

Organizational Silence and Its Relationship to Job Performance among Private Secondary School Teachers in Jerusalem from Their Point of View.

Tariq Elias Awar

Education

Arab American university

awartariq@gmail.com

Received : 23/12/2022

Accepted :01/10/2023

Abstract:

The current study aims to reveal organizational silence and its relationship with job performance among teachers of private secondary schools in Jerusalem from their point of view. The researcher used the descriptive and analytical method, and for the purposes of collecting data and achieving its objectives, a special questionnaire was designed for the study to suit the study and its variables. The study community consisted of all teachers of private secondary schools in Jerusalem during the academic year 2021-2022, and their total number reached (273) teachers. The sample size was (100) teachers, 36% of the study population, who were selected by simple random method. The study showed that the level of relative importance of both variables organizational silence and job performance was high, and the results showed that there is a relationship between organizational silence and job performance among teachers of private secondary schools in Jerusalem from their point of view. In light of the results, the study recommended promoting awareness of the importance of organizational silence and its impact on job performance. Communication between teachers and administration should be strengthened and open and honest discussions on important issues should be encouraged.

Keywords: organizational silence, job performance, private secondary school.

الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم

طارق الياس أعور

كلية التربية- تخصص ادارة تربوية

الجامعة العربية الأمريكية-

فلسطين

awartariq@gmail.com

القبول: 2023/10/01

الاستلام: 2022/12/23

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن الصمت التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولأغراض جمع البيانات وتحقيق أهدافها؛ تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة تتناسب مع موضوع الدراسة ومتغيراتها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس، خلال العام الدراسي (2021-2022)، وقد بلغ عددهم الكلي (273) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم العينة (100) معلم ومعلمة بنسبة (36%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لكلا المتغيرين: الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج ووجود علاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظره. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز الوعي بأهمية الصمت التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما ينبغي تعزيز التواصل بين المعلمين والإدارة، وتشجيع المناقشات المفتوحة والصادقة بشأن القضايا المهمة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الأداء الوظيفي، المدارس الثانوية الخاصة.

المقدمة:

الصوت التنظيمي، وتشجيع المشاركة الفاعلة، حيث يساهم ذلك في دفع عجلة التقدم، وزيادة الكفاءة والفاعلية خاصة في قطاع التعليم. حيث يُعدّ الأداء أحد العمليات الإدارية الأساسية، وهو أحد الموضوعات الحساسة، التي يجب الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي مؤسسة. ويشير العديد من الباحثين إلى أن الوصول إلى أداء متميز للموظفين، يعتمد على مستوى الرضا الوظيفي المقبول بشأن الخدمات والعمل، والعدالة المادية والمعنوية. واستناداً إلى ذلك، تأتي هذه الدراسة بهدف دراسة الصمت التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناءً على العديد من نتائج الدراسات السابقة؛ لاحظ الباحث في خضم عمله كمعلم، أن المعلمين يعانون من عزوف شديد عن المشاركة في البيئة التنظيمية، وإبداء رأيهم وتصوراتهم حول العديد من القضايا الإدارية، أو حتى إظهار مدى رضاهم عن مسائل معينة، بالإضافة إلى عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يميل معظمهم إلى

بعدّ العنصر البشري من أهم الموارد المساهمة في زيادة الأداء الوظيفي، ونجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى قدرتها على الاستفادة من كفاءة العنصر البشري وقدراته، والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها في ظل بيئة ديناميكية يسودها التغيير، فامتلاك المنظمات الموارد المادية والتكنولوجيا فقط، لن يحقق لها الإبداع ما لم تمتلك موارد بشرية متفاعلة داخل التنظيم، مشاركة في اتخاذ القرار، ومبرزة صوتها ورأيها في مختلف القضايا.

إن الصمت التنظيمي أحد الموضوعات الحديثة، التي تؤثر بشكل كبير على عمليات تحديث المؤسسات وتطويرها، وبالتالي يؤثر بشكل كبير على كفاءتها وفعاليتها. ويمثل الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات تجاه القضايا التي تنشأ داخلها، وهو خيار يؤثر على الأداء العام. وأظهرت دراسات عديدة وجود علاقة وثيقة بين الصمت التنظيمي، واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي. وتشتهر المنظمات الصامتة بوجود عدد كبير من الأفراد الأذكياء، ولذلك يجب على القادة في تلك المنظمات أن يبحثوا عن الأسباب الجذرية وراء الصمت التنظيمي، وأن يعملوا على تعزيز

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم.
- الكشف عن العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة:

- الصمت التنظيمي: هو إحجام العاملين عن التعبير عن المعلومات والأفكار والمشاعر والمدرجات والمقترحات، بأي شكل من الأشكال، طوعاً أو كرهاً ولأسباب متعددة (Abd alwhab, 2018, p:2). ويعرف إجرائياً بأنه: إحجام معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس، عن التعبير عن المعلومات والأفكار والمشاعر والمدرجات والمقترحات، بأي شكل من الأشكال، طوعاً أو كرهاً ولأسباب متعددة.
- الأداء الوظيفي: هو عبارة عن الجهد المبذول لقيام العاملين في المنظمة، بإنجاز متطلبات الوظيفة الموكلة إليهم (Hreem, 2013, p: 4) ويعرف إجرائياً بأنه الجهد المبذول لقيام معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس، لإنجاز متطلبات الوظيفة الموكلة إليهم، والقيام بإنجاز المهام بالوقت المحدد، وبالجهد المناسب، ومطابقتها للمعايير التي تم وضعها سابقاً، دون الخروج عن اللوائح والأنظمة والقوانين السارية.
- المدارس الثانوية الخاصة: وهي المدارس التي تشمل الصفوف من العاشر حتى الثاني عشر، التي تتبع لجهات خاصة وغير حكومية من جمعيات وكنائس وأفراد في مدينة القدس.

حدود الدراسة:

- الموضوعية: الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس.
- الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة وجمع البيانات الخاصة بها خلال العام الدراسي (2021-2022).
- البشرية: جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس.

البقاء صامتين، وفي ظلّ هذا السلوك السلبي، ينعكس الأداء الوظيفي سلبياً على المدرسة. ولذلك فقد أجريت دراسات عديدة تناولت هذا الموضوع، وعلاقته مع غيره من المتغيرات في شخصية المعلم، أو تلك التي يعتقد بأن لها تأثيراً بطريقة أو بأخرى على هذا البعد المهم، لذا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

ويترفع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟
- السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تعزيز المعرفة: تساهم هذه الدراسة في توسيع فهمنا للصمت التنظيمي، وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي، وتوفير النتائج المستخلصة من الدراسة إشارات قوية حول طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء؛ مما يساعدنا في تطوير النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا المجال.
- توجيه البحوث المستقبلية: قد تلقى هذه الدراسة اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين الآخرين، والمهتمين بمجال الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، ويمكن أن تقدم النتائج التي تم الحصول عليها نقاط انطلاق للدراسات المستقبلية، والأبحاث المعمقة في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- تحسين الأداء المهني: من خلال فهم العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن للمدرسين والمؤسسات التعليمية تطوير إستراتيجيات وسياسات؛ تهدف إلى تعزيز الأداء المهني، وتحسين النتائج التعليمية.
- تحسين بيئة العمل: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد في تعزيز بيئة العمل الصحية والإيجابية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة؛ عن طريق التركيز على تعزيز المشاركة والتواصل، وتحفيز الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي.

الدراسات السابقة.

الدراسات العربية :

أجرى (Abd Alwhab, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أسباب الصمت التنظيمي، وعلاقتها بالعوامل الشخصية الخمسة، وطُبِّقَت الدراسة على العاملين بالقطاع الحكومي، في وزارات الصحة والنقل والمواصلات والتموين في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن؛ لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أسباب الصمت التنظيمي، والدرجة الكلية، وعوامل الشخصية فيما عدا علاقة عامل السلبية، وتجنب المشكلات، والمقبولية والانفتاح، حيث وجدت علاقة ارتباطية بينهما. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة الاختلاف، وتوجيه القائمين على إدارة الأفراد والمؤسسات بضرورة تقبل الرأي الآخر، واهتمام القائمين على الإدارة بتشجيع العاملين على المشاركة واحترام معارضتهم.

وأجرى (Ali, 2018) دراسة هدفت معرفة أثر العزلة التنظيمية، في تفسير العلاقة بين الصمت ونية ترك العمل، وطُبِّقَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين بولاية الخرطوم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي، ونية ترك العمل من حيث: (ضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا)، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية، ونية ترك العمل من حيث: (طبيعة تقييم الأداء، وفقدان الدافع). وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالكوادر المؤهلة الذين هم أساس تطبيق الخدمة التعليمية، والاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم.

وهدف دراسة (Jasem and Karji, 2017) التعرف إلى الديناميكيات المتعددة لأبعاد للصمت التنظيمي، وتأثيرها على مواقف المشرفين، وطُبِّقَت الدراسة على دائرة ماء بغداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين بُعد مناخ الصمت التنظيمي، متمثلاً بصمت الإذعان ومواقف المشرفين؛ مما يعني أن صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين إلى تقليل فرص اتصال العاملين بهم. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: دور المشرفين في فهم تعقيد سلوكيات العاملين، والتركيز ليس فقط على الترابط بين المكونات التنظيمية، إنما تقدير وجهات النظر المتعددة للعاملين، وكسر حاجز الصمت لهم.

كما أجرى (Ahmd, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وطُبِّقَت الدراسة على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي، على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، ووجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي، على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل، وتشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤساء أقسامهم دون خوف أو استسلام. هدفت دراسة (Sker and altaai, 2017) التعرف إلى أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، وطُبِّقَت الدراسة على العاملين في مديرية شرطة محافظة كربلاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات؛ يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي، وأن متغير ضعف دعم الإدارة العليا، أقوى الأبعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها، والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحثثيات العمل، وسماع آرائهم ومقترحاتهم.

كما أجرى (Abod and Hussien, 2016) دراسة هدفت معرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، وطُبِّقَت الدراسة على العاملين في رئاسة جامعة بابل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، ووظُفَت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء أفراد عينة البحث إيجابية بشأن أسباب الصمت التنظيمي، أي أن هناك تفهماً من قبل الأفراد العاملين بالأسباب التي تقف وراء صمتهم، وهي كالآتي: جاء الخوف من العزلة الاجتماعية بالمرتبة الأولى، بينما حصل نقص الخبرة على المرتبة الثانية، وسبب الخوف من الاضرار بالعلاقات بالمرتبة الثالثة، فيما حلَّ السبب من مخاوف تتعلق بالعمل بالمرتبة الرابعة، وأخيراً الأسباب الإدارية والتنظيمية بالمرتبة الأخيرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالأفراد العاملين؛ وذلك عن طريق فسخ المجال أمامهم لإبداء آرائهم، من خلال وضع أنظمة اتصال فاعلة بينهم وبين رؤوسهم، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وإعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشاكل؛ وذلك للحد من أسباب الصمت التنظيمي لديهم، وزيادة مهام بعض

التنوع، إدارة التنوع وقيمة تنوع الممارسات الوظيفية)، والأداء التنظيمي، كما أنها تهدف إلى دراسة ما إذا كانت تصورات الموظفين للتنوع الوظيفي تختلف من شخص لآخر (حسب الجنس والفئات)، وتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات التي تعنى بتكنولوجيا المعلومات في الهند، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم وتنوعهم تعرفوا بشكل إيجابي على أهمية إدارة التنوع، كما وجد أن إدراك الموظفين لتعزيز التنوع يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تنوع قوة العمل في المؤسسة.

كما أجرى ألتينكورت (Altinkurt, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوك الصمت التنظيمي للمدرسين، وتم تطبيق الدراسة على مدارس الثانوية العامة في مدينة كوتاهيا في تركيا، ووظفت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانفتاح لتلك المدارس الخاضعة للدراسة، منخفض بالنسبة لمديري المدارس، ومرتفع بالنسبة للمعلمين، وأن مستوى سلوكيات الصمت التنظيمي للمدرسين ظهرت بنسبة متوسطة، وكلما كان هناك تعقيد في سلوكيات المديرين يزداد الصمت التنظيمي للمدرسين، وكلما زادت السلوكيات الداعمة من قبل مديري المدارس للمعلمين، قللت من سلوكيات الصمت التنظيمي. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى حول الصمت التنظيمي، حيث يعدّ من المواضيع المهمة والقليلة وربطها مع (الخصائص الثقافية، الثقة التنظيمية والخصائص الشخصية).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة علاقة الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في سياقات مختلفة، مثل: المؤسسات العامة، أو الشركات الكبرى، أو القطاع التعليمي، وستساهم الدراسة الحالية في ملء الفجوة المعرفية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس، بشأن العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، في سياق التعليم الخاص. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من المنهجيات والأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة؛ من خلال استخدام الأدوات المعتمدة وتعديلها وتكييفها للسياق الحالي، بحيث تُمكن الدراسة الحالية الباحثين من استخلاص نتائج قوية وموثوقة ومقارنتها بالدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم استكشاف جوانب جديدة أو عوامل إضافية تؤثر في العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي؛ من خلال تحليل البيانات والنتائج المستمدة من الدراسة الحالية. باختصار، يعمل موقع الدراسة في سياق الدراسات السابقة على تعزيز الفهم وتحسين القراءة للنتائج، ويساعد في توجيه البحوث المستقبلية، وتطوير إستراتيجيات عملية لتعزيز الأداء، وتحسين بيئة العمل في التعليم الثانوي الخاص.

الأفراد العاملين ومسؤولياتهم، ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة، ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الدراسات الأجنبية:

أجرى نجاد (Nejad, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في جامعة شيراز، ووظفت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة وعكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأن له أثراً على الالتزام التنظيمي للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الموظفين في البيئة المحيطة بهم؛ لاتخاذ القرارات والمهام الموكلة إليهم، وأن الموظفين إذا لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن شعورهم وأفكارهم؛ سوف يفقدون التحكم في البيئة المحيطة بعملهم، وهذا يزيد من الشك بالذات وفقدان ثقة الموظفين بأنفسهم.

وأجرى ألتونتس وكايلاك (Altuntas & Çaylak, 2017) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية، وأسباب ترك العمل للممرضين العاملين في المستشفى الجامعي في مدينة أنقرة في تركيا، ووظفت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية ومهمة ولكنها منخفضة المستوى بين مستويات الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية، وأنه يوجد تأثير خاص بين أسباب الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية على نية ترك العمل. وأظهرت النتائج وجود أسباب إدارية وتنظيمية تجعل المجتمع صامئاً ويميل إلى عدم التحدث، وأن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل. وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تقاس مستويات الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية بين الممرضات بانتظام، ويجب العمل على تنفيذ برامج وأنشطة للاستعاضة عن الأفكار السلبية بأخرى إيجابية.

وأجرى أكين وألوسوي (Akin & Ulusoy, 2016) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على الأكاديميين في الجامعات التركية، ووظفت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الصمت لدى الأكاديميين متوسطة، ومستويات الاحتراق الوظيفي منخفضة، وهناك علاقة طردية إيجابية بين متوسط الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، وأوضحت الدراسة أن درجات السكوت والصمت كانت تتنبأ بالإرهاك العاطفي، وإلغاء الشخصية، وضعف الإنجاز الشخصي. وأوصت الدراسة بإنشاء ثقافة يسمح فيها للأكاديميين بالتعبير عن آرائهم بحرية.

وأجرى كل من كوندا ومور (Kunda & Mor, 2016) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين نظرة الموظفين للتنوع الوظيفي مثل: (أهمية

منهجية الدراسة وإجراءاتها.**منهج الدراسة:**

يتوافر بها الصدق والثبات، وتطبق على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي، ويتم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية، تقود إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن درجة ثقة معينة (Kndlegy & samurai, 2009).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس خلال العام الدراسي (2021-2022)، حيث بلغ عددهم الكلي (273) معلماً ومعلمة موزعين حسب الجدول (1).

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب الجنس للعام (2022/2021)

نسبة تمثيل البيانات المستردة من العينة	البيانات المستردة	البيانات الموزعة	نسبة تمثيل البيانات من المجتمع	المجموع	إناث	ذكور	
100%	100	100	36.6%	273	238	35	مجتمع
				100	88	12	عينة

بلغ حجم العينة (100) معلم ومعلمة بنسبة (36.6%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة عليهم، حيث تم استرداد (100) صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة تمثل (100%) من البيانات الموزعة حسب الجدول (2).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس خلال العام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢)، وقد

الجدول (2): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	12%
	أنثى	88	88%
	المجموع	100	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	56	56%
	دبلوم عالي	10	10%
	ماجستير	20	20%
	دكتوراة	14	14%
	المجموع	100	100%

تعديل المقياس:

لتحليل بيانات واختبار أسئلة الدراسة؛ تم الاعتماد على نموذج (Deleon & Mclean, 2003) في تحديدها، وقد جاء توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصره متساوياً، والبالغ خمس فقرات لكل من: قناعة المستفيد، واستخدام النظام، والمنفعة من النظام، وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3).

أداة الدراسة:

لأغراض جمع البيانات وتحقيق أهدافها؛ تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة تتناسب مع موضوعها ومتغيراتها؛ وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين هما:
الجزء الأول: فقرات تتعلق بالبيانات والخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: الجنس، العمر، المستوى الأكاديمي.
الجزء الثاني: يتعلق بالفقرات أو العبارات التي تتعلق بمتغير الصمت التنظيمي، وبلغ عددها (10) فقرات، ومتغير الأداء الوظيفي وبلغ عددها (10) فقرات.

الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

المعالجة الإحصائية:

تمثيل فقراتها للخصائص المراد قياسها، وتحقيق غرض الدراسة، حيث أبدى كل منهم ملاحظاته، وتم إجراء التعديلات المناسبة وفق آرائهم وملاحظاتهم.

ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات الاستبانة؛ تم حساب معاملات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لجميع أبعاد الدراسة. حيث قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى التماسك في إجابات الطلبة المبحوثين، عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، ويفسر معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، حيث يدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات، ويتراوح ما بين (0-1) لتكون قيمته مقبولة عند (0.70)، والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول (4): معاملات ثبات الاتفاق الداخلي كرونباخ ألفا للاستبانة بمجالاتها

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الصمت التنظيمي	10	0.89
الإداء الوظيفي	10	0.90
الأداة ككل	20	89.5

عرض نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمؤشر الكلي للأسئلة التي أُجيب عنها في العينة، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال "الصمت التنظيمي" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	أميل إلى إخفاء آرائتي الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أيّ ضرر قد يصيبني من المسؤولين.	1	4.043	0.684	مرتفعة
2.	أفضل إخفاء انتقادي لأداء المسؤولين في المدرسة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم.	2	3.987	0.689	مرتفعة
3.	أعتقد أنه لا توجد جدوى وفائدة من تقديم أفكار لتغيير الوضع الراهن في الوزارة.	3	3.854	0.838	مرتفعة
4.	أعتقد أن تقديمي لأيّ اقتراحات لتطوير العمل قد يلحق الضرر بي من قبل المسؤولين.	4	3.838	0.698	مرتفعة
5.	أحتفظ بآرائتي لنفسني لأنني أعتقد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.	5	3.779	0.873	مرتفعة
6.	أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير؛ لأنني أؤمن أنها لن تكون موضع اهتمام المسؤولين.	6	3.745	0.786	مرتفعة
7.	أحتفظ بأية معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في الوزارة.	7	3.728	0.813	مرتفعة

مرتفعة	0.840	3.702	8	أمتنع عن تقديم اقتراحات تخصّص العمل تضامناً مع مجموعة من الزملاء.	8.
مرتفعة	0.924	3.694	9	أقاوم الضغط من الآخرين لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة على أسرار العمل.	9.
متوسطة	0.850	3.587	10	أفضل الامتناع عن تقديم مقترحات لحلّ المشكلات؛ لأنني أؤمن بأنّ شيئاً لن يتغير .	10.
3.79				المجموع	

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمؤشر الكلي نحو الأسئلة التي أُجيب عنها في العينة وذلك وفق الجدول الآتي:

يتّضح من الجدول (5) أنّ مستوى الأهمية النسبية لُبُعد "الصمت التنظيمي" جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79). وقد جاءت الفقرة (1) التي تنصّ على: "أميل إلى إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أي ضرر قد يصيبني من المسؤولين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (7) التي تنصّ على: "أفضل الامتناع عن تقديم مقترحات لحلّ المشكلات؛ لأنني أؤمن بأنّ شيئاً لن يتغير"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبأهمية نسبية متوسطة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال "الأداء الوظيفي" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	تحرص المدرسة على قياس أداء عملياتها بصفة مستمرة.	1	3.787	0.841	مرتفعة
2.	يوجد دليل شامل لجميع إجراءات العمل في المدرسة.	2	3.770	0.831	مرتفعة
3.	يتم استخدام الموارد الحالية بكفاءة وفاعلية.	3	3.736	0.761	مرتفعة
4.	تعمل المدرسة على تعزيز التكنولوجيا لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	4	3.715	0.768	مرتفعة
5.	يتم استخدام التقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات في إجراءات العمل.	5	3.681	0.870	مرتفعة
6.	تعمل المدرسة على تأهيل العاملين معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم.	6	3.677	0.881	مرتفعة
7.	يتم تشجيع المعلمين ومكافأتهم في حال حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية جديدة.	7	3.664	0.838	مرتفعة
8.	توجد علاقة تفاهم وتكامل وترباط بين الإدارات والوحدات المختلفة في المدرسة.	8	3.660	0.935	مرتفعة
9.	يتم تدريب المعلمين باستمرار للارتقاء بأدائهم.	9	3.613	0.919	متوسطة
10.	هناك رضا من العاملين عن إجراءات العمل المتبعة في المدرسة.	10	3.587	0.917	متوسطة
3.68					المجموع

تنصّ على: "هناك رضا من العاملين عن إجراءات العمل المتبعة في المدرسة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.587)، وبأهمية نسبية متوسطة.
وللمقارنة بين أبعاد الدراسة تمّ إعداد الجدول الآتي:

يتّضح من الجدول (6) أنّ مستوى الأهمية النسبية لُبُعد "الأداء الوظيفي" جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.68). وقد جاءت الفقرة (13) التي تنصّ على: تحرص المدرسة على قياس أداء عملياتها بصفة مستمرة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.787)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (17) التي

الجدول (7): مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الصمت التنظيمي	3.79	1	مرتفعة
2	الأداء الوظيفي	3.68	2	مرتفعة
الأبعاد الكلية		3.73		

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

يبين الجدول (7) أنَّ الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73)، وقد جاء بُعد "الصمت التنظيمي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بُعد "الأداء الوظيفي"، في المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

الجدول (8): العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدالة
هل توجد علاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم؟	0.152	0.012	دال احصائيا

للمشاكل والتصادم مع الآخرين؛ إذا قدموا انتقادات أو مقترحات، ويخشون أن يتعرضوا للضغط من قبل المسؤولين للكشف عن أمور العمل.

ويمكن تفسير ذلك أيضًا بسبب السياسة العامة في المدرسة، حيث لا يُسمح للموظفين بالتدخل في قرارات الإدارة أو التأثير فيها، سواء أكانوا موظفين جددًا أم موظفين ذوي خبرة. وهذه السياسة تعزز ثقة المعلمين بأن أي محاولة للتدخل في العمل الإداري، قد تؤدي إلى مشاكل وتصادمات. وبشكل عام، يعكس هذا السلوك عدم الثقة التي يشعر بها المعلمون تجاه الإدارة، وعدم الاهتمام المتوقع بأرائهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (Ali, 2018) التي توصلت إلى أنَّ هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث: (ضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا)، وأن هناك علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية، ونية ترك العمل من حيث: (طبيعة تقييم الأداء، وفقدان الدافع). كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (Jasim & Karaji, 2017)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين بُعد مناخ الصمت التنظيمي المتمثل بصمت الإذعان ومواقف المشرفين؛ مما يعني أن صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين إلى تقليل فرص اتصال العاملين بهم. بالإضافة إلى دراسة (Ahmad, 2017)، التي توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي، على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، ووجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي، على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة. ودراسة (Al-Taie & Sakr, 2017)، التي توصلت إلى أنَّ توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات، يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي، ودراسة (Abboud & Hussein, 2016) التي أوصت بالاهتمام بوضع أنظمة اتصال فاعلة بينهم وبين رؤوسهم، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وإعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسبًا

يبين جدول (8) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.152)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.012)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظرهم، ويمكن تفسير ذلك إلى شعور الموظفين النابع من حرصهم على مؤسستهم، والتخفيف من حجم الخلافات في العمل، إلَّا أنَّ ذلك يؤثر على إنجاز ما يطلب منهم من قبل مسؤوليهم؛ خشية التصادم معهم، حيث إنَّه لا تروق للمسؤولين مناقشة السلبيات في العمل، والاعتراض عليها بسبب اعتبار المسؤولين ذلك الانتقاد موجهاً إليهم، ومن جانب آخر يفضل الموظف إرضاء مسؤوله، وإنجاز المهام الوظيفية التي تم تكليفه بها؛ وذلك للحفاظ على وظيفته التي هي مصدر رزقه، في ظل ارتفاع كبير للبطالة في المجتمع، وعدم وجود فرص عمل بديلة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أظهرت الدراسة أنَّ مستوى الأهمية النسبية لكل من بُعد "الصمت التنظيمي"، وبُعد "الأداء الوظيفي" جاء مرتفعًا، وظهر ذلك من خلال إجابات العينة التي بينت أنَّه غالبًا ما يشير إلى أنَّ المعلمين غالبًا ما يميلون إلى إخفاء آرائهم وانتقاداتهم، بشأن أوضاع العمل، وأداء المسؤولين في المدرسة. ويعتبرون ذلك خوفًا من التعرض للضرر أو المشاكل مع المسؤولين، ويحتفظون بأرائهم لأنفسهم، ويعتقدون أنه لن يكون هناك استماع أو استجابة لهم، وبالتالي، يمتنعون عن تقديم أي مقترحات للتطوير، ويشعرون بعدم الجدوى والفائدة من تقديم أفكار لتغيير الوضع الراهن.

ويمكن تفسير هذا السلوك بسبب الجو السائد بين المعلمين، حيث يعتقدون أنَّه لا يوجد اهتمام بأرائهم واقتراحاتهم، وأنَّها لن تؤخذ في الحسبان، كما يشعرون أنَّ هذه الآراء والاقتراحات ستبقى بلا فائدة، ولن تتم الاستجابة لها. بالإضافة إلى ذلك، يشعرون بأنَّهم قد يتعرضون

من مشاكل، وذلك للحدّ من أسباب الصمت التنظيمي لديهم، وزيادة مهمات بعض الأفراد العاملين ومسؤولياتهم، ممّن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة، ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Abdel- Wahab, 2018)، التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أسباب الصمت التنظيمي، والدرجة الكلية، والعوامل الشخصية.

التوصيات

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

1. زيادة الوعي والتواصل: يجب تعزيز الوعي بأهمية الصمت التنظيمي، وتأثيره على الأداء الوظيفي، حيث ينبغي تعزيز التواصل بين المعلمين والإدارة، وتشجيع المناقشات المفتوحة والصادقة بشأن القضايا المهمة.
2. تشجيع الثقة والاحترام: يجب تعزيز بيئة عمل تحفز المعلمين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، بدون خوف من العواقب السلبية، كما يجب أن يشعروا بالثقة في قدرتهم على التأثير والمساهمة في تحسين العملية التعليمية.
3. تعزيز الاستجابة والتواصل الثنائي: يجب على الإدارة أن تكون مستعدة للاستماع إلى ملاحظات المعلمين، والاستجابة لها بشكل فاعل، وينبغي تشجيع الحوار المفتوح، وتبادل الأفكار والاقتراحات؛ لتحسين الأداء، وتعزيز بيئة العمل.
4. تعزيز القيادة الإيجابية: يجب تطوير قادة تعزز الثقة، وتقدر آراء المعلمين وتدعمهم في اتخاذ المبادرة وتقديم المقترحات، وينبغي أن تكون القيادة الإدارية قدوة في فتح الحوار والتعاون، وتحفيز المعلمين للمشاركة الفاعلة.
5. توفير فرص التطوير والتدريب: يجب توفير فرص للمعلمين للنمو والتطور المهني؛ وذلك من خلال برامج التدريب، وورش العمل والمشاركة في المجتمعات المهنية؛ مما يساعد في زيادة الثقة والاعتراف بالمعلمين كمحترفين قادرين على التأثير.

- on supervisors in the Baghdad Water Department. Baghdad College Journal of Economic Sciences, (50), 387-410.
14. Kundu, S.C. & Mor, A. (2017). "Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India", *Employee Relations*, 39(2), 160-183.
 15. Mowafi, Raeda (2007). The Impact of Personal and Organizational Values on Improving the Functional Performance of Faculty Members in Jordanian Private Universities, (unpublished master's thesis), Mu'tah University, Karak, Jordan.

References:

1. Kndleg, A & samurai, E. (2009). Scientific research: quantitative and qualitative. Amman: Dar alyazouri for publication and distribution.
2. Abboud, Z, & Hussein, D. (2016). Reasons for organizational silence and its impact on employee performance. *Babylon University Journal*, 1(24), 46-76.
3. Abdel-Wahab, K. (2018). Reasons for organizational silence and its relationship to the five personality factors among a sample of government sector workers. *Journal of Psychology*, 31 (116), 219-242.
4. Ahmed, M. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior, an applied study on public cadre workers in the education sector at Mansoura University. *Journal of Commerce and Finance*, 37(2), 158-208.
5. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities.
6. Ali, M. (2018). The effect of organizational isolation in explaining the relationship between organizational silence and the intention to leave work, (unpublished master's thesis). Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
7. Al-Taie, F, & Sakr, A. (2017). The impact of organizational silence on the main capabilities of positive organizational behavior an analytical study of the opinions of a sample of employees of the Holy Karbala Governorate Police Directorate. *Journal of Management and Economics*, 6 (21), 53-93.
8. Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *The Anthropologist*, 18(2), 289-297.
9. Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 893-906.
10. Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
11. Hareem, H. (2013). Human resource management is an integrated framework. Amman: Dar Al-Hamid for publication and distribution.
12. Jad Al-Rub, M. (2010). Modern trends in business management. Cairo: Dar Shatat for publication and distribution.
13. Jasim, N, & Karaji, S. (2017). Multidimensional dynamics of organizational silence and its impact