ١٧، ٤٦) من الصورة المبدئية لإستبيان الصمت التنظيمي، كما بيين جدول (٤) العبارات التي تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان الصمت التنظيمي، وبيين مرفق (٤ / ٢) الصورة النهائية لاستبيان الصمت التنظيمي .

٣ / ٥ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملاءمة محاور الإستبيان لهدف الدراسة ومدي استيعاب عينة البحث لعناصر الاستبيانات والتعرف علي أوجه الصعوبة والقصور في عناصر الاستبيانات ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، وكذلك التعرف علي ثبات المقياس من خلال تطبيق الاستبيان بتاريخ ٢٠ / ١١ / ٢٠٢٣م ثم إعادة تطبيقه في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ٢ / ١٢ / ٢٠٢٣م بفاصل زمني قدره أسبوعان علي عدد ٢٠ فرد من خارج عينة البحث الأصلية.

جدول (١)

عدد عبارات استبيان ضغوط العمل وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	عبء العمل	١٦	١	١٥	١٥
٢	التقدير والمكافآت	١٢	-	-	١٢
٣	غموض الدور	١٦	٢	٤١	١٤
				٤٣	
٤	بيئة العمل	١٣	١	٥٤	١٢

جدول (٢)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان ضغوط العمل وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
١٣	تزداد ضغوط الحياة من حولي	مسئوليات الحياة تزيد من احساسني بضغوط العمل
٢٠	تتوافر مرتبات جيدة	تتناسب المرتبات مع كمية الضغوط التي يتعرض لها العاملين
٣٥	يتم تحديد مسؤولياتي	مسئولياتي واضحة وتتناسب مع حدود عملي
٤٨	امتلك جهاز كبيوتر	هناك أجهزة كمبيوتر كافية للقيام بأداء مهام العمل
٥١	يوجد اجهزة طبية مناسبة	يتم توفير رعاية طبية مناسبة للعاملين

جدول (٣)

عدد عبارات استبيان الصمت التنظيمي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	صمت الإذعان	١٢	-	-	١٢
٢	الصمت الدفاعي	٢٣	٢	١٥ ١٧	٢١
٣	الصمت الإجتماعي	١٢	١	٤٦	١١

جدول (٤)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان الصمت التنظيمي وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٥	الإدارة لا تهتم بتشجيع العاملين للتعبير عن الرأي	تشجع الإدارة العاملين للتعبير أراءهم وإقتراحاتهم
١٤	اخشي من رد فعل الإدارة عند إبداء الإقتراحات	تتخذ الإدارة مواقف مضاده نحو من يبدي اقتراحاته من العاملين
٤٠	اخشي فقدان الأصدقاء	افضل الصمت خوفاً من فقدان صداقة الزملاء

٣ / ٦ المعاملات العلمية للإختبار

٣ / ٦ / ١ صدق الإختبار

٣ / ٦ / ١ / ١ صدق المحكمين

بعد عرض استبباني البحث على السادة الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية، وفى ضوء الآراء والملاحظات التى أبداها الخبراء قام الباحث بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتى أصبحت الإستمارة فى صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحث جميع المحاور والعبارات التى لم تحصل على نسبة موافقة ٨٠٪ من آراء السادة الخبراء.

٣ / ٦ / ١ / ٢ صدق الإتساق الداخلى لمحاور استبباني ضغوط العمل والصمت التنظيمي

بعد التحقق من صدق محتوى الاستبيان عن طريق المحكمين وبعد إعداد الصورة النهائية للاستبيان قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف حساب صدق الإتساق الداخلى لمحاور استبباني ضغوط العمل والصمت التنظيمي ويبين جدول (٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلى لمحاور استبيان ضغوط العمل، كما يبين الجدول رقم (٦) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلى لمحاور استبيان الصمت التنظيمي

جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلى لمحاور استبيان ضغوط العمل

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	١٥	**٠,٨٦٢
٢	المحور الثاني	١٢	** ٠,٨٥٨
٣	المحور الثالث	١٤	**٠,٩٨٥
٤	المحور الرابع	١٢	**٠,٩٥٣

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلى بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٦٢ ، ٠,٩٨٥) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

جدول (٦)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الصمت التنظيمي

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	١٢	**٠,٨١٢
٢	المحور الثاني	٢١	**٠,٨٨٨
٣	المحور الثالث	١١	**٠,٩٥٦

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٨١٢ ، ٠,٩٥٦) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

٣ / ٦ / ٢ الثبات

٣ / ٦ / ٢ / ١ تطبيق الإختبار وإعادته

لإيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الإختبار وقد تم تطبيق الاستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية بتاريخ 7 / 12 / ٢٠٢٣م، وقد تم إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة بعد مرور أسبوعان بتاريخ 17 / 12 / ٢٠٢٣م ، وتم حساب معامل الارتباط لمحاور ضغوط العمل بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٧) ، كما تم حساب معامل الارتباط بين محاور الصمت التنظيمي بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٨)

جدول (٧)

معاملات الثبات لمحاور استبيان ضغوط العمل

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/	ع	س/	
١	المحور الأول	١٥	٢,٨٩	٠,٢٣	٢,٨٧	٠,٢٢	**٠,٨٨
٢	المحور الثاني	١٢	٢,٨٧	٠,٢٩	٢,٨٢	٠,٣٥	**٠,٩١
٣	المحور الثالث	١٤	٢,٨٨	٠,٢٦	٢,٨٥	٠,٢٨	**٠,٩٧
٤	المحور الرابع	١٢	٢,٨٨	٠,٢٥	٢,٩٢	٠,٢٣	**٠,٩٤

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٨٨ ، ٠,٩٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويضمن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

جدول (٨)

معاملات الثبات لمحاول استبيان الصمت التنظيمي

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
			ع	س/	ع	س/
١	المحور الأول	١٢	٠,٢٣	٢,٩٠	٠,٢٠	٢,٨٩
٢	المحور الثاني	٢١	٠,٢٧	٢,٨٧	٠,٣٣	٢,٨٢
٣	المحور الثالث	١١	٠,٢٦	٢,٨٧	٠,٢٥	٢,٨٨

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين ما بين (٠,٩٢ ، ٠,٩٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

٧/٣ الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة والبالغ عددها (٨٠) إحصائي رياضي من الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها وذلك بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٣م بعد التأكد من مدي ملاءمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الاستبيان ، حيث سيتم الإجابة علي عبارات الاستبيان ثم تفرغ وتبويب الاستجابات تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية.

٨ / ٣ المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

The percentage النسبة المئوية

Arithmetic mean المتوسط الحسابي

weight cases الوزن النسبي

Chi – Square test Statistic اختبار كاي

Correlation Coefficient معامل الارتباط

٩ / ٣ مفتاح التصحيح

يبين جدول (٩) مفتاح التصحيح للعبارات الإيجابية والعبارات السلبية

جدول (٩) مفتاح تصحيح الإستجابات

الإستجابات	العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
أوافق	٣	١
إلى حد ما	٢	٢
لا أوافق	١	٣

٠/٤ عرض ومناقشة النتائج

١/٤ عرض النتائج

جدول (١٠)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (عبء العمل) بمحاور ضغوط العمل

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودلالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٣	١٢٨	**٢٨,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١٧,٥٠	١٤	%٢١,٢٥	١٧	الأعمال التي توكل لي تتطلب مجهود مضاعف	١
١١	١١٣	**٥٥,٢٣	%٧٢,٥٠	٥٨	%١٣,٧٥	١١	%١٣,٧٥	١١	ضعف اعداد العاملين زاد من عبء العمل	٢
٦	١٢٢	**٤٢,٧٠	%٦٧,٥٠	٥٤	%١٢,٥٠	١٠	%٢٠,٠٠	١٦	اشعر بالإجهاد نتيجة لزيادة المهام المكلف بها	٣
٩	١١٩	**٥٣,٢٨	%٧١,٢٥	٥٧	%٨,٧٥	٧	%٢٠,٠٠	١٦	الأعمال المطلوبة اكبر من وقت العمل المتاح	٤
٧	١٢١	**٣٣,٧٨	%٦٣,٧٥	٥١	%٢١,٢٥	١٧	%١٥,٠٠	١٢	الأعمال التي اكلف بها تتناسب ومؤهلاتي	٥
١٢	١١٢	**٥٢,٢٣	%٧١,٢٥	٥٧	%١٧,٥٠	١٤	%١١,٢٥	٩	يسهل انجاز الأعمال المكلف بها في الوقت المطلوب	٦
١٤	١٠٨	**٧٠,٣٠	%٧٧,٥٠	٦٢	%١٠,٠٠	٨	%١٢,٥٠	١٠	اتحمل اعباء كبيرة نتيجة خروج العاملين للمعاش	٧
٥	١٢٤	**٣٩,٩٣	%٦٦,٢٥	٥٣	%١٢,٥٠	١٠	%٢١,٢٥	١٧	قد أصاب بالإعياء الشديد نتيجة ضغط العمل	٨
١	١٣٧	**١٠,٦٨	%٥٠,٠٠	٤٠	%٢٨,٧٥	٢٣	%٢١,٢٥	١٧	اشعر بأنني غير قادر على إرضاء الرؤساء	٩
٨	١٢٠	**٥٤,٠٣	%٧١,٢٥	٥٧	%٧,٥٠	٦	%٢١,٢٥	١٧	أشعر بعدم القدرة على تنفيذ التعليمات	١٠
١٥	١٠٥	**٧٠,٥٣	%٧٧,٥٠	٦٢	%١٣,٧٥	١١	%٨,٧٥	٧	يسهل تلبية متطلبات الجودة في ظل حجم العمل المكلف به	١١
٣	١٢٨	**٩,٤٨	%٦١,٢٥	٣٩	%١٧,٥٠	١٤	%٢١,٢٥	١٧	ليس لي رأي في أداء ما اكلف به من عمل	١٢
١٣	١١٠	**٥١,١٠	%٧٠,٠٠	٥٦	%٢٢,٥٠	١٨	%٧,٥٠	٦	مسئوليات الحياة تزيد من احساسى بضغط العمل	١٣
٣	١٢٨	**٤٢,١٠	%٥٥,٠٠	٥٤	%٣٠,٠٠	٢٤	%١٥,٠٠	١٢	يتم استدعائي في أوقات العمل غير الرسمية لإنهاء بعض الأعمال	١٤
١٠	١١٦	**٥١,٩٣	%٧١,٢٥	٥٧	%١٢,٥٠	١٠	%١٦,٢٥	١٣	يؤثر عملي على التزاماتي العائلية	١٥

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور عبء العمل (موافق – إلي حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١١)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (التقدير والمكافآت) بمحاور ضغوط العمل

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١٢	١٢٣	**٢٨,٩٨	%٦١,٢٥	٤٩	%٢٣,٧٥	١٩	%١٥,٠٠	١٢	تقوم الإدارة بتقدير المجهود المبذول	١
٥	١٣٤	**٣٢,٢٨	%٦١,٢٥	٤٩	%١٠,٠٠	٨	%٢٨,٧٥	٢٣	هناك حوافز مناسبة للمجهود المبذول	٢
٧	١٣٢	**١٨,٩٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٢١,٢٥	١٧	يتم صرف مكافآت لزيادة دوافع العاملين نحو العمل	٣
١١	١٢٦	**٢٨,٠٨	%٦١,٢٥	٤٩	%٢٠,٠٠	١٦	%١٨,٧٥	١٥	تتناسب المرتبات مع كمية الضغوط التي يتعرض لها العاملين	٤
٢	١٣٨	*٩,٤٨	%٤٨,٧٥	٣٩	%٣٠,٠٠	٢٤	%٢١,٢٥	١٧	هناك تنافس بين العاملين في تحمل الأعباء الإضافية للحصول علي المكافآت الإضافية	٥
٨	١٣١	**٢١,٠٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	هناك حوافز للحصول على الدورات التدريبية	٦
١	١٤٠	*٧,٥٣	%٤٦,٢٥	٣٧	%٣٢,٥٠	٢٦	%٢١,٢٥	١٧	يتم تشجيع العاملين للإلتحاق بالدراسات العليا	٧
١٠	١٢٨	**٢٨,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١٧,٥٠	١٤	%٢١,٢٥	١٧	فرص شغل الوظائف القيادية واضحة ويحكمها القوانين واللوائح	٨
٣,٥	١٣٥	**٢٢,٢٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%١٦,٢٥	١٣	%٢٦,٢٥	٢١	تتوافر الإمكانيات المادية التي تساعد على إنجاز العمل	٩
٣,٥	١٣٥	**١٣,٥٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%٢٦,٢٥	٢١	%٢١,٢٥	١٧	دخل من العمل كافي لمواجهة متطلبات الحياة	١٠
٦	١٣٣	**١٦,٩٨	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢٣,٧٥	١٩	%٢١,٢٥	١٧	نظام الترقيات قائم على قدرة العاملين على الإنجاز	١١
٩	١٣٠	**٢٣,٢٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%٢٠,٠٠	١٦	%٢١,٢٥	١٧	المناصب الإدارية قائمة على الكفاءة	١٢

يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور التقدير والمكافأة (موافق – إلي حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (غموض الدور) بمحاور ضغوط العمل

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ دلالتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١٤	١٢٥	**٢٨,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%٢١,٢٥	١٧	%١٧,٥٠	١٤	الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الممنوحة لي	١
٧	١٣٣	**١٦,٠٩	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢٣,٧٥	١٩	%٢١,٢٥	١٧	المهام المكلف بها تتناسب مع التوصيف الوظيفي	٢
٩,٥	١٣١	**٢١,٠٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	هناك العديد من الإجراءات والقيود الرسمية التي يفرضها الهيكل التنظيمي والتي تحد من قدراتي على الإنجاز	٣
٥,٥	١٣٥	**١٣,٥٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%٢٦,٢٥	٢١	%٢١,٢٥	١٧	هناك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية	٤
٨	١٣٢	**١٨,٩٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٢١,٢٥	١٧	إجراءات العمل واضحة بشكل كافي	٥
٢	١٣٨	**٩,٤٨	%٤٨,٧٥	٣٩	%٣٠,٠٠	٢٤	%٢١,٢٥	١٧	المركزية المتبعة في العمل تزيد من الشعور بضغط العمل	٦
١	١٤٢	*٦,١٨	%٤٣,٧٥	٣٥	%٣٥,٠٠	٢٨	%٢١,٢٥	١٧	مسئولياتي واضحة وتتناسب مع حدود عملي	٧
٣	١٣٧	**١٠,٦٨	%٥٠,٠٠	٤٠	%٢٨,٧٥	٢٣	%٢١,٢٥	١٧	يصعب الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي	٨
١١	١٢٨	**٢٨,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١٧,٥٠	١٤	%٢١,٢٥	١٧	هناك قرارات إدارية تؤثر سلباً على دوافع العاملين نحو العمل	٩
٤	١٣٦	**١٢,٠٣	%٥١,٢٥	٤١	%٢٧,٥٠	٢٢	%٢١,٢٥	١٧	لا يوجد اليه لتطوير أسلوب العمل	١٠
١٢	١٢٧	**٣٠,٩٣	%٦٢,٥٠	٥٠	%١٦,٢٥	١٣	%٢١,٢٥	١٧	عدم وجود تنسيق بين الأقسام المختلفة يزيد من صعوبة الأداء مما يزيد من ضغوط العمل	١١
١٣	١٢٦	**٣٣,٧٨	%٦٣,٧٥	٥١	%١٥,٠٠	١٢	%٢١,٢٥	١٧	يمثل الرؤساء عبئاً على قدرتي على الإنجاز	١٢
٥,٥	١٣٥	**١٦,٩٨	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢١,٢٥	١٧	%٢٣,٧٥	١٩	يتم تكليفي بالعمل من أكثر من رئيس	١٣
٩,٥	١٣١	**٢١,٠٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	التضارب في القرارات يزيد من ضغوط العمل	١٤

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور غموض الدور (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .



جدول (١٣)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الرابع (بيئة العمل) بمحاور ضغوط العمل

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٥	١٣٧	**١٣,٢٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%٢٣,٧٥	١٩	%٢٣,٧٥	١٩	تتوافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإنجاز العمل	١
٧	١٣٤	**٢٤,٧٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٥,٠٠	١٢	%٢٦,٢٥	٢١	الإضاءة مناسبة لأداء مهام العمل	٢
٨	١٣٣	**٣١,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١١,٢٥	٩	%٢٧,٥٠	٢٢	تتوافر تهوية جيدة بمكان العمل	٣
٣	١٤٠	**١٩,٦٠	%٥٥,٠٠	٤٤	%١٥,٠٠	١٢	%٣٠,٠٠	٢٤	هناك أجهزة كمبيوتر كافية للقيام بأداء مهام العمل	٤
١	١٤٢	**١٥,١٠	%٥٢,٥٠	٢٤	%١٧,٥٠	١٤	%٣٠,٠٠	٢٤	يتم توفير الأدوات الكتابية بشكل مستمر وفوري	٥
١١	١٢٦	*٢٢,٩٠	%٧٠,٠٠	٤٦	%٢,٥٠	٢	%٢٧,٥٠	٢٢	هناك مكاتب مناسبة لتنفيذ مهام عملي	٦
٢	١٤١	*٦,٩٣	%٤٦,٢٥	٣٧	%٣١,٢٥	٢٥	%٢٢,٥٠	١٨	يتم توفير رعاية طبية مناسبة للعاملين	٧
١٢	١٢٤	*٣٩,٩٣	%٦٦,٢٥	٥٣	%١٢,٥٠	١٠	%٢١,٢٥	١٧	يتم توفير فرص ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل	٨
٩	١٣٢	*٣٤,٣٠	%٦٢,٥٠	٥٠	%١٠,٠٠	٨	%٢٧,٥٠	٢٢	هناك وسائل اتصال مناسبة بين الإدارات المختلفة	٩
٤	١٣٨	**٩,١٨	%٤٦,٢٥	٣٧	%٣٥,٠٠	٢٨	%١٨,٧٥	١٥	هناك نظام صيانة دوري للأجهزة الموجودة	١٠
٦	١٣٥	*١٩,٣٨	%٥٦,٢٥	٤٥	%١٨,٧٥	١٥	%٢٥,٠٠	٢٠	يتم توفير نظم تدريب لتطوير مستوى أداء العاملين	١١
١٠	١٣١	*١٧,٥٨	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢٦,٢٥	٢١	%١٨,٧٥	١٥	بيئة العمل آمنة ولا توجد مخاطر من مباشرة مهام العمل	١٢

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور بيئة العمل (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .



جدول (١٤)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (صمت الإذعان) بمحاور الصمت التنظيمي

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ دلالتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١٢	١٢٥	**٢٨,٢٣	%٦١,٢٥	٤٩	%٢١,٢٥	١٧	%١٧,٥٠	١٤	أرغب في السكوت لعدم إهتمام الآخرين بما سأقوله	١
٨	١٣٢	**١٨,٩٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٢١,٢٥	١٧	أمتنع عن التحدث لعدم إهتمام بقضايا العمل	٢
١١	١٢٩	**٢٨,٥٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١٦,٢٥	١٣	%٢٢,٥٠	١٨	التزم الصمت لجعل الإدارة أكثر سوء.	٣
٥	١٣٤	**٢٤,٧٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٥,٠٠	١٢	%٢٦,٢٥	٢١	دائماً ما لا تأخذ اقتراحاتي على محمل الجد	٤
٩	١٣١	**٢٦,٢٨	%٦٠,٠٠	٤٨	%١٦,٢٥	١٣	%٢٣,٧٥	١٩	تشجع الإدارة العاملين للتعبير آراءهم وإقتراحاتهم	٥
٦,٥	١٣٣	**٢٤,١٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٦,٢٥	١٣	%٢٥,٠٠	٢٠	لدي قناعة بأن الإدارة لن تفعل أي شيء جيد عندما أتحدث	٦
٣	١٣٦	**٢٦,٤٢	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٢,٥٠	١٠	%٢٨,٧٥	٢٣	انعدام العدالة في المكافآت يجعلني احجم عن المشاركة في المقترحات	٧
١	١٤٤	**١٦,٩٠	%٥٢,٥٠	٤٢	%١٥,٠٠	١٢	%٣٢,٥٠	٢٦	انعدام العدالة في الترقيات يجعلني احجم عن المشاركة في المقترحات	٨
٦,٥	١٣٣	**٢٤,١٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٦,٢٥	١٣	%٢٥,٠٠	٢٠	لدي شعور بأن الإدارة لا تستحق عناء التفكير لتقديم المقترحات	٩
١٠	١٣٠	**٢٣,٢٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%٢٠,٠٠	١٦	%٢١,٢٥	١٧	لا أرغب في تقديم أي اقتراحات لإحداث تغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل	١٠
٢	١٣٧	**١٠,٦٨	%٥٠,٠٠	٤٠	%٢٨,٧٥	٢٣	%٢١,٢٥	١٧	احتفظ لنفسي بالأفكار المتعلقة بتطوير وتحسين العمل بسبب عدم شعوري بالارتباط بالعمل	١١
٤	١٣٥	**١٣,٥٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%٢٦,٢٥	٢١	%٢١,٢٥	١٧	احتفظ بأي فكرة تطويرية لشعوري بعدم الثقة في قدرة المؤسسة على إحداث التغيير	١٢

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور صمت الإذعان (موافق - إلى حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١٥)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (الصمت الدفاعي) بمحاور الصمت التنظيمي

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودلالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١٤	١٣٢	**٣٠,٣٣	%٦١,٢٥	٤٩	%١٢,٥٠	١٠	%٢٦,٢٥	٢١	أشعر بالخطر أن تحدثت عن نقاط الضعف والمشاكل داخل المؤسسة	١
١٧	١٣١	**٢٣,٤٢	%٥٨,٧٥	٤٧	%١٨,٧٥	١٥	%٢٢,٥٠	١٨	تتخذ الإدارة مواقف مضاده نحو من يبدي اقتراحاته من العاملين	٢
٨	١٣٧	**١٠,٦٨	%٥٠,٠٠	٤٠	%٢٨,٧٥	٢٣	%٢١,٢٥	١٧	أصمت لحماية نفسي من الضرر	٣
١٢	١٣٣	**١٦,٩٧	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢٣,٧٥	١٩	%٢١,٢٥	١٧	أعتقد بأن التحدث سوف يؤثر سلباً على وظيفتي	٤
١٩	١٣٠	**٢٣,٢٨	%٥٨,٧٥	٤٧	%٢٠,٠٠	١٦	%٢١,٢٥	١٧	أفضل السكوت خوفاً من انتقادات الغير	٥
٢١	٩٨	**١٦,٩٠	%٥٥,٠٠	٤٤	%٢٢,٥٠	١٨	%٢٢,٥٠	١٨	أفضل الصمت حتى أتجنب انتقام الغير مني	٦
٣,٥	١٤٠	**١٦,٥٣	%٥٣,٧٥	٤٣	%١٧,٥٠	١٤	%٢٨,٧٥	٢٣	أفضل الصمت للحفاظ على علاقتي بزملائي	٧
٧	١٣٨	**٢١,١٨	%٥٦,٢٥	٤٥	%١٥,٠٠	١٢	%٢٨,٧٥	٢٣	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل	٨
٩,٥	١٣٦	**١٢,٠٣	%٥١,٢٥	٤١	%٢٧,٥٠	٢٢	%٢١,٢٥	١٧	أفضل عدم الحديث حتى أتجنب الصراعات مع زملائي	٩
١٧	١٣١	**٢١,٠٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	التزم الصمت لحماية علاقاتي بزملائي في العمل.	١٠
٥,٥	١٣٩	**١٣,٥٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%٢١,٢٥	١٧	%٢٦,٢٥	٢١	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين	١١
٢	١٤١	**١٤:٤٣	%٥٢,٥٠	٤٢	%١٨,٧٥	١٥	%٢٨,٧٥	٢٣	التزم الصمت لعدم ظهوري بمظهر غير كفاً	١٢
٩,٥	١٣٦	**٢٢,٩٠	%٥٧,٥٠	٤٦	%١٥,٠٠	١٢	%٢٧,٥٠	٢٢	اتجاهل الحقائق المرتبطة بالعمل لكي احمي نفسي	١٣
٢٠	١٢٩	**٢٥,٦٨	%٦٠,٠٠	٤٨	%١٨,٧٥	١٥	%٢١,٢٥	١٧	اتجنب إبداء الإقتراحات رغبة في حماية نفسي	١٤
١٤	١٣٢	**١٨,٩٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٢١,٢٥	١٧	احتفظ بمعلومات ذات صلة بالعمل بدافع الخوف	١٥
١٧	١٣١	**٢١,٠٣	%٥٧,٥٠	٤٦	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	احتفظ لنفسني بحلول مشاكل العمل بسبب الخوف	١٦

تابع جدول (١٥)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (الصمت الدفاعي) بمحاور الصمت التنظيمي

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار		
١	١٤٣	*٨,٧٣	%٤٨,٧٥	٣٩	%٢٣,٧٥	١٩	%٢٧,٥٠	٢٢	لا احاور أحد بشأن العمل خوفاً من العقاب	١٧
١٤	١٣٢	**١٨,٩٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٢١,٢٥	١٧	أفضل الصمت خوفاً من فقدان الثقة والإحترام	١٨
١١	١٣٥	**٢٩,٢٨	%٦٠,٠٠	٤٨	%١١,٢٥	٩	%٢٨,٧٥	٢٣	تنتظر المؤسسة لمن يبدي اقتراحاته على أنه صانع للمشاكل	١٩
٥,٥	١٣٩	**١٨,٧٨	%٥٥,٠٠	٤٤	%١٦,٢٥	١٣	%٢٨,٧٥	٢٣	أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من فقدان رضا الرؤساء	٢٠
٣,٥	١٤٠	**٢٣,١٣	%٥٦,٢٥	٤٥	%١٢,٥٠	١٠	%٣١,٢٥	٢٥	أفضل الصمت خوفاً من فقدان مناصبي	٢١

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الصمت الدفاعي (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١٦)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (الصمت الإجتماعي) بمحاور الصمت التنظيمي

ن=٨٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ ودالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
			النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار		
٧,٥	١٨٦	**٣٢,٢٨	%٢٨,٧٥	١٩	%١٠,٠٠	٨	%٦١,٢٥	٤٩	أرغب في السكوت لعدم إهتمام الآخرين بما سأقوله	١
٣	١٩٠	**٢٨,٩٨	%٢٣,٧٥	١٩	%١٥,٠٠	١٢	%٦١,٢٥	٤٩	أمتنع عن التحدث لعدم إهتمام بقضايا العمل	٢
١	١٩٣	**٢٨,٠٨	%٢٠,٠٠	١٦	%١٨,٧٥	١٥	%٦١,٢٥	٤٩	التزم الصمت لجعل الإدارة أكثر سوء.	٣
٢	١٩٢	**٢٣,٤٣	%١٨,٧٥	١٥	%٢٢,٥٠	١٨	%٥٨,٧٥	٤٧	دائماً ما لا تأخذ اقتراحاتي على محمل الجد	٤
٤	١٨٩	**٢١,٠٣	%٢١,٢٥	١٧	%٢١,٢٥	١٧	%٥٧,٥٠	٤٦	تشجع الإدارة العاملين للتعبير آراءهم وإقتراحاتهم	٥
١٠	١٨٤	**١٥,٠٣	%٢٣,٧٥	١٩	%٢٢,٥٠	١٨	%٥٣,٧٥	٤٣	لدي قناعة بأن الإدارة لن تفعل أي شيء جيد عندما أتحدث	٦
٥	١٨٨	**٢١,٠٠	%٢٢,٥٠	١٨	%٢٠,٠٠	١٦	%٥٧,٥٠	٤٦	انعدام العدالة في المكافآت يجعلني احجم عن المشاركة في المقترحات	٧
١٢	١٨٢	**١٠,٣٠	%٢٢,٥٠	١٨	%٢٧,٥٠	٢٢	%٥٠,٠٠	٤٠	انعدام العدالة في الترقيات يجعلني احجم عن المشاركة في المقترحات	٨
٧,٥	١٨٦	**٢٤,٧٨	%٢٦,٢٥	٢١	%١٥,٠٠	١٢	%٥٨,٧٥	٤٧	لدي شعور بأن الإدارة لا تستحق عناء التفكير لتقديم المقترحات	٩
٦	١٨٧	**١٦,٩٨	%٢١,٢٥	١٧	%٢٣,٧٥	١٩	%٥٥,٠٠	٤٤	لا أرغب في تقديم أي اقتراحات لإحداث تغيير بسبب شعوري بعدم الإرتباط بالعمل	١٠
١١	١٨٣	**١٣,٢٢	%٢٣,٧٥	١٩	%٢٣,٧٥	١٩	%٥٢,٥٠	٤٢	احتفظ لنفسي بالأفكار المتعلقة بتطوير وتحسين العمل بسبب عدم شعوري بالإرتباط بالعمل	١١
٩	١٨٥	**١٩,٣٨	%٢٥,٠٠	٢٠	%١٨,٧٥	١٥	%٥٦,٢٥	٤٥	احتفظ بأي فكرة تطويرية لشعوري بعدم الثقة في قدرة المؤسسة على إحداث التغيير	١٢

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الصمت الإجتماعي (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١٧)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الأخصائيين الرياضيين بمحاور ضغوط العمل

ن=٨٠

م	المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودلالاتها	الوزن النسبي
١	المحور الأول (عبء العمل)	١,٤٩	٠,٧٢	**٣٤٢,٥٠	١١٩,٤٠
٢	المحور الثاني (التقدير والمكافآت)	١,٦٥	٠,٧٩	**٢٠٥,٩٥	١٣٢,٠٨
٣	المحور الثالث (غموض الدور)	١,٦٦	٠,٧٩	**٢١٤,٣٨	١٣٢,٥٧
٤	المحور الرابع (بيئة العمل)	١,٦٩	٠,٨٢	**٢٩٣,٩٥	١٣٥,٢٥

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الأخصائيين الرياضيين لمحاور ضغوط العمل وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (١٨)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائيين الرياضيين بمحاور الصمت التنظيمي

ن=٨٠

م	المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودلالاتها	الوزن النسبي
١	صمت الإذعان	١,٦٧	٠,٨٢	**٢٦٩,٨٨	١٣٣,٢٥
٢	الصمت الدفاعي	١,٦٩	٠,٨٢	**٣٤١,٢٠	١٣٥,١٩
٣	الصمت الاجتماعي	٢,٣٤	٠,٨١	**٣٢٦,٣٠	١٨٧,٠٨

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحاور الصمت التنظيمي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين محاور ضغوط العمل والصمت التنظيمي

ن=٨٠

محاور الصمت التنظيمي	محاور ضغوط العمل	المحور الأول (عبء العمل)	المحور الثاني (التقدير والمكافآت)	المحور الثالث (غموض الدور)	المحور الرابع (بيئة العمل)
المحور الأول (صمت الإذعان)		**٠,٩٥٠	**٠,٩٩٥	**٠,٩٨٩	**٠,٩٩٤
المحور الثاني (الصمت الدفاعي)		**٠,٩٤٣	**٠,٩٩٣	**٠,٩٨٩	**٠,٩٩٧
المحور الثالث (الصمت الاجتماعي)		**٠,٨٨٣ -	**٠,٨٠٤ -	**٠,٧٩٧ -	**٠,٨٠٦ -

• قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,١١٣

يتضح من جدول (١٩) وجود ارتباط بين جميع محاور ضغوط العمل والصمت التنظيمي. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (-٠,٨٨٣ ، ٠,٩٩٧) وجميعها دال إحصائياً



٤ / ٢ مناقشة النتائج

١/٢/٤ الإجابة على التساؤل الأول : "ما هي مصادر ضغوط العمل لدى الإخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟"

يبين جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور ضغوط العمل "عبء العمل" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٩.٤٨ : ٧٠.٥٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٥٠.٠٠٠ : ٧٧.٥٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (١٠٥ : ١٣٧) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول "عبء العمل" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣٤٢.٥٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١١٩.٤٠)، ويبين ذلك أن الإخصائيين الرياضيين بجامعة بنها يتعرضون لعبء عمل زائد كاحد مصادر ضغوط العمل، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة آسيا يعقوب الهادي وآخرون (٢٠٢٠م) من ارتفاع متوسطات استجابات عينة البحث نحو محور عبء العمل لدى العاملين بكلية الأعمال وكلية الإقتصاد المنزلي بجامعة الملك خالد. (٣ : ٩٢)، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بيكار محمد شبل (٢٠٢٢) والتي أظهرت ارتفاع عبء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وقد ظهر عبء العمل بصورة اوضح لدى اعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بالمقارنة بالكليات النظرية.

(٤ : ٨٥)

وقد يرجع زيادة عبء العمل لدى الإخصائيين الرياضيين بجامعة بنها إلى انخفاض أعداد العاملين نتيجة خروج بعضهم للمعاش وعدم تعيين بديلاً لهم، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أشرف عبد التواب (٢٠١٧) إرتفاع مستوى عبء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك نتيجة زيادة الواجبات المهام المكلف بها أعضاء هيئة التدريس نتيجة انخفاض أعداد اعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. (٢ : ١٧١)

كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ابن خرور (٢٠١١م) والتي أظهرت تأثير العمل على الحياة الخاصة لدى مدرسي المؤسسة التربوية بالجزائر وزيادة عبء العمل لديهم، لذا فقد اوصى الباحث بضرورة إنتهاج المؤسسات التربوية سياسات جديدة للتخفيف من حدة هذه الضغوط والتي قد تتسبب في ظهور ردود فعل سلبية لأجساد العاملين (١ : ٨٦)،



ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج سينوفا وانتوسوفا (Senova and Antosova) (٢٠١٤م) من أن ضغوط العمل ترتبط برد فعل الأفراد الجسدي الناجم عن عبء العمل والمسئوليات الزائدة، ويحدث ذلك عندما لا يكون لدى الموظف القدرة على التعامل مع بيئة العمل الحالية ويهدد صحته الجسدية والعقلية (٤٦ : ٣١٦)

وقد إنخفاض استجابات الإحصائيين الرياضيين نحو محور عبء العمل نتيجة تعامل الرؤساء الذي يزيد من شعور العاملين بالضغوط، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة رونالدو ريجيو ٢٠١٣م بأن العمل قد يكون بالنسبة للبعض عبئاً فادحاً، فهناك العمل الشاق والكثير الذي لا ينتهي، والمشرفون أو الزملاء الذين يصعب التعامل معهم، مما يؤدي إلى معاناة العامل من ضغط كبير جداً، وعليه أن يتعلم كيفية التعايش أو التعامل معه (٦ : ٢١٥)

كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثاني من محاور ضغوط العمل "التقدير والمكافآت" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٧.٥٣ : ٣٢.٢٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٤٦.٢٥ : ٦١.٢٥%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (١١٠ : ١٤٧)، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كا^٢ (٢٠٥.٩٥) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٣٢.٠٨) ، ويبين ذلك إنخفاض التقدير والمكافآت كأحد مصادر ضغوط العمل لدى الإحصائيين الرياضيين بجامعة بنها وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بيكار محمد شبل (٢٠٢٢) من انخفاض المكافآت والحوافز المادية والمرتبات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، للحد الذي بلغ لقيام بعض أعضاء هيئة التدريس بأداء بعض المهام علي نفقاتهم الخاصة (٤ : ٨٩)، بينما تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة آسيا يعقوب الهادي (٢٠٢٠م) بإرتفاع إستجابات عينة البحث نحو محور الأجور والمكافآت لدى العاملين بكلية الأعمال وكلية الإقتصاد المنزلي بجامعة الملك خالد، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع معدل الأجور والمكافآت بالجامعات السعودية. (٣ : ٩٤)

كما يبين جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثالث من محاور ضغوط العمل "غموض الدور" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٦.١٨ : ٣٣.٧٨) وهي دالة عند مستوى

معنوية (٠.٠٥) ، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٤٣.٧٥ : ٦٣.٧٥ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٢٥ : ١٤٢) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كا^٢ (٢١٤.٣٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٣٢.٥٧) ، ويبين ذلك غموض الدور كأحد مصادر ضغوط العمل لدى الإحصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة أشرف عبد التواب (٢٠١٧) إرتفاع مستوى غموض الدور لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حيث جاءت متوسطات جميع العبارات على هذا البعد مرتفعة نتيجة لضعف تحديد الاعمال لأعضاء هيئة التدريس وتكليفهم بأعمال إدارية للتخفيف من استقطاب موظفين إداريين للقيام بالأعمال الإداري، وقد يكلف بالأعمال الإدارية خارج كليته أو خارج قسمه الامر الذي يؤدي إلى تلقيه الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، وعدم وجود توصيف واضح لوظيفة عضو هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يؤدي إلى تضارب الإختصاصات وعدم معرفة عضو هيئة التدريس بالأعمال المنوط بها (٢ : ١٧٢)، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ابن خرور (٢٠١١م) من غموض الدور لدى مدرسي المؤسسة التربوية بالجزائر حيث أن مهام العمل يشوبها الغموض وعدم الوضوح خصوصاً مع المستجدات الجديدة، فهم يقرون بذلك على غموض الدور، لعدم معرفتهم الجديد الذي ينتظرهم (١ : ٨٩) ، بينما تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بيكار محمد شبل (٢٠٢٢) والتي اظهرت إنخفاض نتائج غموض الدور لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، واعزى الباحث نتائجه إلى المستوى العلمي والأكاديمي الثقافي المرتفع لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. (٤ : ٩١)

كما يبين جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الرابع من محاور ضغوط العمل "بيئة العمل" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٦.٩٣ : ٣٩.٩٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٤٦.٢٥ : ٦٦.٢٥ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٢٤ : ١٤٢) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الرابع حيث بلغت قيمة كا^٢ (٢٩٣.٩٥) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٣٥.٢٥) ، وتتفق تلك النتائج مع توصلت إليه نتائج دراسة محمود أبو النيل



(٢٠١٥م) والتي أوضحت أن العمال يزداد شعورهم بالضيق والملل عندما يعملون في ضوضاء، وأن الظروف الفيزيائية لبيئة العمل يمكن أن تؤثر على سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً وتتمثل هذه الظروف في مستويات الإضاءة والحرارة والضوضاء والتلوث وتصميم المباني والآلات، وهي ما تسمى بيئة العمل الغير معتادة والتي تشكل مصدراً للضغوط لأنها تهدد صحة الفرد مباشرة. (١٣ : ١٢٦)، وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بيكار محمد شبل (٢٠٢٢) والتي أظهرت ارتفاع استجابات عينة البحث نحو البيئة المادية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وقد يرجع ذلك إلى ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس من ميزانية مستقلة وحسابات وصناديق خاصة قد لا تتوفر للأخصائيين الرياضيين داخل الجامعة. (٩٣ : ٤)

من خلال العرض السابق يتضح ضعف إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها نحو محاور إستبيان ضغوط العمل بما يشير إلى إرتفاع مصادر ضغوط العمل (عبء العمل - التقدير والمكافآت - غموض الدور - بيئة العمل)، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة رفاة الصباغ (٢٠٢٠م) ، أشرف عبد المجيد (٢٠١٧م)، طارق السلوم (٢٠١٣م)، بيكار محمد شبل (٢٠٢٢)، هند قنصوة (٢٠١٨م) من ارتفاع ضغوط العمل لدى العاملين بمستشفى بحري التعليمي. (١٤٠ : ٥) (١٧٤ : ٢) (١٧٥ : ٩) (٩٤ : ٤) (٩٨ : ١٥)

وقد يرجع ظهور أثر ضغوط العمل نتيجة الفروق الفردية في شخصية الأخصائيين الرياضيين وقدرتهم على التعامل مع تلك الضغوط وتتفق تلك مع ما أشار إليه مفتاح عبد العزيز (٢٠١٠م) أن تأثير الضغوط يرتبط بحساسية الفرد الشخصية للضغوط وانخفاض الصلابة النفسية، فالأفراد الذين يتصفون بشخصياتهم بالصلابة يتميزون بقدرة عالية على مقامة النتائج السيئة والمؤلمة للضغط، أما فقدان الصلابة النفسية مرتبط بمستويات عالية من الضغط، وبالتالي فهم اكثر عرضة وتأثر بالإكتئاب والأمراض المتصلة بالضغط. (١١٢ : ١٤)

٢/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثاني "ما هي أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟"

يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الأول من محاور الصمت التنظيمي "صمت الإذعان" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (١٠.٦٨ : ٢٨.٢٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٥٠.٠٠ : ٦١.٢٥ %)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٢٥ : ١٤٤) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات



الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول حيث بلغت قيمة كا² (٢٦٩.٨٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٣٣.٢٥)، ويبين ذلك ظهور صمت الإذعان لدي عينة البحث وتتفق تلك النتائج مع دراسة **Wageeh A.,** (٢٠٠٨م) والتي اظهرت أن العاملين قد أظهروا أن العوامل الإدارية والتنظيمية هي أهم مسببات الصمت التنظيمي، وأن عدم حديثهم وتعبيرهم عن المشكلات المتعلقة بالعمل والقضايا التنظيمية يرجع إلى مواقف المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم. (٥٣ : ٥٩)

وقد يرجع ظهور صمت الإذعان لدى الإحصائيين الرياضيين بجامعة بنها إلى ضعف العدالة التنظيمية والتي تظهر من خلال انعدام العدالة في الترقيات للوظائف القيادية وتوزيع المكافآت، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **سعيد بن سليمان، ضحيوه بنت خلفان بن هاشم** (٢٠٢٠م) من أن انخفاض احساس العاملين بالعدالة يرجح بسبب نظام الحوافز والمكافآت المالية التي يحصل عليها العاملون وخاصة عند مقارنتها بوظائف أخرى مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة وزيادة أعباء الأسرة ومتطلباتها وعدم وجود تمييز في الأجر يعود للمؤهلات العلمية أو نظير ما يبذله العاملون من مجهود، والتأخر في الترقيات. (٧ : ٢١٨)

كما يبين جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (وافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة **المحور الثاني** من محاور الصمت التنظيمي "الصمت الدفاعي" حيث تراوحت قيمة كا² ما بين (٨.٧٣ : ٣٠.٣٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٤٨.٧٥% : ٦١.٢٥%)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٩٨ : ١٤٣)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كا² (٣٤١.٢٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٣٥.١٩)، ويبين ذلك ظهور الصمت الدفاعي لدي عينة البحث بوضوح، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **غولميرزا واخرون Gholamreza, et al.,** (٢٠١٩م) والتي اظهرت أن من أهم العوامل الرئيسية للصمت التنظيمي هو خوف العاملين من الطرد وخفض الراتب من قبل المديرين مما يزيد من اللامبالاة تجاه النظام الاساسي للمنظمة ومحاولة الحفاظ على الوضع الحالي، لذا فإنه من الأهمية تحسين الثقافة التنظيمية السائدة وتوفير بيئة للإفصاح عن الآراء والأفكار وأن يطمأن الموظفين أن افكارهم مرحب بها، وأنه لن تكون هناك عواقب سيئة على الأفراد الذين ينتقدون المواقف الحالي. (٣٢ : ١٢٤)



إن ظهور الصمت الإذعان والصمت الدفاعي قد يتسبب في ضعف الأداء لدى الأخصائيين الرياضيين، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات ديترت **Detert (٢٠١٣م)**، **دوناغي وآخرون Donaghy et al. (٢٠١١م)**، **السي وآخرون Elcie et al. (٢٠١٤م)**، **دينز وآخرون deniz et al. (٢٠١٣م)** من أن صمت الإذعان والصمت الدفاعي يؤدي إلى ضعف العلاقات وانخفاض الثقة في المنظمة وانخفاض الاحترام والتعاون وبالتالي الحد من قدراتهم على الإبداع والابتكار، كما أنه يدفع العاملين لحرمان المنظمة من المعلومات والمعرفة وبالتالي ضعف الأداء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي وضعف الإلتزام التنظيمي وقتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين بالمنظمة وضعف جودة القرارات لدى الإدارة العليا وضعف رضا وحماس العاملين للعمل وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية.

(٢٧ : ٤٧٠) (٢٨ : ٦٢) (٢٩ : ٤٦٠) (٢٥ : ٦٩٨)

وبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثالث من محاور الصمت التنظيمي "الصمت الاجتماعي" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (١٠٠.٣٠ : ٣٢.٢٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٥٠.٠٠ : ٦١.٢٥ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٨٢ : ١٩٣) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣٢٦.٣٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٨٧.٠٨)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (٢.٣٤) ويبين ذلك ظهور الصمت الاجتماعي لدى عينة البحث بوضوح وقد يرجع ذلك إلى رغبة الأخصائيين في حماية زملائهم مما يزيد من ترابط العلاقات بين الزملاء وتحقيق الصحة النفسية للأخصائيين وتتفق تلك النتائج مع نتائج باتشيكو وسوزانا **Pacheco and Suzana (٢٠١٥م)**، **اكاريا وبعد القادر Acarya & Abdulkadir (٢٠١٥م)** **بيشتفار وآخرون Beheshtifar et al. (٢٠١٥م)** أن الصمت التنظيمي الاجتماعي يحقق الصحة النفسية الإيجابية للعاملين بالمنظمة، ويساعد على تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية ويلعب دوراً قوياً في تحقيق النجاح التنظيمي.

(٤٢ : ٤٩) (١٦ : ٤٨٠) (٢٠ : ٢٨٠)

ويظهر العرض السابق ظهور الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **يلدز Yildiz (٢٠١٣م)** من ظهور الصمت التنظيمي لدى العاملين من خلال عدم الإعلان عن الآراء أمام الإدارة، وقد يحجبون أفكارهم



عمداً بسبب الخوف أو الرغبة في حماية أنفسهم، وقد يفضلون الصمت التنظيمي من أجل حماية زملائهم (٥٦ : ٤٢) ، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصل إليه ليو وآخرون **Liut, et al.**، (٢٠٠٩م) من أنه بالرغم من أن الموظفين يعتبرون مصدر رئيسي للتغيير والإبداع في المنظمة والتي تعد عوامل حاسمة لضمان نجاح المؤسسة إلا أن النتائج قد بينت عدم تعبير الموظفين عن آرائهم ومخاوفهم بشأن الأمور في مؤسساتهم. (٤٠ : ١١٢)

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة **حسن كارجا Hasan Karaca** (٢٠١٢م) والتي أظهرت أن الموظفون يفضلون البقاء صامتون رغم أهمية إبلاغهم للمديرين التنفيذيين بأي مشاكل متعلقة بالعمل والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، لذا فإنه من المهم التعرف على الأسباب التي تجبرهم على التصرف بطريقة غير مرغوب فيها، وقد أظهرت الدراسة أن معظم أسباب الصمت التنظيمي ترجع لأسباب تنظيمية وإدارية، ونتيجة لمواقف المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم مع العاملين الذين يظهرون مشاكل العمل (٣٤ : ٩٥)، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **كاكيسي Cakici** (٢٠٠٨م) من أن المديرين لهم الدور الرئيسي في صمت الموظفين حيث أنهم يحددون السياسات والقرارات التنظيمية، ويمتلكون سلطة إنشاء آلية داخلية لإزالة أي أسباب إدارية وتنظيمية لصمت الموظف مما يسمح للموظف بالتحدث بصراحة (٢٢ : ١٣٢)، كما يشير **وجيه Wageeh A.** (٢٠٠٨م) إلى أن المديرين هم من يملكون الدور الرئيسي لأنهم يملكون تحديد السياسات والقرارات التنظيمية، ولديهم القدرة على إنشاء آلية داخلية تساهم في إزالة أي أسباب إدارية وتنظيمية تسمح للموظفين بالتحدث بصراحة. (٥٣ : ٦٤)

وينبغي على المديرين الإهتمام ببحث أسباب الصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها وتقديم الحلول المناسبة لتشجيع العاملين للمشاركة في وإبداء مقترحاتهم بشأن العمل، ومنحهم الثقة للتعبير عن آرائهم وبما ينعكس على دافعيتهم للعمل، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه **كروت ليوسيك Krot & Lewick** (٢٠١٢م) من أنه لا يمكن تحقيق التواصل الفعال والعمل الجماعي بين المديرين والموظفين إلا من خلال الثقة، فهي تقلل من المخاطر التشغيلية والتكاليف، كما انه يزيد من التزام الموظفين وإنتاجيتهم، فالثقة تولد قيمة مضافة للمنظمة وتزيد من تدفق المعلومات وبناء المعرفة (٣٨ : ٢٣٠)

كما يتفق ذلك مع دراسة **عبد الله الريثي** (٢٠٢١م) والتي أوضحت أنه كي يخرج العاملين من حالة الصمت أو التقليل من وصولهم لها يجب على الإدارة العليا والمشرفين تشجيع العاملين على التحدث والإدلاء بالآراء حتي وإن كانت اعتراضات وطمأننتهم بأنه لا توجد عواقب على الاعتراضات بل هي مرشحات نحو الأخطاء وأنها نوع من التطوير التنظيمي، وكذلك الإهتمام



بتطوير قنوات إتصال فعالة بين العاملين على جميع المستويات التنظيمية فهي الوسيلة لنقل الأفكار والآراء للمستويات الأعلى وبغياب تلك القنوات يسلك الفرد سلوك الصمت.

(١٠٠ : ١٨٢)

كما أنه من المهم إيجاد آلية لزيادة المكافآت التي تزيد من دافعية العاملين نحو المشاركة تقويم أداء المنظمة ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه بناهي وآخرون (Panahi et al ٢٠١٢م) من أن إنشاء نظام مكافأة مناسب للأفكار الإبداعية وتسهيل التطوير والتدريب على بناء المهارات يمكن أن يكسر صمت العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة توجيه القواعد ونشر الدراسات التعاونية وإعادة هيكلة حصاد المعرفة المؤسسية والبرامج التي تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين تعتبر مهمة للغاية في تقليل صمت الموظفين.

(٤٣ : ٧٤١)

٣/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثالث "هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟"

يبين جدول (١٩) وجود علاقة ارتباط طردى بين جميع محاور ضغوط العمل ومحوري صمت الإذعان، والصمت الدفاعي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٩٤٣ ، ٠,٩٩٧) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، بينما أظهر نفس الجدول وجود علاقة عكسية بين جميع محاور ضغوط العمل ومحور الصمت الإجتماعي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (-٠.٧٩٧ : - ٠.٨٨٣)، وتبين تلك النتائج أن لضغوط العمل تأثير سلبي على الأفراد، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عمار فتحي (٢٠١٨م) من أن ضغوط العمل تأخذ أشكال مختلفة ، فقد يكون لها تأثير إيجابي على الأفراد بشرط ان تكون بالمقدار الذي يمكن للفرد التعامل معه، إلا إنها إذا زادت وتجاوزت الحدود المسموح بها فيصبح تأثيرها سلبي على الأفراد والمنظمة.(١١ : ٢٢٠)

كما تتفق تلك النتائج مع أشار إليه رفاه الصباغ (٢٠٢٠م) من أن تعرض الأفراد لمستويات مرتفعة من الضغوط يساهم بشكل كبير في انخفاض معدلات الأداء كما تتخفف رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وتظهر لديهم مواقف سلبية تجاه عملهم ومؤسساتهم، وأن ارتفاع مستوى الضغوط يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية وامتصاص قدرات الأفراد وضعف طاقتهم في محاولة معالجة القصور في المنظمة. (٥ : ٩٨)



وقد ترجع العلاقة بين ضغط العمل والصمت التنظيمي نتيجة انخفاض معدلات الأداء المهني نتيجة زيادة الضغوط، وتتفق تلك النتائج مع ما أشار إليه صالح الداهري (٢٠١٥م) من أن زيادة الضغوط تساهم في ضعف معدلات الأداء المهني وزيادة حالات التغيب والإستقالة، ويؤثر كذلك على علاقات العمل، فالأفراد الذين يعملون كثيراً لساعات طويلة ويتعرضون دائماً لمصادر ضغط عمل متباينة لفترات طويلة قد يصبحون ضحايا للعمل، ويشعرون بأنهم مستهلكون وهنا يبدأ انخفاض اخلاص الفرد لمهنته ويبدأ في الإنسحاب من العمل (٨ : ١٢٨)

إن هذه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي يمكن تفسيرها في ضوء نظرية التبادل الإجتماعي، حيث علاقة الأخذ والعطاء، وإن لكل فعل رد فعل مساوي له في المقدار ومضاد له في الإتجاه، فكلما زادت ضغوط العمل عن الدرجة التي تسمح بالتحفيز والدافعية فإنها قد تؤدي إلى انسحاب الفرد وضعف ارتباطه بالمنظمة، كما يتفق ذلك مع تفسير أشرف عبد التواب (٢٠١٧م) وفقاً لنظرية الدور إنطلاقاً من أن سلوكيات العاملين تتناسب طردياً مع الطريقة التي تحدد أدوارهم، ومن ثم فإنه قد ينتج عن ضغوط العمل تأثير سلبي على تفاعل العاملين مع المواقف المختلفة بالمؤسسة والتي تتطلب مجهود أو وقت إضافي. (٢ : ١٧٧)

٥/٠ الإستنتاجات والتوصيات

٥/١ الإستنتاجات

٥/١/١ تزداد ضغوط العمل لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، ويعتبر (عبء العمل، التقدير والمكافآت، غموض الدور، بيئة العمل) من أهم مصادر تلك الضغوط .

٥/١/٢ تعد ضغوط العمل من أهم معوقات العمل وضعف أداء الاخصائيين الرياضيين بجامعة بنها

٥/١/٣ إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها والذي ظهر من خلال صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الإجتماعي.

٥/١/٤ يوجد ارتباط طردي بين جميع مصادر ضغوط العمل (عبء العمل - التقدير والمكافآت- غموض الدور - بيئة العمل) وبين صمت الإذعان وكذلك الصمت الدفاعي مما يبين التأثير السلبي لضغوط العمل على ظهور الصمت التنظيمي بين الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها

٥/١/٥ يوجد إرتباط عكسي بين جميع مصادر ضغوط العمل وبين الصمت الإجتماعي للأخصائيين الرياضيين وبما يفسر أن الصمت الإجتماعي قد يحسن من الصحة النفسية للفرد ويزيد من قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل.

٢/٥ التوصيات

- ١/٢/٥ إعداد برامج تدريبية خاصة بالتعامل مع ضغوط العمل المختلفة مثل دورات حل المشكلات ودورات إدارة الذات والتفكير الإيجابي وغيرها.
- ٢/٢/٥ تحسين بيئة العمل وتهيئتها لمساعدة العاملين على أداء عملهم بيسر وأمان بعيداً عن الضغوط والمعوقات.
- ٣/٢/٥ محاولة إيجاد روابط بين العاملين بالمؤسسة لما له من تأثير إيجابي على تنمية الدوافع نحو الصمت الإجتماعي وبما يزيد من قدر الفرد على تحمل ضغوط العمل.
- ٣/٢/٥ تزويد الأخصائيين الرياضيين بالمعلومات والبيانات ونشر التوصيف الوظيفي الخاص بوظائفهم على موقع مديرية الشباب والرياضة بما يساهم في غموض الدور ويخفف من ضغوط العمل.
- ٤/٢/٥ إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت وضع نظام محدد بعيداً عن المحاباه والوساطة والمحسوبية يضمن ترقية الأخصائيين وفقاً للكفاءة والجدارة.
- ٥/٢/٥ تطبيق مقياس دوري للتعرف على مستوى ضغوط العمل داخل مديرية الشباب والرياضة ومصادر هذه الضغوط لمحاولة مواجهتها.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

١. ابن خرور خير الدين (٢٠١١م) : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر
٢. أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠١٧): مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٣)، ج (٢).
٣. آسيا يعقوب الهادي، مها فضل السيد، آمنة بابكر حسين (٢٠٢٠): ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، مج (٩)، ع (١)، مركز رفاة للدراسات والأبحاث.
٤. بيكار محمد شبل عبد الجواد (٢٠٢٢): ضغوط العمل وسلوك المواطن التنظيمية- دراسة ميدانية بجامعة بني سويف، مجلة كلية الآداب بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٥٦٤)
٥. رفاة عطار الصباغ (٢٠٢٠): أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب، رسالة ماجستير، الجامعة السورية، الجمهورية العربية السورية
٦. رونالدو ريجيو (٢٠١٣): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
٧. سعيد بن سليمان ، ضحيوه بنت خلفان بن هاشم (٢٠٢٠م): الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٢١)، ع (١)
٨. صالح حسن الدايري (٢٠١٥): مبادئ علم النفس الصناعي ونظرياته، عمان، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع.
٩. طارق بن محمد السلوم (٢٠١٣): أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مج (٢٥)، ع (١)، ص ١٦٣-١٨٨



١٠. عبد الله محمد الريشي (٢٠٢١): أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع (١٩)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط

١١. عمار فتحي موسى إسماعيل (٢٠١٨): محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، دراسة تطبيقية، مجلسه الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة السادات، ع (٤).

١٢. محمد حسن أحمد (٢٠١٢٣): ضغوط العمل وعلاقتها بالإستهداف للحوادث لدى عينة من عمال الإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنصورة

١٣. محمود السيد أبو النيل (٢٠٠٥): علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار الفكر العربي.

١٤. مفتاح محمد عبد العزيز (٢٠١٠): مقدمة في علم النفس الصحة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

١٥. هند احمد ابراهيم قنصوه (٢٠١٨): ضغط العمل وعلاقته ببعض الأعراض السيكسوماتية لدى العاملين بمستشفى بحري التعليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب جامعة الخرطوم

ثانيا : المراجع الأجنبيه

16. **Acaraya A. and Abdülkadir A. (2015):** "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 207, 472 – 482
17. **Akbarian, A., Mohammad E.A., Ali S. and Narges K. (2015):** "Review organizational silence factors", *Journal of Scientific Research and Development*, Vol.2, No.1., 178-181.
18. **Alisher Tohirovich Dedahanov and Jeahoon Rhee (2015):** Examining the relationships among Trust, Silence and Organizational Commitment, *Management Decision*, Vol. (53), No (8), PP. 1843 -1857
19. **Barello, S., Palamenghi, L., and Graffigna, G. (2020):** Burnout and somatic symptoms among frontline healthcare professionals at the peak of the Italian COVID-19 pandemic. *Psychiatry Resm, Psychiatry Research Journal* Vol. (290), 113129. doi: 10.1016/j.psychres.2020.113129



20. **Beheshtifar M., Hossein B., and Mahmood N. (2012):** "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", International Journal of Academic Research in Business and Social, Vol. 2, No. 11, 275-282
21. **Brian, H. (2019):** what are the factors affecting Job satisfaction, small business, chron.co, retrived Edited, 1 (5), 35- 39.
22. **Cakici, A. (2008):** A research on issues, causes and perceptional results of silence at organizations, Cukurova University Journal of Social Science, 17(1), 117- 134.
23. **Chen, C.C., Wu, J. and Tsou, H.Y., (2008):** "Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in A Virtual Collaboration Learning Environment", Journal of Education technology and Society, Vol.11, No.1, PP. 304- 321.
24. **Daniel, C. O. (2020):** Effects of job stress on employee ' s performance. May. Research Journal, Vol. 06, Issue (02)
25. **Deniz, N., Aral N. and Qznur, G.A(2013):** "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company" Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol .99, 691 – 700.
26. **Deasy Lastya Sari, Helen Storyna, Ribka Intan, Putri Sinaga, Fergyanto E. Gunawan, Muhammad Asrol and A. A. N. Perwira Redi (2021):** The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia, Conference: 2020 The International Conference on Eco Engineering Development, At: Jakarta, Indonesia, Volume: 794
27. **Detert, J.R., and Trevino, L.K. (2010):** "Speaking Up to Higher-Up: How Supervisors and Skip- Level Leaders Influence Employee Voice", Organization Science, Vol. 42, 427-474
28. **Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2011):** "Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis", Work, Employment and Society, Vol. 25, No.1., 51-67.
29. **Elcie, M., Melisa K., and Erdilek L.A., (2014):** " The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No.150, 455 – 464
30. **Fard P.G. and Fariba K. (2015):** "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", International Education Studies; Vol. 8, No. 11, 216-231.



31. **Fedayi. Y., & Sema, D. (2023):** The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses, Vol. (75), No. (2), PP: 471-478
32. **Gholamreza, B., Faranak, S., Ebrahim, R., Najibeh, A. (2019):** Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. (6), No. (3), March.
33. **Giorgi, G., Arcangeli, G., Ariza-Montes, A., Rapisarda, V., and Mucci, N. (2019):** Work-related stress in the Italian banking population and its association with recovery experience. International Journal of Occupational Medicine and Environmental, Vol (32), Issue(2)
34. **Hasan Karaca (2013):** an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national police case, European Scientific Journal August vol.9, No.23 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
35. **Kant, A., Mubasher, S., Naqvi, H., Khan, M., & Khan, S. N. (2013):** Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Job Stress and Employees' Productivity: Case of Azad Kashmir Public Health Sector. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(3), 525–542.
36. **Karaca, H. (2013):** An exploratory study on the impact of organizations: Turkish national, European Scientific Journal, vol.9, No.23 ISSN: 1857 –7881
37. **Köylüoğlu, A.S., Aykut B., Levent D., and Hüseyin B. (2015):** Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, 536 – 545.
38. **Krot, K., & Lewicka, D. (2012):** The importance of trust in manager-employee relationship. International Journal of Electronic Business Management, 10(3), 224-233.
39. **Liang, T. and Wang, y. (2016):** Organizational Silence in state – owned enterprises, Intermediary role of the Perception of organizational politics, poltics, Americam Journal of industrial and business management, Vol. (109), No (5), PP: 640 : 648
40. **Mxenge, S. V., Dy Wili, M., and Bazana, S, (2014) :** Organzational stress and employees, intention to quit amongst administrative personnel at the university of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa, International Journal of research in social sciences, Vol. (4), 13-29.

41. **Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015):** "Silence in organizational and psychological safety: a literature review", European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881
42. **Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., Kamari, F. (2012):** An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. Management Science Letters, 2, 735–744.
43. **Prasad, K., and Vaidya, R. W. (2020):** Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: an empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. Sustainable Humanosphere Journal. Vol. (16), issue (2), 235–253.
44. **Selçuk, A.K., Aykut, B., Levent, D., and Büyükbayraktar, H. H. (2015):** "Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 207, 536 – 545.
45. **Seňová, A., and Antosova, M. (2014):** Work stress as a worldwide problem in present time. Procedia and Social Behaviour Journal . Volume 109, 8 January, Pp: 312-316
46. **Shoss, M., Kiewitz, C., Restubog, S., Garica, P., and Tang, R. (2016):** Suffering in silence : Investigating the Role of Fear in The Relation Between Abusive supervision and defensive Silence, Journal of Applied psychology, Vol. (101), No. (5), PP: 731- 742
47. **Tan, C. and Noor, S. (2013):** Knowledge Management enablers, Knowledge sharing and research collaboration: a study of Knowledge Management at research Universities in malaysia Asian Journal of technology innovation, 2(21): 251: 276.
48. **Tseng, S. M., Wu, P. L., Tseng, Y. C., Chen, L. C., Pai, H. C., & Yen, W. J. (2021):** Job stress and occupational burnout among clinical nursing teachers: A cross-sectional study, Journal of Professional Nursing, 37(5), 907–915.
49. **Vakola, M., & Bouradas, D. (2005):** Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. Employee Relations, 27(5), 441-458.
50. **Valikhani, M. & Karpardaz, H.(2015):** The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. (5), No.(2)



51. **Vijayan, M. (2017):** Impact of Job Stress on Employees' Job Performance in Aavin, Coimbatore. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 6(3), 21–29.
52. **Wageeh A. Nafei (2016):** Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success, *Case Studies Journal ISSN (2305-509X)* , Impact Factor 3.582, Volume 5, Issue 8–Aug-2016
53. **Webster, J. R., Beehr, T. A., and Christiansen, N. D. (2010):** Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, Vol (76), Issue(1) .
54. **Yang, Yu, D., Zhao, K., X., Wang, Liu, Y., S., D'Agostino, M. T., et al. (2022):** Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience, *Frontiers in Psychology Journal*. Vol. (13).
55. **Yıldız, E., (2013):** Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, *Beykent, University Journal of Social Sciences*, 6 (2), PP. 30-44.
56. **Yilmaz, et al., (2016):** Organizational Silence in Sports Employees, *Journal of Education and Learning*; Vol. (5), No. (4), Canadian Center of Science and Educat, ISSN 1927-5250.
57. **Yujin Xie , Jing Tian, Yang Jiao, Ying Liu, Hong Yu, Lei Shi (2021):** The Impact of Work Stress on Job Satisfaction and Sleep Quality for Couriers in China: The Role of Psychological Capital, *Frontiers in Psychology*, Volume 12, 14 December.
58. **Zamir, S., & Ambreen, M. (2011):** Relationship between occupational stress (OS) and organization citizenship behavior (OCB) of academic staff working at higher educational level. *Social Science*, 40, 5357–5362.
59. **Zehir C, and Ebru E. (2011):** "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol .24, 1389–1404