مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث
Journal of the Arab American University
مجلة علمية محكمة
Refereed Scientific Journal
URL: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup/

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بأنواع الصمت والصوت التنظيمي، المنتشرة لدى موظفيها

عبير الوحيدي[1*]، محمد صالحة[2]
[1]تخصص الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين
[2]قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين
[*]الباحث المراسل: abeeralwahaidi@yahoo.com

Received :10/07/2023. Revised:02/08/2023. Accepted:20/09/2023. Published:31/12/2025.

DIO: 10.35517/AAUP-2025.V11.2.5

الملخص
هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها. وتحقيقاً لهذا الغرض، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بوصفها أداة للدراسة، والتي تم بناؤها اعتماداً على أداة تقويم الثقافة التنظيمية التي قام بتطويرها كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، ومقياس (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيمي. وتم توزيع الاستبانة بصورة طبقية عشوائية على عينة مكونة من (301) مبحوث من أفراد مجتمع الدراسة، المؤلف من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية النظامية كافة، في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (548) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة، تليها ثقافة العشيرة، ثم التشبع، وأخيراً ثقافة السوق. وأن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى الموظفين، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية. وأن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى الموظفين، يليه صوت الحماية الذاتية، ثم صوت الموافقة والقبول. وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أنواع الثقافات التنظيمية كافة، والأنواع السلبية لكل من الصمت والصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، ووجود علاقة ارتباطية بين بعض أنواع الثقافات التنظيمية، والأنواع الإيجابية للصمت والصوت التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصمت التنظيمي، الصوت التنظيمي.

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغييرات تكنولوجية واسعة، وتطوراً كبيراً في وسائل الاتصال والتواصل، وتدفقاً غير مسبوق في المعلومات التي أصبحت تنتشر بسرعة كبيرة حولت العالم إلى قرية صغيرة، الأمر الذي انعكست آثاره على مناحي الحياة الإنسانية كافة، وعلى أنواع المنظمات كافة، بما فيها الجامعات، والتي تأثرت بصورة مباشرة بالتغيرات الكونية المحيطة والانفتاح الكبير والتنافسية العالية، الأمر الذي تطلب منها مواكبة تلك التغيرات ومحاولة التكيف معها بما يضمن استمراريتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها وأداء المهام الموكلة إليها. وفي محاولة لمواكبة تلك التطورات والتغيرات المتسارعة، حظي موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية باهتمام كبير لدى الباحثين في مجالات الإدارة التربوية، بوصفها أحد العوامل الأساسية المُحدِّدة لنجاح الجامعات، وتفوقها، فالثقافة التنظيمية تسهم في تحديد شخصية الجامعة وإيجاد الهوية المستقلة لأعضائها، وتنمية الالتزام لدى موظفيها، وتسهم في تعزيز استقرارها، وتعد بمنزلة إطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي لموظفيها.

وأشارت نتائج دراسات متعددة إلى أهمية الثقافة التنظيمية وارتباطها وتأثيرها في عدد كبير من المتغيرات الهامة في البيئة الجامعية، فعلى سبيل المثال لا الحصر: خلصت دراسة (Yusuf, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وثقة المحاضرين. وفي سياق مقارنتها بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة هارفارد الأمريكية وبين تلك السائدة في الجامعات الرومانية، خلصت دراسة (Coman & Bonciu, 2016) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إدراك الموظفين للهُوية الجامعية، والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي. ومن النتائج المثيرة للاهتمام، كانت تلك المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحديد سلوك الصمت والصوت لدى الموظفين، الذي نال اهتماماً كبيراً لدى الباحثين من جنسيات مختلفة، فقد توصلت دراسات (Ja'farian et al., 2019; Sholekar & Shoghi, 2017) إلى

أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بصورة طردية في الصوت التنظيمي، وتؤثر بصورة عكسية في الصمت التنظيمي، وتعد العامل الأكثر تأثيراً من أي عامل آخر في صوت الموظفين وصمتهم في القضايا المتعلقة بالعمل في البيئة الجامعية (Umar & Hassan, 2013).

إن نتائج الدراسات السابقة المذكورة أعلاه توضح أهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية، وأثرها في سلوك الموظفين في الجامعات على اختلاف تخصصاتها وأماكن وجودها، وأن غياب هذا النوع من الثقافة يدفع الموظفين إلى تجنب التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، ويدفعهم لحجب المعلومات الهامة والضرورية اللازمة لتطوير الجامعات وتحسين أدائها، وهو ما يؤدي إلى انتشار ما يعرف بالصمت التنظيمي (Dogan & Yilmaz, 2020)، والذي يعد عملاً جماعياً يُظهره معظم الموظفين، نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية، وله مجموعة من الانعكاسات السلبية على المستويات الفردية والجماعية، ويُنظَر إليه على أنه أحد أهم العوائق أمام التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات، ففي ظل انتشار هذه الظاهرة لا يمكن للجامعات أن تكون على دراية بالأفكار المبتكرة لموظفيها، ما يؤدي إلى إضاعة فرص هامة للتطور، كما تحول هذه الظاهرة دون ظهور الأخطاء والمشكلات في الوقت المناسب وتداركها قبل تفاقمها لغياب التغذية الراجعة الصحيحة (Akar, 2018). وعلى النقيض من ذلك، تُعرَف ثقافة الصوت التنظيمي بأنها الكشف المتعمد عن معلومات هامّة متعلقة بالعمل، وتتعزز هذه الثقافة عندما يشعر أعضاء المنظمة بالأمان النفسي للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من العقوبات المترتبة عليها (Morrison & Milliken, 2000).

مما سبق يمكن ملاحظة أن أحد العوامل الرئيسة للحصول على أداء مؤسسي عال، هو مشاركة الموظفين في تخطيط البرامج، وتنفيذ الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، لهذا السبب تحتاج الجامعات إلى خلق بيئة تُمكِّن الموظفين من التعبير عن معارفهم وخبراتهم وآرائهم وأفكارهم بشكل أفضل، ومشاركتها بصورة أنشط، وتُمكّنهم ـ أيضاً ـ من الإسهام في التطوير التنظيمي (Nas, 2021)، لأن تحديد قوة الجامعات وسلامتها يمكن أن تتم ملاحظتها من خلال جودة قراراتها، والتي تعتمد فاعليتها على مدى إسهام موظفيها في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتصويب مسارات العمل داخلها، وهو ما يعتمد على طبيعة أنماط الاتصال والتواصل السائدة في الجامعات، ومدى إتاحة مسؤوليها المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم (Umar & Hassan, 2013). وفي هذا السياق رأى شجاعي وبوزنجاني (Shojaei & Bouzanjani, 2020) أن الثقافة التنظيمية تعد العامل الأساس في تحديد صوت الموظف أو صمته، وهذا يعني أن الافتقار للثقافة التنظيمية المناسبة داخل المنظمة يمثل عقبة أمام الصوت التنظيمي الإيجابي (Ja'farian et al, 2019). من هنا تأتي أهمية التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصمت والصمت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها، وعلاقة كل منهما بالثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثم تقديم التوصيات المنبثقة عن نتائج هذه الدراسة للجهات المعنية وذات العلاقة.

مشكلة الدراسة: لوحظ مؤخراً تزايد اهتمام الباحثين المتخصصين في مختلف مجالات العلوم الإدارية بدراسة ظاهرة الصمت التنظيمي، نظراً لحجم انتشارها من جهة، وانعكاساتها السلبية الكبيرة على المنظمات والعاملين فيها من جهة أخرى. وقد أشار عديد من الباحثين في سياق دراساتهم للصمت التنظيمي أنه بات يشكل ظاهرة اجتماعية شائعة في غالبية المنظمات المعاصرة، وهي تشير إلى وجود مشكلة متنامية باستمرار، تحمل في طياتها تأثيرات متعددة في المنظمات المختلفة (عبد الله ورمضان، 2019). وبالرغم من انتشار هذه الظاهرة في عدد كبير من المنظمات وفقاً لما أشار إليه عديد من الباحثين، فإن قلة منهم قاموا بطرحها ومعالجتها بصورة عميقة في السياق الأكاديمي، وقد حدّد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) سببين لضعف الاهتمام بهذه الظاهرة بصورة مبكرة، هما: رؤية الباحثين السابقين أن الصمت التنظيمي هو مجرد غياب الكلام، وبالتالي عدم معالجته بوصفه غيابا للسلوك؛ لأنه لا يكون واضحاً ولا يجذب الانتباه. إلى جانب أن دراسة غياب السلوك أصعب من دراسة السلوك نفسه، وهو الأكثر صراحةً ووضوحاً. وهو ما أكّده ناس (Nas, 2021) مشيراً إلى أنه بالرغم من انتشار ظاهرة صمت الموظفين في كثير من المؤسسات، فإن قلة من الأبحاث قامت بطرحها ومعالجتها في السياق الأكاديمي؛ لأن هذه الظاهرة من وجهة نظره غير قابلة للقياس الكمّي.

وتأكيداً على ما سبق، لاحظت الباحثة ـ خلال مدة عملها التي زادت عن خمس سنوات، محاضرة في غير جامعة فلسطينية في الضفة الغربية ـ تنامياً لهذه الظاهرة بين موظفي تلك الجامعات، وأن عدداً قليلاً جداً من الدراسات تناولتها في السياق الفلسطيني، من بينها دراسة (حمودة، 2021) التي بحثت في أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ودراسة (سلامة والصوفي، 2021)، التي بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ودراسة (بركات، 2020) التي حاولت التعرف إلى أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم في الضفة الغربية.

كما لاحظت الباحثة ـ أيضاً ـ أن أيّ من الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وبالرغم من حداثتها، حاولت التعرف إلى العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الجامعات، وأنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها. كما لم يتم العثور على أية دراسة فلسطينية أو عربية في هذا المجال على حد علم الباحثة واطلاعها. وبالتالي، وفي ضوء شبكة المفاهيم الواردة أعلاه، ستحاول هذه الدراسة العمل على جسر الفجوة البحثية في الدراسات والأبحاث السابقة، من خلال محاولتها الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات سابقة الذكر، والكشف عن العلاقة ما بين تلك المتغيرات في حال وجودها.

أسئلة الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة المبينة أعلاه، انبثقت الأسئلة الآتية:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر موظفيها؟

2. ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى:
1. الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
2. أنواع الصمت والصوت التنظيمين، المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصمت والصوت التنظيمين المنتشرة لدى موظفيها.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في عدة مجالات، يمكن تحديدها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها:

1. تسعى لتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بصورة أكثر عمقاً من الدراسات السابقة، التي تناولت هذا الموضوع.
2. تتناول موضوعاً حيوياً، لم يحظ بالاهتمام الكافي من طرف الباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية بالرغم من أهميته، وهو أنواع الصمت والصوت المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
3. تبحث في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات والصمت والصوت التنظيمين لدى موظفيها، وهي بذلك تعد الأُولى من نوعها عربياً وفلسطينياً في هذا المجال.
4. تأتي هذه الدراسة محصلة لجهود عملية بأدوات علمية صحيحة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها بصورة صحيحة.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها:

1. تعتمد على أداة تقويم الثقافة التنظيمية (OCAI)، وهي أداة موثوقة وذات مصداقية عالية، تم استخدامها في آلاف المنظمات حول العالم لتحليل ثقافتها التنظيمية، ومن ثم يمكن للجامعات الفلسطينية استخدامها والاعتماد على نتائجها قبل الشروع في عمليات التغيير والتطوير، وبعده؛ لمقارنة نتائجها بصورة ذاتية من جهة، ومقارنة نتائجها مع الجامعات الأخرى من جهة أخرى.
2. تمكن الجامعات من الاطلاع على واقع الصمت والصوت التنظيمين السائدة لدى موظفيها، وأنواعهما، وهو الأمر الذي من شأنه مساعدتها مستقبلاً في وضع الخطط واتخاذ الإجراءات لتغيير ثقافتها التنظيمية وتعديلها؛ لضمان المشاركة التنظيمية للموظفين بأكبر قدر ممكن من المشاركة التنظيمية، وبما يعزز الأنواع الإيجابية للصمت والصوت التنظيمين، ويحد من الأنواع السلبية لكل منهما.

2. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

الثقافة التنظيمية (اصطلاحاً): هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة في أثناء حلها مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لوصفها بالصالحة، ويتم تدريسها للموظفين الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، والتي على أساسها يتصرف الموظفون فيما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم (Schein, 2004).

الثقافة التنظيمية السائدة (إجرائياً): مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية، التي حددها مؤسسو الجامعات الفلسطينية وقيادتها التنظيمية؛ ليتبناها الموظفون ويعملون بمقتضاها؛ لتحقيق أهداف الجامعات وتشكيل هويتها المتميزة بوصفها أحد أهم مُحدِّدات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب.

الصمت التنظيمي (اصطلاحاً): هو امتناع الموظفين عمداً عن تبادل الآراء والمعلومات والتعليقات الهامة والحيوية المتعلقة بالعمل، وعدم مشاركتها مع الأشخاص المُصرَّح لهم (Van Dyne et al., 2003).

الصمت التنظيمي (إجرائياً): سلوك جماعي واعٍ مُتعمَّد وقصدي، يقوم من خلاله موظفو الجامعات الفلسطينية الذين يمتلكون معلوماتٍ وآراءً ومقترحاتٍ هامةً وضروريةً مُتعلقة بالعمل، بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها نتيجة لأسباب ودوافع مختلفة.

الصوت التنظيمي (اصطلاحاً): هو التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل من جانب الموظفين، دون خوف أو تردد (Morrison, 2014).

الصوت التنظيمي (إجرائياً): سلوك تقديري يحدّده موظفو الجامعات الفلسطينية في ضوء مجموعة من الدوافع والاعتبارات التنظيمية والشخصية، يتضمن الإفصاح الطوعي والواعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والمقترحات المتعلقة بالعمل للجهات ذات العلاقة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بأنواع الصمت والصوت التنظيمين، المنتشرة لدى موظفيها.

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية النظامية في المحافظات الشمالية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي (2021-2022).

الحدود البشرية: الموظفون الأكاديميون المكلفون بمهام إشرافيه:(رؤساء أقسام/دوائر، وعمداء كليات، ونواب رئيس) في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
الحدود المفاهيمية: المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث، كما حدّدتها الباحثة إجرائياً.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة:

الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح "الثقافة التنظيمية" أحد أكثر المفاهيم غموضاً وتنوعاً في أدبيات العلوم الإدارية والتربوية، ومن الصعب الاستشهاد بتعريف واحد محدد ومعترف به لهذا المفهوم، نظراً لاختلاف الباحثين، وتعدد وجهات نظرهم الفلسفية والسياسية والاجتماعية وغيرها، فعلى سبيل المثال عرّف شين (Schein, 2004) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة في أثناء حلها مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لوصفها بالصالحة، ويتم تدريسها للموظفين الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، والتي – على أساسها – يتصرف الموظفون فيما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم. وعرّفها كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) بأنها تلك القيم المُسلَّم بها، والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والذكريات الجماعية، والتعريفات الموجودة في المنظمة، والتي تمثل كيفية القيام بالأشياء في تلك اللحظة، وهي تعكس الأيديولوجية السائدة التي يحملها الموظفون داخلهم، وتخلق إحساساً بهوية المنظمة، وتقدم إرشادات غير معلنة حول كيفية التعايش فيها، وتعزز الاستقرار في النظام الاجتماعي داخلها. وعدها كوفمان (Kaufman, 2013) نمطاً ودليلاً للتوقعات السلوكية داخل المنظمات، والتي تنتقل عبر الزمن والأفراد، وهي التي تعكس ما الذي يتم عمله، وكيف يتم، ومن يشارك في العمل.

في ضوء ما سبق، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية بأنها: مجموع القيم والمعايير والقواعد التنظيمية والافتراضات الأساسية التي يتبناها الموظفون، والتي تشكلت في أثناء عملهم، ومن خلال ممارساتهم وسلوكهم، متأثرة بقيم قادتها ومؤسسيها، ومعتقداتهم، مُشكِّلةً هُويتها التنظيمية التي تُميزها عن غيرها من الجامعات الأُخرى.

وبهدف تشخيص الثقافة التنظيمية وتحليلها، فيعد إطار القيم التنافسية، وأداة تقويم الثقافة التنظيمية التي قام بتطويرها كل من (Cameron & Quinn; 2006) أحد أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال. وهذا الإطار عبارة عن نموذج نظري يقسم الثقافة التنظيمية وفق محورين، بناءً على التوجه القيمي الذي تتبناه المنظمة، حيث يمثل المحور الأفقي المدى الذي تركز فيه المنظمة على بيئتها الداخلية مقابل بيئتها الخارجية، ويمثل المحور الرأسي المدى الذي تؤكد فيه المنظمة على المركزية والتحكم والجمود والقدرة على التنبؤ، مقابل اللامركزية والمرونة والديناميكية والمخاطرة. وفي ضوء هذا التقسيم انبثقت أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي: العشيرة، والتشبع، والسوق، والتسلسل الهرمي. والتي يتم تحديدها من خلال ستة أبعاد: الخصائص المهيمنة، ونمط القيادة، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. والتي في ضوئها يمكن التعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة والأنواع الأخرى السائدة في المنظمة، والتي قد تكون إحدى الثقافات التالية (Cameron & Quinn; 2006):

ثقافة العشيرة: والتي تتسم باللامركزية والمرونة والتركيز على البيئة التنظيمية الداخلية، وبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين، ويعد القائد فيها مرشداً وموجهاً، والمنظمة متماسكة ومترابطة نتيجة ولاء أعضائها، والتقاليد التي تحكمها.

ثقافة التشبع: تتسم ببيئة عمل لامركزية مرنة وديناميكية وخلاقة، يُقدم فيها الموظفون على المخاطرة، ويقدم القادة حلولاً مبتكرة، وهي ثقافة تقدر الحرية والمبادرات الفردية والإبداع، وترى تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة معياراً لنجاحها.

ثقافة السوق: والتي تتسم بالمركزية والتنافسية والتركيز على البيئة الخارجية، وهي ثقافة موجهة نحو النتائج وإنجاز العمل وتنفيذ المهام والعمل الدؤوب لتحقيق الأهداف، ويتسم قادتها بالصرامة وعدم التسامح مع الأخطاء التنظيمية.

ثقافة التسلسل الهرمي: والتي تتسم بالتحكم والجمود والرسمية والسيطرة والاتصالات الهابطة، وتركز على الرقابة والبيئة الداخلية، وضرورة أن يكون السلوك التنظيمي متوقعاً وقابلاً للتنبؤ، إلى جانب ضمان التشغيل السلس للمهام والوظائف.

الصمت التنظيمي:

يعود الفضل في تسليط الضوء على مفهوم الصمت التنظيمي لكل من (Morrison & Milliken)، حيث لقيت نتائج دراستهما الصادرة في العام (2000) بشأن هذا الموضوع، اهتماماً واسعاً، وحظيت بتغطية إعلامية كبيرة، فتناولت الدراسة موضوع الصمت التنظيمي بصورة لفتت انتباه الباحثين بعدها لهذا الموضوع الهام والمؤثر في المنظمات المختلفة. وقد عرَّف الباحثان الصمت التنظيمي بأنه الامتناع المتعمد في التعبير عن الأفكار والتعليقات والمعلومات المتعلقة بالعمل، ما يقلل من مستوى مشاركة الموظفين في المنظمة. وعرَّفه فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) بأنه تجنب الموظفين المتعمد لتبادل الآراء والمعلومات والتعليقات الهامة والحيوية المتعلقة بالعمل، وعدم مشاركتها مع الأشخاص المصرح لهم. وعرفه دوجان ويلماز (Dogan & Yilmaz, 2020) بأنه الصمت الواعي للموظفين، الذي يتضمن امتناعهم عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم المتعلقة بمهامهم الوظيفية، أو تلك المتعلقة بالمنظمة، إلى رؤسائهم والمسؤولين عنهم.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن الصمت التنظيمي المقصود بالدراسة هو سلوك واعٍ متعمد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون بحجب المعلومات الهامة والضرورية عن المسؤولين عنهم وعدم مشاركتها معهم، والتي من شأنها مساعدة أولئك المسؤولين في اتخاذ القرارات اللازمة والإجراءات الضرورية لمواجهة مشكلات تنظيمية معينة.

الصوت التنظيمي:

وعلى العكس من مصطلح الصمت التنظيمي الذي بدأت تتناوله أدبيات العلوم الإدارية بعد المقالة الشهيرة لكل من (Morrison & Milliken)، فإن مصطلح الصوت التنظيمي تم استخدامه ودراسته في الكثير من الأدبيات السابقة لذلك العام، وفي هذا السياق رأى كوفمان (Kaufman, 2013) أن مفهوم الصوت التنظيمي يعود بجذوره إلى الثورة الصناعية مع نشر كتاب آدم سميث (Adam Smith) "ثروة الأمم" الصادر لأول مرة في العام (1776) والذي أشار فيه إلى عدم الاستماع لصوت العاملين وعدم احترام آرائهم بشكل عام. وخلال العقود القليلة الماضية تنامى اهتمام الباحثين بهذا المفهوم وتنوعت تعريفاتهم بشأنه، فعلى سبيل المثال عرف فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) الصوت التنظيمي بأنه التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل ومشكلاته التنظيمية، للجهات المختصة ذات العلاقة، وهو ظاهرة مرغوب فيها، ليس فقط بسبب دوره في التواصل الاستراتيجي مع الإدارة، ولكنه ـ أيضاً ـ أداة تواصل مناسبة من أجل تحسين المنظمة. وعرفه موريسون (Morrison, 2014) بأنه إبداء الموظفين للآراء والاقتراحات والاعتبارات والمعلومات بصورة تقديرية ودون أي خوف. وهو ما أكّده شجاعي وبوزنجاني (Shojaei & Bouzanjani, 2020) اللذان رأيا مفهوم الصوت التنظيمي يشير إلى قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم حول أنشطة العمل والقرارات التنظيمية ذات العلاقة بعملهم. في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الصوت التنظيمي عبارة عن سلوك واعٍ ومتعمد وتقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من العوامل والاعتبارات التنظيمية والشخصية.

أنواع الصمت والصوت التنظيمين:

في دراسة هامّة قام بها فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) بينت النتائج أن السمة الرئيسة التي تميز الصمت والصوت التنظيمين، تتمثل في دوافع الموظفين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء مقابل التعبير عنها، والتي تم تحديدها بـــ: السلوك غير المنخرط القائم على الاستسلام والرضوخ، وسلوك الحماية الذاتية القائم على الخوف، والسلوك الموجه نحو الآخر القائم على التعاون والإيثار، وهو ما انبثق عنه ثلاثة أنواع متقابلة من الصمت والصوت التنظيمين، اعتمدها لاحقاً عدد كبير من الباحثين خلال دراساتهم التي تناولت هذا الموضوع، من بينهم (Beheshtifar et al., 2012; Pacheco et al., 2015; Nafei, 2016; Ja'farian et al., 2019; Nas, 2021). وقد تمثلت تلك الأنواع وفقاً لأولئك الباحثين بما يلي:

صمت الموافقة والقبول: وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة، بعمل المنظمة بصورة متعمدة، نتيجة القبول بالأمر الواقع، إما بسبب ضعف شخصية الموظف، أو بانخفاض كفاءته، أو باعتقاده أن حديثه لن يُحدث فرقاً أو تأثيراً.

صمت الحماية الذاتية: وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة، بصفته شكلا من أشكال الحماية الذاتية نتيجة الخوف، وهو سلوك مقصود، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية.

صمت المسؤولية الاجتماعية: هو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بهدف إفادة الأشخاص الآخرين أو المنظمة، بناءً على دوافع الإيثار أو الدوافع التعاونية.

صوت الموافقة والقبول: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بناءً على مشاعر الاستسلام، نتيجة لشعور الموظف بتدني كفاءته الذاتية، أو انخفاض الثقة بالنفس، أو الشعور بعدم القدرة على إحداث فرق أو تأثير.

صوت الحماية الذاتية: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بناءً على دوافع تتعلق بالخوف الشخصي، والخشية من التداعيات السلبية نتيجة لطرح أفكار جديدة أو مختلفة بشأن مشكلات العمل.

صوت المسؤولية الاجتماعية: **و**هو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بناءً على دوافع تعاونية، وبدافع تحسين المواقف بدلاً من مجرد انتقادها.

الدراسات السابقة:

تناولت عديد من الدراسات علاقة الثقافة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات في البيئة الأكاديمية، من بينها: دراسة (Yulianto, 2020) التي هدفت إلى التعرف إلى آليات تطبيق الثقافة التنظيمية الجيدة، ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في إحدى الجامعات الخاصة في العاصمة الإندونيسية، باستخدام المنهج النوعي، وعبر إجراء مقابلات شبه منظمة مع عشرة من التربويين العاملين في تلك الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الجيدة التي يتم دمجها اجتماعياً في المجتمع الأكاديمي بأكمله، من شأنها توفير فهم شامل لجميع الموظفين، يمكن تطبيقه في الأنشطة اليومية للجامعة، لتحسين جودة الأداء من خلال خلق بيئة عمل جيدة. وكذلك الأمر فيما يتعلق بدراسة (Furtasan, 2020) التي هدفت إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في عدد من الجامعات الخاصة في إندونيسيا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي وزعت بصورة عشوائية على عينة تضم (222) محاضِراً. وخلصت الدراسة إلى أن جودة الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وثقة المحاضر ببيئة الجامعة، بمعنى أن الثقافة التنظيمية الجيدة والمواتية تُمكّن الأعضاء التنظيميين من بناء نزاهتهم وكفاءتهم واتساقهم وولائهم تجاه جامعاتهم. وأيضاً دراسة (Idris, 2019) التي هدفت إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية وضمان الجودة والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية تضم (91) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء التنظيمي وفي ضمان الجودة في تلك المؤسسات، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالّة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وكل من الأداء التنظيمي وضمان الجودة. ودراسة (مسودي، 2018) التي هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، باستخدام المنهج

الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية على عينة تضم (169) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية دالّة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي.

كما تناولت دراسات عديدة تأثير كل من الصمت والصوت التنظيمي على مجموعة من المتغيرات في البيئة الجامعية، منها: دراسة (Çayak, 2021) التي هدفت لفحص الدور الوسيط للنفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية التركية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (323) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة، والنفاق التنظيمي والشائعات التنظيمية، من جهة أخرى. ودراسة (Akar, 2018) التي بحثت في العلاقة ما بين بعض المتغيرات التنظيمية والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية التركية، باستخدام منهجية (meta-analysis method) أسلوبا للتحليل. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي من جهة، والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والثقة في المدير والالتزام التنظيمي من جهة أُخرى. ووجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي من جهة، والإرهاق الوظيفي والسلوك العدائي للموظفين من جهة أُخرى. من جانب آخر، بينت دراسة (Gholampour et al., 2020) التي هدفت لتحديد دور الثقافية التنظيمية والأصوات التنظيمية في الأخلاقيات المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية في إحدى المحافظات الإيرانية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي وزعت بصورة عنقودية عشوائية على (186) مدرساً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصوت التنظيمي وبين الأخلاقيات المهنية للمعلمين. كما بينت دراسة (Babalan et al., 2017) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصوت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في إحدى الجامعات الإيرانية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي وزعت عشوائياً على عينة مكونة من (200) موظف، بينت نتائجها وجود تأثير إيجابي مباشر وكبير للصوت التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

إلى جانب ما سبق، تناولت مجموعة قليلة جداً من الدراسات العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمين، وخلصت جميعها إلى وجود علاقة ما بين تلك المتغيرات، منها: دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والأنواع المختلفة للصمت التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تمَّ توزيعها عشوائياً على عينة تضم (421) أكاديمياً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بين الثقافات التنظيمية وكل من الصمت والصوت التنظيميين في تلك الجامعات. ودراسة (Shojaei & Bouzanjani, 2020) التي هدفت إلى معرفة العوامل التنظيمية المؤثرة في صوت الموظفين في الجامعات الإيرانية، باستخدام المنهج النوعي والمقابلات كأداة للدراسة مع (15) مديرا وأكاديميا من المديرين والأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية ومحوريتها في الصوت التنظيمي للموظفين. ودراسة (Ja'farian et al., 2019) التي هدفت إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي في الصمت التنظيمي، بوساطة الثقافة التنظيمية بين موظفي جامعة الفردوسي الإيرانية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (275) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي. ودراسة (Parcham & Ghasemizad, 2017) التي هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في الصمت التنظيمي للموظفين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في إيران، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (311) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، والصمت والصوت التنظيميين، فكلما كانت الثقافة قوية وداعمة وإيجابية، ارتفعت الأصوات التنظيمية الإيجابية، وانخفض الصمت التنظيمي السلبي. وأخيراً وليس آخراً دراسة (Sholekar & Shoghi, 2017) التي هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في الصمت والصوت التنظيميين لأعضاء هيئة التدريس بجامعة آزاد الإسلامية في إيران، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي وزعت بصورة طبقية عشوائية على عينة تضم (317) مدرساً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً ما بين الثقافة التنظيمية والصوت التنظيمي، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً ما بين الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي.

إن الدراسات السابقة بالرغم من أهميتها ومساعدتها للباحثة في تحديد موضوع الدراسة ومتغيراتها ومنهجيتها ومجتمعها وأدواتها، فإنها بينت عدم وجود دراسات استخدمت أداة تقويم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات العربية عامة والفلسطينية على وجه خاص، ومحدودية الدراسات العربية والفلسطينية التي بحثت في مفهومي الصمت والصمت التنظيمي، إلى جانب عدم وجود أية دراسة عربية أو فلسطينية، تناولت العلاقة بين المفاهيم المذكورة ومحدودية الدراسات العالمية في هذا المجال. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى لجسر الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ومعالجة أوجه القصور فيها، من خلال تناول العلاقة ما بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصمت والصوت التنظيميين كافة، المنتشرة لدى موظفيها وفقاً لمقياس (Van Dyne et al, 2003).

4. المنهجية والمجتمع وعينّة الدراسة:

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين الإداريين (المكلفين بمواقع إشرافية) في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (548) موظفاً وموظفة.

جدول 1: توزيع الموظفين الأكاديميين الإداريين حسب نوع الجامعة

نوع الجامعة	عدد الجامعات	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية العامة

عامة	6	340	%62
خاصة	2	100	%18
حكومية	2	108	%20
المجموع	10	548	100%

عينة الدراسة: تم احتساب حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 \times N^2 \times P \times (1-P)}{(ME^2 \times (N-1)) + (X^2 \times P \times (1-P))} \quad (1)$$

X^2	=	The inverse Chi-squared distribution for the specified confidence level at 1 degree of freedom (Confidence=95%)	=	03.8
N	=	Population Size of Farmers	=	548
P	=	Probability of success	=	0.5
ME	=	Degree of accuracy/Margin of Error	=	50.0

في ضوء ما سبق، بلغ حجم العينة حسب المعادلة السابقة (227) مفردة، بمستوى ثقة بلغ (95%)، وبلغ حجمها (301) مفردة، بمستوى ثقة (99%)، واختارت الباحثة حجم العينة ذات مستوى الثقة الأعلى، وهو (301) موظف، تم اختيارهم بصورة طبقية عشوائية وفقاً لنوع الجامعة، وبنسب تطابق توزيع المبحوثين في مجتمع الدراسة، وتم استرجاع الاستبانات كافة والتي كانت صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة بلغت (100%). وبالتالي بلغت نسبة عينة الدراسة (55%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهي بذلك تكون عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع ومقبولة إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة، اعتماداً على أداة تقويم الثقافة التنظيمية التي قام بتطويرها كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) والتي تتناول الثقافة التنظيمية من خلال ستة أبعاد (محاور)، ومقياس فان داين (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيميين، وقد تم التحقق من ملاءمة الاستبانة وثباتها من خلال:

تطويع أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة تضم عدداً من الأكاديميين المتخصصين في مجاليّ الإدارة والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية، والذين أسهموا بتطويع أداة التقويم المذكورة لتتناسب مع متطلبات البيئة الفلسطينية وخصوصياتها، إلى جانب كونها مقياساً عالمياً معروفاً، تم اختبار صدقه وقدرته على قياس ما وضع لقياسه، من خلال استخدامه في عدد كبير جداً من الدراسات.

اختبار ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثة باحتساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، وهو أحد تطبيقات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بهدف قياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة (الموثوقية)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.924)، وهو معامل ثبات مرتفع يمكن الاعتماد عليه.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية السائدة بأنواعها الأربعة:(التسلسل الهرمي، والعشيرة، والتشبع، والسوق).

المتغيرات التابعة: الصمت والصوت التنظيميين بأنواعهما الثلاثة:(الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية).

المعالجات الإحصائية

لغايات تحليل البيانات التي تم جمعها، جرى ترميزها وإدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتضمنت الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة.
2. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لاختبار الاتساق الداخلي، وحساب ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient)، لقياس مستوى الارتباط الإحصائي بين متغيرات الدراسة.

- ولتفسير نتائج المتوسطات تم استخدام المقياس التالي:

المقياس	درجة الموافقة
1.00 إلى 1.79	منخفضة جداً
1.80 إلى 2.59	منخفضة
2.60 إلى 3.39	متوسطة
3.40 إلى 4.19	عالية
4.20 إلى 5.00	عالية جداً

- ولاحتساب معاملات الاختلاف: تم استخدام معادلة معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري/الوسط الحسابي) 100%.

معامل الاختلاف (CV)	درجة الغموض
أقل من 15%.	ضعيفة جداً
أكبر من أو يساوي 15%-وأقل من 30%.	ضعيفة
أكبر من أو يساوي 30%-وأقل من 45%.	متوسطة
أكبر من أو يساوي 45%-أقل من 60%.	عالية
أكبر من أو يساوي 60%	عالية جداً

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها:

السؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

بالنظر إلى الجدول (2)، تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وقد بينت النتائج أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً فيها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين بشأنها (25.21) نقطة، وجاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (25.13) نقطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت ثقافة التشبع بمتوسط حسابي (24.96) نقطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة السوق بمتوسط حسابي (24.70) نقطة. وقد تراوح معامل الاختلاف لأنواع الثقافات التنظيمية السائدة الأربع ما بين (9.2%-11.5%)، وهي تعد نسباً منخفضة جداً لهذا المُعامِل، ما يشير إلى وجود درجة عالية جداً من التوافق بين المبحوثين بشأن إدراكهم للثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، والتي تدلل على مستوى منخفض جداً من عدم اليقين بشأنها.

جدول 2: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية

الثقافة التنظيمية السائدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التسلسل الهرمي	25.21	2.79	%11.1
العشيرة	25.13	289	%11.5
التشبع	24.96	2.41	%9.7
السوق	24.70	2.24	%9.2
المجموع	100		

ومن خلال الجدول (2)، يلاحظ وجود مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة في الجامعات الفلسطينية، وبنسب متقاربة جداً، بالرغم من أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت هي المهيمنة في تلك الجامعات. ويمكن تفسير ذلك بما طرحه برينزفيلد (Brinsfield, 2009) مشيراً إلى أنه بالرغم من أن الجامعات تمثل بنية بيروقراطية فضفاضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فإنه لا يمكن الادعاء بأنها خالية تماماً من قيود التواصل بسبب الهياكل البيروقراطية. والجامعات الفلسطينية ليست استثناءً في هذا المجال، فهي تتميز ببيئة عمل رسمية ومنظمة، وتعتمد إلى حد كبير على الإجراءات واللوائح والأنظمة والتعليمات في توجيه العمل فيها وإدارته. وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج مجموعة من الدراسات المتنوعة التي خلصت إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي المهيمنة في الجامعات، محل الدراسة، منها دراسات: (مباركي ومشنان، 2021)، ودراسات (Cieciora et al., 2021; Kaufman, 2013).

كما بينت النتائج المبينة في الجدول (2)، أن ثقافة العشيرة جاءت في المرتبة الثانية بوصفها ثقافة تنظيمية سائدة، وبفارق طفيف جداً عن ثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً، ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية بالرغم من أنها رسمية ومركزية ومنظمة، فإنها تتميز ـ أيضاً ـ بالعمل الجماعي والمشاركة والتوافق والحرية الفكرية، والمشاعر الودية بين الموظفين، إلى جانب وجود الكثير من القواسم المشتركة بينهم. وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، حيث جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية بعد ثقافة التسلسل الهرمي، ودراسة (Cieciora et al., 2021) بالنسبة للموظفين الإداريين في الجامعات البولندية. وهو ما يتوافق مع طبيعة البيئة الأكاديمية وخصوصيتها في الجامعات عامة، حيث تعد الحرية الأكاديمية والتفكير النقدي والاستقلالية قيماً أساسية تُميز الجامعات عن غيرها من المنظمات (Warter, 2019).

ووفقاً للنتائج المبينة في الجدول (2) الوارد أعلاه، جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة، بوصفها ثقافة تنظيمية سائدة، وبفارق طفيف جداً عن ثقافتي التسلسل الهرمي والعشيرة. ويمكن تفسير ذلك بسعي الجامعات الفلسطينية للتميز والإبداع، بهدف توفير الخدمات والتخصصات الجديدة لمواكبة المتغيرات المتسارعة في المجالات كافة، بفعل العولمة وتحدياتها. إلى جانب وجود قدر عالٍ من التنافس بين الجامعات الفلسطينية، وحرصها على أن تتبوأ مرتبة متقدمة وفقاً للتصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Cieciora et al., 2021; Kaufman, 2016)، والتي جاءت فيها ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة، بصفتها ثقافة تنظيمية سائدة.

ووفقاً للنتائج الواردة ـ أيضاً ـ في الجدول (2)، جاءت ثقافة السوق بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بصفتها ثقافة سائدة، وبفارق طفيف جداً عن الثقافات الثلاث السابقة. ويمكن تفسير الوجود العالي لثقافة السوق التي تتميز بالمنافسة العالية والتركيز على الفوز وتحقيق النتائج والأهداف والتفوق على الآخرين والريادة في مواجهتهم، بما أكده بدر وآخرون (2016)، وعدوا أن

تقلص دور الحكومة تجاه قطاع التعليم العالي الفلسطيني يعد من أهم التحديات التي تواجهه، وهو ما أجبر الجامعات على الخضوع لمفاهيم السوق وثقافته بما فيها من عرض وطلب واهتمامها بالكم على حساب الكيف. ونتيجة لذلك، نلاحظ وجود كبير لثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية، وبفارق طفيف عن الثقافات الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kaufman, 2016) في هذا المجال.

ومن خلال دراسة النتائج الواردة أعلاه وتحليلها، يمكن ملاحظة وجود قوي للأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المتنافسة في الجامعات الفلسطينية، بالرغم من هيمنة ثقافة التسلسل الهرمي فيها. ويمكن تفسير ذلك في ضوء التنوع القائم بين الكليات والدوائر، والتنوع ـ أيضاً ـ بين الأكاديميين أنفسهم المكلفين بمهام إشرافية وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم العلمية والعملية، واهتماماتهم المعرفية وتوجهاتهم الأكاديمية والبحثية، إلى جانب لطبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات والمؤثرة فيها. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، اللذان أوضحا أن معظم المنظمات طورت أسلوباً ثقافياً مهيمناً، ولكن نادراً ما يكون للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل هناك مزيج من الثقافات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة بالرغم من هيمنة إحداها على الأنواع الثلاثة الأخرى. وهو ما أكده كوفمان (Kaufman, 2013) مشيراً إلى أنه عادة ما يوجد في الجامعة مجموعة متنوعة من الثقافات التنظيمية الفرعية، التي تتشكل من خلال التبادل والتأثير الجماعي لمجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة في البيئة الجامعية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير عميق محتمل في الديناميكيات الداخلية للجامعة.

السؤال الثاني: ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

بالنظر إلى الجدول (3)، بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (3.74)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة عالية حسب المقياس المعتمد في الدراسة. وفي المرتبة الثانية جاء صمت الموافقة والقبول بمتوسط استجابات (2.58)، وهو يعني درجة موافقة منخفضة للمبحوثين. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صمت الحماية الذاتية بمتوسط استجابات (2.53)، والذي جاء بدرجة موافقة منخفضة أيضاً.

جدول 3: أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

أنواع الصمت التنظيمي	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الموافقة والقبول	**منخفضة**	2.58	1.11	%43
الحماية الذاتية	**منخفضة**	2.53	1.12	%44.2
المسؤولية الاجتماعية	**عالية**	3.74	1.01	%27

إن النتائج السابقة تتطابق مع التي توصلت إليها دراسة (الظفري والسعيدية، 2020) من نتائج، والتي أظهرت انخفاضاً في صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية في المؤسسات التعليمية العُمانية، وارتفاعاً في صمت المسؤولية الاجتماعية في تلك المؤسسات. وتشابهت النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Sholekar & Shoghi, 2017) التي أظهرت ــ أيضاً ـ انخفاضاً في صمتيّ الموافقة والقبول والحماية الذاتية، بينما كان صوت المسؤولية الاجتماعية متوسطاً في الجامعات الإيرانية. كما تشابهت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (عوجة، 2019) فيما يتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية، والذي كان مرتفعاً في المعهد التقني/ كوفة، بينما جاء صمتا الموافقة والقبول والحماية الذاتية بدرجة متوسطة. وتشابهت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالأنواع السلبية للصمت التنظيمي:(صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية) مع نتائج دراسة (سلامة والصوفي، 2021) التي بينت انخفاضاً في مستوى الصمت التنظيمي السلبي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ونتائج دراسة (بركات، 2020) التي بينت ــ أيضاً ــ انخفاضاً في مستوى الصمت التنظيمي السلبي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم بالضفة الغربية.

ووفقاً للجدول (3) أعلاه، جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين لصمت المسؤولية الاجتماعية منخفضة بنسبة بلغت (27%)، الأمر الذي يعني درجة مرتفعة من التوافق واليقين حول هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. بينما جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين لصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية بنسبة بلغت (43%) و(44.2%) على التوالي. وهذا يعني درجة متوسطة من عدم التأكد والتباين وعدم اليقين بين المبحوثين حول هذين النوعين من أنواع الصمت التنظيمي. في ضوء ما سبق يمكن القول: إن هناك إدراكاً كبيراً لدى المبحوثين لصمت المسؤولية الاجتماعية، الذي يتضمن حرصاً عالياً على إخفاء المعلومات وحجبها، تلك التي من شأنها التسبب بإحداث ضرر للجامعات التي يعملون فيها، أو ضرر لزملائهم الآخرين. وهذا يعكس قدراً كبيراً من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية. أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالأنواع السلبية للصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، فبالرغم من أنها جاءت بدرجة منخفضة وفقاً لما بينته المتوسطات العامة لاستجابات المبحوثين بشأنهما، فإن النتائج ـ أيضاً ـ بينت قدراً لافتاً من عدم التأكد واليقين حولهما وبدرجة متوسطة، وهو ما عبّرت عنه معامِلات الاختلاف المبينة في الجدول السابق، ما يؤشر إلى وجود تباين ملحوظ بين المبحوثين بهذا الشأن، ويشير ــ أيضاً ــ إلى أن استجاباتهم تجاه الصمت السلبي بنوعيه ـ بالرغم من انخفاضها ـ فإن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً

خاصاً بهذه الظاهرة، وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية.

السؤال الثالث: ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

بالنظر إلى الجدول (4)، بينت النتائج أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الصوت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين بشأنه (3.89)، وهو متوسط عالٍ وفقا للمقياس المعتمد في الدراسة، ويعني درجة موافقة عالية للمبحوثين، وجاء في المرتبة الثانية صوت الحماية الذاتية بمتوسط استجابات (2.74) ويعني درجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كان صوت الموافقة والقبول بمتوسط استجابات (2.50) بمعنى درجة موافقة منخفضة.

جدول 4: أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

أنواع الصوت التنظيمي	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الموافقة والقبول	منخفضة	2.50	1.16	%46.4
الحماية الذاتية	متوسطة	2.74	1.13	%41.2
المسؤولية الاجتماعية	مرتفعة	3.89	0.84	%21.6

وتتفق النتائج السابقة بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Kok et al., 2016)، والتي بينت انخفاضاً في صوت الحماية الذاتية، وارتفاعاً في صوت المسؤولية الاجتماعية، فيما كان صوت الموافقة والقبول لدى الموظفين متوسطاً. بالمقابل فإن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع التي توصلت إليها دراسة (Sholekar & Shoghi, 2017) حول السلوك الصوتي في الجامعات الإيرانية، والتي أشارت نتائجها إلى أن صوت الموافقة والقبول كان مرتفعاً، وصوت الحماية الذاتية كان متوسطاً، بينما كان صوت المسؤولية الاجتماعية منخفضاً. ودراسة (Babalan et al., 2017) حول صوت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الإيرانية أيضاً، والتي بينت نتائجها انخفاضاً في هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي. ودراسة (Umar & Hassan, 2013) التي بينت ارتفاعاً في الصوت السلبي بنوعيه؛ الموافقة والقبول والحماية الذاتية في الجامعات النيجيرية. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات الإيرانية والنيجيرية بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية المتأثرة بشكل كبير بالبيئة المحيطة، والتي تتميز نسبياً بدرجة أكبر من حرية الرأي والتعبير مقارنة بالبيئتين الأُخريين، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Umar & Hassan, 2013) التي بينت أن المعتقدات المنبثقة من البيئة الثقافية للمنظمة تؤثر في السلوك الصوتي لموظفيها.

كما يتضح من الجدول (4) الوارد أعلاه، أن درجة عدم التأكد أو عدم اليقين تجاه صوت المسؤولية الاجتماعية كانت منخفضة بنسبة بلغت (21.6%)، ما يبين وجود درجة عالية من التوافق واليقين بين المبحوثين حول نوع الصوت المذكور. بينما جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين نحو صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية مرتفعة ومتوسطة وبنسبة بلغت (46.4%) و(41.2%) على التوالي، ما يعني وجود درجة عالية ومتوسطة من التباين وعدم التأكد واليقين في استجابات المبحوثين حول هذين النوعين من أنواع الصوت التنظيمي: (الموافقة والقبول والحماية الذاتية) على التوالي. في ضوء ما سبق، يمكن القول: إن المبحوثين يدركون ـ بشكل كبير ـ صوت المسؤولية الاجتماعية، الذي يتضمن حرصاً عالياً على المشاركة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات التي من شأنها الارتقاء بأداء الجامعات التي يعملون بها والنهوض بها وتطويرها. وهو ما يعكس قدراً كبيراً من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافيه؛ لأن صوت المسؤولية الاجتماعية يعني التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية، وبدافع تحسين المواقف بدلاً من مجرد انتقادها. وهو سلوك إيجابي متعمد واستباقي ونبيل وطوعي موجه نحو الجامعة وموظفيها، ويتطلب قدراً عالياً من المبادرة والشجاعة؛ لأن الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة عادة ما يكونون مرتاحين للأشياء كما هي، ويُفضلون الحفاظ على الوضع الراهن. أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالأنواع السلبية للصوت التنظيمي، فبالرغم من أنها جاءت بدرجة منخفضة لصوت الموافقة والقبول، ومتوسطة لصوت الحماية الذاتية، وفقاً لما بينته المتوسطات العامة لاستجابات المبحوثين بشأنهما، فإن النتائج ــ أيضاً ــ بينت قدراً عالياً من عدم التأكد واليقين حول النوع الأول، وقدراً متوسطاً من عدم التأكد واليقين حول النوع الثاني، كما عبرت عنه معامِلات الاختلاف المبينة في الجدول السابق أعلاه، وهو ما يؤشر على وجود اختلاف وتباين ملحوظين بين المبحوثين حول هذا الشأن، ويشير ــ أيضاً ــ إلى أن استجاباتهم تجاه الصوت السلبي بنوعيه، بالرغم من انخفاضها نسبياً مقارنة بصوت المسؤولية الاجتماعية، فإن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً خاصاً بهذه الظاهرة وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية في الجامعات وموظفيها.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها؟

بالنظر إلى الجدول (5)، كانت العلاقة الارتباطية بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وبين أنواع الصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

أولاً: العلاقة بين ثقافة العشيرة السائدة وأنواع الصمت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.196)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة في الجامعات الفلسطينية قلَّ صمت الموافقة والقبول. ما يؤشر إلى أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والدفء والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والجوانب الإنسانية للموظفين، وتعزز الانتماء والولاء والالتزام لدى موظفيها، وتهتم بتنمية قدراتهم وكفاياتهم، وتعمل على توجيههم وإرشادهم بصورة أبوية غير رسمية، تسهم بشكل إيجابي في الحد من مشاعر اللامبالاة وعدم الثقة بالنفس لدى الموظفين والتي تتسبب في امتناعهم عن تقديم ما لديهم من معلومات وأفكار وآراء ومقترحات. كما أنها تسهم في تعزيز ثقتهم برؤسائهم والانفتاح عليهم في القضايا المتعلقة بمهامهم وأعمالهم ومستقبل جامعتهم، لأن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة العشيرة تشجع الموظفين على المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق، وتعزز ثقتهم بأنفسهم وبالمسؤولين عنهم، ويحظى دورهم وإسهاماتهم وأفكارهم ومقترحاتهم بالتقدير فيها.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.272)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة في الجامعات الفلسطينية قلَّ صمت الحماية الذاتية، أي أن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة العشيرة بسِماتها المبينة أعلاه، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وانعدام مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة العشيرة تؤدي لانخفاض صمت الحماية الذاتية.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.018)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.758)، وبذلك تكون غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة العشيرة تؤدي لزيادة صمت المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: العلاقة بين ثقافة التشبع السائدة وأنواع الصمت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة، وصمت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.279)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع في الجامعات الفلسطينية قلَّ صمت الموافقة والقبول. ما يؤشر على أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح وتعزز الإبداع والابتكار، تقدر موظفيها وتزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتعزز حرصهم واهتمامهم وارتباطهم بالجامعة التي يعملون فيها، وبالتالي من الطبيعي أن تنخفض مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها لمصلحة المبادرة والاهتمام والتقدير، وهو ما يؤدي إلى انخفاض صمت الموافقة والقبول فيها.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصمت الحماية الذاتية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط (-0.158)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.007)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع قلَّ صمت الحماية الذاتية. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التشبع الإيجابية المبينة أعلاه، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي وغياب مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والمقترحات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة التشبع تؤدي لانخفاض صمت الحماية الذاتية في الجامعات الكورية.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.106)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.069)، وبذلك تكون غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة التشبع تؤدي إلى زيادة صمت المسؤولية الاجتماعية. وقد يكون هذا نتيجة حرص الموظفين في الجامعات الجنوب شرق آسيوية على حماية أسرار جامعاتهم، خاصة تلك المتعلقة بمبادراتها وتوجهاتها الإبداعية الجديدة والمبتكرة وغير المعلن عنها، نظراً لوجود تنافسية عالية بين تلك الجامعات في هذا المجال.

ثالثاً: العلاقة بين ثقافة السوق السائدة وأنواع الصمت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصمت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.287)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية زاد صمت الموافقة والقبول. لأن ثقافة السوق تتسم بالرسمية والمركزية والصرامة، وموجهة نحو الأهداف والنتائج، وتتسم بالتنافسية العالية بين الكليات في الجامعة نفسها وبين الموظفين أنفسهم، وبينها وبين الجامعات الأخرى. وبالتالي فهي لا تأخذ بأفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم؛ لأن لديها توجهاتٍ وأهدافاً محددة مسبقاً، وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف والفوز على المنافسين، ما يؤدي إلى تنامي مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها وانعدام ثقتهم بأنفسهم، فيلجؤون لصمت الموافقة والقبول أكثر فأكثر، كلما زادت ثقافة السوق السائدة في جامعاتهم.

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصمت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.280)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية، زاد صمت الحماية الذاتية، أي أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة السوق المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتتنامى لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي لزيادة صمت الحماية الذاتية.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.013)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.829)، وبذلك تكون غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي إلى انخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية، وقد يكون السبب في ذلك هو أن ثقافة السوق في الجامعات الكورية جاءت بمرتبة متقدمة عنها في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي كان تأثيرها أوضح في بيئة تلك الجامعات.

رابعاً: العلاقة بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وأنواع الصمت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.208)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمركزية والرسمية والسيطرة والتحكم والجمود والاتصالات الهابطة، والتقيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم بيئة العمل فيها، والتي تركز على إنجاز المهام بسلاسة، وتحقيق الكفاية التنظيمية والاقتصاد في التكاليف وسرعة إنجاز المهام وفقا لأدلة إجراءات واضحة ومحددة، لا مجال للاجتهاد أو النقاش فيها، ما يؤدي إلى تنامي مشاعر اللامبالاة وانخفاض الثقة بالنفس لدى موظفيها، وبالتالي يمتنعون عن مشاركة ما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات ويلتزمون صمت الموافقة والقبول. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) والتي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي إلى زيادة صمت الموافقة والقبول في الجامعات الكورية. وهو ما أكده ناس (Nas, 2021) مشيراً إلى أن الثقافة التنظيمية الهرمية، والمناخ البيروقراطي المتمثل بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه الواحد الهابط للاتصالات التنظيمية والتي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات، ونمط القيادة السائد، وغياب الثقة بين قيادة المنظمة ومرؤوسيها، تعد من أبرز مُسبِّبات الصمت التنظيمي السلبي الذي يعد صمت الموافقة والقبول أحد أشكاله.
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.196)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التسلسل الهرمي في الجامعات الفلسطينية، زاد صمت الحماية الذاتية، أي أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتتنامى لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Nas, 2021) التي أكدت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي السلبي الذي يعد صمت الحماية الذاتية أحد أشكاله.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.126)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.03)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التسلسل الهرمي بسماتها الواردة أعلاه كان لها تأثير سلبي معنوي ملموس في صمت المسؤولية الاجتماعية، فجاءت تلك الثقافة بالمرتبة الأولى وكانت هي الثقافة التنظيمية السائدة المهيمنة في البيئة الجامعية الفلسطينية مقارنة بالثقافات الأخرى المتنافسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2021) التي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي إلى انخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الكورية، نتيجة انخفاض الرضى الوظيفي والولاء والانتماء التنظيمي لدى موظفيها.

جدول 5: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وبين أنواع الصمت التنظيمي

أنواع الثقافات التنظيمية السائدة		أنواع الصمت التنظيمي		
		صمت الموافقة والقبول	صمت الحماية الذاتية	صمت المسؤولية الاجتماعية
ثقافة العشيرة	معامل الارتباط	-0.196	-0.272	0.018
	مستوى المعنوية (α)	0.001	10.00	0.758
ثقافة التشبع	معامل الارتباط	-0.279	-0.158	0.106
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.007	0.069
ثقافة السوق	معامل الارتباط	0.287	0.280	0.013
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.001	0.829
ثقافة التسلسل الهرمي	معامل الارتباط	0.208	0.196	0.126-
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.001	0.030

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها؟

بالنظر إلى الجدول (6)، كانت العلاقة الارتباطية بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وبين أنواع الصوت التنظيمي لموظفي الجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

أولاً: العلاقة بين ثقافة العشيرة السائدة وأنواع الصوت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.216)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة في الجامعات الفلسطينية قلّ صوت الموافقة والقبول. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والدفء والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والجوانب النفسية للموظفين، وتُشعر موظفيها بالانتماء والولاء والالتزام تجاه جامعاتهم، وتهتم بتنمية قدراتهم وكفاياتهم، وتعمل على توجيههم وإرشادهم بصورة أبوية غير رسمية، تسهم بشكل إيجابي بالحد من مشاعر اللامبالاة وعدم الثقة بالنفس التي تتسبب بموافقة الموظفين بشكل تلقائي على كل ما يقوله المسؤولون عنهم؛ لأن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة العشيرة تشجع موظفيها على المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وتعزز ثقتهم بأنفسهم وتقدر دورهم وإسهاماتهم.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.200)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة في الجامعات الفلسطينية بسماتها الإيجابية المبينة أعلاه، يقل صوت الحماية الذاتية؛ لأن أفرادها يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتغيب عنهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والأفكار والمقترحات، وهو ما يجعلهم بمنأى عن الدفاع عن أنفسهم وإلقاء المسؤولية على زملائهم، فثقافة العشيرة تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق والمشاركة والعمل الجماعي.
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.126)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.030)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك بأن السمات الإيجابية لثقافة العشيرة المبينة أعلاه، أثرت بشكل إيجابي وملموس في زيادة صوت المسؤولية الاجتماعية لدى المبحوثين في الجامعات الفلسطينية. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Parcham & Ghasemizad, 2017) بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصوت التنظيمي، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المميزة لثقافة العشيرة، وبين الأصوات التنظيمية الإيجابية لدى الموظفين (صوت المسؤولية الاجتماعية) في المؤسسات التعليمية الإيرانية. ودراسة كل من (Shojaei & Bouzanjani, 2020; Sholekar & Shoghi, 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والصوت التنظيمي الإيجابي (المسؤولية الاجتماعية) في الجامعات الإيرانية.

ثانياً: العلاقة بين ثقافة التشبع السائدة وأنواع الصوت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.238)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع في الجامعات الفلسطينية قلَّ صوت الموافقة والقبول. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح والتي تعزز الإبداع والابتكار، تُقدر موظفيها وتزيد ثقتهم بأنفسهم و تعزز حرصهم واهتمامهم وارتباطهم بالجامعة التي يعملون فيها، وبالتالي تنخفض لديهم مشاعر اللامبالاة التي كانت تتسبب في موافقتهم بصورة تلقائية على ما يقوله زملاؤهم أو المسؤولون عنهم، لمصلحة المبادرة والاهتمام والتقدير، وهو ما يؤدي لانخفاض صوت الموافقة والقبول.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت الحماية الذاتية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط (-0.154)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.008)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع في الجامعات الفلسطينية، قلَّ صوت الحماية الذاتية، أي أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التشبع الإيجابية المبينة أعلاه، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي وانعدام مشاعر الخوف المرتبطة بتقديمهم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والمقترحات، فتنتفي حاجتهم للدفاع عن أنفسهم، أو تنتفي المسؤولية عنهم، إذ تشجعهم ثقافة التشبع على الاجتهاد والمبادرة والمخاطرة والتجربة والتعلم من الأخطاء المرتبطة بها، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض صوت الحماية الذاتية لديهم.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.108)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.064)، وبذلك تكون غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: العلاقة بين ثقافة السوق السائدة وأنواع الصوت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.240)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية زاد صوت الموافقة والقبول، وذلك لأن ثقافة

السوق تتسم بالرسمية والمركزية والصرامة، وموجهة نحو الأهداف والنتائج، وتتسم بالتنافسية العالية بين الكليات في الجامعة نفسها وبين الموظفين أنفسهم، وبينها وبين الجامعات الأخرى. وبالتالي فهي لا تأخذ بأفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم؛ لأن لديها توجهاتٍ وأهدافاً محددة مسبقاً، وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف والفوز على المنافسين، وهو ما يؤدي لتنامي مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها، وانعدام ثقتهم بأنفسهم، فيلجؤون للموافقة بشكل تلقائي على ما يقوله لهم المسؤولون عنهم، وهو ما يؤدي لزيادة صوت الموافقة والقبول.

- توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.229)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية زاد صوت الحماية الذاتية، ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة السوق المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي وتتنامى لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء، وهو ما يؤدي لزيادة شعورهم بضرورة حماية أنفسهم ونفي مسؤوليتهم عن الأعمال والمواقف التي لا تُرضي مسؤوليهم، وتحميلها لزملائهم الآخرين، وهو ما يؤدي إلى تنامي وارتفاع صوت الحماية الذاتية لديهم.
- توجد علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.175)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.003)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة السوق بسماتها الواردة أعلاه لها تأثير سلبي في صوت المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؛ لأن هذه الثقافة موجهة نحو النتائج وتسعى إلى الفوز على الآخرين من خلال التنافسية العالية بما تتضمنه من وسائل وأساليب، والتي تتناقض وتتنافى مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تحكمه مجموعة من القيم والضوابط والمعايير الأخلاقية، ونتيجة لذلك ينخفض استعداد الموظفين لتقديم ما لديهم من آراء وأفكار ومعلومات ومقترحات من شأنها الإسهام في حل المشكلات التنظيمية وتطوير الأداء في الجامعة وتحسينه، وهذا يعني انخفاضاً في صوت المسؤولية الاجتماعية لدى هؤلاء الموظفين.

رابعاً: العلاقة بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وأنواع الصوت التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت الموافقة والقبول، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.230)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمركزية والرسمية والسيطرة والتحكم والجمود والاتصالات الهابطة، وبالتقيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم بيئة العمل فيها، والتي تركز على إنجاز المهام بسلاسة، وتحقيق الكفاية التنظيمية والاقتصاد في التكاليف وسرعة إنجاز المهام وفقا لأدلة إجراءات واضحة ومحددة مسبقاً لا مجال للاجتهاد أو النقاش فيها، تؤدي إلى تنامي مشاعر اللامبالاة وانخفاض الثقة بالنفس لدى موظفيها، ما يتسبب في موافقتهم بصورة تلقائية على ما يقوله لهم زملاؤهم أو المسؤولون عنهم، فيمتنعون عن مشاركة ما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات لا تُرضي مسؤوليهم أو مُخالِفة للرأي العام السائد في الجامعة، وهو ما يزيد من صوت الموافقة والقبول.
- توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت الحماية الذاتية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.182)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) أقل من (0.05) حيث بلغت (0.002)، وبذلك تكون دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التسلسل الهرمي في الجامعات الفلسطينية زاد صوت الحماية الذاتية. أي أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتتنامى لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات الحقيقية أو الإدلاء بالآراء المُخالفة لآراء المسؤولين عنهم، وبالتالي فهم يحرصون على طرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها تجنيبهم أية عقوبات ومسؤوليات، من خلال إظهار موافقتهم على أقوال مسؤوليهم، ومحاولتهم تجميل أفعال هؤلاء المسؤولين والثناء عليها، وهو ما يؤدي إلى تنامي صوت الحماية الذاتية.
- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.073)، وقيمة مستوى الدلالة المعنوية (α) كانت أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.212)، وبذلك تكون غير دالة إحصائياً.

جدول 6: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وبين أنواع الصوت التنظيمي

أنواع الثقافات التنظيمية السائدة		أنواع الصمت التنظيمي		
		صوت الموافقة والقبول	صوت الحماية الذاتية	صوت المسؤولية الاجتماعية
ثقافة العشيرة	معامل الارتباط	-0.216	-0.200	0.126
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.001	0.030
ثقافة التشبع	معامل الارتباط	-0.238	-0.154	0.108
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.008	0.064
ثقافة السوق	معامل الارتباط	0.240	0.229	-0.175
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.001	0.003

ثقافة التسلسل الهرمي	معامل الارتباط	0.230	0.182	-0.073
	مستوى المعنوية (α)	0.001	0.002	0.212

5. خاتمة الدراسة وتوصياتها

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أنواع الثقافات التنظيمية المهيمنة والسائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها والعلاقة ما بين تلك المتغيرات، وقد بينت النتائج أن ثقافة التسلسل الهرمي جاءت بالمرتبة الأولى، تليها ثقافة العشيرة، ثم ثقافة التشبع، ومن ثم ثقافة السوق التي جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة. وأن صمت المسؤولية الاجتماعية وصوتها هما الأكثر انتشاراً لدى موظفي تلك الجامعات، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أنواع الثقافات التنظيمية والأنواع السلبية كافة لكل من الصمت والصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، ووجود علاقة ارتباطية جزئية بين بعض أنواع الثقافات التنظيمية وصمت وصوت المسؤولية الاجتماعية.

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

1. أن تعمل الجامعات الفلسطينية على تغيير ثقافتها التنظيمية وتعديلها، تلك التي تتسم بالمركزية والرسمية والسيطرة والتحكم والجمود والاتصالات الهابطة (ثقافة التسلسل الهرمي)، نحو ثقافة تنظيمية تتسم باللامركزية والمرونة والانفتاح والاتصالات متعددة الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية (ثقافتي العشيرة والتشبع).
2. تحقيق العدالة التنظيمية، وزيادة المشاركة والثقة التنظيمية، وتنمية الأخلاقيات المهنية، وتعزيز الأمان الوظيفي، للحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيميين: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، وتنمية تلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لكل منهما.
3. الاهتمام بظاهرة الصمت والصوت التنظيميين المنتشرة لدى الموظفين في البيئة الأكاديمية، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بهما وعلاقتهما وتأثيرهما في عدد من المتغيرات في الجامعات الفلسطينية.

6. المصادر والمراجع

6.1 المراجع العربية

بدر، أشرف، حسين، حمدي، شبيطة، ريما، والحجار، عائدة. (2016). أزمة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة. المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية-مسارات، 1-17.

بركات، زياد. (2020). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم. المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية، 1(2)، 269-308.

حمودة، مجد. (2021). أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى: غزة، فلسطين.

سلامة، أشرف، والصوفي، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(1)، 169-193.

الظفري، سعيد، والسعيدية، ضحيوة. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية ،21(1)، 373-401.

عبد الله، حاتم، ورمضان، عبد الفتاح. (2019). أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(46)، 110-130.

عوجة، أزهار. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة). مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(53)، 598 – 561.

مباركي، سامي، ومشنان، بركة. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر). مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 11(2)، 169-195.

مسودي، بشائر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل: الخليل، فلسطين.

6.2 رومنة المراجع العربية

Abdullah, H., & Ramadan, A. (2019). Impact of Knowledge Management Capabilities in Reducing the Causes of Organizational Silence-An Analytical Study of the Views of a Sample of Teachers at the University of Tikrit (In Arabic). Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 15(46), 110-130.

Al-Zafari, S., & Al-Saeedia, D. (2020). Organizational Silence and its Relationship to Organizational Justice among School Staff in Sultanate of Oman (In Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, 21(1), 373-401.

Awja, F. (2019). Organizational Silence and its Impact on Organizational Citizenship Behavior (Analytical Study at Technical Institute / Kufa) (In Arabic). Journal of the Kufa Studies Center, 1 (53), 561-598.

Badr, A., Hussein, H., Shbeita, R., & Al-Hajjar, A. (2016). Higher Education Crisis in West Bank and Gaza Strip (In Arabic). The Palestinian Center for Policy Research and Strategic Studies-Masarat, 1-17.

Barakat, Z. (2020). Reasons behind Organizational Silence among Workers in Palestinian Universities in Tulkarm Governorate (In Arabic). International Academic Journal of Educational and Psychological Sciences, 1(2), 269-308.

Hamouda, M. (2021).The Impact of Organizational Silence on Professional Adjustment of Employees in the Administrative Departments of Palestinian Universities (Unpublished Master's Thesis) (In Arabic). Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University: Gaza, Palestine.

Masudi, B. (2018).The Role of Organizational Culture in Academic Development, A Study on Palestinian Public Universities in West Bank (Unpublished Master's Thesis) (In Arabic). Department of Business Administration, Hebron University: Hebron, Palestine.

Mubaraki, S., & Mishnan, B. (2021). Evaluating the Appropriate Organizational Culture for Application of Total Quality Management in Universities Using Organizational Culture Assessment Tool (Case Study of University of Batna in Algeria) (In Arabic). Journal of Industrial Economics (Khazartec), 11(2), 169-195.

Salama, A., & Al-Sufi, A. (2021). Transformational Leadership and its Relationship to Organizational Silence Behavior in Palestinian Universities in Gaza Strip (In Arabic). Journal of Economic and Financial Research, 8(1), 169-193.

6.3 المراجع الأجنبية

Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organization: A Meta-Analysis Study. International Journal of Eurasia Social Sciences, 9(32), 1077-1098.

Babalan, A., Khaleghkha, A., & Karimianpour, G. (2017). The Relationship between Organizational Voice and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement. Revista Publicando, 13(1), 718-729.

Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M., N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(11), 275-282.

Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. (Unpublished Doctoral Dissertation). The Ohio State University: Ohio, USA.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.

Çayak, S. (2021).The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. International Journal of Psychology and Educational Studies, 8(2), 1-13.

Cieciora, M., Pietrzak, P., Debski, M., Kandefer, K., & Bolkunow, W. (2021). Differences in the Perception of Organizational Culture in Non-Public Universities in Poland by Academic and Administrative Staff – A Study Based on Cameron and Quinn's Model. Foundations of Management, 13(1), 131-144.

Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. European Journal of Social Sciences Education and Research, 3(1), 135-145.

Dogan, S., & Yilmaz, M. (2020). The Effects of Organizational Culture on Organizational Silence in the Health Institutions. Business & Management Studies: An International Journal, 8(2), 1523-1545.

Furtasan, A. Y. (2020).The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. International Journal of Higher Education, 9(2), 16-24.

Gholampour, M., Pourshafaei, H., & Ghasemian, A. (2019). Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers' Professional Ethics. International Journal of Ethics & Society, 1(2), 1-9.

Idris, I. (2019). Exploring Organizational Culture, Quality Assurance, and Performance in Higher Education. Management and Economics Journal, 3(2), 166-181.

Ja'farian, R., Hoshyar, V., & Yazdanmehr, E. (2019). Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: the Case of Ferdowsi University Employees. International Journal of Management and Humanities, 4(2), 30-40.

Kaufman, J. (2013). Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education (Unpublished Doctoral Dissertation). Minnesota State University: Mankato, Minnesota.

Kaufman, J. (2016). Organizational Culture among Master's Colleges and Universities in the Upper Midwest. Teacher-Scholar: The Journal of the State Comprehensive University, 7(1), 1-14.

Kim, J., & Hoon Ko, S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty–Student Interaction. Management Science Letters 11(2021), 2151–2162.

Kok, S., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational Voice Behavior and its Investigation in Terms of Organizational Variables. European Scientific Journal, 12(35), 1857 – 7881.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 173-197.

Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), 706-725

Nafei, W. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. International Business Research, 9(4), 100-117.

Nas, Z. (2021). Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan. Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University, 9(1), 9-27.

Pacheco, D., Moniz, A., & Caldeira, S. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. European Scientific Journal (SPECIAL Edition), 293-308.

Parcham, E., & Ghasemizad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. Journal of Health Management & Informatics, 4(1), 25-30.

Schein E. (2004). Organizational culture and leadership: A dynamic view. Jossey-Bass.

Shojaei, P., & Bouzanjani, A. (2020). Employees' Organizational Voice: Investigating the Antecedents and their Structural Relations Using the ISM and Fuzzy MICMAC Method. Organizational Behavior Studies Quarterly, 8(4), 235-257.

Sholekar, S., Shoghi, B. (2017).The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. Iranian Journal of Management Studies, 10(1), 113-142.

Umar. M., & Hassan, H. (2013). Antecedents and Outcomes of Voice and Silence Behaviors of Employees of Tertiary Educational Institutions in Nigeria. Social and Behavioral Sciences, 97, 188 – 193.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.

Warter, L. (2019). The Impact of Organizational Culture in Higher Education, Case Study. Journal of Intercultural Management and Ethics, 2, 173-200.

Yulianto, M. (2020). The Role of Organizational Culture in Improving the Performance of Human Resources in Higher Education. Technium Social Sciences Journal, 12, 220-228.

Yusuf, F. (2020).The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. International Journal of Higher Education, 9(2), 16-24.

Prevailing organizational culture in Palestinian universities and its relationship to types of the common organizational silence and organizational voice among its employees

Abeer Alwahaidi[1*], Mohamad Emran[2]
[1]Educational Administration Major, Arab American University - Palestine
[2] Department of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies, Arab American University - Palestine
*Corresponding Researcher: abeeralwahaidi@yahoo.com

Received :10/07/2023. Revised:02/08/2023. Accepted:20/09/2023. Published:31/12/2025.

DIO: 10.35517/AAUP-2025.V11.2.5

Abstract

The study aimed to investigate the relationship between the prevailing organizational culture in Palestinian universities and the types of organizational silence and organizational voice prevalent among their employees. To achieve this purpose, the analytical descriptive approach and the questionnaire were used. The questionnaire was based on the organizational culture assessment tool developed by (Cameron & Quinn, 2006), and the (Van Dyne et al., 2003) , which measured organizational silence and organizational voice. The questionnaire was distributed in a stratified random manner to a sample of (301) respondents from the study population consisting of academics assigned to supervisory positions in all regular Palestinian universities in the West Bank, whose number was (548) employees. The study concluded that the culture of hierarchy is the dominant organizational culture, followed by the clan culture, then saturation, and finally the market culture. In addition, the silence of social responsibility was the most prevalent among employees, followed by the silence of approval and acceptance, and then the silence of self-protection. In addition, the study concluded that the voice of social responsibility was the most prevalent among employees, followed by the voice of self-protection, then the voice of approval and acceptance. Moreover, there was a correlation between the types of all organizational cultures and the negative types of both organizational silence and organizational voice (approval, acceptance, and self-protection). In addition, there was a correlation between some types of organizational cultures, and positive types of silence and organizational voice (social responsibility).

Keywords: Organizational Culture, Organizational Silence, Organizational Voice.