

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية بسلطنة

عمان

Work Stressors and Their Relationship to Organizational Silence among Physical
Education Teachers in the Sultanate of Oman

وجود القاسمية^{1*}، مكي المبيريك²، علي كاظم السندي³

¹قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

²باحث دكتوراة في فلسفة التربية البدنية، كلية علوم الرياضة والنشاط البدني، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

³مختبر السوسولوجيا والسيكولوجيا (LSP)، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب/البحرين.

Wajud alqasimi^{1*}, MAKI ALMUBIAREEK², ALI KADHEM ALSANDI³

¹Department of Physical Education and Sports Sciences, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, ² PhD Researcher in Physical Education Philosophy, College of Sport Sciences and Physical Activity, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia., ³ Laboratory of Sociology and Psychology (LSP), Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Morocco/Bahrain

تاريخ النشر: 2026/04/30

تاريخ القبول: 2026/04/05

تاريخ الإستلام: 2026/02/15

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عُمان. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية قوامها (96) من المعلمين ومعلمات التربية الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من ضغوط العمل والصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بما يدل على أن ارتفاع ضغوط العمل يرتبط بارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $(p < 0.05)$ لصالح المعلمين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس $(p > 0.05)$.

وأوصى الباحثون بضرورة إجراء دراسات مستقبلية توظف المنهجيات النوعية إلى جانب الكمية لتفسير الجوانب العميقة لضغوط العمل والصمت التنظيمي، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي مدرسي داعم يشجع معلمي التربية الرياضية على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في تطوير القرارات المدرسية، بما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي وتحسين البيئة المهنية داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، التربية الرياضية، سلطنة عمان.

Abstract : This study aimed to identify the sources of job stress and examine their relationship with organizational silence among school physical education teachers in the Sultanate of Oman. A descriptive

* البريد الإلكتروني للباحث المراسل: wjoodalqasmi@gmail.com

analytical survey design was employed, using a questionnaire administered to a random sample of 96 teachers.

The results showed that the overall levels of both job stress and organizational silence were moderate. A statistically significant positive relationship was found between job stress and organizational silence ($\alpha \leq 0.05$), indicating that increased job stress is associated with greater organizational silence. Significant gender differences were observed in organizational silence in favor of male teachers ($p < 0.05$), whereas no significant gender differences were found in job stress ($p > 0.05$).

The study recommends incorporating qualitative approaches in future research to enhance understanding of the underlying dynamics of job stress and organizational silence. It also highlights the need to promote a supportive school climate that fosters open communication and teacher participation in decision-making in order to reduce organizational silence and improve the professional school environment.

Keywords: job stress, organizational silence, school physical education, Sultanate of Oman.

1 المقدمة

تعاني المؤسسات التعليمية والمنظمات الحكومية، على حدٍ سواء، عددًا من المشكلات المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وقد أسهم علم الإدارة في فهم هذه المشكلات وتحليل العوامل المسببة لها، والكشف عن علاقتها بالظواهر التنظيمية المختلفة. وتُعد ضغوط العمل من أبرز هذه المشكلات التي تهدد فاعلية المؤسسات، لما لها من آثار سلبية في الأداء والكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي هذا السياق، أكدت دراسة (Alsandi et al., 2025) أن المؤسسات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة نتيجة التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا والتغير المستمر في احتياجات المجتمع وتوقعاته، الأمر الذي يستلزم استجابات تنظيمية مرنة وفعالة لضمان الاستمرارية والنجاح، كما يشير (Daniel, 2019) من ظاهرة ضغوط العمل، إذ يتعرض لها الأفراد باختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، بما يجعلها ظاهرة تنظيمية شائعة في البيئات المهنية المعاصرة.

وتُعد ضغوط العمل قضية معترفًا بها عالميًا نظرًا لما تسببه من آثار سلبية في الصحة النفسية والجسدية للأفراد، وفي كفاءة أداء المؤسسات واستخدامها. ويوضح (Giorgi et al., 2019) أن ضغوط العمل لا تنشأ فقط عن حجم المهام، بل ترتبط بدرجة كبيرة بعدم وضوح المسؤوليات، واختلال التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد ومواردهم. كما تختلف شدة التأثير بهذه الضغوط من فرد لآخر تبعًا للفروق الفردية في السمات النفسية وأساليب التكيف، وهو ما يفسر تباين الاستجابات المهنية والسلوكية للضغوط داخل المنظمة الواحدة.

ومن بين السلوكيات التنظيمية التي قد ترتبط ببيئة العمل الضاغطة ما يُعرف بمفهوم الصمت التنظيمي، وهو سلوك متعدد الأنماط يختلف في دوافعه ووظائفه؛ إذ يتمثل صمت الإذعان في قبول الوضع القائم نتيجة الشعور بعدم جدوى التعبير، بينما يرتبط الصمت الدفاعي بالخوف من العواقب السلبية المحتملة مثل العقاب أو النقد أو توتر العلاقة مع الإدارة، ويُعد آلية لحماية الذات. أما الصمت الاجتماعي فيتمثل في الامتناع عن نقل بعض المعلومات بدافع الحفاظ على العلاقات المهنية أو حماية الآخرين أو المنظمة من الضرر المحتمل (Morrison, 2014; Alheet, 2019). كما يظهر هذا السلوك في البيئة المدرسية، حيث يسهم في خفض مستويات المشاركة والتفاعل المهني لدى المعلمين (Saglam, 2016).

وفي السياق المحلي، تشهد سلطنة عمان مجموعة كبيرة من التحديات التي تواجه العاملين في كافة الهيئات من تحقيق أهدافها (sowaid, 2024). وأكدت دراسة (Al Shuaili 2025) التي تناولت الضغط المهني في قطاع التعليم إلى أن المعلمين يواجهون مستويات متعددة من ضغوط العمل نتيجة تزايد الأعباء الوظيفية والمهام الإدارية ومتطلبات الأداء المهني، الأمر الذي قد ينعكس على خصائصهم الشخصية ومستوى رفاههم الاجتماعي داخل بيئة العمل. كما أوضحت أن استمرار هذه الضغوط دون وجود آليات تنظيمية فعالة لمعالجتها قد يؤدي إلى تراجع مستوى التفاعل المهني والتواصل داخل المؤسسة التعليمية، الأمر الذي قد ينعكس بدوره في ظهور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية لدى العاملين، مثل الإحجام عن إبداء الرأي أو الامتناع عن طرح المشكلات التنظيمية ومناقشتها، وهي سلوكيات ترتبط بما يُعرف في الأدبيات التنظيمية بمفهوم الصمت التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

2 الأدب النظري / الدراسات السابقة

في إطار السلوكيات التنظيمية المرتبطة بضغوط العمل، يشير (Akbarian et al., 2015) إلى أن الصمت التنظيمي لا يقتصر على الامتناع عن الحديث فحسب، بل يشمل الامتناع عن المشاركة، وعدم نقل المعلومات، والشعور بالتهيمش وقلة الأهمية داخل المنظمة. وكشفت دراسة (كمال، 2024) أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبًا في تطوير العملية التعليمية من خلال تعطيل التغذية الراجعة الضرورية لتحسين الأداء ومعالجة جوانب القصور، مما ينعكس سلبًا على فاعلية المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما يوضح (Bastug et al., 2016) أن بعض العاملين ينظرون إلى طاعة الرؤساء بوصفها السلوك الأمثل، الأمر الذي يخلق مناخًا تنظيميًا سلبيًا يقلل من الشعور بالأمان النفسي ويثبط الحماس لعرض الآراء والمقترحات. وفي السياق ذاته، تشير دراسة (Yağar & Dökme Yağar, 2023) إلى أن الصمت التنظيمي يرتبط بجملة من العوامل التنظيمية، من أبرزها المركزية الإدارية، وضعف تفويض الصلاحيات، والتمسك الحرفي بالتعليمات، والخوف من التغيير، ومقاومة الأفكار الجديدة، إضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية. وهي عوامل تسهم في تعزيز ميل العاملين إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم داخل المنظمة.

وفيما يتعلق ببيئة العمل التعليمية، أوضحت دراسة (Alshuaili & Yussef, 2024) التي تناولت العلاقة بين الضغط المهني والدافعية المهنية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في سلطنة عُمان، وكشفت عن ارتفاع مستويات الضغط المهني لدى المعلمين، يرتبط بانخفاض مستويات الدافعية والرضا الوظيفي، وهو ما قد ينعكس سلبًا على التفاعل التنظيمي وسلوكيات المشاركة داخل المدرسة. وتشير هذه النتائج إلى أن الضغوط المهنية لا تؤثر فقط في الأداء الفردي، بل قد تسهم أيضًا في ظهور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية، مثل تجنب التعبير عن المشكلات المهنية أو الامتناع عن طرح الآراء والمقترحات، وهو ما يرتبط بظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

كما تناولت دراسة (Aldhafri and Alsaidi, 2020) الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس بسلطنة عُمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية ومستوى الصمت التنظيمي لديهم، إذ يؤدي الشعور بضعف العدالة في توزيع المهام أو في المعاملة الإدارية إلى زيادة ميل العاملين إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو نقل المعلومات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أهمية توفير مناخ تنظيمي قائم على العدالة والشفافية بما يسهم في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي وتعزيز المشاركة المهنية داخل المدرسة.

ويرى الباحثون أن معلم التربية الرياضية يؤدي أدوارًا متعددة تتجاوز حدود التدريس الصفّي، إذ يشارك في اللجان المدرسية، وتنظيم الأنشطة الداخلية والخارجية، والإشراف على الفعاليات الرياضية، ويساهم في تطوير العملية التعليمية بالتعاون مع الإدارة والزملاء. غير أن غياب المناخ التنظيمي الداعم، وضعف قنوات التواصل والمشاركة في صنع القرار، قد يحد من قدرة المعلم على التعبير عن آرائه ومقترحاته بشأن المشكلات التنظيمية أو الضغوط المهنية

التي يتعرض لها، فيلجأ إلى الصمت التنظيمي بوصفه سلوكاً تكيفياً يهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المهني وتجنب الصراعات التنظيمية.

وعلى مستوى سلطنة عمان أيضاً، كشفت دراسة (الشيلي، 2019) أن المعلمين يتعرضون لضغوط عمل متعددة نتيجة كثرة المتطلبات الوظيفية والتحديات المهنية والاجتماعية، وهو ما يجعلهم أكثر عرضة لمظاهر الضغط والصمت التنظيمي. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، بما يساهم في توفير قاعدة علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات التعليمية وتحسين المناخ التنظيمي في المدارس.

3 مشكلة الدراسة

تُعد ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة، لما لها من آثار مباشرة في الأداء المهني، والرضا الوظيفي، والصحة النفسية للعاملين، إضافة إلى تأثيرها في مستوى الالتزام التنظيمي وجودة المخرجات التعليمية. وفي مجال التربية البدنية والرياضية على وجه الخصوص، يتعرض معلمو التربية الرياضية لضغوط متزايدة نتيجة تعدد أدوارهم التدريسية والتنظيمية والإشرافية، وطبيعة العمل الميداني ومتطلباته البدنية والتنظيمية، وكذلك مسؤوليتهم في تنظيم الأنشطة والفعاليات المدرسية، وهو ما يجعلهم أكثر عرضة للشعور بالضغط مقارنة ببعض التخصصات الأخرى. وقد أكدت دراسة (الموجي وآخرون، 2023)، التي أجريت على معلمي التربية الرياضية، أنهم يعانون من مستويات متفاوتة من ضغوط العمل، ويشعرون في كثير من الأحيان بعدم كفاية التقدير والدعم المؤسسي، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على دافعيتهم المهنية وأدائهم الوظيفي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال مشاريع الإصلاح المدرسي لتطوير الممارسات الإدارية وتعزيز المشاركة والتمكين وبناء بيئات مدرسية داعمة، إلا أن الواقع يشير إلى استمرار محدودية مشاركة المعلمين في صنع القرار وضعف تدفق المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز مظاهر الصمت التنظيمي داخل المدارس. وقد أشارت الدراسات إلى وجود الصمت التنظيمي لدى المعلمين وأسباب ممارسته؛ إذ كشفت دراسة (إبراهيم والجابرية، 2019) أن أسبابه ترتبط بدرجة متوسطة بالعلاقات مع الزملاء وبالإدارة المدرسية، كما أوصت دراسة (البرعي، 2023) بضرورة إجراء دراسات مستقبلية موسعة حول هذه الظاهرة في البيئات المدرسية المختلفة. وتشير دراسة (Al Kouri & Alsandi, 2024) إلى أن تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية يساهم في رفع مستوى المشاركة التنظيمية لدى المعلمين، الأمر الذي يساعد في الحد من بعض السلوكيات التنظيمية السلبية مثل ضعف التواصل أو الامتناع عن التعبير عن الآراء داخل بيئة العمل المدرسية.

غير أن هذه الدراسات ركزت على المعلمين بصفة عامة، ولم تتناول معلمي التربية الرياضية على وجه الخصوص، كما أنها لم تبحث بصورة مباشرة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي في هذا السياق التخصصي، على الرغم من خصوصية طبيعة عمل معلمي التربية الرياضية وتعدد أدوارهم داخل المدرسة. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، بما يساهم في دعم صُنّاع القرار التربوي في تطوير سياسات وممارسات مدرسية أكثر دعمًا للتواصل والمشاركة المهنية، وأكثر قدرة على الحد من الضغوط وتعزيز فاعلية الأداء المدرسي.

4 أهمية الدراسة / Research implications:

4.1 الأهمية النظرية

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي في السياق المدرسي، ولا سيما لدى فئة معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، وهي فئة لم تحظَ بدراسة كافية في الأدبيات السابقة.
2. توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يُستفاد منه في دراسات لاحقة تتناول الضغوط المهنية والسلوكيات التنظيمية في البيئات التعليمية، سواء لأغراض المقارنة أو التعميم أو التطوير النظري

4.2 الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم وإدارات المدارس على التعرف على مصادر الضغوط الأكثر تأثيرًا في معلمي التربية الرياضية، بما يدعم تطوير سياسات إدارية أكثر دعمًا للصحة النفسية والمهنية للمعلمين.
2. تسهم الدراسة في تقديم مؤشرات عملية لبناء بيئات مدرسية تشجع على التواصل والمشاركة المهنية والحد من مظاهر الصمت التنظيمي، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المدرسي.

4.3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى:

1. مصادر ضغوط العمل لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان.
2. تحديد أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان.
3. طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان.
4. الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية بسلطنة عمان تبعاً لمتغير (الجنس).

4.4 تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة الحالية الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. ماهي مصادر ضغوط العمل لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟
2. ما أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان تعزى لمتغير (الجنس)؟

4.5 مصطلحات الدراسة

ضغوط العمل: هي مجموعة العوامل والمواقف المهنية التي يتعرض لها المعلم أثناء أداء عمله، والتي تنشأ نتيجة زيادة الأعباء الوظيفية، وغموض الدور، وتعدد المسؤوليات، وعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد، مما يؤدي إلى شعور بالتوتر والإرهاك ويؤثر في الأداء المهني والرضا الوظيفي (Daniel, 2019).

الصمت التنظيمي: هو امتناع العاملين عن التعبير عن آرائهم أو نقل المعلومات أو طرح المقترحات المتعلقة بالعمل والمشكلات التنظيمية، سواء بدافع الخوف من العواقب السلبية، أو الاستسلام للوضع القائم، أو الرغبة في الحفاظ على العلاقات المهنية، بما يحد من المشاركة ويؤثر في فاعلية الأداء التنظيمي (Morrison, 2014).

5 المنهجية / الطريقة والاجراءات

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

5.1 منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع.

5.2 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمين التربية الرياضية بسلطنة عمان.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة (111) من معلمين التربية الرياضية بسلطنة عمان، وتم تقسيم العينة إلى (15) فرد للعينة الاستطلاعية، و(96) فرد للعينة الأساسية، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

الجنس	أفراد العينة	النسبة المئوية
معلم	39	40.6
معلمة	57	59.4
المجموع	96	%100

يظهر الجدول (1) أن أغلبية أفراد العينة من المعلمين بنسبة (40.6%) مقابل (59.4%) للمعلمات.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة بوصفها أداة كمية لجمع البيانات من أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان. وتم بناء الاستبانة بالاستعانة بالأدبيات ذات الصلة ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على (10) محكمين من المتخصصين في الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي، وذلك لإبداء آرائهم حول مناسبة المحاور، ووضوح الفقرات، ومدى انتماء كل فقرة لمحورها. وقد أشار المحكمون إلى أن الأداة مناسبة لأغراض الدراسة، مع اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات لغويًا، وكانت نسب قبول الفقرات وانتمائها لمحاورها تتراوح بين (80% – 100%).

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقتين: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة. ففيما يتعلق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، تم

تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ عددها (15) معلماً، ثم أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها بعد فاصل زمني مقداره أسبوعان. وقد أظهرت النتائج وجود درجة مناسبة من الثبات عبر الزمن. كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.821)، وهو معامل يشير إلى مستوى جيد من الثبات. ويوضح الجدول (2) معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات البعد
عبء العمل	5	0.910
التقدير والمكافآت	5	0.877
غموض الدور	5	0.885
صمت الأذعان (الاستسلام)	5	0.834
الصمت الدفاعي	5	0.766
الصمت الاجتماعي	5	0.736
الأداة ككل	30	0.821

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه ما بين (0.729 – 0.910)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على تمتع الفقرات بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي. ويوضح الجدول (3) معاملات الارتباط هذه.

الجدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عبء العمل			التقدير والمكافآت		
1	.787**	0.000	6	.770**	0.000
2	.801**	0.000	7	.910**	0.000
3	.735**	0.000	8	.783**	0.000
4	.735**	0.000	9	.796**	0.000
5	.751**	0.000	10	.768**	0.000
غموض الدور			صمت الأذعان (الاستسلام)		
11	.710**	0.000	16	.910**	0.000
12	.712**	0.000	17	.831**	0.000
13	.784**	0.000	18	.813**	0.000
14	.792**	0.000	19	.766**	0.000
15	.828**	0.000	20	.729**	0.000
الصمت الدفاعي			الصمت الاجتماعي		
21	.781**	0.000	26	.794**	0.000
22	.816**	0.000	27	.781**	0.000
23	.757**	0.000	28	.753**	0.000
24	.757**	0.000	29	.791**	0.000
25	.828**	0.000	30	.829**	0.000

** دال عند مستوى (0.01)

يُظهر الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.710) و(0.910)، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لذلك البعد، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وانسجام كل فقرة مع البعد الذي صُممت لقياسه.

المعيار الإحصائي

يوضح الجدول (4) المعيار الإحصائي المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية في تحديد مستوى مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، حيث تم تقسيم الدرجات إلى ثلاث فئات: درجة منخفضة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1.00-1.66)، ودرجة متوسطة إذا تراوح بين (1.67-2.33)، ودرجة مرتفعة إذا تراوح بين (2.34-3.00)، وذلك لتسهيل تفسير نتائج الدراسة وتحديد مستوى المتغيرات بشكل دقيق

الجدول (4) المعيار الإحصائي لتحديد مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت

التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 – 1.66
متوسطة	من 1.67 – 2.33
مرتفعة	من 2.34 - 3

نتائج الدراسة ومناقشتها

نعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفق النتائج التالية:

نتائج السؤال الأول: ما مصادر ضغوط العمل لمعلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة على حدة، ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (5)

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مصادر ضغوط العمل لمعلمي التربية الرياضية

بسلطنة عمان

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	.335	2.48	بعد عبء العمل
مرتفعة	.391	2.88	1 الأعمال التي توكل لي تتطلب مجهود مضاعف.
مرتفعة	.671	2.61	2 ضعف اعداد معلمي التربية الرياضية زاد من عبء العمل.
مرتفعة	.516	2.67	3 اشعر بالإجهاد نتيجة لزيادة المهام المكلف بها.
متوسطة	.688	1.99	4 اشعر بأنني غير قادر على إرضاء إدارة المدرسة.
متوسطة	.632	2.25	5 يؤثر عملي على التزاماتي العائلية.
منخفضة	.353	1.48	بعد التقدير والمكافآت
متوسطة	.688	2.10	6 تقوم الإدارة بتقدير المجهود المبذول من قبل معلمي التربية الرياضية.
منخفضة	.435	1.18	7 يتم صرف مكافئات لزيادة دوافع معلمي التربية الرياضية نحو العمل.
منخفضة	.616	1.50	8 تتناسب الرواتب مع كمية الضغوط التي يتعرض لها معلمي التربية الرياضية.
منخفضة	.523	1.25	9 يتم تشجيع معلمي التربية الرياضية للالتحاق بالدراسات العليا.
منخفضة	.605	1.39	10 نظام الترقيات واضح ويتم تطبيقه على معلمي التربية الرياضية.

	متوسطة	2.30	3.24	متوسطة
11	الواجبات الملقاة على عاتقي أكبر من الصلاحيات الممنوحة لي.	2.69	.529	مرتفعة
12	المهام المكلف بها تتناسب مع التوصيف الوظيفي.	1.92	.627	متوسطة
13	هناك قرارات إدارية تؤثر سلباً على دوافع معلمي التربية الرياضية نحو العمل.	2.34	.630	مرتفعة
14	إجراءات العمل واضحة بشكل جيد.	2.27	.589	متوسطة
15	تطالب إدارة المدرسة بمهام إضافية ليست من اختصاصي.	2.30	.545	متوسطة
	المتوسط الكلي لضغوط العمل	2.09	.184	متوسطة

يبين الجدول (5) أن البعد الأول المتمثل في عبء العمل احتل المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط (2.48)، وجاء البعد الثالث المتمثل في غموض الدور بالمرتبة الثاني بدرجة متوسطة تقدر (2.30)، أما البعد الثاني المتمثل في التقدير والمكافآت احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة منخفضة تقدر (1.48)، ونستنتج أن مصادر ضغوط العمل لمعلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بمتوسط (2.09).

تشير هذه النتائج إلى أن عبء العمل يمثل المصدر الأبرز لضغوط العمل لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تعدد الأدوار التي يقوم بها معلم التربية الرياضية؛ إذ لا يقتصر دوره على التدريس داخل الحصص الصفية، بل يمتد ليشمل الإشراف على الأنشطة المدرسية، وتنظيم البطولات الداخلية، والمشاركة في اللجان المدرسية، والإشراف على الطلبة خارج أوقات الحصص، فضلاً عن الأعباء الإدارية المصاحبة، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع حجم المتطلبات المهنية مقارنة بالوقت والإمكانات المتاحة، وبالتالي الشعور بالإجهاد والضغط النفسي. وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه العام في الأدبيات الحديثة؛ إذ تشير دراسة (Wang et al., 2025) إلى أن ارتفاع عبء العمل المدرك يرتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة مستويات الضغط النفسي وانخفاض التفاعل المهني، بما يعكس أثر كثافة المهام في استنزاف الموارد النفسية للعاملين في البيئة التعليمية. كما بينت دراسة (Li et al., 2025) أن معلمي التربية البدنية على وجه الخصوص يواجهون مستويات مرتفعة من الضغط والاحتراق الوظيفي نتيجة الطبيعة الميدانية لأعمالهم وتعدد أدوارهم التنظيمية والإشرافية، وهو ما يدعم تفسير ارتفاع عبء العمل في هذه الدراسة.

كما يشير احتلال بُعد غموض الدور المرتبة الثانية بدرجة متوسطة إلى وجود درجة من عدم الوضوح فيما يتعلق بتحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية لمعلمي التربية الرياضية وحدود أدوارهم مقارنة ببقية التخصصات، الأمر الذي قد يسهم في زيادة الشعور بالتوتر نتيجة تضارب التوقعات وتعدد الجهات التي تطلب من المعلم تنفيذ مهام مختلفة دون توصيف وظيفي واضح ودقيق. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Macovei, 2023)، التي أكدت أن غموض الدور يسهم في زيادة التوتر النفسي وانخفاض مستوى الرفاه المهني لدى المعلمين نتيجة تضارب المطالب التنظيمية. كما تدعم هذه النتيجة دراسات حديثة أظهرت أن غموض الدور يرتبط بزيادة الإرهاق النفسي والتوتر المهني ويؤثر سلباً في رفاه المعلمين ومستوى اندماجهم في العمل. (Pretorius, 2025; Rizal et al., 2025)

وفي المقابل، جاءت درجات بُعد التقدير والمكافآت منخفضة، وهو ما يعكس ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية الموجهة لمعلمي التربية الرياضية رغم ما يبذلونه من جهود إضافية، الأمر الذي قد يسهم في انخفاض الشعور بالتقدير المؤسسي ويعزز الإحساس بعدم العدالة التنظيمية، خاصة في ظل ارتفاع عبء العمل. وتشير الأدبيات إلى أن عدم التوازن بين الجهد المبذول والعائد المتحصل يرتبط بارتفاع مستويات الضغط النفسي والإرهاق العاطفي، وانخفاض الرضا الوظيفي والدافعية المهنية. (Skaalvik & Skaalvik, 2021; Jones, 2024; Wang et al., 2025) كما توضح نتائج (Wang et al., 2024) أن هذا الوضع يرتبط بزيادة نية ترك العمل، وهو ما ينسجم مع انخفاض متوسط هذا البعد في الدراسة الحالية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المستوى المتوسط الكلي لضغوط العمل يعكس وجود ضغوط مهنية ملحوظة لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، ناتجة أساساً عن ارتفاع عبء العمل، ووجود درجة من غموض الدور، وضعف أنظمة التقدير والمكافآت، وهي عوامل مترابطة تشكل مجتمعة بيئة عمل ضاغطة قد تؤثر في الأداء المهني والرضا الوظيفي ومستوى التفاعل الإيجابي داخل المدرسة.

نتائج السؤال الثاني: ما أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة على حدة، ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	.593	2.04	بعد صمت الأذعان (الاستسلام)
متوسطة	.708	2.06	1. التزم الصمت في الاجتماعات التي تتناول الحديث عن مشكلات المدرسة.
متوسطة	.774	1.73	2. أتجنب نقل معلوماتي للآخرين لاعتقادي بأنني لا أمتلك المقدرة على إحداث تغيير في المدرسة.
متوسطة	.821	2.18	3. احجب الأفكار المتعلقة بالمدرسة تجنباً للخلافات مع إدارتها.
متوسطة	.654	1.84	4. أرغب في الصمت لعدم اهتمام الآخرين بما سأقوله.
مرتفعة	.789	2.41	5. لدي قناعة بأن الإدارة لن تفعل أي شيء عندما أتحدث.
متوسطة	.700	2.15	بعد الصمت الدفاعي
مرتفعة	.796	2.36	6. اكتفي بتنفيذ التوجيهات المباشرة من مديري حفاظاً على مصلحي الوظيفية.
متوسطة	.754	2.00	7. أعتقد بأن التحدث سوف يؤثر سلباً على وظيفتي.
متوسطة	.840	2.01	8. أفضل السكوت خوفاً من انتقادات المعلمين داخل المدرسة.
متوسطة	.803	2.20	9. أفضل عدم الحديث حتى أتجنب الصراعات مع زملائي داخل المدرسة.
متوسطة	.749	2.17	10. التزم الصمت لحماية علاقاتي بزملائي في العمل.
متوسطة	.665	2.19	بعد الصمت الاجتماعي
متوسطة	.708	2.06	11. امتنع عن مشاركة المعلومات لحماية المدرسة والحفاظ عليها.
متوسطة	.894	2.00	12. امتنع عن المشاركة في الحديث مع زملائي المعلمين حول مشاكل العمل تجنباً لزيادة الأمور سوءاً.
مرتفعة	.801	2.40	13. أتجنب نقل المعلومات والمشكلات في نطاق المدرسة لحماية مصالح الآخرين.
مرتفعة	.779	2.34	14. امتنع عن التحدث عن مشكلات وضغوط العمل حتى لا يراني زملائي صانعا للمشكلات.
متوسطة	.838	2.16	15. حديثي عن مشاكل وضغوط العمل يمكن أن يؤثر على علاقتي مع الآخرين
متوسطة	.613	2.13	المتوسط الكلي لأنواع الصمت التنظيمي

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث احتل الصمت الاجتماعي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.19)، يليه الصمت الدفاعي بمتوسط (2.15)، ثم صمت الإذعان (الاستسلام) بمتوسط (2.04)، بينما بلغ المتوسط الكلي للصمت التنظيمي (2.13). ويعكس هذا الترتيب أن معلمي التربية الرياضية يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة الصمت بدوافع اجتماعية

وعلاقية أكثر من كونه ناتجًا عن الاستسلام أو الخوف المباشر، وهو ما يدل على طبيعة هذا السلوك بوصفه سلوكًا تكيفيًا يهدف إلى المحافظة على الاستقرار المهني والعلاقات داخل بيئة العمل.

في بُعد صمت الإذعان، برز شعور المعلمين بعدم جدوى التعبير، كما في القناعة بأن الإدارة لن تفعل شيئًا عند الحديث، إلى جانب الميل إلى الصمت في الاجتماعات وحجب الأفكار وتجنب نقل المعلومات، وهو ما يعكس حالة من التكيف السلبي الجزئي مع الواقع التنظيمي دون الوصول إلى مستوى الاستسلام الكامل. وفي بُعد الصمت الدفاعي، ظهر بوضوح دافع حماية المصلحة الوظيفية من خلال الاكتفاء بتنفيذ التوجيهات وتجنب الحديث خشية العواقب المحتملة، مما يشير إلى وجود مستوى من الحذر الوقائي المرتبط بالخوف من التأثيرات السلبية للتعبير، دون أن يصل ذلك إلى حالة تهديد أو خوف مرتفع.

أما الصمت الاجتماعي فقد احتل موقعًا متقدمًا نسبيًا، حيث برز الامتناع عن نقل المعلومات والمشكلات بدافع حماية مصالح الآخرين أو تجنب الظهور بمظهر مثير للمشكلات، وهو ما يعكس بعدًا علائقيًا وأخلاقيًا يرتبط بالحفاظ على العلاقات المهنية والاستقرار داخل المدرسة أكثر من ارتباطه بالخوف أو الاستسلام. وتشير هذه النتائج إلى أن الصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان يتخذ طابعًا تكيفيًا متوسط الحدة، تتداخل فيه الدوافع الاجتماعية والعلاقية مع دوافع الحذر الوظيفي، بما يعكس سعي المعلمين إلى تحقيق توازن بين التعبير عن الرأي والمحافظة على الاستقرار المهني. ويمكن تفسير تصدر الصمت الاجتماعي في ضوء حرص المعلمين على حماية سمعة المدرسة والعلاقات المهنية، لا سيما في السياق العماني القائم على ترابط المجتمع والانتماء للمؤسسة التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية جاء بمستوى متوسط مع تصدر الصمت الاجتماعي يليه الصمت الدفاعي ثم صمت الإذعان، مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم والجابرية، 2019) التي بينت أن الصمت التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العمانية يظهر بدرجات متوسطة ويرتبط في كثير من الأحيان باعتبارات علائقية واجتماعية تتعلق بالحفاظ على العلاقات مع الزملاء وتجنب المشكلات داخل المدرسة. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (البرعي، 2023) التي أوضحت أن معلمي المدارس الحكومية يميلون إلى ممارسة الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، وأن الدوافع الاجتماعية والعلاقية تمثل أحد أهم أسباب هذا السلوك أكثر من كونه ناتجًا عن الاستسلام أو العجز المهني. وتتفق النتائج كذلك مع دراسة (Bastug et al., 2016) التي بينت أن العاملين في المجال الرياضي يظهرون مستويات متوسطة من الصمت التنظيمي، ويرتبط هذا الصمت غالبًا بالرغبة في تجنب النزاعات والحفاظ على العلاقات المهنية والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. وتتفق مع دراسة (حامد، 2024) التي أشارت إلى أن الصمت التنظيمي يرتبط بمستوى الثقة التنظيمية والمناخ الإداري، حيث يؤدي انخفاض الثقة أو ضعف المناخ العلائقي إلى زيادة ميل الأفراد إلى الصمت بوصفه سلوكًا وقائيًا يحافظ على الاستقرار المهني.

كما تتفق النتائج مع دراسة (Sağlam, 2016) التي بينت أن الصمت التنظيمي لدى المعلمين يرتبط بمستوى الثقة المدركة بالإدارة المدرسية، وكذلك مع دراسة (Dallı and Sezgin, 2022) التي بينت أن انخفاض الدعم التنظيمي المدرك يسهم في زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين. وفي المقابل، وتختلف نتائج الدراسة الحالية من حيث مستوى التأثيرات المترتبة على الصمت التنظيمي مع نتائج دراسة (Yao et al., 2022) التي أظهرت أن الصمت التنظيمي يرتبط بانخفاض واضح في الأداء الوظيفي من خلال تأثيره السلبي في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، في حين تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الصمت رغم وجوده لم يصل إلى مستوى مرتفع قد يعكس آثارًا شديدة على الأداء، وهو ما قد يعود إلى خصوصية السياق الثقافي والتنظيمي للمدارس في سلطنة عمان.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان؟

الجدول (7) تحليل الانحدار المتعدد لمصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان (ن=96)

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل تحديد R Square	F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.
ضغوط العمل	.673	.453	25.663	.000	1.806	3.737	.000

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (7) إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية في سلطنة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.673$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.453$)، مما يدل على أن ضغوط العمل تفسر نحو (45.3%) من التباين في الصمت التنظيمي. كما أظهرت نتائج اختبار الانحدار أن النموذج دال إحصائيًا ($F = 25.663, p = 0.000$)، وأن ضغوط العمل تمثل متغيرًا متنبئًا دالًا بالصمت التنظيمي ($B = 1.806, T = 3.737, p = 0.000$) وتشير هذه النتائج إلى أن ارتفاع ضغوط العمل يسهم في زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن ضغوط العمل تمثل عاملاً مؤثرًا في تشكيل سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين، حيث إن ازدياد الأعباء الوظيفية، وغموض الدور، وضعف الدعم والتقدير المهني قد يدفع الأفراد إلى الحد من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم داخل المؤسسة التعليمية بوصفه سلوكًا وقائيًا أو تكييفيًا لتجنب المشكلات التنظيمية أو الصراعات المهنية، مما يسهم في تعزيز انتشار الصمت التنظيمي في البيئة المدرسية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (رمضان، 2024)، التي بينت وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الإحصائيين الرياضيين، حيث يسهم ارتفاع الضغط المهني في زيادة ميل الأفراد إلى تبني سلوك الصمت داخل المنظمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان وفق متغير الجنس؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) للدلالة للفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مصادر ضغوط العمل وأنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة SIG.
مصادر ضغوط العمل	ذكر	39	2.10	.136	-0.149	0.881
	أنثى	57	2.09	.213		
أنواع الصمت التنظيمي	ذكر	39	2.49	.412	5.549	0.002
	أنثى	57	1.88	.604		
الأداة ككل	ذكر	39	2.29	.213	4.678	0.000
	أنثى	57	1.98	.367		

تشير نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يدل على أن معلمي التربية الرياضية من الذكور والإناث يتعرضون لمستويات متقاربة من ضغوط العمل في البيئة المدرسية، نظرًا لتشابه الأعباء الوظيفية والمسؤوليات المهنية المسندة إلى كلٍ منهم داخل

المدرسة. في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، بما يشير إلى أن المعلمين الذكور يميلون إلى ممارسة الصمت التنظيمي بدرجة أعلى مقارنة بالمعلمات.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اختلاف أساليب التعبير والتفاعل التنظيمي بين المعلمين والمعلمات، حيث يميل المعلمون الذكور إلى الصمت أكثر في التعامل مع القضايا التنظيمية، في حين تميل المعلمات إلى التعبير والمناقشة بدرجة أكبر، وهو ما يفسر ظهور الصمت التنظيمي بدرجة أعلى لدى الذكور رغم تشابه مستويات ضغوط العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم والجابرية، 2019)، التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (البرعي، 2023)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تعزى لمتغير الجنس. ويُفسر هذا التباين بين نتائج الدراسات باختلاف طبيعة العينات المدروسة، حيث تناولت الدراسات السابقة المعلمين بصفة عامة في مختلف التخصصات، في حين ركزت الدراسة الحالية على فئة محددة هي معلمو التربية الرياضية، وهي فئة قد تختلف في طبيعة تفاعلها التنظيمي وفي أنماط استجاباتها للمواقف المهنية داخل المدرسة، مما ينعكس على مستوى الصمت التنظيمي لديها.

6 الاستنتاجات، وتوصيات الدراسة

6.1 الاستنتاجات

1. جاء مستوى ضغوط العمل لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان بدرجة متوسطة بوجه عام؛ إذ مثل عبء العمل المصدر الأبرز لهذه الضغوط، يليه غموض الدور بدرجة متوسطة، في حين جاءت أنظمة التقدير والمكافآت بدرجة منخفضة.
2. يدل ترتيب مصادر ضغوط العمل على أن الضغوط التي يتعرض لها معلمو التربية الرياضية ترتبط أساسًا بكثافة المتطلبات المهنية وتعدد المهام اليومية، أكثر من ارتباطها بالعوامل المادية أو التحفيزية، وهو ما يعكس طبيعة العمل الميداني والتنظيمي لمعلم التربية الرياضية داخل المدرسة.
3. جاءت أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية جميعها بدرجة متوسطة، حيث تصدر الصمت الاجتماعي، يليه الصمت الدفاعي، ثم صمت الإنذاع.
4. يدل ترتيب أنماط الصمت على أن الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية يتخذ طابعًا تكيفيًا علائقيًا يهدف إلى المحافظة على العلاقات والاستقرار داخل المدرسة أكثر من كونه ناتجًا عن الاستسلام أو الخوف الشديد.
5. توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل والصمت التنظيمي، بما يشير إلى أن ارتفاع ضغوط العمل يسهم في زيادة ميل المعلمين إلى ممارسة الصمت التنظيمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، مما يدل على أن المعلمين والمعلمات يتعرضون لمستويات متقاربة من الضغوط المهنية.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بما يشير إلى أن المعلمين الذكور يميلون إلى ممارسة الصمت التنظيمي بدرجة أعلى مقارنة بالمعلمات.

6.2 التوصيات

1. إجراء دراسات مستقبلية حول ضغوط العمل والصمت التنظيمي باستخدام المنهجيات النوعية (المقابلات)، لما توفره من قدرة على استكشاف الأبعاد النفسية والتنظيمية العميقة التي قد لا تكشف عنها الأدوات الكمية وحدها.
2. إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين محافظات سلطنة عمان المختلفة حول القضايا التربوية والتنظيمية المعاصرة بوجه عام، ومنها ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، الرضا الوظيفي، والاحتراق المهني، بهدف رصد الفروق المرتبطة بالسياق الجغرافي والاجتماعي والتنظيمي، وبما يسهم في دعم السياسات التعليمية ببيانات أكثر شمولاً ودقة.
3. العمل على توفير مناخ تنظيمي مدرسي داعم يشجع معلمي ومعلمات التربية الرياضية على التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار المدرسي، بما يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين جودة القرارات التنظيمية داخل المدرسة.
4. مراجعة وتطوير أنظمة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بما يضمن اتساقها مع حجم الأعباء المهنية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، ومواكبتها للاتجاهات العالمية في تحفيز الموارد البشرية في القطاع التعليمي.
5. إدراج موضوعي الصمت التنظيمي وإدارة ضغوط العمل ضمن محاور برامج التدريب والتأهيل المهني لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو المديرية التعليمية أو المدارس، بهدف رفع الوعي بهذه الظواهر وتعزيز مهارات التعامل الإيجابي معها.
6. إتاحة فرص أوسع لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية، وتقديم أوراق علمية أو تجارب مهنية، لما لذلك من دور في تعزيز الثقة بالنفس، وتنمية مهارات الاتصال والحوار، وتشجيعهم على التعبير والمبادرة دون خوف أو تردد.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام، والجابرية، خديجة. (2019). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، 7(13)، 143-175.
<https://doi.org/10.21608/jeed.2019.291190>
- البرعي، سمية بنت سعيد. (2023). الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، 33(4)، 239-257.
<https://doi.org/10.21608/jealex.2023.321813>
- الشيلي، عبد الله بن عبد الله بن سالم. (2019). فاعلية استخدام مصادر الدعم الاجتماعي في تخفيف ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(2)، 148-171.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.T170918>
- الموجي، كوثر؛ ياسين، أحمد؛ عبد الفتاح، أحمد؛ ودرويش، علي فاروق. (2023). واقع الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الرياضية بالمنطقة الأزهرية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 31(7)، 272-237.
<https://doi.org/10.21608/sjes.2023.2009>
- رمضان، أحمد. (2024). ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي للإخصائيين الرياضيين بجامعة بنها. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 33(3)، 103-140.
<https://doi.org/10.21608/sjes.2024.272562.2025>
- حامد، سليمان. (2024). الصمت التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة قمينس. مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، 2(2)، 125-161.
<https://doi.org/10.37376/ajhas.vi2.6849>
- كمال، حنان. (2024). إدارة الحكمة كمدخل للحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة أسوان. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، 1(123)، 1-115.

المراجع العربية المترجمة

- Al-Barami, S. B. S. (2023). Organizational silence among public school teachers in Dhofar Governorate from their perspective. Journal of the Faculty of Education – Alexandria University, 33(4), 239–257. <https://doi.org/10.21608/jealex.2023.321813>
- El-Mougy, K., Yassin, A., Abdel-Fattah, A., & Darwish, A. F. (2023). The reality of administrative pressures among physical education teachers in Al-Azhar region in Al-Gharbia Governorate. Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences, 31(7), 237–272.
<https://doi.org/10.21608/sjes.2023.200966.1919>
- Hamed, S. (2024). Organizational silence and its relationship to organizational trust among general education school principals in Qaminis city. Afaaq Journal of Human and Applied Studies, (2), 125–161. <https://doi.org/10.37376/ajhas.vi2.6849>
- Ibrahim, H., & Al-Jabriya, K. (2019). Causes of organizational silence among basic education school teachers in Al-Dakhiliya Governorate in the Sultanate of Oman. Journal of Educational Knowledge, 7(13), 143–175. <https://doi.org/10.21608/jeed.2019.291190>

- Kamal, H. (2024). Wisdom management as an approach to reducing organizational silence among basic education teachers in Aswan Governorate. *Educational Journal – Sohag University*, 1(123), 1–115.
- Ramadan, A. (2024). Work pressures and their relationship to organizational silence among sports specialists at Benha University. *Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 33(3), 103–140. <https://doi.org/10.21608/sjes.2024.272562.2025>
- Al-Shibli, A. B. A. B. S. (2019). The effectiveness of using social support resources in alleviating work pressures among male and female teachers in North Al-Batinah Governorate in the Sultanate of Oman

المراجع الأجنبية

- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178–181.
- Aldhafri, S., & Alsaïdi, D. (2020). Organizational silence and its relation to organizational justice among school workers in sultanate of Oman. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 21(01), 373-401. <https://doi.org/10.12785/jeps/210111>
- Alheet, A. (2019). The impact of organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the Jordanian capital city (Amman). *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3).
- Al Kouri, A., & Alsandi, A. (2024). The role of strategic planning in promoting institutional reform and its relationship to achieving good governance standards from the point of view of teachers. *Journal of Palestine Ahliya University for Research and Studies*, 3(2), 136–152. <https://doi.org/10.59994/pau.2024.2.136>
- Alsandi, A., Sowaid, J. A., & Alzahli, K. B. (2025). Determinants of strategic agility in sports clubs in the Sultanate of Oman. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 39(9), 695–708. <https://doi.org/10.35552/0247.39.9.2440>
- AlShuaili, A., & Yussef, M. (2024). Structural modeling of the relationship between occupational stress, occupational motivation, and job satisfaction among school teachers in the Sultanate of Oman. *International Journal of Education and Practice*. <https://doi.org/10.18488/61.v12i3.3722>
- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I. (2016). Organizational silence in sports employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126–132. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n4p126>
- Dalli, M., & Sezgin, F. (2022). Predicting teacher organizational silence: The predictive effects of locus of control, self-confidence, and perceived organizational support. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 39–79. <https://doi.org/10.30828/real.931632>
- Daniel, C. O. (2019). Effects of job stress on employee's performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 375–382. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.40>

- Giorgi, G., Arcangeli, G., Ariza-Montes, A., Rapisarda, V., & Mucci, N. (2019). Work-related stress in the Italian banking population and its association with recovery experience. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(2), 255–265.
- Jones, M. T. (2024). A meta-analysis of effort–reward imbalance and workplace stress outcomes. *Stress and Health*, 40(3), 200–215. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2364616>
- Li, X., Xu, H., & Chen, Q. (2025). The relationship between occupational stress and burnout among primary and secondary school physical education teachers: Evidence from multiverse-style analysis and diary method. *BMC Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03351-2>
- Macovei, C. M. (2023). Personality traits, role ambiguity, and relational competence among teachers: Effects on wellbeing and stress. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1106892>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Pretorius, T. B. (2025). Teaching identification as a protective and risk factor for teacher burnout: The role of role conflict and role ambiguity. *Discover Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00467-9>
- Rizal, M., Amin, M. S., & Basalamah, M. R. (2025). Role conflict, role ambiguity, and turnover intention: The mediating effect of work stress. *SHS Web of Conferences*, 217, 03004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202521703004>
- Saglam, A. Ç. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225–232. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i5.1474>
- Shuaili, A. (2025). OCCUPATIONAL STRESS AND ITS INFLUENCE ON TEACHERS' PERSONAL ATTRIBUTES AND SOCIAL WELL-BEING: PERSPECTIVES FROM THE OMANI EDUCATION SECTOR. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. <https://doi.org/10.35631/ijepc.1058014>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher stress and teacher self-efficacy: Relations and consequences. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103248. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53053-6_5
- Sowaid, J. (2024). The degree of availability of requirements for implementing cybersecurity in sports federations in the Sultanate of Oman. *The Scientific Journal of Sport Science & Arts*, 76(1), 156–179. <https://doi.org/10.21608/ijssaa.2024.26.3704.2175>
- Wang, G., Liu, J., Zhang, Y., & Li, Q. (2024). Testing a chain mediation model of effort–reward imbalance, job satisfaction, and intention to quit among teachers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1341928. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1341928>
- Wang, H., Zhu, Y., & Smith, J. (2025). Exploring the relationship between teachers' perceived workload, challenge–hindrance stress, and work engagement: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11881279/>

- Wang, Y., Zhang, X., & Liu, J. (2025). The impact of effort–reward imbalance on occupational well-being and emotional exhaustion among rural preschool teachers in China. *BMC Psychology*, 13, 3081. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03081-5>
- Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2), 471–478. <https://doi.org/10.3233/WOR-210192>
- Yao, J.-H., Xiang, X.-T., & Shen, L. (2022). The impact of teachers’ organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Education*. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>