



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصّمت والصّوت التنظيمي لدى الموظفين
(أنموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية مُفضّلة في الجامعات الفلسطينية)

إعداد الباحثة
عبير محمد سليم الوحيدي

إشراف
الدكتور محمد عمران

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

كانون ثاني/2022

إجازة الأطروحة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصّمت والصّوت التنظيمي لدى الموظفين

(أُ نموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية مُفضّلة في الجامعات الفلسطينية)

إعداد :

عبير محمد سليم الوحيدي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2023/03/23 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



1. د. محمد عمران مشرفاً ورئيساً

2. د. غسان سرحان ممتحناً داخلياً

3. د. عايد خوالدة ممتحناً خارجياً

4. د. علي حباب ممتحناً خارجياً



إقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصّمت والصّوت التنظيمي لدى الموظفين"
(أنموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية مُفضّلة في الجامعات الفلسطينية)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: عبيد محمد سليم الوحيدي

الرقم الجامعي: 201912919

التوقيع: عبيد الوحيدي

التاريخ: 2023/05/28

رقم الطالب الجامعي: 201912919

الإهداء

إلى أمي... قدوتي ونبراس حياتي

إلى من لأجلهم أحياء... ومن خلال عيونهم أرى الدنيا

ليث وشادن

شكر وتقدير

بداية الشكر لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، على تمكيني من مواصلة تعليمي، ومساعدتي خلال مسيرة دراستي، ومنحي القوة والطاقة الكافية لتقديم هذه الأطروحة، التي أتمنى أن تشكل إضافة نوعية، وأن تكون مفيدة في مضمونها ونتائجها وتوصياتها للجامعات الفلسطينية وللباحثين الآخرين في مجال الثقافة التنظيمية. والشكر موصول لكل من ساعدني وساندني ودعمني ونصحتني وأرشدني خلال هذه المرحلة من مراحل حياتي، من الأهل والأحبة والأصدقاء والصدقات، وأخص بالذكر أُمي الحبيبة معلمتي ومهمتي وقُدوتي في الحياة. كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي ومشرفي الرائع والمتميز د. محمد عمران، ولكافة أساتذتي في الجامعة العربية الأمريكية، على ما بذلوه من جهد وما قدموه من نصح وما منحوه من علم ومعرفة خلال السنوات الثلاث الماضية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية المهيمنة والسائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وتلك المفضلة مستقبلاً من قبل موظفيها، والفجوات بين أبعاد كل منهما، والتعرف على أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في تلك الجامعات، وعلاقة كل منهما بالثقافات التنظيمية السائدة حالياً فيها، ومن ثم بناء أنموذج لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً من قبل الموظفين. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي (الكمي)، والمنهج النوعي، إضافة إلى المنهج التاريخي. وتم تنفيذ الجانب الكمي من خلال الاستبانة التي تم بناؤها اعتماداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية لكاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، ومقياس (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيمي. حيث تم توزيع الاستبانة بصورة طبقية عشوائية على عينة مكونة من (301) مبحوثاً من أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في كافة الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية.

وتم تنفيذ الجانب النوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة مع مجموعة متخصصة بلغ عددها (22) مبحوثاً، تم تحديدهم وفق مجموعة من المحددات. وتمت الاستعانة بالمنهج التاريخي المستند إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة للمساعدة في بناء أنموذج الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. ثقافة التسلسل الهرمي هي السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، تليها ثقافة العشيرة، ثم ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخير جاءت ثقافة السوق.
2. ثقافة العشيرة هي المفضلة مستقبلاً كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية، تليها ثقافة التشبع، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسلسل الهرمي كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً.
3. صمت المسؤولية الاجتماعية الأكثر انتشاراً لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية، وفقاً لنتائج الجانب الكمي من الدراسة.
4. صوت المسؤولية الاجتماعية الأكثر انتشاراً لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، يليه صوت الحماية الذاتية، ثم صوت الموافقة والقبول، وفقاً لنتائج الجانب الكمي من الدراسة.

5. وجود دافعين جديدين للصمت والصوت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية هما: دافع الانتقام، ودافع الخجل مقابل الاستعراض، وفقاً لما بينته نتائج الجانب النوعي من الدراسة.
6. وجود علاقة ارتباطية بين كافة أنواع الثقافات التنظيمية والأنواع السلبية لكل من الصمت والصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
7. وجود علاقة ارتباطية بين بعض أنواع الثقافات التنظيمية، والأنواع الإيجابية للصمت والصوت التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية).
8. الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً، يقوم على الدمج التوفيقي ما بين الخصائص المميزة لثقافتَي العشيرة والتشعب بصورة متوازنة ومتكاملة، من خلال التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات كل من البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
1. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، المتمثلة بثقافة التسلسل الهرمي، نحو ثقافة تنظيمية تجمع ما بين ثقافتَي العشيرة والتشعب المفضلتين لدى الموظفين.
 2. بناء منظومة قيمية في الجامعات الفلسطينية تعمل على توطيد الممارسات الفضلى بين الموظفين، لتعزيز صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية، ولحد من الأنواع السلبية لكل منهما (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والانتقام، والخجل، والاستعراض).
- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصمت التنظيمي، الصوت التنظيمي، الأنموذج المقترح.

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1	المقدمة	1
1.2	مشكلة الدراسة	10
1.3	أسئلة الدراسة	13
1.4	أهداف الدراسة	15
1.5	أهمية الدراسة	16
1.6	التعريفات المفاهيمية والإجرائية	17
1.7	حدود الدراسة	18
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	20
2.1	القسم الأول: الإطار النظري	20
2.1.1	الثقافة التنظيمية	20
2.1.2	الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي	38
2.1.3	الصمت التنظيمي	44
2.1.4	الصوت التنظيمي	53
2.1.5	أنواع الصمت والصوت التنظيمي	61
2.1.6	العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والصمت والصوت التنظيمي	65
2.2	القسم الثاني: الدراسات السابقة	67
2.2.1	المحور الأول: دراسات الثقافة التنظيمية	67
2.2.2	المحور الثاني: دراسات الصمت والصوت التنظيمي	80
2.2.3	المحور الثالث: دراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي	89
3	الفصل الثالث: المنهجية والمجتمع وعينة الدراسة	99
3.1	القسم الأول: الجانب الكمي من الدراسة	100
3.1.1	مجتمع الدراسة	100
3.1.2	عينة الدراسة	100
3.1.3	أداة الدراسة	104
3.1.4	مكونات أداة الدراسة	105

3.1.5	المعالجات الإحصائية	108
3.2	القسم الثاني: الجانب النوعي من الدراسة	107
3.2.1	منهجية الدراسة	110
3.2.2	مجتمع الدراسة	110
3.2.3	عينة الدراسة	110
3.2.4	أداة الدراسة	111
3.2.5	مكونات أداة الدراسة	111
3.2.6	إجراءات تطبيق الدراسة	114
4	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها	116
2.4	المحور الأول: الجانب الكمي من الدراسة	116
4.1.1	ملخص نتائج المحور الأول (الجانب الكمي من الدراسة):	198
4.2	المحور الثاني: الجانب النوعي من الدراسة	204
4.2.1	ملخص نتائج المحور الثاني (الجانب النوعي من الدراسة)	257
4.3	المحور الثالث: الأنموذج المقترح	259
5	الفصل الخامس: خاتمة الدراسة (النتائج والتوصيات)	277
5.1	نتائج الدراسة	277
5.1.1	النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية	277
5.1.2	النتائج المتعلقة بأنواع الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية	279
5.1.3	النتائج المتعلقة بالفروقات التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية	280
5.1.4	النتائج المتعلقة بمقترحات المبحوثين لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة، نحو ثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً	281
5.1.5	النتائج المتعلقة ببناء أنموذج مقترح للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية	282
5.2	توصيات الدراسة	283
5.3	مراجع الدراسة	285
5.3.1	المراجع العربية	285
5.3.2	الدراسات والمراجع الأجنبية	288
6	ملاحق الدراسة	303

فهرس الجداول

جدول 3-1: توزيع الموظفين الأكاديميين الإداريين حسب نوع الجامعة.....	102
جدول 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	103
جدول 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.....	103
جدول 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.....	104
جدول 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.....	104
جدول 3-6: جدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة.....	105
جدول 3-7: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاول الاستبانة.....	106
جدول 3-8: توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة الوسيطة (الديموغرافية).....	111
جدول 4-1: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية.....	118
جدول 4-2: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب الثقافة التنظيمية المهيمنة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين).....	122
جدول 4-3: الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية.....	123
جدول 4-4: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب الثقافة التنظيمية المفضلة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين).....	126
جدول 4-5: الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية.....	128
جدول 4-6: الخصائص المهيمنة السائدة والمفضلة لدى الموظفين في بيئة الجامعات الفلسطينية.....	130
جدول 4-7: نمط القيادة التنظيمية السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية.....	132
جدول 4-8: نمط إدارة الموظفين السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية.....	134
جدول 4-9: الرابط التنظيمي السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية.....	135
جدول 4-10: التركيز الاستراتيجي السائد والمفضل للجامعات الفلسطينية.....	137
جدول 4-11: معايير النجاح السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية.....	139
جدول 4-12: أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.....	141
جدول 4-13: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب دوافع الصمت التنظيمي المنتشرة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين).....	143
جدول 4-14: أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.....	145
جدول 4-15: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب دوافع الصوت التنظيمي المنتشرة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين).....	147

149.....	جدول 4-16: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
150.....	جدول 4-17: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
151.....	جدول 4-18: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الوظيفية
152.....	جدول 4-19: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الوظيفية
153.....	جدول 4-20: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة، وسنوات الخدمة
154.....	جدول 4-21: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية السائدة وسنوات الخدمة
155.....	جدول 4-22: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة ونوع الجامعة
157.....	جدول 4-23: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
158.....	جدول 4-24: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
157.....	جدول 4-25: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة والدرجة الوظيفية
158.....	جدول 4-26: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة والدرجة الوظيفية
159.....	جدول 4-27: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة وسنوات الخدمة
161.....	جدول 4-28: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة، وسنوات الخدمة
162.....	جدول 4-29: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة، ونوع الجامعة
164.....	جدول 4-30: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة نوع الجامعة
165.....	جدول 4-31: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
166.....	جدول 4-32: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
167.....	جدول 4-33: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية
168.....	جدول 4-34: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية
169.....	جدول 4-35: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة
170.....	جدول 4-36: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة
172.....	جدول 4-37: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة
173.....	جدول 4-38: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة
174.....	جدول 4-39: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
175.....	جدول 4-40: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
176.....	جدول 4-41: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية
177.....	جدول 4-42: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية
178.....	جدول 4-43: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة

جدول 4-44: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة.....	179
جدول 4-45: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة.....	180
جدول 4-47: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وبين أنواع الصمت التنظيمي لموظفي الجامعات الفلسطينية.....	187
جدول 4-48: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وبين أنواع الصوت التنظيمي لموظفي الجامعات الفلسطينية.....	192
جدول 4-49: العلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي.....	194
جدول 4-50: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية.....	205
جدول 4-51: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية.....	214
جدول 4-52: دوافع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.....	222
جدول 4-53: مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية.....	245
جدول 4-54: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة هارفارد.....	263
جدول 4-55: الأنموذج المقترح لبناء الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية.....	269

فهرس الأشكال/ الرسوم التوضيحية

الثقافات التنظيمية وفقاً لإطار القيم المتنافسة.....	35
متغيرات الدراسة (1): الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية (الجانب الكمي للدراسة).....	107
متغيرات الدراسة (2): العلاقة بين الثقافات التنظيمية السائدة وأنواع الصمت والصوت التنظيمي (الجانب الكمي للدراسة).....	107
متغيرات الدراسة (3): الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية (الجانب النوعي للدراسة).....	115
الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية (نتائج الجانب الكمي من الدراسة).....	127
أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية (نتائج الجانب الكمي من الدراسة).....	146
العلاقات الارتباطية بين الثقافات التنظيمية السائدة (نتائج الجانب الكمي من الدراسة).....	197
الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية (نتائج الجانب النوعي من الدراسة).....	221
أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية (نتائج الجانب النوعي من الدراسة).....	245
الأنموذج المقترح لثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية.....	271
تأثير الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة على الصمت والصوت التنظيمي.....	272

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم مكونات المنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها وتخصصاتها، وقد تطوّر هذا المفهوم بداية الثمانينيات من القرن الماضي في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، والانفتاح الكبير بفعل العولمة وما رافقها من تغيرات في وسائل الاتصال والتواصل التي حولت العالم إلى قرية صغيرة تنتقل فيها المعلومات والمعارف، وتتأثر فيها الثقافات بسرعة غير مسبوقة، الأمر الذي أثر على وجود تلك المنظمات واستمراريتها، وانعكس على قدراتها التنافسية.

وفي محاولة لمواكبة تلك التطورات والتغيرات المتسارعة، حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير لدى الباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية كافة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المُحدّدة لنجاح وتفوق المنظمات الحديثة، فالثقافة التنظيمية تسهم في تحديد شخصية المنظمة وإيجاد الهوية المستقلة لأعضائها، وتنمية الالتزام لدى العاملين، وتسهم في تعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وهي تعمل كمرشد للسلوك الملائم، وتعد بمثابة إطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي.

وقد قدّر كوفمان (Kaufman, 2016) عدد الدراسات التي نُشرت منذ العام (1980-2016)، المتعلقة بالثقافة التنظيمية بنحو (4600) دراسة، ما يشير إلى تنامي الاهتمام بهذا الموضوع، نظراً لحيويته وتأثيره على دورة حياة المنظمات واستمراريتها، وانعكاسه على مختلف جوانب العمل فيها.

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجتمعات على حد سواء، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين فيها، وبشكل أكثر تحديداً يُعبّر هذا المفهوم عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل المنظمي (الطائي، 2017). إضافة إلى ذلك، تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتأتى من فراغ، وإنما هو نتاج للسلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً (بوحنية، 2003). فثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة تنعكس على الثقافة التنظيمية فيها، وتؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، والتواصل مع زملائهم والمسؤولين عنهم، وكذلك على الاضطلاع بمسؤولياتهم وتنفيذ مهامهم. فوفقاً لنظرية القيمة والمعتقد، فإن القيم والمعتقدات التي تتبناها الثقافات

التنظيمية في المنظمات المختلفة تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات فيها على حدٍ سواء (Umar & Hassan, 2013).

ولكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تظهر من خلال تفاعل مجموعة من العوامل، وتتبلور مع مرور الوقت لتشكل انعكاساً لنمط التصرفات العامة، وقواعد السلوك والمعتقدات التي يقتنع بها الموظفون داخل المنظمة، ويتبنونها في تعاملاتهم وخلال أدائهم لأعمالهم. وتتضمن الثقافة التنظيمية ممارسات وعادات تترسخ مع الزمن لتشكل أنماط التفكير المؤثرة في أساليب اتخاذ القرارات وطرق إنجاز المهام، وهي تُعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها ويلاحظها المتعاملون مع المنظمة، وهذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء أفراد التنظيم وعلى الأداء الكلي للمنظمة (حلواني، 2009). وبالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي نمط من المعتقدات المشتركة للموظفين، والقيم، والسلوكيات، وطرق العمل والتفكير في المنظمة، والتي يتم تعلمها ومشاركتها ونقلها بين موظفي المنظمة ومن خلالها، ويعتبر الآباء المؤسسون مصدراً لهذه الثقافة، حيث ترجع العادات والتقاليد الحالية للمنظمة إلى حد كبير لما تم القيام به سابقاً، ونجاحها في القيام بذلك مجدداً (Devaraj, 2012).

وتتفق هذه الرؤية مع وجهة نظر إدغار شين (Edgar Schein) الذي يعد من أبرز الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، والذي عرفها بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات، لذا يمكن تصور الثقافة التنظيمية بأنها تلك الافتراضات الثقافية التي على أساسها يتصرف أعضاء المنظمة فيما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم (Schein, 1983; 2009; 2004).

وتشير نتائج الدراسات المختلفة التي أجراها دينسون وفيشر (Denison & Fisher, 2005) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على مختلف مقاييس الفاعلية والأداء التنظيمي، وبالتالي فإن الفهم العميق لثقافة المنظمة من قبل العاملين فيها له أهمية قصوى في تحسين أدائها، إذ إن مفهوم الثقافة التنظيمية يؤكد أهمية دور الموظفين في نجاح عمل المنظمة، كما أن وجود المنظمة يعتمد على الأدوار

والمهام المختلفة لموظفيها، حيث تحدد الثقافة التنظيمية القضايا التي على الموظفين الانتباه إليها، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم بعضاً من جهة، وفيما بينهم وما بين إدارة المنظمة من جهة أخرى، فضلاً عن الإجراءات الواجب عليهم اتخاذها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لذا لا بد أن يفهم قادة المنظمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها قبل الشروع في أي عملية تغيير، ومن ثم تغيير تلك الثقافة بما فيها من قيم وافتراسات ومعايير مشتركة نحو ثقافة تنظيمية جديدة مرغوب فيها، تتضمن رؤية مستقبلية للتغيير المنشود (DOĞAN & YILMAZ, 2020)، وهيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ويقدر أهمية الموظفين، ويحقق العدالة والمساواة فيما بينهم، ويتيح لهم المجال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، وفي الأعمال التي تقع تحت نطاق مسؤوليتهم، ويعزز الاتصال والتواصل الفعال بشكل متعدد الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية فيها.

ومؤسسات التعليم العالي شأنها شأن جميع المنظمات التي تسعى لمواجهة التحديات المتسارعة، والتكيف مع المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية بهدف المحافظة على بقائها واستمرارها وتميزها في بيئة شديدة التنافسية، لا بد لها من التعامل بشكل استباقي مع الأزمات التي تواجهها من خلال الابتكار التنظيمي النشاط والإبداعي، وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تلبي احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، وهو ما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع وتؤكد الموظفين من التعبير عن أفكارهم، والتفاعل مع المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، ومشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم، والدفاع عن معتقداتهم ومعتقدات الجامعات التي يعملون فيها، والتي من شأنها الإسهام في تطوير تلك الجامعات (Akar, 2018).

وكما هو الحال في منظمات الأعمال، تتأثر مؤسسات التعليم العالي بقوى خارجية قوية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتشكل أيضاً من خلال قوى قوية تنبثق من داخلها، وهذه الديناميكية الداخلية لها جذورها في تاريخ تلك المؤسسات، وتستمد قوتها من قيمها وعملياتها وأهدافها (Coman & Bonciu, 2016). فعلى سبيل المثال، خلقت قوى العولمة سياقات وتحديات مختلفة للتعليم العالي من حيث: أعداد وأنواع الطلبة، تطور طرق التدريس وتنوع مصادر التعلم، ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، تغير العلاقات الاجتماعية، تذبذب الأوضاع الاقتصادية للأفراد والمؤسسات، تعدد المهارات

والخبرات والمواهب التي يتمتع بها المحاضرون والباحثون، وغيرها من عوامل تتفاعل جميعها مع بيئة مؤسسات التعليم العالي وتؤثر عليها بدرجات متفاوتة (West-Moynes, 2012).

وأدت هذه التحديات - بما تضمنته من تغيرات وتحولات عميقة على مدار السنوات الماضية - إلى وصف القرن الحادي والعشرين بأنه قرن المجتمع العالمي القائم على المعرفة. وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Cooperation and Development-OECD) في العام (1996) الاقتصادات القائمة على المعرفة بأنها اقتصادات تقوم على أساس إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة. وربط الباحثون بين مصطلحات (مجتمعات المعرفة، واقتصاد المعرفة، ومجتمع التعلم) من خلال ربطها جميعاً بالعمليات المعرفية التي تزيد من التعلم، وتحفز الإبداع والابتكار، وتُطوّر القدرة على المبادرة والتكيف مع التغيير (West-Moynes, 2012)، حيث أصبح التعلم يشكل أكبر ميزة تنافسية في النماذج التعليمية الجديدة المطلوبة لمواكبة التغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين. وبالتالي فإن الجامعات القادرة على المبادرة والتكيف والتغير، والقدرة على التعلم بصورة أسرع وأفضل من منافسيها، تكون أكثر قدرة على التميز والاستمرار والنجاح. وفي هذا المجال فإن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على جميع أنواع الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، لأن الثقافة التنظيمية تتضمن جزءاً معقداً من قيم ومعتقدات الموظفين، ما يعني أن أي تغيرات فيها ستؤدي إلى تغيير التعلم في الجامعات، وإذا تم توفير جميع عوامل التعلم التنظيمي دون وجود ثقافة تنظيمية مناسبة تتلاءم مع تلك المتغيرات، فلن ينجح ذلك التعلم في تحقيق الأهداف المرجوة منه، لذا أصبح من الضروري أن تفهم الجامعات ثقافتها التنظيمية، وأن تستخدم التعلم كأداة لخلق ميزة تنافسية (Alsabbagh & Khalil, 2017).

وفي هذا السياق، أشار إهلرز وشينكنبرج (Ehlers & Schneckenberg, 2010) في كتابهما "تغيير الثقافات في التعليم العالي-المضي قدماً في التعلم نحو المستقبل"، إلى أن الخبراء في مجال التعليم العالي من مختلف أرجاء العالم أكدوا على ضرورة تطوير نظرة أكثر شمولية حول أهمية تغيير الثقافات داخل الجامعات في ضوء التغيرات الواسعة والظاهرة في البيئة المحيطة، وضرورة مواكبة التغيرات الثقافية للمتغيرات المادية بصورة متكاملة. وفي كتابهما "قيادة التحول في التعليم العالي" أكد فولان وسكوت (Fullan & Scott, 2009) على أهمية التركيز على كيفية بناء القدرة والجودة في الجامعات،

بدلاً من تركيز الاهتمام على القوى الخارجية المؤثرة في الأوساط الأكاديمية، بمعنى منح الأولوية للقدرة الداخلية في الجامعات المتمثلة بموظفيها وأعضاء هيئاتها التدريسية. ففي الجامعات غالباً ما يكون لدى القادة والإداريين فهم حدسي للظروف والتأثيرات الثقافية التي تتدخل في صنع قراراتهم اليومية، ولكنهم عادةً ما يكون لديهم وعي سلبي للقواعد الثقافية والمعايير والرموز والمعتقدات، ويميلون للتعرف على الثقافة التنظيمية فقط عندما تكون النزاعات على وشك الانفجار، وبالتالي تظهر العلاقات السلبية في مجموعة متنوعة من الأشكال، لذا يجد الأفراد أنفسهم يتعاملون مع الثقافة التنظيمية في جو من الأزمة بدلاً من التفكير الهادئ والتغيير التوافقي (Tierney, 1988).

وقد أشارت نتائج دراسات متعددة إلى أهمية الثقافة التنظيمية وارتباطها وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات الهامة في البيئة الجامعية، فعلى سبيل المثال لا الحصر: خلصت دراسة (Yusuf, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وثقة المحاضرين في بيئة الجامعات الإندونيسية، بمعنى أن الثقافة التنظيمية الجيدة والمواتية في مؤسسات التعليم العالي تُمكن الأعضاء التنظيميين من بناء نزاهتهم وكفائتهم واتساقهم وولائهم تجاه تلك المؤسسات. وبينت دراسة (Bashayreh et al., 2016) أن الثقافة التنظيمية في الجامعات الماليزية تؤثر بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام، وتحديداً في أبعاد الدعم والمساندة والابتكار والاستقرار والتواصل. 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 على كيفية إدراك الموظفين للهوية الجامعية، والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

ومن النتائج المثيرة للاهتمام، كانت تلك المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في الجامعات في تحديد سلوكيات الصمت والصوت لدى موظفيها، حيث نال هذا الموضوع اهتماماً كبيراً لدى الباحثين من جنسيات مختلفة، فقد توصلت دراسة (Ja'farian et al., 2019) حول الثقافة التنظيمية في جامعة الفردوسي الإيرانية إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر سلباً وبشكل كبير على الصمت التنظيمي لدى الموظفين. وهي نتيجة أكدتها دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير كبير لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات في كوريا الجنوبية على نوعية الصمت التنظيمي لدى

العاملين فيها، وعلى مستوى التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. في السياق ذاته توصلت دراسة (Sholekar & Behza, 2017) إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة التنظيمية والصوت التنظيمي لدى الموظفين في جامعة آزاد الإسلامية في إيران. وهي نتيجة مُشابهة لما توصلت إليه دراسة (Umar & Hassan, 2013) التي أكدت بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية تعد الأكثر تأثيراً من أي عامل آخر على صوت الموظفين وصمتهم في القضايا المتعلقة بالعمل.

إن نتائج الدراسات السابقة توضح أهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية، وأثرها على سلوكيات الموظفين العاملين 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 (DOĞAN & YILMAZ, 2020).

والصمت التنظيمي هو الاختيار الصعب الذي يقوم به الموظفون في بعض المنظمات، للحفاظ على أفكارهم وآرائهم مخفية، وإبعاد أنفسهم عن تعسف المسؤولين عنهم في تلك المنظمات، حيث يعتقد الموظفون أنهم سيكونون مُعرّضين لإجراءات عقابية عندما يُعبرون عن آرائهم حول القضايا والأخطاء التنظيمية (Morrison & Milliken, 2000). ووفقاً لبوغوسيان (Bogosian, 2018) فإن الصمت التنظيمي عبارة عن ثقافة تشير إلى حجب مُتعمّد للمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل، وهذا يُعدّ خياراً يقوم باتخاذهُ الموظفون للبقاء صامتين (بدلاً من التحدث) في سياق مشكلة تنظيمية تؤثر عليهم وعلى المنظمة التي يعملون فيها. وعادة ما تنتشر هذه الظاهرة نتيجة المعتقدات الأساسية والضمنية للمديرين، المتمثلة في الخشية من ردود الفعل السلبية للموظفين التي قد تعبر عنها آراؤهم وملحوظاتهم، لذا يحاول هؤلاء المديرون إجبار الموظفين على الشعور بأنهم مضطرون إلى عدم التحدث لخلق أجواء من الصمت (Saygan, 2011).

وتأكيداً على ما سبق، أشار أكار (Akar, 2018) إلى أن الصمت التنظيمي ليس سلوكاً فردياً، بل عمل جماعي يُظهره معظم الموظفين في المنظمة، متأثراً بمجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية، وله

مجموعة من الانعكاسات السلبية على المستويات الفردية والجماعية، ويُنظر إليه على أنه أحد أهم العوائق أمام التغيير والتطوير التنظيمي. ففي ظل انتشار هذه الظاهرة لا يمكن للمنظمات 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. وقد يتحول الصمت التنظيمي إلى اعتقاد مُتجذّر، حينها سيرى الموظفون أنهم بلا قيمة، وتنخفض روحهم المعنوية، وينتشر الإحباط بينهم، وتظهر التناقضات المعرفية بين ما يفعلونه وما يفكرون به، وهو ما سينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والولاء والانتماء التنظيمي والدافعية للعمل. وبالتالي يمكن القول إن صمت الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإخفاق في معظم المنظمات التي تنتشر فيها هذه الظاهرة، فآثار الصمت التنظيمي تتجاوز الحد من تدفق المعلومات، لتؤثر بشكل مباشر على الموظفين أنفسهم وعلى قدرتهم على القيام بمهامهم ووظائفهم (Aboramadan et al., 2020).

إن هذه الظاهرة التي باتت شائعة في عدد كبير من المنظمات المعاصرة بما فيها الجامعات، أصبحت تؤثر بصورة سلبية على المستويين الفردي والتنظيمي للعاملين فيها، فهي تحول دون تبادل المعلومات الهامة والضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي يؤثر على جودة تلك القرارات وفعاليتها، كما أنها تضعف عملية الاتصال والتواصل بين قاعدة الهرم التنظيمي وقمته، والذي يعد أمراً في غاية الأهمية لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتؤثر أيضاً على رغبة الموظفين في العمل وعلى رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم التنظيمي (Van Dyne et al., 2003; Brinsfield, 2009; Akın & Ulusoy, 2016).

إضافة إلى ما سبق، يؤدي الصمت التنظيمي إلى حدوث مشكلات تشغيلية، ومخاطر تتعلق بسمعة المنظمات، فعلى سبيل المثال: في العام (2015)، تم اكتشاف أن شركة فولكس فاجن غيرت نتائج اختبار الانبعاثات من أجل بيع المزيد من سيارات الديزل في الولايات المتحدة مقارنة بمنافسيها، وعندما تم اكتشاف الفضيحة، وجد المحققون أن نتائج الاختبار المعدلة كانت معروفة لدى الموظفين الذين التزموا الصمت خوفاً من قيام الإدارة باتخاذ إجراءات عقابية بحقهم. وفي حالة أخرى، أجبرت استراتيجية مبيعات شركة (Fargo Wells) في العام (2016) الموظفين على إنشاء حسابات مصرفية وهمية من أجل تحقيق أهداف المبيعات، وعندما حاول بعض الموظفين مراجعة المديرين حول تلك

الممارسات غير الأخلاقية، طلب منهم "الالتزام بالبرنامج" تحقيقاً لتلك الأهداف، لذلك بقي هؤلاء الموظفون صامتين، حفاظاً على وظائفهم وحمايةً لأنفسهم من أي إجراءات تعسفية قد تتخذها الإدارة بحقهم. مثال آخر هو الفضيحة التي هزت هيئة الإذاعة البريطانية الـ (BBC) في العام (2017)، عندما كشف ضحايا الاعتداء الجنسي عن قصصهم بعد سنوات من الصمت، وقد طُلب من موظفة أبلغت إدارة المنظمة عن حادثة تحرش جنسي "إبقاء فمها مغلقاً" لأن الرجل الجاني هو "شخص هام". وقد دفعت هذه المنظمات مجتمعة (4.1) مليار دولار كغرامات وتعويضات، ما يوضح مخاطر ثقافة الصمت التنظيمي على سمعة المنظمة والعواقب المالية المرتبطة بها، وحجم الضرر الذي يلحق بالمنظمات نتيجة لذلك (Bogosian, 2018).

وعلى النقيض من ذلك، تُعرّف ثقافة الصوت بأنها: الكشف المتعمد عن معلومات هامة متعلقة بالعمل، وتتعزز هذه الثقافة عندما يشعر أعضاء المنظمة بالأمان النفسي للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من العقوبات المترتبة عليها. فعلى سبيل المثال في شركة (Microsoft) يتبادل مديرو الخدمات الأفكار والآراء بشكل روتيني في محاولة للوصول إلى أفضل الحلول بشأن المنتجات والخدمات الممكنة، حيث يتم تبادل الأفكار بسرعة بين الأعضاء في مستويات تنظيمية مختلفة دون تردد. وكذلك الأمر في شركة (Google) التي تقوم بتشجيع موظفيها على مشاركة المعرفة والمعلومات للتعلم من بعضهم بعضاً (Bogosian, 2018).

وبالتالي، يعتبر الصوت التنظيمي سلوك نشط ومحاولة ببناء لتحسين الظروف داخل المنظمة، من خلال مناقشة المشكلات مع المسؤولين أو مع زملاء العمل، واتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات، واقتراح الحلول المناسبة لها، وطلب المساعدة أحياناً من جهات خارجية كالنقابات مثلاً (Rusbult et al., 1988). وقد عرّف فان داين وليبين (Van Dyne & LePine, 1998) الصوت التنظيمي بأنه سلوك تعزيزي ببناء يهدف للتعبير عن الرأي بهدف تحسين العمل داخل المنظمات بعيداً عن الانتقاد السلبي. وأشار الباحثان إلى أن الموظفين غالباً ما يكون لديهم أفكار ومعلومات وآراء حول طرق ببناء لتحسين العمل داخل منظماتهم، وفي بعض الأحيان يمارس هؤلاء الموظفون صوتاً، ويُعبرون عن أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم، وفي أوقات أخرى ينخرطون في الصمت ويحجبون تلك الأفكار والمعلومات والآراء.

وظاهرياً قد يبدو التعبير عن سلوكيات الصمت والصوت التنظيمي أو حجبها بأنها قطبية متناقضة، لأن الصمت يعني عدم التحدث، بينما يعني الصوت التحدث عن قضايا ومشكلات هامة في المنظمة، ولكن نتائج الأبحاث تشير إلى أن صمت الموظف وصوته عبارة عن بنى منفصلة ومتعددة الأبعاد يمكن التمييز بينها بناءً على دوافع الموظف نحوها. من هذا المنطلق حدّد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) ثلاثة دوافع للموظفين لممارسة الصمت أو الصوت التنظيمي، انبثقت عنها ثلاثة أنواع مختلفة من الصمت هي: صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، وصمت المسؤولية الاجتماعية. تقابلها ثلاثة أنواع مختلفة من الصوت هي: صوت الموافقة والقبول، وصوت الحماية الذاتية، وصوت المسؤولية الاجتماعية. وقد تم اعتماد هذه الأنواع لاحقاً لدى عدد كبير من الباحثين الذين قاموا بدراسة المواضيع المتعلقة بالصمت والصوت التنظيمي، منهم على سبيل المثال لا الحصر: (Taşkıran et al., 2015; Parhizgar et al., 2019; Kim & Hoon Ko, 2020).

مما سبق يمكن ملاحظة أن أحد العوامل الرئيسية للحصول على أداء مؤسسي عالٍ هو مشاركة الموظفين في تخطيط البرامج، وتنفيذ الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. لهذا السبب تحتاج المنظمات كافة، وفي مقدمتها الجامعات إلى خلق بيئة تُمكن الموظفين من التعبير عن معارفهم وخبراتهم وآرائهم وأفكارهم بشكل أفضل، ومشاركتها بصورة أنشطة، وتُمكنهم أيضاً من المساهمة في التطوير التنظيمي (Nas, 2021)، لأن تحديد قوة الجامعات وسلامتها يمكن أن تتم ملاحظته من خلال جودة قراراتها، وتعتمد فاعلية تلك القرارات على مدى مساهمة موظفيها في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتصويب مسارات العمل داخلها، وهو ما يعتمد على طبيعة أنماط الاتصال والتواصل السائدة في تلك الجامعات، ومدى إتاحة مسؤوليها المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم (Umar & Hassan, 2013).

وفي هذا السياق، تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية العامل الأهم في تسهيل طرق التعبير عن الأفكار من قبل الموظفين ومنع الصمت التنظيمي (Sholekar & Behza, 2017). وهو ما أكدته كوفا وآخرون (Kowtha et al., 2001) مشيرين إلى أن فعالية وكثافة صوت الموظف تعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تلخص الجوانب السياساتية والمعلوماتية والعاطفية فيها، وبالتالي يمكن للمنظمات تحفيز أو قمع الصوت من خلال سياساتها وقواعدها التنظيمية غير المكتوبة. وهو ما خلصت إليه دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) والتي بينت أن الأسباب الرئيسية للصمت بين أعضاء

المنظمة الواحدة تتمثل في الخصائص التي تميز الثقافات التنظيمية السلبية، مثل: القيادة الأوتوقراطية، وانتشار الثقافة الهرمية، وغياب المشاركة التنظيمية، وقنوات الاتصال العمودية الهابطة من أعلى إلى أسفل، وغيرها.

من هنا تأتي أهمية دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وتحليل أبعادها، والتعرف على تفضيلات الموظفين بشأنها، وتشخيص الفجوة الثقافية بين الواقع والمأمول إن وجدت، والتعرف على أنواع الصمت والصمت التنظيمي لدى الموظفين في تلك الجامعات، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، بهدف تقديم أنموذج مقترح لثقافة تنظيمية مفضلة من قبل الموظفين، تشتمل على القيم والمعايير والقواعد التنظيمية والافتراضات الأساسية التي يرغب أولئك الموظفون في أن تعبر عنهم، وأن توجههم خلال عملهم، وتشكل مرشداً لسلوكياتهم، وترتبط فيما بينهم وبين جامعتهم، وتحدد هويتهم بما يكفل تمييزهم، وتمكنهم من الإفصاح عما لديهم من معلومات وأفكار وآراء ومقترحات، لحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه الجامعات التي يعملون فيها، ولكي تحد أيضاً من الدوافع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزز الدوافع الإيجابية لكل منهما للمساهمة في تطوير الجامعات والارتقاء بأدائها ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

1.2 مشكلة الدراسة

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في مختلف أنواع المنظمات، نظراً لتأثيرها المباشر على مجموعة كبيرة من المتغيرات في البيئة التنظيمية، فهي تعتبر العنصر الأكثر تأثيراً على سلوك المنظمات المعاصرة (Cohen & Ehrlich, 2019)، وهي من أهم العوامل المؤثرة في بقائها ونموها، وفي حال إهمالها لا يتوقع من الموظفين تقديم أنشطة إبداعية، ورأس مال فكري، وتغيير وتكييف التعلم، كما لا يمكن للمنظمة المخاطرة، أو أن تكون ديناميكية، أو أن تقدم رد فعل معقول للتغيرات في البيئة المحيطة، أو أن تتمتع بالمرونة اللازمة للتأقلم مع تلك المتغيرات (Valencia et al., 2011).

لذا من الضروري فهم الثقافة التنظيمية عند دراسة الحياة التنظيمية باعتبارها العامل الأكثر أهمية الذي يمكن أن يعيق التطور والتغيير التنظيمي (Cameron & Quinn, 2006)، ولأن فهمها يسهم

في تقليل إمكانية حدوث صراع ثقافي ويساعد في تعزيز وتطوير الأهداف التنظيمية المشتركة (Tierney, 1988)، كما أن التشخيص الحقيقي لثقافة المنظمة يمكّنها من الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المرغوبة اعتماداً على الاستقرار أو التباين في البيئتين الداخلية والخارجية (Warter, 2019).

وفي الجامعات الفلسطينية تناول العديد من الباحثين موضوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها إما بهدف تشخيصها، أو بهدف التعرف على علاقتها وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات في البيئة الأكاديمية، من بينها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة (بركات، 2019) التي هدفت للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، ودراسة (مسودي، 2018) التي هدفت للتعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، ودراسة حجازي (2015) التي هدفت لمعرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة وسبل تطوير هذه العلاقة. إلا أنه على حد علم الباحثة وإطلاعها لم يتم العثور على أي دراسة فلسطينية عملت على فهم وتحليل الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية، عبر مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف بين ما هو واقع وما هو مأمول، ومن ثم تحديد اتجاه التغيير المطلوب ومقداره في حال وجود فجوة ثقافية بين أي من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة من قبل الموظفين.

كما لاحظت الباحثة ومن خلال عملها كمحاضرة جامعية لمدة زمنية تجاوزت الخمس سنوات، وجود مجموعة من المشكلات والتحديات التي تتطلب تعديل وتغيير الثقافة التنظيمية في بيئة الجامعات الفلسطينية، منها تلك المتعلقة بالاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية نتيجة البنية البيروقراطية في هياكلها التنظيمية، وهو ما أكدته دراسة (حجازي، 2015) التي خلطت إلى أن ثقافة النظم والأدوار (البيروقراطية) جاءت بالمرتبة الأولى كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، في حين جاءت ثقافة التعاطف الإنساني بالمرتبة الرابعة والأخيرة في تلك الجامعات. وهي نتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة (Brinsfield, 2009) التي خلصت إلى أن الجامعات رغم أنها تمثل بنية بيروقراطية فضفاضة مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، إلا أنها ليست خالية من قيود التواصل بسبب الهياكل الهرمية التي تنسم إلى حد ما بالجمود والمركزية، وهو ما يدفع الكثير من موظفيها إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم ومقترحاتهم مع المسؤولين عنهم، مفضلين الصمت التنظيمي الذي بدأ يتحول إلى ظاهرة لافتة تؤثر بصورة سلبية على تلك المنظمات (Akın & Ulusoy, 2016).

ومؤخراً لوحظ 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، إلا أن قلة من هؤلاء الباحثين 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 كغياب للسلوك لأنه لا يكون واضحاً ولا يجذب الانتباه. إضافة إلى أن دراسة غياب السلوك أصعب من دراسة السلوك نفسه وهو الأكثر صراحةً ووضوحاً. وهو ما أكّده ناس (Nas, 2021) الذي أشار إلى أنه على الرغم من انتشار ظاهرة صمت الموظفين في كثير من المؤسسات، إلا أن قلة من الأبحاث قامت بطرحها ومعالجتها في السياق الأكاديمي، لأن هذه الظاهرة من وجهة نظره غير قابلة للقياس الكمي.

ومما يؤكد ضعف الاهتمام بهذه الظاهرة في البيئة الجامعية، وجود عدد قليل جداً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني، ومن 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) والتي بحثت في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية أيضاً في قطاع غزة، ودراسة (بركات، 2020) والتي حاولت التعرف على أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم في الضفة الغربية. غير أن الدراسات السابقة رغم حداثتها لم تعالج ظاهرة الصمت والصوت التنظيمي بشمولية في الجامعات الفلسطينية، ولم تبحث أي منها في علاقة الثقافة التنظيمية بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في تلك الجامعات، حيث لم يتم العثور على أي 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 التي تناولت المتغيرات السابقة، من خلال تحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن الثقافة التنظيمية المفضلة لدى موظفيها، وتشخيص الفجوة الثقافية بين أبعاد كل منهما إن وجدت، والتعرف على أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة فيها، وعلاقة كل منهما بالثقافات التنظيمية السائدة فيها، ومن ثم تقديم أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية

مفضلة قادرة على مساعدة الجامعات في التغلب على المشكلات التي تواجهها، وتحويل التحديات التي تعترضها إلى فرص يتم اقتناصها، وتمكنها من تحقيق أهدافها والنهوض بأدائها، والحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها، وتعزيز الأنواع الإيجابية لكل منهما، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

1.3 أسئلة الدراسة

انبثقت عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الآتية:

القسم الأول: أسئلة الجانب الكمي من الدراسة

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة، من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟
4. ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
5. ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

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

11. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وأنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها؟

القسم الثاني: أسئلة الجانب النوعي

يتضمن هذا القسم ثلاثة أسئلة تم توجيهها لعدد من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية خلال مقابلات شبه منظمة أجريت معهم، وذلك على النحو الآتي:

السؤال الأول:

يتضمن هذا السؤال أربعة أسئلة فرعية تهدف للتعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وتلك المفضلة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية، وهي:

(أ) ما أبرز مميزات البيئة التنظيمية في الجامعة التي تعملون فيها؟ وفي أي اتجاه يمكنكم تحديد توجهاتها (الداخلية مقابل الخارجية) في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة فيها؟

(ب) في ضوء البُعدين اللذين حددهما إطار القيم المتنافسة والأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المنبثقة عنهما، وهي: (التسلسل الهرمي، والسوق، والعشيرة، والتشبع)، كيف يمكنكم ترتيب الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة؟

(ت) ما أبرز مميزات البيئة التنظيمية الجامعية المرغوب فيها من قبلكم؟ وفي أي اتجاه تحبذون أن تكون توجهاتها المستقبلية (الداخلية مقابل الخارجية) في ضوء الثقافة التنظيمية المفضلة من وجهة نظركم؟

ث) في ضوء البُعدين اللذين حددهما إطار القيم المتنافسة والأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المنبثقة عنهما، وهي: (التسلسل الهرمي، والسوق، والعشيرة، والتشعب)، كيف تفضلون أن يكون ترتيب الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعة؟

السؤال الثاني: ما دوافع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظركم؟

السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وصولاً لبناء نموذج لثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين يمكن من خلالها الحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية؟

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في التعرف إلى:

1. الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، والفروق الجوهرية بين أبعاد كل منهما إن وجدت.
2. دوافع وأنواع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها.
4. متطلبات تحويل الثقافة التنظيمية السائدة نحو ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
5. تقديم نموذج مقترح لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً، من شأنها تلبية طموحات الموظفين، وتحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية وتطوير أدائها من جهة، والحد من الدوافع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز الدوافع الإيجابية لكل منهما من جهة أخرى.

1.5 أهمية الدراسة

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

الأهمية النظرية

1. تحاول هذه الدراسة تحليل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية بصورة أكثر عمقاً من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، لتحديد مدى التطابق أو الاختلاف بين أبعاد ما هو قائم وما هو مأمول مستقبلاً، ومن ثم تحديد قوة واتجاه التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية.
2. تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيوياً، لم يحظ بالاهتمام الكافي من طرف الباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية رغم أهميته، وهو أنواع الصمت والصوت المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
3. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها عربياً وفلسطينياً، التي تتناول العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات والصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها، حيث لم تجد الباحثة أي دراسات فلسطينية أو عربية تبحث في العلاقة ما بين هذه المتغيرات.
4. تأتي هذه الدراسة كمحصلة لجهود عملية بأدوات علمية صحيحة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها بصورة صحيحة.

الأهمية التطبيقية

1. تسعى هذه الدراسة لتقديم أنموذج مقترح لثقافة تنظيمية مفضلة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية، لصنّاع القرار والجهات المسؤولة ذوات العلاقة، للاسترشاد بها خلال سعيهم لتطوير الأداء وتحسينه، وبما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
2. تعتمد هذه الدراسة على أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي قام بتطويرها (Cameron & Quinn) في العام (2006)، وهي أداة موثوقة وذات مصداقية عالية تم استخدامها في آلاف المنظمات حول العالم لتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة والمفضلة، ومن ثم يمكن للجامعات الفلسطينية استخدامها

والاعتماد على نتائجها قبل وبعد الشروع في عمليات التغيير والتطوير، لمقارنة نتائجها بصورة ذاتية من جهة، ومقارنة نتائجها مع الجامعات الأخرى من جهة أخرى.

1.6 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 لا اعتبارها صالحة. ويتم تدريسها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، وبالتالي يمكن تصورهما على أنها تلك الافتراضات التلقائية التي على أساسها يتصرف أعضاء المنظمة فيما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم (Schein, 1983; 2004; 2009).
- **الثقافة التنظيمية السائدة (إجرائياً):** مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية المشتركة بين الموظفين، والتي حددها مؤسسو الجامعة وقيادتها، وتمت بلورتها وتطويرها بصورة تراكمية أثناء العمل، لتحقيق أهداف الجامعة وتشكيل هويتها المتميزة باعتبارها أحد أهم مُحدِّدات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب فيه.
- **الثقافة التنظيمية المفضلة (إجرائياً):** هي مجموعة القيم والمعايير والقواعد التنظيمية والافتراضات الأساسية التي يرغب موظفو الجامعة في أن تعبر عنهم، وتوجههم خلال عملهم، وتشكل مرشداً لسلوكياتهم، وتربط فيما بينهم، وبين جامعتهم، وتحدد هويتهم، وتميزهم عن غيرهم من الموظفين، وتمنح الجامعة التي يعملون فيها ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من الجامعات الأخرى.
- **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 الموظفون الذين يمتلكون معلومات وآراء وأفكاراً ومقترحاتٍ هامةً وضروريةً متعلقة 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 يحدده الموظف في ضوء مجموعة من الدوافع والاعتبارات التنظيمية والشخصية، يتضمن الإفصاح الطوعي والواعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل للجهات ذوات العلاقة.
- **النموذج المقترح (إجرائياً):** هو عبارة عن بناء شامل ومتربط ومتكامل من القيم والمعايير والقواعد التنظيمية والافتراضات الأساسية التي تشكل مجموعها الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، والذي تم بناؤه اعتماداً على ما توصل إليه الأدب التربوي والدراسات السابقة ذوات العلاقة، ونتائج الدراسة الحالية بجانبها الكمي والنوعي، إضافة إلى الممارسات العالمية الفضلى في هذا المجال.

1.7 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي، لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة والخاصة والحكومية) في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي (2021-2022).
- **الحدود البشرية:** الموظفون الأكاديميون المكلفون بمهام إشرافية (رؤساء أقسام/دوائر، وعمداء كليات، ونواب رئيس) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **الحدود المفاهيمية:** المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث، كما حدّتها الباحثة إجرائياً.
- **الحدود الإجرائية:** تتمثل الحدود الإجرائية في: المنهج الوصفي التحليلي (الكمّي)، والمنهج النوعي. ومجتمع الدراسة المتمثل في الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية. وعينة الدراسة التي بلغت (301) أكاديمياً يمثلون مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الجانب الكمي من الدراسة، و(22) من المتخصصين في مجالي الإدارة والإدارة التربوية من الأكاديميين المكلفين

بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية لتحقيق أهداف الجانب النوعي من الدراسة. وأدوات الدراسة التي تمثلت في الاستبانة، والمقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured) والأسئلة المتعلقة بها، حيث تم التحقق من صدق وثبات الأدوات. إضافة إلى الإحصاء المستخدم في هذا المجال.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، حيث سيتم في القسم الأول تناول موضوعات: الثقافة التنظيمية بشكل عام والثقافة التنظيمية في الجامعات مؤسسات التعليم العالي على وجه خاص، الصمت والصوت التنظيمي والأنواع المرتبطة بكل منهما، ومن ثم العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وكل الصوت الصمت التنظيمي. أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة، مقسمة إلى ثلاثة محاور: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، الدراسات المتعلقة بالصمت والصوت التنظيمي في تلك المؤسسات، ومن ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي.

2.1 القسم الأول: الإطار النظري

2.1.1 الثقافة التنظيمية

ازداد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بصورة ملحوظة منذ ثمانينيات القرن الماضي وحتى الوقت الحاضر، حيث قدّر كوفمان (Kaufman, 2016) عدد الدراسات التي نشرت ما بين (1980-2016)، والمتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية بنحو (4600) دراسة، وهو ما يشير إلى تنامي الاهتمام بهذا الموضوع لدى مختلف الباحثين، خاصة أولئك المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية والتربوية وغيرها، نظراً للدور الكبير والمؤثر الذي تلعبه في المنظمات المعاصرة. وقد تطور مفهوم الثقافة التنظيمية من مفاهيم المناخ التنظيمي والمعايير التنظيمية والسلوك التنظيمي التي تشرح ديناميكيات المنظمة فقط على المستوى السطحي، إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تبحث في تلك الديناميكيات من منظور أعمق (Rajput & Novitskaya, 2013).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المعقدة التي يصعب تحديدها أو الاتفاق على تعريف واضح ومحدد لها، وتنشأ هذه الصعوبة نتيجة الاستخدام الواسع والمتنوع لهذا المصطلح، إضافة إلى أن للثقافة بنية عميقة لا يمكن ملاحظتها بسهولة (Schabracq, 2007). وفي هذا السياق أشار وست موينز (West-Moynes, 2012) إلى عدم وجود إجماع على تعريف واضح ودقيق للثقافة التنظيمية يجسد

جوهر معناها. وأشار ديفراج (Devaraj, 2012) إلى أن الثقافة التنظيمية هي واحد من المصطلحات التي يصعب التعبير عنها بعبارات واضحة لكن الجميع يعرفها عندما يشعرون بها، أي أنه لا يمكن تفسير سوى عدد قليل من جوانبها بينما تظل العديد من الجوانب الأخرى غير موصوفة وغير مُفسَّرة. وهو ما أكدّه بوير (Boer, 2014) مشيراً إلى أن الثقافة التنظيمية لا تزال مفهوماً جدلياً غير واضح، فالجوانب الثقافية ليست ملحوظة بشكل كامل، لأنها تتعلق بالمعتقدات والقيم غير الملموسة وغير المُسلَّم بها، وفي معظم الأوقات تصبح قابلة للاكتشاف والملاحظة لدى حدوث تغييرات في المنظمة أو في بيئتها الخارجية.

لذا تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين فيها، واختلاف منطلقاتهم الفكرية وخلفياتهم العلمية وخبراتهم العملية، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال استعراض عدد كبير من التعريفات التي تم تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وفقاً لمكوناتها

الثقافة التنظيمية هي القيم والعمليات والأهداف التي يحملها الموظفون الذين يشاركون بشكل وثيق في أعمال المنظمة، ويقومون ببنائها ومشاركتها من خلال الافتراضات والتفسيرات المشتركة للأشكال التاريخية والرمزية للمنظمات (Tierney, 1988). وهي مجموعة من القيم والمعتقدات اللاوعية الراسخة بعمق في الهيكل التنظيمي والتي يتشاركها أعضاء المنظمة (Martins & Terblanche, 2003). وقد عرّفها طشقيران (Taşkıran et al., 2015) بأنها المعايير والمعتقدات والقيم والافتراضات والظروف المادية والعادات المتعلقة بالعمل، وطرق السلوك والقواعد بين الموظفين، وأولويات المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وعرّفها وارتر (Warter, 2019) بأنها الافتراضات الأساسية والقيم التي تُوجّه الوجود في المنظمات. فيما عرّفها جوسكوف وإراستوفا (Guskova & Erastova, 2019) بأنها مجموعة متكاملة من القيم التنظيمية التي تشكلت خلال عملية تنفيذ الأنشطة الوظيفية، إضافةً إلى المعتقدات وقواعد السلوك التي يحددها الموظفون الرئيسيون في المنظمة.

مما سبق يمكن ملاحظة أن التعريفات السابقة كافة، أشارت إلى القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية كمكونات رئيسة للثقافة التنظيمية، وأن الآباء المؤسسين وقيادة المنظمة هم

مصدرها الأول والأساسي، وهي بمثابة مُحدِّدات لتوجيه السلوك التنظيمي، وتُتميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية وفقاً لوظائفها

عرّف تيتشي (Tichy, 1982) الثقافة التنظيمية بأنها بمثابة مادة لاصقة معيارية تجمع أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً. من جانبه رأى كوتر وهيسكيت (Kotter & Heskett, 2011) أن الثقافة التنظيمية هي إحدى الأدوات الرئيسة في تحفيز الأداء التنظيمي المتميز. واعتبرها 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. ورأى أحسان (Ahsan, 2014) أن ثقافة المنظمة عبارة عن مفهوم شائع ومتعدد الاستخدامات في مجال السلوك التنظيمي، تم تحديده كعامل مؤثر في نجاح أو فشل جهود التغيير التنظيمي، حيث يمكن للثقافة التنظيمية المساعدة في عملية التغيير التنظيمي أو إعاقته. وبالتالي فهي قادرة على أن تكون عاملاً حاسماً في النجاح أو الإخفاق التنظيمي (Balthazard et al., 2006; Schein, 1983).

مما سبق يمكن ملاحظة أن الباحثين أكدوا على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل الهوية التنظيمية، والرابط التنظيمي، وتشكيل سلوكيات الموظفين، والتأثير على عمليات التغيير داخل المنظمة، وتحديد النجاح أو الإخفاق التنظيمي، باعتبارها أحد أهم عوامل تحفيز الأداء في المنظمات المختلفة.

ثالثاً: تعريف الثقافة التنظيمية وفقاً لآلية تشكيلها

اعتبر كيتس وجالبريث (Kates & Galbraith, 2007) أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال معايير السلوك والقيم المشتركة لدى الموظفين، وهي نتيجة القرارات التنظيمية التي تم اتخاذها في الماضي، وتراكم السلوكيات التي ظهرت نتيجة لهذه القرارات. واعتبرها وست موينز (West-Moynes, 2012) بأنها تعلّم مشترك متراكم لأعضاء مجموعة معينة حول عدد من القضايا والمعطيات في الجوانب السلوكية والعاطفية والمعرفية، التي تؤثر على أدائهم النفسي. من جانبه رأى فيستر (Pfister, 2010) بأن ثقافة المنظمة تُعبّر عن الفهم المشترك لمجموعة معينة من الأفراد في سياق معين، ويُنبئ هذا الفهم مجموعة من المبادئ التي يعدها الأفراد أو المجموعات هامة بالنسبة لهم، وبالتالي فإنهم يبنون أفعالهم وفقاً لتلك المبادئ المُحدّدة. أما ديفراج (Devaraj, 2012) فقد وجد أن

الثقافة التنظيمية هي نتاج مُكتسب لتجربة المجموعة، وبالتالي لا يمكن العثور عليها إلا في حالة وجود مجموعة محددة لها تاريخ هام. ورأى كوفمان (Kaufman, 2013) أن الثقافة التنظيمية هي تكرارية للمواقف المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة، وبالتالي يمكن أن تكون البيئة الثقافية لمنظمة ما، مجموعاً شاملاً لديناميكياتها الداخلية والتي لها جذور في تاريخ المنظمة، وتشق قوتها من القيم والعمليات والأهداف التي يتبناها موظفوها ويؤدون مهامهم في ضوءها.

من خلال ما سبق، يمكن القول: إنَّ غالبية الباحثين أشاروا إلى أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال معايير ومحددات السلوك والقيم المشتركة لدى الموظفين، والتي يتم تعلمها وتناقلها من جيل إلى آخر في ضوء مجموعة من التجارب الناجحة والخبرات المتراكمة التي يتم اكتسابها خلال العمل داخل المنظمة.

رابعاً: تعريف الثقافة التنظيمية وفقاً لمكوناتها ووظائفها معاً

عرّف كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) الثقافة التنظيمية بأنها تلك القيم المُسلم 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. واعتبرها ديشباندي وويستر (Deshpande & Webster, 1989) نموذجاً للمعتقدات والقيم المشتركة التي يتبناها الموظفون، وتُمكنهم من فهم طرق العمل وآلياته في المنظمة، وتُقدّم لهم أمثلة ونماذج على السلوكات المقبولة والمرفوضة فيها. وعرّفها الصباغ وخليل (Alsabbagh & Khalil, 2017) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات لأعضاء المنظمات، والتي تساعد على شرح سلوكيات العاملين فيها، ويمكن استخدامها أيضاً لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. واعتبرها بوير (Boer, 2014) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة من القيم والمعتقدات وقواعد الممارسات التي ظهرت في المنظمة، لتحقيق رسالتها وحل مشكلاتها، وبمرور الوقت تصبح بمثابة سلوكيات مفيدة تمثل جزءاً من التقاليد الثقافية داخل المنظمة، وتعبيراً عن شخصيتها. ورأى فاسيكين (Vasyakin et al., 2016) بأنها المجال الاجتماعي والروحي للمنظمة، الذي يتشكل من خلال العمليات والظواهر المادية وغير المادية، المرئية وغير المرئية، المقنعة الواعية وغير الواعية،

التي تحدد معاً تناسق الفلسفة والأيدولوجيا والقيم ونهج حل المشكلات والأنماط السلوكية للمنظمة وموظفيها، لقيادة المنظمة نحو النجاح وتحقيق أهدافها.

في ضوء ما سبق، وبعد مراجعة التعريفات السابقة كافة، التي أشار إليها الباحثون في سياق دراستهم لمفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية، والافتراضات الأساسية المشتركة بين الموظفين، والتي حدّدها مؤسسو المنظمة وقيادتها، وتمت بلورتها وتطويرها بصورة تراكمية أثناء العمل، لتحقيق أهداف المنظمة وتشكيل هويتها المتميزة، باعتبارها أحد أهم مُحدّيات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب فيه.

مكونات الثقافة التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة التي تناولها عدد من الباحثين يمكن القول: إن القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية، والافتراضات الأساسية، تعد أبرز مكونات الثقافة التنظيمية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

القيم التنظيمية: وهي اعتقاد أساسي حول ما هو صواب وما هو خطأ، أو حول ما يجب فعله أو عدم فعله. وتتمثل أهميتها في أنها تعمل كموجّهات للسلوك، وبالتالي فإن إدارة الموظفين وتشكيل سلوكياتهم تعتمد على تشكيل القيم التي يستخدمونها كأدلة لتلك السلوكات (Kung'u, 2015). وقد عرّفها ديمرطاشي (Demirtaşı, 2018) بأنها مُحدّيات هامة للسلوك، تُوجّه المعايير التي يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات في المنظمة. وعرّفها كولا (Kola, 2015) بأنها الفلسفات ووجهات النظر والأهداف التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي يتم عرضها من خلال رسالة المنظمة، وهي تعد أساس الثقافة التنظيمية، ويتم من خلالها تحديد الرموز والطقوس والمعايير والأنشطة الثقافية الأخرى. من جانبه رأى بورن وجينكيز (Bourne & Jenkins, 2013) أن القيم التنظيمية تعد بمثابة معايير، لتحديد وتقييم الموظفين، ويتم مشاركتها من قِبل أعضاء المنظمة لتحديد ما هو جيد أو سيئ، وهي تلعب دوراً هاماً في تشكيل الهوية التنظيمية، وتحقيق الانسجام والرابط التنظيمي.

المعايير والقواعد التنظيمية: تمثل المعايير والقواعد التنظيمية السياسات والضوابط والإجراءات المحددة بصورة رسمية وغير رسمية، وتتميز بأنها مقبولة لغالبية الموظفين، وهي تركز على سلوكات المجموعة بدلاً من الاهتمام بمشاعر الأفراد، وتعمل على تسهيل عملية إدارة الموظفين. وعادة ما تتجسد

المعايير الرسمية كقواعد وإجراءات مكتوبة يتوقع من جميع الموظفين الالتزام بها، وهي في هذه الحالة تمثل قواعد الالتزام التنظيمي. أما المعايير غير الرسمية فهي نتيجة تجارب وسلوكيات أعضاء المنظمة، والتي من شأنها التأثير على أدائهم بصورة إيجابية أو سلبية (Kola, 2015). وقسم كرامر (Kramer, 2010) المعايير التنظيمية إلى ثلاثة أنواع: محورية، وذات صلة، وهامشية. موضحاً إياها على النحو التالي:

المعايير المحورية: هي مجموعة من السلوكيات المتوقعة بالغة الأهمية، والتي يستوجب الإخلال بالالتزام بها (الطرد من الوظيفة)، وتتعلق هذه المعايير بالقيم التنظيمية الأساسية مثل: التغيب المستمر عن العمل دون عذر مقبول، واللامبالاة بالسلطة وعدم احترامها، والتحرش الجنسي، وما إلى ذلك.

المعايير ذات الصلة: وهي معايير ليست حاسمة كالمعايير المحورية، وبالتالي فإن إخلال الموظف بها وعدم التقيد فيها لا يستوجب طرده من العمل، لكنها تحد من فرص وإمكانات تطوره في العمل، وتشير هذه المعايير إلى ما يمكن اعتباره قيمة هامة للمنظمات، مثل عدم المشاركة في الأنشطة الخاصة بالمنظمة كالاحتفالات وغيرها.

المعايير الهامشية: وهي تشبه إلى حدٍ ما العادات التي تتم ممارستها دون وعي تقريباً، وتشمل على سبيل المثال: تبادل التحية الصباحية بين الموظفين، وإجراء محادثات قصيرة جانبية تتعلق بالحياة الاجتماعية للموظفين. وتعزز هذه المعايير العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، وهي تؤثر على الانسجام والرابط التنظيمي إلى حدٍ كبير.

الافتراضات الأساسية: عرّف شين (Schein, 2009) الافتراضات الأساسية بأنها معتقدات وقيم وتصورات أساسية أصبحت من المسلّمات لدرجة يتفق بشأنها غالبية الأعضاء داخل الوحدة التنظيمية، وتوجه هذه الافتراضات الضمنية السلوك، وتخبر أعضاء المجموعة بكيفية إدراك الأشياء والتفكير فيها والشعور بها، وهي تقف وراء القيم التنظيمية المعتمدة المُحدّدة للأنماط السلوكية، وبالتالي تستند عليها الثقافة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بشكل عام بمجموعة من الخصائص، أشار إليها عدد كبير من الباحثين في سياق تناولهم لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفقاً لجاكسون (Jackson, 2011) فإن غالبية الأدبيات تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها شيء تمتلكه المنظمة، وبالتالي يمكن قياسها بشكل موضوعي من خلال الاستطلاعات، إلا أنه رأى أن الثقافة التنظيمية غامضة، ومتكاملة، ومتباينة، وفي الوقت نفسه مجزأة بطبيعتها، لأن تدفق الموظفين الذين ينضمون إلى المنظمة ويغادرونها، وإعادة هندسة العمليات المستمرة والإدخال المتواصل للتقنيات الجديدة، يخلق وضعاً يستحيل فيه النظر للثقافة التنظيمية على أنها قيم ومعتقدات دائمة وثابتة ومحددة. من جانبه رأى عمر وحسان (Umar & Hassan, 2013) أن ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة تنعكس على ثقافتها التنظيمية، وتؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، والتواصل مع زملائهم والمسؤولين عنهم، وكذلك على الاضطلاع بمسؤولياتهم وتنفيذ مهامهم. وفقاً لنظرية القيمة والمعتقد، فإن القيم والمعتقدات التي يتبناها الأعضاء في المنظمات المختلفة تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات فيها. وهو ما أكدته دينيسون وميشرا (Denison & Mishra, 1995) اللذان أشارا إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالثقافة الاجتماعية، فالمنظمة تعمل في سياق اجتماعي، وبالتالي فهي تحتاج للتعامل مع التحديات المؤثرة عليها والمتعلقة ببيئتها الخارجية، وبالتالي فإن للثقافة الوطنية تأثيراً كبيراً على الثقافة التنظيمية (Warter, 2019).

ويمكن إجمال خصائص الثقافة التنظيمية وفقاً لما أشار إليه ترايس وباير (Trice & Beyer, 1993) على النحو التالي:

جماعية: أي لا يمكن أن ينتجها الأفراد، بل تنتجها مجموعة تجمعها روابط معينة في بيئة محددة.
متراكمة تاريخياً: بمعنى وجود قواعد تاريخية تُبنى على أساسها الثقافات التنظيمية، وتنتقل مع الزمن من جيل إلى آخر.

رمزية: حيث يتم التعبير عن الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الرموز المشتركة الكامنة في التواصل والتعبير ما بين الأفراد العاملين في المنظمة من جهة، وما بينهم وما بين البيئة الخارجية من جهة أخرى.

مرنة: الثقافة في حالة حركة مستمرة وقابلة للتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة.

معقدة: الثقافة معقدة بطبيعتها وتتكون من مجموعة من العناصر المدركة وغير المدركة، الواضحة وغير الواضحة، القابلة للقياس وتلك غير القابلة للقياس، والتي يتم الكشف عنها من خلال سلوكيات الأفراد وتعاملاتهم.

أهمية الثقافة التنظيمية:

خلال دراسة بحثية تاريخية حول ثقافة المنظمات وأدائها، درس عدد من العلماء والباحثين المتخصصين البيانات التشغيلية في (207) منظمة أمريكية كبيرة ومختلفة على مدار أحد عشر عاماً، وقارنوا بين نتائج المنظمات التي تميزت ثقافتها التنظيمية بالديناميكية والمرونة، مقابل تلك التي تميزت ثقافتها التنظيمية بالجمود والصرامة. وقد بينت النتائج أن المنظمات التي أدارت الثقافة بصورة مرنة وديناميكية توسعت أسعار أسهمها بنسبة (901%) مقابل (74%) لتلك التي لم تفعل ذلك. كما زادت المنظمات التي ركزت على ثقافتها التنظيمية من دخلها بنسبة (682%) مقابل (166%) للمنظمات الأخرى التي أهملت ثقافتها التنظيمية، وشهد صافي الإيرادات أيضاً نمواً بنسبة (756%) للمنظمات التي أدارت الثقافة التنظيمية بصورة جيدة، مقابل (1%) لتلك التي لم تفعل ذلك، وهو ما يدل على أهمية دور الثقافة التنظيمية، وتأثيره على إنتاجية المنظمات بشكل عام (Cui & Hu, 2012).

وهذه النتيجة أكدها عدد كبير من الباحثين الذين درسوا موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد كبير من المتغيرات في المنظمات المختلفة. حيث أشار فرالينجر وأولسون (Fralinger & Olson, 2007) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال تعزيز الثقة بين المديرين والموظفين، وتعليم السلوكيات المناسبة وتوضيحها، وتحفيز الموظفين، وتنظيم تدفق المعلومات وسبل الاتصال والتواصل بين قيادة المنظمة وموظفيها، وتشكيل العلاقات والقيم الداخلية، والتأثير على معتقدات الموظفين وأنماطهم السلوكية، والتأثير على عمليات صنع القرار. حيث تتطلب القرارات الفعالة معرفة المديرين وفهمهم للعادات والتقاليد، والتطور التاريخي والفلسفي، والهياكل السياسية الرسمية وغير الرسمية، واللغة، والافتراضات الأساسية التي تشكل المنظمة.

واعتبر جورزيلاني وآخرون (Gorzalany et al., 2021) الثقافة التنظيمية بأنها أحد أهم المواضيع في إدارة المنظمات المعاصرة، نظراً لتأثيرها الكبير على الأداء العام للمنظمات، فهي أساس الحوكمة والتقييم والاتصال والتواصل الفعال بين جميع الجهات ذوات العلاقة بالمنظمة، وهي تساعد

على فهم استراتيجيات العمل وتحفيز العلاقات الشخصية بين الموظفين وتغذيتها. وبالتالي يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية "الجيدة" أحد الأصول الاستراتيجية للمؤسسة، حيث إنها تزيد من القدرة على التكيف والتوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Warter, 2019)، وتساهم في تحديد كيفية إدراك الأفراد للهوية وإمكانية الانفتاح على التغيير في المنظمات المختلفة (Coman & Bonciu, 2016)، وتؤثر على السلوك التنظيمي لجميع الأعضاء العاملين في المنظمة، لذا يمكنها مساعدة المنظمة في التقدم، كما يمكنها إيقاف تقدمها في مكان ما في منتصف الطريق (Ja'farian et al., 2019).

بناء على ما سبق، لا بد أن يفهم قادة المنظمات المختلفة الثقافة التنظيمية السائدة قبل الشروع في أي عملية تغيير، ومن ثم تغييرها بما فيها من قيم وافتراسات ومعايير مشتركة نحو ثقافة جديدة تتضمن رؤية مستقبلية للتغيير المنشود (DOĞAN & YILMAZ, 2020)، وحتى لا يعود الموظفون إلى سلوكياتهم المعتادة أو يعيدون تأكيدها عندما يتم تحديدهم أو تهديدهم، أو لدى مواجهتهم للغموض وعدم اليقين المرتبط بعملية التغيير (Cameron & Quinn, 2006).

وظائف الثقافة التنظيمية:

أشار عديدٌ من الباحثين - في سياق دراستهم للثقافة التنظيمية في المنظمات المختلفة - إلى أهم مهامها ووظائفها، والتي تمثلت وفقاً لكومان وبونسو (Coman & Bonciu, 2016) بالتكامل الداخلي، والتنسيق. ويشير التكامل الداخلي إلى عمليات التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد، وتحديد شخصية المنظمة، والشعور بالهوية، والتزام أعضائها. فيما تشير وظيفة التنسيق إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وإدراك البيئة من حيث السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، واستقرار النظام الاجتماعي الذي يربط مكونات المنظمة مع بعضها بعضاً. من جانبه اعتبر يوليانتو (Yulianto, 2020) أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في: تشكيل سلوكيات الموظفين وتوجيه مواقفهم، واستقرار البيئة التنظيمية، وتحديد شخصية المنظمة وهويتها المتميزة، إضافة إلى خلق الالتزام التنظيمي بين الموظفين تحقيقاً لأهداف المنظمة.

في السياق ذاته، حدّد كونغو (Kung'u, 2015) وظائف الثقافة التنظيمية في: التحكم السلوكي، والاستقرار التنظيمي، وتشكيل الهوية التنظيمية. حيث تحاول معظم المنظمات المعاصرة - بمختلف أنواعها وأحجامها وتخصصاتها - التحكم في تقّاب سلوك الأعضاء، وتحتاج تلك المنظمات إلى الحد من

سلوكات معينة وتشجيع أخرى، لذلك تضع القواعد والإجراءات والمعايير جنباً إلى جنب مع الحوافز لتشجيع الامتثال، والعقوبات المختلفة لعدم الامتثال. وهذا النظام الرسمي هو جزء من الهيكل الرسمي للمنظمة، إلى جانب ذلك يوجد في المنظمات ذوات الثقافات التنظيمية القوية درجة عالية من الانتظام السلوكي (عبر الاتساق السلوكي الفردي) غير المكتوب، ذاك الذي يلتزم فيه الموظفون نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات، وهذه الثقافة عادة ما تقوم بدور التوجيه غير الرسمي، وتوفير آليات التحكم في سلوكات الموظفين بصورة غير رسمية.

ويعد الاستقرار التنظيمي من الوظائف الهامة للثقافة التنظيمية، إذ تعاني العديد من المنظمات المعاصرة من مشكلة دوران العمل نتيجة تغير قيادتها أو نتيجة التغير في بعض مهامها ووظائفها، لكن ورغم كل تلك التغيرات إلا أن هذه المنظمات تحتفظ بخصائص وسمات معينة، ويتم معالجة مشكلاتها بالطريقة ذاتها، ويستمر سلوك موظفيها موجهاً لتحقيق أهدافها، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والتي تنتقل من جيل إلى آخر، لتمنح المنظمة نوعاً من الاستقرار رغم المتغيرات المؤثرة عليها كافة (Kung'u, 2015).

كما يعد تشكيل الهوية التنظيمية من مهام ووظائف الثقافة التنظيمية، حيث يسعى الأفراد باستمرار لتحديد هوياتهم الاجتماعية، وفي بعض الأحيان يتم تحديد الهويات من خلال الأدوار أو المهن، وفي حالات أخرى يُعرّف الموظفون أنفسهم من خلال عضويتهم التنظيمية، وعند التعامل مع المنظمة كمصدر للهوية يتبنى الموظفون قيماً تلك المنظمة وإنجازاتها من خلال الثقافة التنظيمية المميزة التي تتسم بها (Kung'u, 2015).

مستويات الثقافة التنظيمية:

في سياق دراساته المتعددة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمات المختلفة أكد شين (Schein) أنه لا يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها صائبة أو خاطئة، جيدة أو سيئة، ولكن يمكن تقديرها وفقاً لفاعليتها الوظيفية وعلاقة ذلك مع سياق تطورها. وأشار إلى أن التفكير في ثقافة المنظمة يعني أكثر من مجرد رؤية أو البحث عن العناصر أو الأشياء المشتركة، فالثقافة التنظيمية تدور حول الاستقرار الهيكلي الذي لا يتغير بسهولة حتى وإن كان لتلك الثقافة بنية ديناميكية، والعمق الذي يشير إلى وجود عناصر غير مرئية وغير مدركة تماماً من قِبل الأعضاء العاملين في المنظمة، والاتساع الذي يشير إلى

امتداد الثقافة لتغطي جميع وجهات النظر في عمل المنظمة، والتكامل، ما يجعل من الممكن اعتبار العناصر الثقافية كأجزاء من هيكل أكبر. وبهدف تحليل الثقافة التنظيمية في المنظمات المختلفة اقترح أن يتم التعامل مع الثقافة التنظيمية وفق ثلاثة مستويات، يتكون المستوى الأول من: البيئة المادية والاجتماعية المنشئة للمنظمة، والتي يمكن رؤيتها أو سماعها أو الشعور بها عندما يتفاعل الفرد مع المنظمة. ويتكون المستوى الثاني من: المعتقدات والقيم المشتركة، والفلسفات والأيدولوجيات والقواعد الأخلاقية، والمواقف والاستراتيجيات والأهداف المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويشكل هذا المستوى طبقة أعمق من المستوى الأول لأنه يتكون من عناصر أقل وضوحاً، والتي غالباً ما يتم التعبير عنها في الفلسفات الرسمية للمنظمة والبيانات العامة التي يُدلى بها قادتها. أما المستوى الثالث من الثقافة التنظيمية فيتكون من الافتراضات الأساسية أو القيم المستخدمة، وهو أعمق طبقة وأهم مستوى للثقافة التنظيمية (Schein, 1983). وقد أضاف هاتش (Hatch, 1993) الرموز كعنصر رابع، مشيراً إلى إمكانية تغيير الافتراضات من خلال إدخال قيم جديدة، والعكس صحيح.

وفي سياق مشابه أشار خاكبور (Khakpour, 2011) إلى أن الثقافة التنظيمية غامضة ومتماسكة ومعقدة، تتجسد في ثلاثة مستويات متشابكة هي: المستوى الواعي أو المدرك الذي يتمثل في: سلسلة من الممارسات السلوكية الملموسة والمرئية إضافةً إلى التصورات والرموز. والمستوى شبه الواعي أو شبه المدرك والتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والمواقف والتوقعات. والمستوى اللاوعي أو غير المدرك المتمثل في مجموعة من الافتراضات الأساسية التي لا تحدد هوية المنظمة فحسب، بل تؤثر أيضاً على الوظائف التنظيمية في المستويات كافة. من جانبه أشار ديفراج (Devaraj, 2012) إلى أن الثقافة التنظيمية تتميز بوجود طبقات خارجية وأخرى داخلية، وفي الطبقات الخارجية توجد القطع الأثرية والرموز التي تُزود العالم الخارجي بالمعاني والمفاهيم المطلوب إدراكها. أما الطبقات الداخلية فتتمثل في: القيم والمواقف والمعتقدات المؤثرة بصورة مباشرة وفعلية على الأداء التنظيمي.

أنواع الثقافات التنظيمية:

حدد الباحثون في مجال الثقافة التنظيمية أنواعاً متعددة لتلك الثقافة، وقد اختلفت وتنوعت تلك التصنيفات باختلاف منطلقات الباحثين وخلفياتهم الفكرية، فوفقاً لهوفستد (Hofstede, 1998) فإن الثقافة التنظيمية والتي هي سمة من سمات أي منظمة يمكن تقسيمها إلى نوعين: الثقافة السائدة: وهي مجموعة من القيم الأساسية التي يتقاسمها غالبية أعضاء المنظمة. والثقافة الفرعية: وهي مجموعة من

القيم المشتركة بين أقلية صغيرة من الموظفين داخل المنظمة. وهو ما أكدّه بوير (Boer, 2014) مشيراً إلى وجود ثقافات فرعية داخل المنظمات تُميّز الوحدات التنظيمية عن بعضها بعضاً، رغم وجود ثقافة تنظيمية سائدة خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات. من جانبه حدّد بيرنبوم (Birnbau, 1988) أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية تمثلت في: الثقافة الجماعية التي تتميز باتخاذ قرارات توافقية، والثقافة البيروقراطية التي تتسم بالالتزام بالهيكل التنظيمية الهرمية والتركيز على السياسات والإجراءات، والثقافة السياساتية التي عادة ما تكون مُوجّهة ومدفوعة برغبات السوق، والثقافة الفوضوية التي تميل نحو الفوضى والابتعاد عن أي شكل من أشكال التنظيم، استجابة للفرص الناشئة.

وحّد هاريسون وستوكس (Harrison & Stokes, 1992) أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة، تتمثل في:

ثقافة الدعم: التي تستند إلى الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة، فالموظفون هم بشر بحاجة للدعم والرعاية لتحقيق أهدافهم، وليسوا آلات مادية مجردة، وبالتالي تسود المنظمة أجواء من الرعاية والدفع، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من المنظمة وهو ما يُعزز التزامهم. ووفقاً لهذه الثقافة يميل الموظفون إلى العمل الجادّ تحقيقاً للأهداف التنظيمية والأداء العالي والتنمية وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، من خلال الاستناد إلى فرق عمل صغيرة لتنفيذ المهام.

ثقافة الدور: التي توفر الإحساس بالأمن والحماية والاستقرار للمنظمة وموظفيها، حيث يركز الموظفون طاقاتهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم المنوطة بهم والمحددة لهم في ضوء أدوارهم الوظيفية، وتتم مكافأتهم اعتماداً على مدى إنجازاتهم، وهذه الثقافة تتميز بالعقلانية والاتساق.

ثقافة الإنجاز: التي تقوم على وجود رؤية وأهداف مشتركة وتوافقية بين المنظمة وموظفيها، والموظفون موجهون نحو الإنجاز، ويتمتعون بالتزام تنظيمي داخلي، وبرغبة ودافعية وحماس شخصي تجاه العمل، تحقيقاً لأهداف المنظمة، وخدمةً للمجتمع الذي يعيشون فيه.

ثقافة القوة: التي ترى أن القادة قد يكونون جيدين أو سيئين، وبالتالي فإن موارد المنظمة يمكن استخدامها إما لدعم الموظفين وتشجيعهم، أو للتحكم في سلوكياتهم وإحباطهم. وعادة ما يتم اتخاذ معظم القرارات الحاسمة في المنظمة من قِبَل قيادتها باعتبارها السلطة المُطلقة المتحكّمة في كل ما يتعلق بالمنظمة، وبالتالي فإن نجاحها أو إخفاقها يتحدد في ضوء طبيعة القرارات التي تتخذها قيادتها.

فيما أشار وست موينز (West-Moynes, 2012) إلى وجود ثلاثة أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية، تتمثل في:

الثقافة التكاملية: التي تهدف للوصول إلى توافق في الآراء بشأن القيم والافتراضات الأساسية للمنظمة وطرق الإنتاج والخبرات، من خلال مجموعة من الإجراءات المتسقة. ويجلب هذا التكامل الوحدة والقدرة على التنبؤ والوضوح في العمل، ويتميز هذا النوع بقدر عالٍ من الوضوح والاتساق الداخلي.

الثقافة المتميزة: وهي تأتي نتيجة تطور الثقافات الفرعية التي لديها إجماع داخلي حول القيم والافتراضات الأساسية، إضافةً إلى قدر عالٍ من الاتساق الداخلي، ولكنها تختلف اختلافاً كبيراً عن الثقافات الفرعية الأخرى داخل المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تناقضات فيما بينها من جهة، وما بينها وبين الثقافة الكلية للمنظمة من جهة ثانية.

الثقافة المُجزأة: هي التي تحمل تفسيرات متعددة للقيم والافتراضات الموجودة بالمنظمة، وبالتالي يغيب الإجماع أو الاتفاق أو الاتساق الداخلي حولها، ما يُنتج غموضاً كبيراً بشأنها، وعادة ما تكون بسبب التنوع الكبير في القوى العاملة، أو نتيجة التغيرات الداخلية أو الخارجية المُحيطة بالمنظمة.

إطار القيم المتنافسة (CVF):

استكمالاً لما سبق، وبهدف التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة، اقترح كوين وروهربو (Quinn & Rohrbaugh) في عام (1983) إطار عمل القيم المتنافسة (CVF)، لتحديد أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة. وقد قام بتطوير هذا الإطار كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn) في العام (2006)، حيث افترض الباحثان وجود علاقة سببية بين الثقافة التنظيمية من جهة والفاعلية والتغيير التنظيمي من جهة أخرى. ويتمثل الأساس النظري لهذا الإطار في كيفية تصرف المنظمات إزاء المشكلات التي تعترضها والتحديات التي تواجهها، والذي يعكس بطبيعة الحال الثقافة التنظيمية السائدة فيها، حيث تم تحديد بُعدين للتعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة هما: التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي، والاستقرار والتحكم والجمود مقابل المرونة والابتكار والديناميكية. ووفقاً لهذا الإطار قد يكون للمنظمة توجه داخلي، من خلال التركيز على تنمية مواردها البشرية والتعاون وتكامل الأنشطة والتنسيق. أو قد يكون لها

توجه خارجي من خلال النظر إلى السوق ومتطلباته المتغيرة والمتزايدة وشديدة التنافسية لتحقيق رضا العملاء ومتلقي الخدمات الخارجيين باستخدام أساليب وتقنيات متعددة ومختلفة. ورغم وجود حاجة للاهتمام بالتوجهات الداخلية والخارجية لتحقيق نجاح المنظمة على المدى الطويل، إلا أن واقع العمل في المنظمات والتحديات التي تواجهها تتطلب منها تركيز توجهاتها إما داخلياً أو خارجياً، إذ لا يمكنها التركيز على التوجهين معاً وفي الوقت ذاته، وهو ما يعني وجود تفضيل مهيمن يوضح الطبيعة التنافسية للقيم (Bremer, 2019).

كما يمكن للمنظمة التركيز على الاستقرار والتحكم والجمود من جهة، أو على المرونة والابتكار والديناميكية من جهة أخرى. فالمنظمات التي تفضل التنظيم من أجل الاستقرار من خلال الهياكل والتخطيط والموازنات والموثوقية واعتماداً على اللوائح والأنظمة والتعليمات المكتوبة، تفترض إمكانية معرفة الواقع والتحكم به، وبالتالي تبتعد عن المخاطرة وتقدر الاستقرار الداخلي وتسعى للمحافظة عليه. أما المنظمات التي تتميز بالمرونة والديناميكية فتفترض النقيض، وترى أنه لا يمكن أبداً التنبؤ والتحكم بالمتغيرات كافة، وبالتالي فهي تُفضل تنظيمًا مرناً قابلاً للتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، مع التركيز على الموظفين والأنشطة أكثر من التركيز على الهياكل والإجراءات والخطط والأنظمة واللوائح المكتوبة. وتمنع طبيعة "القيم التنافسية" المتمثلة في الاستقرار من جهة، والمرونة من جهة أخرى، من التركيز أو التعامل مع هذين التوجهين المتعارضين في الوقت ذاته، لأن المنظمات تُفضل أن تنفق أموالها وتركز اهتمامها ووقتها ومواردها في اتجاه واحد محدد، لذلك فهي تميل إلى التأكيد على قيم معينة دون غيرها (Bremer, 2019).

ومن خلال تعيين هذين البعدين، تم تحديد أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية وفقاً لإطار القيم التنافسية، وهي: ثقافة العشيرة، وثقافة التشبع، وثقافة السوق، وثقافة التسلسل الهرمي. وفيما يلي تلخيصٌ لأهم مميزات هذه الثقافات وفقاً لما حدده كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، ووفقاً لما أشارت إليه مجموعة كبيرة من الدراسات التي استخدمت هذا الإطار لتحليل الثقافة التنظيمية في عدد كبير من المنظمات في مختلف أرجاء العالم، من بينها على سبيل المثال دراسات: (Tahiraj & Krek, 2021; Diriyeh, 2020; Murray, 2020; Bremer, 2019; Warter, 2019; Santos & Gonçalves, 2018; Kaufman, 2016; Ahsan, 2014; Boer, 2014; West-Moynes, 2012):

ثقافة العشيرة: تتسم باللامركزية والمرونة والتركيز على البيئة التنظيمية الداخلية، وبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وهي مرتبطة بالمفاهيم العائلية والأجواء الودية، ويعد القائد فيها مرشداً وموجهاً، والمنظمة متماسكة ومترابطة نتيجة ولاء أعضائها والتقاليد التي تحكمها. وهي ثقافة تقدر العمل الجماعي والمشاركة والتوافق بين الموظفين باعتبارها قيماً أساسية تحكم العلاقات داخلها، وتعد تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي معياراً لنجاحها.

ثقافة التشبّع: والتي تتسم باللامركزية والانفتاح والمرونة والديناميكية، وتشجيع الموظفين على التجريب والمخاطرة، ويتميز قادتها بالإقدام والمغامرة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التنظيمية. ووفقاً لهذه الثقافة فإن التجارب والابتكارات تحقق نمو المنظمة وتطورها، وهي ثقافة تقدر الحرية والمبادرات الفردية والإبداع، وترى أن الريادة في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة المتميزة معياراً لنجاحها.

ثقافة السوق: تتمثل خصائصها بالمركزية والتحكم والتركيز على البيئة الخارجية والتنافسية، وتركز على إجراءات العمل الموجهة نحو النتائج والإنجاز وتنفيذ المهام، والعمل الدؤوب لتحقيق الأهداف. لذلك يتخذ القادة القرارات الأساسية بأنفسهم، وهم يتسمون بالصرامة وعدم التسامح مع الأخطاء التنظيمية، ويتمثل نجاحها في: قدرتها على زيادة حصتها السوقية، وتحقيق نتائج أفضل، والتغلب على منافسيها كافة.

ثقافة التسلسل الهرمي: والتي تتسم بالمركزية والرسمية والتحكم والجمود والسيطرة والاتصالات الهابطة، وتركز على الرقابة والبيئة الداخلية، وعلى ضرورة أن يكون السلوك التنظيمي متوقعاً وقابلاً للتنبؤ، وتركز على ضمان التشغيل السلس للمهام والوظائف، واتباع الموظفين للإجراءات المنصوص والمتعارف عليها لإنجاز مهامهم، وتركز على التنسيق الفعال والتنظيم الشديد. وتتحدد معايير نجاحها من خلال التخطيط الجيد، والتكاليف المنخفضة، والكفاءة التنظيمية.



الثقافات التنظيمية وفقاً لإطار القيم المتنافسة

وقد وجد كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) أن معظم المنظمات طوّرت أسلوباً ثقافياً مهيمناً، ولكن نادراً ما يكون للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل هناك مزيج من الثقافات داخل المنظمات رغم هيمنة إحداها على الأنواع الأخرى، وبالتالي قد تكون الثقافة التنظيمية في المنظمة عبارة عن مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة، مؤكدين في الوقت ذاته على عدم وجود ثقافة تنظيمية "أفضل" نهائية منصوص عليها في إطار القيم المتنافسة، فالنموذج وصفي وليس معيارياً، لذلك على المنظمة تحديد ما يناسبها من ثقافة وفقاً لمجموعة من العوامل والمتغيرات المتعلقة بطبيعة المنظمة وعملها، وطبيعة مكوناتها وخدماتها والبيئة المحيطة بها.

أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI):

هي أداة معتمدة لتقييم الثقافة التنظيمية، طورها كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn) من جامعة ميتشيجان في العام (2006)، وتعتمد هذه الأداة على إطار القيم المتنافسة (CVF)، وقد أستخدمت للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة مستقبلاً في آلاف المنظمات المنتشرة عبر العالم، وبالتالي فهي أداة موثوقة تم التحقق من صحتها ومصداقيتها بشكل كبير (Bremer, 2019). وتتكون هذه الأداة من ستة أبعاد هي: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. وتتمثل أهميتها في أنها تساعد على تحليل الثقافة

التنظيمية السائدة في المنظمة والتعرف على الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً، وتحديد الفجوة الثقافية القائمة بينهما، وتوضيح التغيير المقترح أو المطلوب وفقاً للأبعاد الستة وفي أي اتجاه. كما أنها تساعد على توفير فرص للمنظمات لمقارنة نتائجها مع المنظمات المشابهة لها في التخصص، إضافةً إلى إمكانية استخدامها كقياس صفري يسبق أي تغييرات في المنظمة (Bremer, 2019; West- Moynes, 2012). وفيما يلي وصفٌ للأبعاد الستة للثقافة التنظيمية في ضوء الخصائص المميزة لكل نوع من الأنواع الأربعة للثقافات التنظيمية، التي حددها إطار القيم المتنافسة:

أولاً: الخصائص المهيمنة

وهي التي تحدّد ما إذا كانت البيئة التنظيمية تتميز بالمرونة والدفع والعلاقات الاجتماعية والتركيز الداخلي، أو أنها تتميز بالمرونة والاهتمام بريادة الأعمال والتجديد والابتكار والمخاطرة والانفتاح على البيئة الخارجية والتركيز عليها، أو أنها تتسم بالمركزية والجمود والتنافسية العالية وموجهة نحو الإنجاز والتركيز على تحقيق متطلبات البيئة الخارجية، أو أنها تتميز بالمركزية والتحكم والجمود والتركيز على الاستقرار الداخلي من خلال الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعروفة. والمحددة مسبقاً.

ثانياً: القيادة التنظيمية

يحدّد هذا البُعد نوع قيادة المنظمة وأسلوبها، وإذا ما كانت هذه القيادة تعمل على توجيه الموظفين ودعمهم وتقديم النصح والإرشاد لهم والعمل على توفير متطلباتهم، أو أنها مغامرة تركز على ريادة الأعمال والإبداع والابتكار والمخاطرة وحث الموظفين على التميز والتجديد والتجريب، أو أنها تتميز بالصرامة والتركيز على المنافسة وتحقيق الأهداف وموجهة نحو النتائج، أو أنها تتميز بالجمود والرسومية والمركزية العالية والاتصالات الهابطة التي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتركيز على ضرورة الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ثالثاً: إدارة الموظفين

يحدّد هذا البعد أسلوب وطريقة إدارة الموظفين، وما إذا كانت هذه الإدارة تهتم بالعمل الجماعي والمشاركة والعلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية، أو أنها تركز على المخاطرة والتجديد والابتكار والتميز وإطلاق العنان للطاقات الكامنة، وتوفير المتطلبات اللازمة

والحرية المطلوبة لذلك، أو أنها تركز على تحقيق الأهداف والفوز على المنافسين الآخرين في ظل بيئة شديدة التنافسية، أو أنها تهتم بتحقيق الاستقرار والتوافق التنظيمي والقدرة على التنبؤ بعيداً عن المجازفة والغموض.

رابعاً: الرابط التنظيمي

يحدد هذا البعد الروابط التي تجمع المكونات التنظيمية مع بعضها بعضاً، ويُطَلَق عليه أحياناً "الغراء التنظيمي"، وهو يعمل على تحديد نوعية الروابط السائدة داخل المنظمة، وما إذا كانت قائمة على الولاء والانتماء والثقة والاحترام المتبادل، أو على إتاحة المجال للإبداع والابتكار والتطوير والتحفيز على المغامرة والتجديد، أو على الفوز وتحقيق الأهداف والتغلب على المنافسين، أو على القواعد والأنظمة والتعليمات والسياسات الرسمية المحددة والمعروفة لجميع العاملين فيها.

خامساً: التركيز الاستراتيجي

يشير هذا البعد إلى أولويات المنظمة، ويحدد ما إذا كانت تركز على التنمية البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي وسلسلة الاتصال والتواصل التنظيمي، أو أنها تركز على تحقيق الريادة والتميز والإبداع وخلق تحديات جديدة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، أو أنها تركز على النجاح في مواجهة جميع المنافسين وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، أو أنها تتمثل في تحقيق الاستقرار الداخلي والكفاية التنظيمية من خلال سلسلة الإجراءات وتخفيض التكلفة المادية والزمنية المطلوبة لأداء المهام والأعمال.

سادساً: معايير النجاح

يحدد هذا البعد مقاييس النجاح من وجهة نظر المنظمة، والمتمثلة إما بتنمية الموارد البشرية والعمل الجماعي والاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق الولاء والانتماء التنظيمي، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة متميزة وفريدة ومبتكرة وإبداعية، أو الفوز في السوق والتفوق على المنافسين كافة، أو تحقيق الكفاية التنظيمية من خلال إنجاز الأهداف بطريقة صحيحة وبأقل وقت وجهد وتكلفة مادية.

2.1.2 الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

يعد ويليام تيرني (William Tierney) أحد أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وقد أكد بوضوح على وجود ثقافة تنظيمية خاصة ومتعددة الأبعاد ومرتبطة بشكل مزدوج بالجوانب الإدارية والتعليمية في تلك المؤسسات، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لدى دراسة الواقع التنظيمي في البيئة الجامعية (Tierney, 1988). من جانبه أشار باتوجال (Batugal, 2019) إلى أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها بوضوح عن غيرها من المنظمات الأخرى، وفي الجامعات تعكس الثقافة التنظيمية تصورات الموظفين بشأن الجامعة التي يعملون فيها، حيث تشير هذه الثقافة إلى مجموعة من الخصائص والسمات والمميزات الفريدة التي يدركها الموظفون والتي تعمل كقوة مهمة في التأثير على سلوكياتهم.

وقد عرّف أوينز (Owens, 2001) الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية بأنها مجموع القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والمواقف والمعايير والأهداف الخاصة بتلك الجامعات والتي تؤثر على طريقة تفكير وسلوك أعضائها. وعرّفها كيم وهون كو (Kim & Hoon Ko, 2020) بأنها طريقة للتفكير والسلوك، تشكلت من خلال تصورات الأكاديميين والإداريين المشتركة داخل الجامعة. واعتبرها فرالينجر وأولسون (Fralinger & Olson, 2007) بأنها قيم ومعتقدات أصحاب المصلحة في الجامعة المستندة إلى التقاليد القائمة فيها، وآليات الاتصال والتواصل التنظيمي. وعرّفها زيپولي (Zipoli, 2012) بأنها مزيج من القيم الثقافية وسلوكيات الفاعلين التي تمثل جوهر الحياة الجامعية.

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 وسلوكياتهم، متأثرة بقيم ومعتقدات قادتها ومؤسسيها، مُشكّلةً هويتها التنظيمية التي تُميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.

خصائص الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي:

تتميز الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن أهم هذه الخصائص:

التنوع: عادة ما تتوافر في البيئة الجامعية مجموعة متنوعة من الثقافات التنظيمية الفرعية، تتشكل من خلال التبادل والتأثير الجماعي لمجموعة من القيم والمعتقدات، فالكليات تنتوع في الموقع والحجم والمهمة، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير عميق محتمل على ديناميكيتها الداخلية (Kaufman, 2013).

المشاركة: تعتمد الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية الحديثة على المشاركة المستمرة من قِبل الموظفين الأكاديميين والإداريين، الذين لا يهدفون فقط إلى إدراك مهاراتهم الشخصية والمهنية جنباً إلى جنب مع التطوير الوظيفي، ولكنهم يسعون أيضاً إلى تنسيق العلاقات داخل الجامعة وداخل المجموعة، بهدف تحسين المناخ النفسي للعمل، وخلق بيئة مناسبة لرعاية الإمكانيات البشرية ورأس المال الفكري باعتباره من أهم الأصول غير الملموسة وغير المادية للجامعات (Vasyakin et al., 2016).

التميز والتعقيد: تتسم الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية بالتميز والتعقيد، فمن جانب تعد الحرية الأكاديمية والتفكير النقدي والاستقلالية قيماً أساسية تميز البيئة الأكاديمية، ومن جانب آخر تؤثر الظروف البيئية المتغيرة تأثيراً قوياً على الثقافة التنظيمية والوظائف الأساسية للجامعات (Warter, 2019).

الخصوصية: تعد الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية حالة خاصة جداً، لأنها تستند إلى حقيقة أن الوحدة التعليمية هي كيان منظم ذاتياً يعتمد على مبادئ المعرفة والتعلم، وهي تعمل كمنصة للعلاقات ذوات الطبيعة المختلفة، مثل: العلاقات الداخلية بين الإدارة والموظفين والطلاب، والعلاقات الخارجية مع الخريجين والطلاب المحتملين وأولياء أمورهم وأرباب العمل، وبالتأكيد تشمل الشراكات والعلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغيرها (Vasyakin et al., 2016).

التداخل: تتشكل الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية من خلال مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها بعضاً، وتتمثل العوامل الداخلية في إدارة الجامعة وموظفيها الأكاديميين والإداريين، إضافةً إلى طلبتها. بينما تتمثل العوامل الخارجية في أولياء الأمور ومؤسسات القطاع الخاص والمنظمات الحكومية والأهلية وأرباب العمل وخريجي تلك الجامعات وغيرهم، وبالتالي يمكن

اعتبار الجامعة بمثابة شبكة من المكونات المتداخلة مع بعضها بعضاً، بحيث تؤثر كل منها على بقية المكونات، بحيث يصعب التعامل مع إحداها بمعزل عن الأخرى (Diriye, 2020).

التحديات التي تواجه الجامعات ومؤسسات في التعليم العالي:

أحدثت العولمة باعتبارها سمة رئيسة للمجتمعات المعاصرة تغيرات عميقة في المجالات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وساهمت في إعادة تعريف وتغيير المؤسسات على المستويين: الهيكلي والتنظيمي. ومؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات ليست استثناءً في هذا الشأن، فقد غيرت التحولات الاقتصادية العالمية الحياة الأكاديمية وفقاً لمتطلبات السوق المتزايدة والمتغيرة باستمرار. وفي هذا السياق أشار ويست مونيز (West-Moynes, 2012) إلى أن قوى العولمة واقتصاديات المعرفة خلقت سياقات مختلفة للتعليم العالي من حيث أعداد وأنواع الطلبة، وتطور طرق التدريس وتنوع مصادر التعلم، والشبكات والعلاقات الاجتماعية المتغيرة، والأوضاع الاقتصادية المتغيرة للأفراد والجامعات المختلفة، والمهارات والخبرات والمواهب التي يتمتع بها الأساتذة الجامعيين، وغيرها من العوامل التي تتفاعل جميعها في البيئة الجامعية وتؤثر فيها بدرجات متفاوتة. من جانبه أشار جروزيلاني (Gorzely et al., 2021) إلى أن الجامعات في جميع أنحاء العالم تواجه اليوم مجموعة من التحديات منها: تضائل التمويل الحكومي، وتغير متطلبات أصحاب المصالح، والنمو السريع في الوسائل التكنولوجية الجديدة التي غيرت أسس التعليم والبحث العلمي، والعلاقات مع البيئة المحيطة، والتركيز على الفاعلية والكفاءة (القيمة مقابل المال)، والتركيز على الجودة والتميز في التعليم الأكاديمي والبحث العلمي، والحاجة المتزايدة للعب دور اجتماعي مؤثر. ورأى فوريدي (Furedi, 2010) أن التحولات الرامية لتلبية متطلبات السوق في إطار التنافسية في التعليم العالي تعد عملية ذات تأثيرات وأبعاد سياسية واقتصادية، لأن الحكومات أصبحت تشكل أداة ضغط على الجامعات عبر تخفيض الدعم الحكومي، ما دفع الجامعات للتوجه نحو بيع خدماتها للحصول على الأموال اللازمة لاستمرار بقائها.

وقد أثرت هذه التحديات بشكل كبير وغير مسبوق على التوجهات الداخلية والخارجية للجامعات، حيث يعتقد بعض الباحثين أن مهمة مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في تنشئة الشباب ورعايتهم وتوجيههم وتزويدهم بالمعارف والمهارات أصبحت تتضاءل في ظل متطلبات البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تزداد عولمة أكثر من أي وقت مضى (Lacatus, 2013). فالضغط المتزايد على المنافسة والطلب المتزايد على مساءلة الجامعة وموظفيها، أدى لإدخال ممارسات العمل التجارية، مثل:

تقييم أداء الموظفين مستندةً بشكل أساسي على مؤشرات أداء بحثية قابلة للقياس، وهذه التوجهات قد تؤدي إلى عواقب غير مقصودة، مثل: تحوّل التعاون المثمر مع باحثين آخرين في مشاريع علمية كبرى، إلى مجرد التركيز على نشر أوراق أكثر من الزملاء الآخرين (Cieciora et al., 2021).

إن التحديات السابقة تتطلب وجود ثقافة تنظيمية ملائمة في البيئة الجامعية قادرة على مواجهتها، والتغلب عليها وتحويلها إلى فرص، تعمل إدارات الجامعات على اقتناصها بدلاً من كونها عقبات تعترض طريقها وتحول دون قدرتها على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها. وما لم يتم الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية مشتركة وجماعية وتكاملية في الجامعات ستنتشر الصراعات الداخلية والأعمال غير القانونية، وسيشعر الموظفون بالاغتراب وفقدان الدافعية للعمل، وستنخفض روحهم المعنوية، وهو ما سينعكس سلباً وبصورة مباشرة على أدائهم الوظيفي (Warter, 2019).

التعليم العالي في فلسطين

يعد التعليم العالي في فلسطين حديثاً نسبياً، ويعود ذلك إلى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية في جميع مراحلها، فبدأية وُجِدَت الكليات المتوسطة التي تُدرّس لمدة عامين وتمنح درجة الدبلوم منذ العام (1950)، وقد ركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين. أما الجامعات فقد نشأت في سبعينيات القرن الماضي في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه المؤسسات جزءاً من الجهد الجماعي الفلسطيني للحفاظ على الهوية الوطنية، وبهدف توفير فرص للشباب الفلسطينيين لمتابعة دراستهم الجامعية في ضوء منع الاحتلال عدداً كبيراً منهم من السفر إلى الخارج.

وخلال العقدين الماضيين شهد قطاع التعليم العالي نقلة نوعية وتغيرات واسعة بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتوليها المسؤولية عن هذا القطاع في العام (1994)، والذي تم تنظيمه أخيراً من خلال إقرار القانون رقم (6) للعام (2018) بشأن التعليم العالي، والذي يمنح الحق لكل مواطن في استكمال تعليمه العالي، ويكفل الحرية الأكاديمية والبحث العلمي، ويوضح الوضع القانوني لمؤسسات التعليم العالي، ويوفر لها الإطار القانوني للتنظيم والإدارة.

ووفقاً للقانون المذكور تم تصنيف الجامعات الفلسطينية من حيث التأسيس إلى ثلاثة أنواع، هي: الجامعات الحكومية والتي تنشأ بموجب قرار من مجلس الوزراء ويتم تنظيم شؤونها بموجب أحكام

التشريع الخاص به، الجامعات الخاصة الربحية وغير الربحية المسجلة وفقاً لقانون الشركات، والجامعات العامة التي تعد أهم ما يميز مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. فهذه الجامعات هي مؤسسات غير حكومية وغير ربحية، تعود ملكيتها للجمعيات الخيرية المحلية، وللمنظمات غير الحكومية التي قامت بتأسيسها وتشكيل مجالس أمنائها باعتبارها الجهات الإشرافية والمرجعية والتنظيمية لها. وتعتمد هذه الجامعات في تمويلها على الرسوم الدراسية التي يجري تحصيلها من الطلبة الملتحقين للدراسة فيها من جهة، وعلى التبرعات وتلقي التمويل الحكومي الجزئي من جهة أخرى. وتتمتع هذه الجامعات بالاستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف، وهي تتحمل المسؤولية عن رواتب موظفيها، إضافةً إلى مصاريفها التشغيلية والتطويرية. وقد تم إنشاء هذا النوع من الجامعات في ظل الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية بعد هزيمة حزيران العام (1967)، وغياب سلطة وطنية فلسطينية في ذلك الحين.

ويهدف التعليم العالي في فلسطين وفقاً لما ورد في المادة (4) من القرار بقانون رقم (6) للعام (2018) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في: الحفاظ على الهوية الوطنية للشعب الفلسطيني وتدعيم وحدته وترابطه في أماكن وجوده كافة، تعزيز دور اللغة العربية في مراحل التدريس والبحث والترجمة، إعداد الكوادر البشرية المؤهلة من المتخصصين والباحثين والخبراء والفنيين في حقول المعرفة بأنواعها المختلفة وبما ينسجم ومتطلبات التنمية المستدامة، تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي وتنميته ودعم برامج التعليم المستمر، إتاحة المجال أمام جميع الطلبة للالتحاق بالتعليم العالي، تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي محلياً وإقليمياً ودولياً بما يتوافق والاحتياجات والأولويات الوطنية، تقوية وتفعيل منظومة التعليم المهني والتقني وتعزيز ترابط وتكامل مكوناتها، دعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي، إضافة إلى تنمية القيم الروحية والأخلاقية والإنسانية للطلبة وخلق بيئة جامعية خالية من العنف.

التحديات التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين مجموعة كبيرة من التحديات أهمها: ازدياد أعداد الطلبة وتنوعهم، وانخفاض التمويل الحكومي، والتعلم الإلكتروني والتعلم عن بُعد، وارتفاع تكلفة المعدات الرأسمالية وغيرها. وهذه التحديات تؤثر بشكل كبير على مخرجات تلك المؤسسات، وعلى قدرتها على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، إضافةً إلى تأثيرها السلبي على فاعلية وجودة البرامج الأكاديمية، وعلى قنوات الاتصال والتواصل الداخلية منها والخارجية، وعلى العاملين في تلك

المؤسسات، إداريين كانوا أم أكاديميين. وقد حدّد (بدر وآخرون، 2016) أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حيث تمثل أبرزها في تقلص دور الحكومة تجاه قطاع التعليم العالي والذي جاء كنتيجة طبيعة لانتهاج سياسات اقتصادية ليبرالية، تم بموجبها التخلي عن تقديم كثير من الخدمات تحت مبرر خفض العبء على الموازنة، وهو ما أجبر الجامعات على رفع أقساطها ما أدى إلى حرمان الطلبة غير الميسورين من إكمال مسيرتهم التعليمية، وبالتالي حرمان المجتمع من الاستفادة من قدراتهم ومساهماتهم المتوقعة. وفي إطار سعيها لسد العجز في ميزانياتها لجأت الجامعات لقبول أعداد كبيرة من الطلبة من خلال تخفيض معدلات القبول للتخصصات المختلفة عما كانت عليه سابقاً، وقد أثرت هذه الزيادة المضطردة في أعداد الطلبة بصورة سلبية ومباشرة على نوعية التعليم وجودته، إضافةً لتسليع التعليم عبر انتشار التعليم الموازي الذي يخضع لمفاهيم السوق (عرض وطلب) بعيداً عن الاهتمام بمدى حاجة السوق الفلسطينية لهذه التخصصات.

كما يعاني التعليم العالي في فلسطين من ضعف الاهتمام بالبحث العلمي نتيجة عدم توفر الدوريات والمجلات المتخصصة، وانعدام التنسيق بين المكتبات والجامعات لتوفير المصادر اللازمة للبحوث، والممارسات الإدارية المتعلقة بهذا الجانب في الجامعات، المتمثلة في: عدم تخصيص موازنات تشجع البحث العلمي، وعدم انفتاح تلك الجامعات على المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية لدعم الأبحاث العلمية، وعدم تفعيل قانون حماية حقوق المؤلف في فلسطين، وضعف إجراءات متابعة التحكيم والنشر من قبل الجهات المختصة ذوات العلاقة، إضافةً لضعف مهارات البحث العلمي لدى عدد من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات المختلفة، وانشغال العدد الأكبر منهم بالأعباء التدريسية الملقاة على عاتقهم، وانعدام الدافعية لديهم نتيجة غياب النشر والتقدير الأدبي (بدر وآخرون، 2016).

ومن التحديات الأخرى التي تواجه التعليم العالي في فلسطين: غياب الفلسفة التربوية لمنظومة التعليم العالي، والذي حال دون تحديد شكل تلك المنظومة ومضمونها، إضافةً إلى ضبابية الرؤية وعدم وجود استراتيجية وطنية، وغياب هوية واضحة ومحددة ومميزة للتعليم العالي الفلسطيني. وقد أدى غياب استراتيجية وطنية واضحة إلى زيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي، فأصبح يوجد في كل منطقة جامعة مع تكرار التخصصات وغياب التنافسية، علاوة على تكديس أعداد الطلبة في تخصصات معينة دون غيرها، ودون النظر إلى حاجة المجتمع ومتطلبات سوق العمل لتخصصات جديدة (بدر وآخرون، 2016).

2.1.3 الصمت التنظيمي

في ضوء التغيرات المعاصرة، وما أحدثته العولمة من تحولات طالت مختلف مناحي الحياة، وفي ظل التطورات الاجتماعية والاقتصادية وبيئة الأعمال شديدة التنافسية، تزايدت حاجة المنظمات الحديثة لموظفين يقومون بأخذ زمام المبادرة، وإبداء الرأي، وقبول المسؤولية، والتركيز على متطلبات الجودة في الخدمات والمنتجات، من أجل البقاء والقدرة على المنافسة والاستمرار. وهو ما يتطلب وجود موظفين قادرين على الاستجابة للتحديات المتسارعة في البيئة المحيطة، ولا يخشون مشاركة ما لديهم من معارف وآراء ومعلومات، ويمكنهم الدفاع عن معتقداتهم ومعتقدات المنظمات التي ينتمون إليها بصراحة ووضوح ودون أي خوف أو تردد. غير أن العديد من الباحثين لاحظوا خلال السنوات الماضية أن هناك عدداً كبيراً من هؤلاء الموظفين، غالباً ما تكون لديهم أفكارٌ يمكنها تحسين منظماتهم وتطويرها، يُفضلون التزام الصمت وحجب الأفكار البناءة التي يمكنها المساهمة في التطوير التنظيمي، وفي تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، وهو ما يسمى بظاهرة الصمت التنظيمي (Morrison & Milliken, 2000; Beheshtifar et al., 2012; Abdul Rahman et al., 2020; ÇAYAK, 2021) والتي اعتبرها الكثيرون بأنها تعني عدم الكلام، لكنها في الحقيقة تشير إلى غياب السلوك، وعندما لا يحدث الكلام فإن غياب السلوك لا يكون واضحاً بشكل خاص ولا يجذب الانتباه، وعادة ما تكون دراسة غياب السلوك أصعب من دراسة السلوك الأكثر صراحة ووضوحاً (Shojaiea et al., 2011).

وسابقاً كان يُعتقد بأن هذه الظاهرة هي انعكاس للرضا والولاء التنظيمي لدى الموظفين، أو نتيجة لعدم وجود مشكلات في المنظمة، غير أن الأبحاث الحديثة أظهرت النقيض من ذلك تماماً، وبيّنت أن الصمت التنظيمي يشكل عقبة أمام قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Parcham & Ghasemizad, 2017). ففي العام (1974) تم تقديم نظرية لولبية الصمت (Spirals of Silence)، وهي نظرية تستكشف الفرضيات لتحديد أسباب التزام بعض المجموعات بالصمت، بينما يكون البعض الآخر أكثر صراحة في مندييات الخطاب العام. وأكدت النظرية على أن الصمت الذي تُبديه مجموعات معينة يرجع إلى عدم شعبية آرائها في المجال العام، وبينما يتم دعم مجموعات الأغلبية للتحدث علناً عن قضاياهم، تظل الأقليات صامتة بسبب الخوف من العزلة. وأشارت النظرية إلى أن الموظفين يفضلون الصمت على الصوت التنظيمي ما لم يشعروا بأن أفكارهم وآراءهم ستكون مدعومة من قبل أعضاء آخرين،

وعندما لا يكون لديهم خوف من العزلة في المنظمة (Bowen & Blackmon, 2003; Beheshtifar et al., 2012).

وفي الثمانينيات من القرن الماضي، قام الباحثون بدراسة الصمت والصوت التنظيمي من منظور نظرية العدالة، وكانت قضايا العدالة وآليات الصوت ودورها في الممارسات التنظيمية هي المحور الرئيس لتركيزهم. وفي تسعينيات القرن ذاته واصل العلماء التركيز على آليات الصوت التنظيمي، ولم يلق موضوع الصمت التنظيمي الاهتمام المطلوب حتى العام (2000)، حيث أحدثت مقالة (Morrison & Milliken) الصادرة في ذلك العام صدىً واسعاً، وحظيت بتغطية إعلامية كبيرة، والتي أشار فيها الباحثان إلى أنه عندما يختار معظم أعضاء المنظمة الصمت بشأن المسائل التنظيمية، يصبح الصمت سلوكاً جماعياً يشار إليه باسم الصمت التنظيمي، وهذا الصمت قد يتخذ أشكالاً وصوراً مختلفة، مثل: الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في تقديم الاقتراحات، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي وغيرها، وهذه الظاهرة هي نتيجة المعتقدات الأساسية والضمنية للمدراء والتمثلة في الخشية من ردود الفعل السلبية للموظفين التي قد تعبر عنها آرائهم وملاحظاتهم، لذا يحاول هؤلاء المدراء اجبار الموظفين على الشعور بأنهم مضطرون إلى التزام الصمت لخلق مناخ تنظيمي مريح للمدراء ومستقر نسبياً. وبعد تلك المقالة بدأ العلماء المتخصصون في مجالات العلوم الإدارية بالتركيز على دراسة هذه الظاهرة وعلاقتها بعدد من المتغيرات داخل البيئة التنظيمية في ضوء انعكاساتها وتأثيراتها الكبيرة والمباشرة على أداء الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، (Bogosian, 2018; Beheshtifar et al., 2012)، خاصة وأن الصمت التنظيمي يحدث بعيداً عن اكتشاف الإدارة العليا، وهو ما يؤدي لصعوبة ادراكه أو الوعي بأسبابه (Shojaiea et al., 2011).

مفهوم الصمت التنظيمي:

كانت التعريفات المبكرة لمفهوم الصمت التنظيمي تساوي بينه وبين الولاء التنظيمي وافترض عدم وجود شيء خطأ ما لم يتم التعبير عن المخاوف بشأنه (Beheshtifar et al., 2012)، أما اليوم وفي ضوء المتغيرات المتسارعة في واقع عمل المنظمات ومتطلبات تنفيذ أهدافها ومهامها المتغيرة باستمرار، فقد أصبح الباحثون يعتبرون أن الصمت التنظيمي يمكن أن يتعارض مع النتائج المفضلة للمنظمات المعاصرة، لأنه يمنع التعدد في وجهات النظر ويحول دون مناقشتها، ومناقشة العوامل المسببة للمشكلات الإدارية والتنظيمية (Nas, 2021). ونظراً لتعدد التعريفات التي تناولت هذا المفهوم،

وتشابهها أحياناً ووجود بعض الاختلافات فيما بينها أحياناً أخرى، تم تصنيف تلك التعريفات على النحو التالي:

أولاً: الصمت التنظيمي من حيث طبيعته

عرّف فليتشر وواتسون (Fletcher & Watson, 2007) الصمت التنظيمي بأنه صمت الموظفين الذي ينطوي على حجب المعلومات الحقيقية حول الظروف التنظيمية عن أولئك الذين هم في وضع يسمح لهم بتغيير تلك الظروف. وهو ما كان قد أكدته سابقاً أشفورد وآخرون (Ashford et al., 1998) الذين أشاروا إلى أن المقصود بالصمت التنظيمي في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هو صمت الموظفين الذين ينظر إليهم على أنهم قادرون على إحداث التغيير في حال تحدثهم، ويمتلكون معلومات هامة وضرورية، ولديهم أفكار ومقترحات من شأنها تطوير العمل، لكنهم يرفضون الإفصاح عنها ويلتزمون بالصمت بدلاً من التحدث بشأنها. وفي هذا السياق أشار نافع (Nafei, 2016) إلى أن الصمت التنظيمي لا يعني عدم الكلام فقط، بل يشمل أيضاً: عدم الكتابة، وعدم الاكتراث، ويشمل المواقف السلبية، وعدم الاستماع للزملاء الآخرين المعنيين بالعمل، وتجاهلهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الصمت التنظيمي المقصود هو ذلك الصمت الذي يمتلك فيه الموظفون معلومات وآراء وأفكاراً ومقترحات هامة وضرورية من شأنها تطوير العمل وتحسينه، وإحداث التغيير الإيجابي، ولكنهم يمتنعون عن الإفصاح عنها ويؤثرون الصمت بشأنها.

ثانياً: الصمت التنظيمي كظاهرة جماعية

عرّف كيم وهون كو (Kim & Hoon Ko, 2020) الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية تقع آراء الموظفين وأفكارهم ومخاوفهم بشأن المشكلات المحتملة التي تنشأ في المنظمة. وعرّفه برينزفيلد (Brinsfield, 2009) بأنه ظاهرة على المستوى الجماعي لموظفي المنظمة الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم ولا يتشاركونها مع الموظفين الآخرين، خاصة مع المديرين أو الرؤساء التنفيذيين. وعرّفه هينركسن ودايتون (Henriksen & Dayton, 2006) بأنه عبارة عن ظاهرة على المستوى الجماعي، تتمثل في فعل أو قول القليل جداً رداً على المشكلات المهمة التي تواجه المنظمة، خوفاً من ردود الفعل السلبية. وهو ما أكدته بيندر وهارلوس (Pinder & Harlos, 2001) اللذان عرفا الصمت

التنظيمي بأنه عمل جماعي للامتناع عن قول الحقيقة حول ظروف تنظيمية معينة لموظفين معينين في وضع يسمح لهم بإجراء تغييرات.

في ضوء التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الباحثين أكدوا على أن الصمت التنظيمي ليس سلوكاً فردياً، ولا يتعلق بموظف دون غيره، بل هو سلوك جماعي تحول إلى ظاهرة سلوكية يمارسها الموظفون في المنظمة، تؤدي إلى حجب المعلومات والأفكار والحقائق عن المسؤولين القادرين على الاستفادة منها، واتخاذ إجراءات فعلية في ضوءها من شأنها تصحيح الخلل، وإجراء التغييرات الضرورية، وتطوير الأداء التنظيمي وتحسينه.

ثالثاً: الصمت التنظيمي كسلوك قصدي (متعمد)

عرّف مورسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) الصمت التنظيمي بأنه الامتناع المتعمد عن التعبير عن الأفكار والتعليقات والمعلومات المتعلقة بالعمل مما يقلل من مستوى مشاركة الموظفين في المنظمة. وعرّفه فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) بأنه تجنب متعمد من قِبل الموظفين لتبادل الآراء والمعلومات والتعليقات الهامة والحيوية المتعلقة بالعمل، وعدم مشاركتها مع الأشخاص المصرح لهم. واعتبره دوجان ويلماز (DOĞAN & 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.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن الصمت التنظيمي المقصود بالدراسة هو سلوك واع 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.

رابعاً: الصمت التنظيمي من حيث دوافعه

عرّف طاخشة (Takhsha et al., 2020) الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة على المستوى الجماعي للقول أو القيام بالقليل جداً كرد فعل على القضايا الجوهرية التي تواجه المنظمة. وهو وفقاً لبيندر وهارلوس (Pinder & Harlos, 2001) حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية العاطفية للظروف التنظيمية عن الأشخاص الذين يبذلون قدرين على تغيير المواقف، كرد فعل على

الإحساس بالظلم. وهو حالة تحدث عندما لا يستطيع الناس المساهمة بحرية في الخطاب التنظيمي (Bowen & Blackmon, 2003).

في ضوء التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الصمت التنظيمي هو نتيجة لوجود عوامل وظروف معينة تدفع الموظفين لحجب ما لديهم من معلومات وآراء ومقترحات، من شأنها تطوير العمل ومواجهة المشكلات التنظيمية، وهذا السلوك ينجم عن مخاوف معينة تتعلق بردود الأفعال السلبية للمسؤولين، أو نتيجة الإحساس بالظلم، أو الشعور بعدم الأهمية، أو نتيجة للقمع وغياب حرية التعبير.

خامساً: الصمت التنظيمي من حيث نتائجه

عرّف فارد وكريمي (Fard & Karimi, 2015) الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة يتجنب فيها الموظفون طرح أو مشاركة الآراء المتعلقة بقضايا المنظمة ويلتزمون الصمت بشأنها، وهو علامة مهمة للغاية تشير إلى توتر أو خوف يسود مناخ العمل في المنظمة، ويمكن أن يؤدي تجاهله إلى انعكاسات سلبية على واقع المنظمة، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى وفاتها. من جانبه أشار جعفران (Ja'farian et al., 2019) إلى أن صمت الموظفين هو نوع من السلوك التنظيمي الذي بمقدوره إيقاف التقدم التنظيمي. وهو ما أكدته فاكولا وبورداس (Vakola & Bouradas, 2005) اللذان أشارا إلى أن الصمت التنظيمي يشير إلى إخفاق الموظف في مشاركة الآراء والاقتراحات حول قضايا العمل المهمة واختيار التزام الصمت، والذي قد يتسبب في زيادة دوران العمالة، ونقص الدوافع، والميل نحو محاولة منخفضة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، كما قد يتسبب في الشعور بعدم الأهمية، ونقص في الإدراك والتحكم في الاتساق المعرفي.

من خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الباحثين أشاروا إلى التداعيات السلبية للصمت التنظيمي، ومخاطر هذه الظاهرة على وجود المنظمة واستمرار بقائها من جهة، وعلى الموظف وإحساسه بأهميته وبالتالي انسحابه السلبي من جهة أخرى، مؤكدين على أن هذه الظاهرة تأخذ أشكالاً وصوراً متعددة تتمثل جميعها في: عدم مشاركة المعلومات والأفكار والمقترحات والآراء لدواعٍ وأسباب مختلفة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي واعٍ متعمد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون الذين يمتلكون معلومات وآراء وأفكاراً ومقترحات هامة وضرورية تتعلق بالعمل بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها، نتيجة لأسباب ودوافع متعددة ومختلفة.

خصائص الصمت التنظيمي:

من خلال التعريفات التي تطرقت لمفهوم الصمت التنظيمي، يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص التي تميز الصمت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

ظاهرة جماعية: فالصمت التنظيمي لا يعد سلوكاً فردياً، لأنه ينتشر في جميع أنحاء المنظمة، كما أن الموظفين الجدد يتأثرون بهذا الصمت لأنه أصبح ظاهرة عامة تسود المنظمة، وبالتالي فإن الصمت التنظيمي هو موقف عام (Saygan, 2011). وهو ما كان قد أكده موريسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000)، اللذان اعتبرا أن الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية منتشرة في العديد من المنظمات وتهدد وجودها.

سلوك قصدي: بمعنى التزام الموظفين الصمت عمداً وبصورة مقصودة، رغم امتلاكهم للمعلومات والأفكار والمقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمة في حلها للمشكلات والقضايا التي تواجهها (Nafei, 2016). وهو لا يعني بالضرورة غياب الصوت، ولكنه قرار واعٍ يتخذه الموظفون بعدم التحدث (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

سلوك حصري: أي أن المقصود بهذا السلوك هم الموظفون الذين يمتلكون معلومات هامة، أو لديهم أفكار ومقترحات لتطوير العمل، لكنهم يحتفظون بها ويمتنعون عن مشاركتها والإفصاح عنها. فالموظفون في المنظمات المختلفة غالباً ما تكون لديهم بعض الأفكار والمعلومات والآراء حول بعض الطرق الإيجابية والمثمرة لتحسين ظروف العمل في المنظمات، إلا أنهم يفضلون الصمت وعدم التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم خاصة مع مديريهم أو مع الجهات المسؤولة ذوات العلاقة في المنظمة، بسبب إجراءات صنع القرار، أو نتيجة انطباعاتهم حول عدم فاعلية المديرين نتيجة الأداء التنظيمي المنخفض وغياب الكفاية التنظيمية (Nas, 2021).

العوامل المسببة للصمت التنظيمي:

أشار موريسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) إلى أن الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية بدأت تتحول إلى قوة دافعة ومؤثرة في المنظمات المختلفة، وهي تتأثر بمعظم الخصائص التنظيمية السائدة في تلك المنظمات، مثل: عمليات صنع القرار، ونمط الإدارة والثقافة التنظيمية، وتصورات الموظفين. ووفقا لميليكين وآخرين (Milliken et al., 2003)، هناك ثلاثة عوامل تدفع الموظفين للسلوك الصامت هي: الخوف من أن يتم تصنيفهم بصورة سلبية، أو أن يتسبب إبداءهم لآرائهم بمشكلات تنظيمية، والخوف من الانعكاسات السلبية على علاقاتهم مع المسؤولين عنهم في قيادة المنظمة، وما يترتب على ذلك من نتائج وتداعيات، وشعور الموظفين بعدم جدوى التعبير عن آرائهم وضعف تأثيرهم. وأوضح كيم وهون كو (Kim & Hoon Ko, 2020) أن الخصائص الفردية للموظفين، ونقص الخبرة في العمل، ووجود قيادة أوتوقراطية، وثقافة تنظيمية سلبية، تحد من المشاركة التنظيمية وتعتمد على قنوات الاتصال العمودية الهابطة من أعلى إلى أسفل، هي من أهم الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي في المنظمات على اختلاف أنواعها.

وفي السياق ذاته أكد دينيسون وفيشر (Denison & Fisher, 2005) أن سلبية الثقافة التنظيمية هي من أهم العوامل المؤثرة في ظاهرة الصمت التنظيمي، لذا لا بد من تحديد وتحليل الثقافة التنظيمية لإدارة الصمت ومواجهته والتعامل معه. ورأى بهشتيفار (Beheshtifar et al., 2012) أن الشعور بالخوف أو الإحراج، والمفاهيم الضيقة للمسؤولية الأخلاقية، والأصدقاء المتورطين في الفساد، وعدم وجود فرصة للتعبير عن الرأي، ونقص المهارات التنظيمية، والثقافات التنظيمية الفرعية، تعد من مسببات الصمت التنظيمي. فيما أشار كلاهام وكوبر (Clapham & Cooper, 2005) إلى أن المستوى المرتفع أو المنخفض من احترام الذات، والخوف من التواصل، والنتائج السلبية التي يتوقع مواجهتها، والخصائص الأساسية للشخص المسؤول الذي سيتم التواصل معه، ونقص المعلومات والخبرة، والخصائص الفردية للموظف (الانطوائية، والانفتاح)، والخوف من اللوم والعقاب، والخوف من النظرة السلبية من قبل الآخرين، كلها عوامل يمكنها أن تتسبب في التزام الموظفين للصمت التنظيمي.

من جانبه حدد ناس (Nas, 2021) مجموعة من الأسباب الدافعة للصمت التنظيمي، والتي تمثلت في: الخوف من ردود الفعل السلبية لكبار المديرين، والخشية من التأثيرات السلبية لطرح المشكلات على المديرين والتي قد تصل إلى حد طرد أولئك الموظفين الذين عبّروا عن آرائهم ووجهات نظرهم،

والانطباعات السائدة لدى قيادة المنظمة بأن الموظفين يهتمون بتحقيق أهدافهم الفردية ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة المنظمة وأهدافها، وأن الموظفين لا يمتلكون خبرة القيادة ومعلوماتها ما يقلل من قيمة وأهمية أفكار الموظفين وطروحاتهم، وشعور الموظفين بعدم جدوى طرح وجهات نظرهم وفقدانهم للثقة بالنفس في ضوء النظرة الدونية لهم من قبل قيادة المنظمة، والثقافة التنظيمية الهرمية والمناخ البيروقراطي في المنظمة والمتمثل بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه الواحد الهابط للاتصالات التنظيمية التي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات، ونمط القيادة السائد في المنظمة، وغياب الثقة بين قيادة المنظمة ومرووسيها، إضافةً إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، والتي قد تكون عاملاً إضافياً للالتزام بالصمت التنظيمي.

الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

بينما اعتبر عدد قليل جداً من الباحثين أن الصمت التنظيمي ظاهرة تعبر عن الطاعة والالتزام والامتثال خاصة في المؤسسات ذوات الطبيعة العائلية (Shah et al., 2020)، وباستثناء الآثار الإيجابية المحدودة للصمت الاجتماعي (Bok, 1983; Van Dyne et al., 2003)، اعتبر غالبية الباحثين الصمت التنظيمي سلوكاً سلبياً يُعزى عن الانسحاب داخل المنظمة، لأنه يقطع الإحساس بالإبداع والابتكار، ويؤثر سلباً على المؤشرات الأساسية للمنظمة كالأداء والكفاءة والفاعلية والإنتاجية، ويؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين وغياب الدافعية لديهم، كما يؤدي إلى ظهور الإشاعات التنظيمية، لأن الموظفين لا يستطيعون التعبير عن آرائهم بحرية وبصورة علنية (Beheshtifar et al., 2012; Aboramadan et al., 2020; ÇAYAK, 2021).

وقد أظهرت نتائج بحث موريسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) أن للصمت التنظيمي ثلاثة أنواع من التأثيرات على الموظفين: الشعور بالضيق، وعدم القدرة على التحكم في العمل، والتنافر المعرفي. وعندما يشعر الموظفون بهذه المشاعر فإنها ستؤثر على رضاهم عن العمل وعلى نشاطهم وإنتاجيتهم وانتمائهم، كما أن استمرار الصمت لفترة طويلة سيجعل الموظف يشعر بالاضطراب الذهني، ومع مرور الزمن سيصبح الموظف "موظفاً غير مرئي" في المنظمة. وبالتالي يمثل الصمت التنظيمي عقبة أمام التغيير والتطوير التنظيمي، لأنه يقلل من الرضا والولاء الوظيفي من خلال تقليل الالتزام والثقة التنظيمية (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005)، وهو يؤثر بصورة سلبية على الفاعلية التنظيمية، لأنه يمنع الموظفين من الإبلاغ عن الممارسات غير

الأخلاقية والأفعال التنظيمية غير القانونية، ما يمنع المنظمات من أن تكون مكاناً فعّالاً للتعلم، الأمر الذي من شأنه المساهمة في إخفاق مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي (Khan et al., 2016; Akar, 2018).

وفي سياق مُشابهٍ أكد أبو رمضان (Aboramadan et al., 2020) أن صمت الموظفين يؤثر سلباً على عملهم، فلا يمكن للموظفين الصامتين تحسين أنفسهم، وهو ما يؤدي إلى فقدانهم لدافعيتهم، وعدم رضاهم عن أعمالهم، ومن ثم يمكن أن يواجهوا ضغوطاً نفسية كالإحباط، إضافةً إلى الضغوطات المرتبطة بمشكلات العمل والتي تصبح في هذه الحالة خفية وغير مرئية. وعلى النقيض من ذلك، فإن عدم التزام الموظفين الصمت يُمكنهم من إيجاد حلول للمشكلات السلبية في العمل، ومشاركتها مع زملائهم الآخرين. لذا من الضروري أن يعمل المسؤولون على خلق أجواء من الثقة في المنظمة، لتمكين الموظفين من التعبير عن أفكارهم بصورة مُريحة.

وفي محاولة لدراسة تأثير الصمت التنظيمي على مؤسسات التعليم العالي أشار ناس (Nas, 2021) إلى الآثار المدمرة لهذه الظاهرة على عمليات التعلم، حيث يحول الصمت التنظيمي دون وجود أفكار نقدية أو تعليقات على المعلومات التي تقدمها إدارات تلك المؤسسات، أو توجيه الملاحظات على مسارات العمل القائمة فيها، وهو ما يؤدي إلى تشكيل انطباعات خاطئة بأن الأمور تسير على أكمل وجه، وبالتالي لا داعي للتغيير التنظيمي أو لتعديل مسارات العمل وتصويبها، فتبقى الأمور كما هي عليه، وتظل المشكلات التنظيمية قائمة ولكن تحت السطح. وأشار أيضاً إلى الآثار المدمرة للصمت التنظيمي على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي لأنه يقتل الأفكار قبل ميلادها ويحول دون إمكانية التحليل والنقد الذاتي. وهو ما أكدته القرني (2015) موضحاً أن الابتكار لا يمكن أن يحدث ما لم يتمكن الموظفون من التعبير بحرية عن مخاوفهم ومشاعرهم وآرائهم بشكل خاص، ومن ثم لا يمكن للأكاديميين المؤهلين المساهمة في تطوير المؤسسات التعليمية إلا من خلال مشاركة خبراتهم ومعارفهم حول القضايا الإشكالية في بيئة آمنة ومشجعة.

2.1.4 الصوت التنظيمي

على العكس من مصطلح الصمت التنظيمي الذي بدأت تتناوله أدبيات العلوم الإدارية بعد المقالة الشهيرة لكل من (Morrison & Milliken) التي نشرت في العام (2000)، فإن مصطلح الصوت التنظيمي تم استخدامه ودراسته في الكثير من الأدبيات السابقة لذلك العام، وقد اجتذب هذا المصطلح اهتماماً كبيراً، حيث تناولته أدبيات الإدارة من خلال منظورين رئيسيين، الأول: استخدم مصطلح الصوت التنظيمي لوصف سلوك التحدث العلني للموظفين، والذي يتناول - على سبيل المثال - طرح اقتراحات استباقية. أما الثاني: فاستخدمه لوصف وجود الإجراءات القانونية الواجبة التي تُعزز أحكام العدالة، وتُسهّل مشاركة الموظفين في صنع القرار (Van Dyne et al., 2003).

وقد ارتبط مفهوم الصوت التنظيمي في عدد كبير من الأدبيات بمضامين إيجابية دعت إليه وحثت على سلوكه وممارسته، حيث عرّفه فان داين وليبين (Van Dyne & LePine, 1998) بأنه صوت بناءً واستباقي يُعبّر عن معايير عالية، ويشير إلى تحدي الواقع القائم، ويقدم اقتراحات للتغيير. من جانبه استخدم باركر (Parker, 1993) مصطلح (المعارضة الإصلاحية) كمُرادف للصوت التنظيمي، لوصف التعبير الاستباقي عن الخلاف الذي يحدث ضمن القواعد والمعايير التنظيمية. ووفقاً لفان داين وآخرين (Van Dyne et al., 2003) يشير الصوت التنظيمي إلى التعبير اللفظي للموظف عن الأفكار والمعلومات والآراء بدافع إيجابي لتقديم مساهمات تعاونية للمنظمة، لذلك فهو يعد سلوكاً استباقياً وإيجابياً متعدد الأبعاد. وبالتالي فإن استخدام مفهوم الصوت التنظيمي وفقاً للأدبيات المتعددة، جاء بمعنى التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل.

وتاريخياً ظهر هذا المفهوم من مدارس إدارة الموارد البشرية، والديمقراطية الصناعية، والعلاقات الصناعية، والسلوك التنظيمي، ومدرسة العلاقات الإنسانية ومناقشاتهم النظرية، ومع ذلك، كان هيرشمان (Hirschman) أول باحث أدخل هذا المصطلح في أدبيات علم الإدارة من خلال كتابه الصادر في العام (1970) تحت عنوان "الخروج والصوت والولاء" والذي شكّل علامة فارقة في هذا الموضوع. من ناحيته اعتبر 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.

وحديثاً كان هناك كثير من الاستخدامات والتعريفات التي تناولت مفهوم الصوت التنظيمي من وجهات نظر مختلفة ومتعددة، حيث وصفت أدبيات إدارة الموارد البشرية الصوت التنظيمي بأنه مجموعة واسعة من الآليات الرسمية لمدخلات الموظفين الفردية والجماعية، مثل: إجراءات الشكاوى والتظلم، وأنظمة الاقتراحات، واجتماعات إدارات الموظفين، وفرق العمل غير الإدارية، ودوائر الجودة، ومجالس العمل والإدارة التشاركية، والتي اعتبرت الصوت التنظيمي بمثابة عمل ديموقراطي أساسي للموظفين، ليكون لهم الحق في التعليق على طرق وآليات صنع القرارات في مؤسساتهم (Morrison, 2011; Wilkinson et al., 2018). وعرفت أدبيات العدالة التنظيمية الصوت التنظيمي بأنه فرص الموظفين للتعبير عن آرائهم بطريقة عادلة بدلاً من المشاهدة الصامتة، من خلال الانضمام إلى إجراءات صنع القرارات، وتقييمات الأداء، وخطط التعويض، وإدارة الصراع في المنظمات (Bies & Shapiro, 1988).

وخلال الثمانينيات من القرن الماضي حاول العديد من الباحثين تحديد العامل الفعّال في ظهور الصوت التنظيمي، حيث أظهرت النتائج الدور المهم لعدم الرضا الوظيفي في تصاعده. وفي أواخر التسعينيات من القرن ذاته وجد باحثو السلوك التنظيمي أن الصوت التنظيمي لم يكن مجرد استجابة لعدم الرضا، بل هو نوع مهم من سلوكيات الأدوار الإضافية. وفي شرح الأساس النظري لتكوينه تم استخدام نظرية "التبادل الاجتماعي" التي تشير إلى وجود تفاعل دائم ومتبادل بين الموظفين والمنظمة (المديرين والرؤساء)، وفي هذه التفاعلات يتبادل الطرفان الأشياء الجيدة معاً، وبالتالي إذا قدّم المدير منفعة مناسبة للموظفين فإنهم يلزمون أنفسهم بتعويض هذه المنفعة، لذلك يحاولون إظهار سلوكيات وظيفية إيجابية وأداء أفضل من تلقاء أنفسهم، ويعتمد استمرار هذه العلاقة على قدرة المنظمة والموظفين على توفير منفعة جيدة متبادلة لبعضهم بعضاً، وبالتالي - وبناءً على هذه النظرية - يمكن القول: إن ظهور الصوت التنظيمي يعد نوعاً من الاستجابة المناسبة للمنفعة المستلمة من قبل المنظمة (Shojaei & Bouzanjani, 2020).

مفهوم الصوت التنظيمي:

قدّم عديداً من الباحثين في سياق دراساتهم لمفهوم الصوت التنظيمي تعريفات متعددة، تشابهت أحياناً وتباينت أحياناً أخرى، وفي محاولة للتعرف على مفهوم الصوت التنظيمي، يمكن تصنيف عدد من التعريفات التي تناولته على النحو التالي:

أولاً: الصوت التنظيمي من حيث طبيعته

عرّف بريميوكس وبيديان (Premeaux & Bedeian, 2003) الصوت التنظيمي بأنه الإفصاح عن وجهات نظر الفرد أو آرائه حول الأمور المتعلقة بمكان العمل، بما في ذلك أفعال الآخرين أو أفكارهم، والتغييرات المقترحة أو المطلوبة، والسبل البديلة أو خطوط التفكير المختلفة، لمعالجة القضايا المتعلقة بالوظيفة. وعرّفه تانجيلارا ورامانوجام (Tangirala & Ramanujam, 2008) بأنه تعبير الموظفين عن آراء أو مخاوف أو أفكار صعبة ولكن بناة، حول القضايا المتعلقة بالعمل. وهو ما أكدّه شجاعى وبوزناني (Shojaei & Bouzanjani, 2020) اللذان اعتبرا أن مفهوم الصوت التنظيمي يشير إلى قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم حول أنشطة العمل، والقرارات التنظيمية ذات العلاقة بعملهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الصوت التنظيمي المقصود وفقاً للباحثين في هذا المجال، هو ذلك الصوت الذي يستطيع من خلاله الموظفون الإفصاح عما لديهم من معلومات، والتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل وتحسينه.

ثانياً: الصوت التنظيمي كسلوك قصدي (متعمد) وطوعي

عرّف فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) الصوت التنظيمي بأنه التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل ومشكلاته التنظيمية للجهات المختصة ذوات العلاقة، وهو ظاهرة مرغوب فيها، ليس فقط بسبب دوره في التواصل الاستراتيجي مع الإدارة، ولكنه أيضاً أداة تواصل مناسبة من أجل تحسين المنظمة. وهو ما أكدّه بوين وبلاكمون (Bowen & Blackmon, 2003) اللذان عرّفا الصوت التنظيمي بأنه التعبير الطوعي عن آراء الموظفين، للتأثير على الإجراءات التنظيمية.

في ضوء ما سبق يمكن ملاحظة تأكيد الباحثين بأن الصوت التنظيمي سلوك واعٍ ومتعمد، ولا يقع ضمن إطار مهام العمل الرسمية التي يُكلّف بها الموظف في سياق وظيفته، بل هو سلوك طوعي يندرج تحت إطار الأدوار الإضافية.

ثالثاً: الصوت التنظيمي كسلوك تقديري جريء

عرّف ديرت وبوريس (Detert & Burris, 2007) الصوت التنظيمي بأنه توفير المعلومات التقديرية بهدف تحسين الأداء التنظيمي لشخص ما داخل المنظمة، يتمتع بالسلطة المتصورة للتصرف، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، رغم أن هذه المعلومات قد تتحدى وتخل بالوضع الراهن للمؤسسة وأصحاب السلطة فيها. وهو ما أكد عليه موريسون (Morrison, 2014) الذي عرّفه بأنه إبداء الموظفين للآراء والاقتراحات والاعتبارات والمعلومات بصورة تقديرية، ودون أي خوف.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة، أن الصوت التنظيمي هو سلوك تقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من العوامل والاعتبارات التنظيمية والشخصية، وهو يتطلب جرأة في الطرح والتعبير لأنه قد يتضمن أفكاراً وآراءً لا تتفق مع أفكار وآراء ومعتقدات المسؤولين وصناع القرار في المنظمة.

رابعاً: الصوت التنظيمي كسلوك هادف وبناء

عرّف روسبلت (Rusbult et al., 1988) الصوت التنظيمي بأنه سلوك نشط ومحاولة ببناء لتحسين الظروف داخل المنظمة، من خلال مناقشة المشكلات مع المشرف أو زملاء العمل، واتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات، واقتراح الحلول، وطلب المساعدة أحياناً من جهات خارجية كالنقابات على سبيل المثال. وعرّفه فان داين وليبين (Van Dyne & LePine, 1998) بأنه سلوك تعزيزي ببناء، يهدف إلى التعبير عن الرأي بهدف تحسين العمل داخل المنظمات بعيداً عن الانتقاد السلبي. وهو ما أكدته ليانغ وآخرين (Liang et al., 2012) الذين عرفوه بأنه تعبير عن الآراء البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل، ووسيلة فعالة للموظفين لإظهار اهتمامهم بمكان عملهم.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة، أن الصوت التنظيمي هو سلوك تعزيزي هادف وبناء، ووسيلة فعالة يمكن للموظفين استخدامها لتقديم الآراء والمقترحات حول القضايا المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول للمشكلات التنظيمية، للنهوض بالمنظمة وتطويرها وتحسين العمل فيها.

خامساً: الصوت التنظيمي كنوع من أنواع الاتصال التصاعدي

عرّف روك (Ruck et al., 2017) الصوت التنظيمي بأنه مجموعة من الطرق التي يمكن للموظفين من خلالها إبداء رأي حول ما يجري في مؤسستهم، وهو يمثل جانباً من جوانب الاتصال

الداخلي التصاعدي الذي قد يؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في المنظمة، حيث يمنح فرصاً للموظفين والمديرين لتبادل وجهات النظر حول القضايا المختلفة في المنظمة، إضافةً إلى المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في أثناء قيامهم بعملهم من خلال تقديم ملحوظاتهم حول مواضيع محددة. وفي هذا السياق أشار روبسون وتوريش (Robson & Tourish, 2005) إلى أن الصوت التنظيمي كأحد أشكال الاتصال التصاعدي ذو قيمة للمنظمات، لأنه يوفر حماية محتملة ضد آراء الإدارة العليا غير الواقعية للقضايا المختلفة محل الاهتمام داخل مؤسساتهم.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الصوت التنظيمي بأنه سلوك تقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من الدوافع والاعتبارات التنظيمية والشخصية، يتضمن الإفصاح الطوعي والواعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل للجهات ذوات العلاقة.

خصائص الصوت التنظيمي:

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن تحديد خصائص الصوت التنظيمي على النحو التالي:

سلوك واعٍ ومُخطَّط: أي أن الموظف يُقدم على الإفصاح عمّا لديه من معلومات وأفكار وآراء بصورة واعية وليست ارتجالية، أو نابعة من ردود أفعال معينة (Premeaux & Bedeian, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008; Shojaei & Bouzanjani, 2020).

سلوك طوعي: بمعنى المبادرة الشخصية من قبل الموظف للإفصاح عما لديه من معلومات، والإدلاء بآرائه ومقترحاته التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات التنظيمية وتمكين المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف (Van Dyne et al., 2003; Bowen & Blackmon, 2003).

سلوك تقديري جريء: أي أن الموظف يحدد طبيعة المعلومات والأفكار التي يرغب بالإفصاح عنها، وهو يحدد الأشخاص الذين سيتحدث إليهم في الزمان والمكان اللذين يناسبان تقديراته، وهو سلوك جريء لأنه قد يصاحبه تعريض الموظف نفسه لمخاطر محتملة (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014).

سلوك هادف وبُناء: بمعنى أن الموظف يهدف من خلال مساهماته الفكرية أو المعلوماتية لمساعدة المنظمة على تحسين وتطوير أدائها، والارتقاء بمُخرجاتها وتحقيق أهدافها (Rusbult et al., 1988; Van Dyne & LePine, 1998; Liang et al., 2012).

سلوك إيجابي ومُوجه: وهو يعني أن الموظف يفصح عما لديه من معلومات وآراء ومقترحات للجهات المسؤولة، تلك القادرة على الاستفادة من تلك المعلومات، والتي تمتلك الصلاحية لاتخاذ القرارات المطلوبة (Van Dyne et al., 2003).

سلوك استباقي: يهدف من خلاله الموظف للإدلاء بما لديه من معلومات، والإفصاح عما لديه من أفكار ومقترحات وآراء، لحل مشكلات تنظيمية من خلال المبادرة الإيجابية الاستباقية (Van Dyne & LePine, 1998).

العوامل المؤثرة على الصوت التنظيمي:

تؤكد الأدبيات على أن الصوت التنظيمي يعكس عملية قرار مدروسة، حيث يأخذ الموظف في الاعتبار كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية (Ashford et al., 1998; Detert & Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000). وفي هذا السياق تم التأكيد بشكل خاص على اعتبارين رئيسيين متعلقين بالنتائج، الأول: يتمثل في حكم الموظف حول ما إذا كان من المرجح أن يكون التحدث علناً فعالاً، وغالباً ما يشار إليه باسم: الفعالية المتصورة للصوت. والثاني: هو حكم الموظف على المخاطر أو النتائج السلبية المحتملة المرتبطة بالتحدث، والتي غالباً ما يُشار إليها باسم: السلامة المتصورة للصوت (Morrison, 2011). وأشار بوجوسيان (Bogosian, 2018) إلى أن ثقافة الصوت توجد عندما يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل، وعندما يرى الموظفون أن مشاركة المعرفة تعد مساهمة قيمة، وهو ما يشير إلى ضرورة توافر عاملين لتشجيع الصوت التنظيمي: بيئة تنظيمية إيجابية للتفكير المتباين من جهة، والاستفسار الإيجابي من جهة أخرى: فعندما يقدم الموظفون أفكاراً متباينة دون تداعيات سلبية، فإنهم يميلون إلى مواصلة السلوك، وعندما يرى الموظفون أن أفكارهم تُقابل بالفضول أكثر من الحكم، فإنهم يميلون إلى مواصلة التحدث.

في السياق ذاته، أشار بيندر وهارلوس (Pinder & Harlos, 2001) إلى أن وجود فرصة صوتية كامنة تعد من العوامل المشجعة على الصوت التنظيمي، وهو ما يتطلب معرفة الموظفين بوجود

تلك الفرصة. بينما أكد باتشيكو (Pacheco et al., 2015) على أهمية بُعد السلامة والإحساس بالأمان لدى الموظفين لتعزيز الصوت التنظيمي، وهو ما يعني أن احتمالية مشاركة الموظفين في الصوت تزداد مع زيادة تصوراتهم فيما يتعلق بتحسين وزيادة كفاية الصوت وسلامته. والعكس صحيح. ووجد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) أن الموظفين الذين رأوا أن التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال الصوت التنظيمي يمثل جزءاً من وظيفتهم، فإنهم يشاركون في سلوك صوتي أكثر من أولئك الذين رأوا أن الصوت التنظيمي يلعب دوراً إضافياً تقديرياً ليس واجباً عليهم ولا يقع في نطاق دورهم. وهو ما أكدته مويسون (Morrison, 2011) مشيراً إلى أن الآراء الشخصية للموظفين حول ما هو متوقع كجزء من وظيفتهم (أي تصورات الدور) تؤثر على الصوت التنظيمي تماماً، كما ثبت أنها تؤثر على أنواع أخرى من النشاط التقديري.

إضافةً إلى ما سبق، أشار مويسون (Morrison, 2014) إلى وجود عامل آخر قد يؤثر على قرار الموظفين بالتحدث وهو العواطف والمشاعر، أي أن الموظفين يمكن أن يكونوا في موقف ينطوي على كثافة كبيرة من المشاعر السلبية، ما يؤدي إلى ضعف في المعالجة المنهجية. فعلى سبيل المثال: إذا كان لدى الموظف تجربة فيها غضب بسبب رئيسه، يمكن لهذا الموظف الرد تلقائياً، دون أي تفكير دقيق في إيجابيات وسلبيات التحدث علانية، كما يمكن أن يكون التحدث بصوت عالٍ أيضاً نتيجة لعمليات غير واعية، أو لرغبة الموظفين في تحقيق نتائج إيجابية وذات صلة لأنفسهم، أو يمكن أن يكون أيضاً مدفوعاً بمحاولة تأكيد الهوية الشخصية للموظفين. وهو ما أكدته كيش جفارت (Kish-Gephart et al., 2009) الذين أوضحوا أن عملية اتخاذ القرار بشأن الصوت التنظيمي قد تبدو معرفية للغاية، إلا أن العواطف يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في هذا المجال، إذ يمكن للمخاوف بشأن التداعيات السلبية للصوت التنظيمي أن تتجاوز مجرد حساب المخاطر، ويمكن اختبارها على المستوى العاطفي كمشاعر خوف يمكن أن تكون قوية للغاية، وبالتالي قد لا يعتمد الفشل في التعبير عن الصوت التنظيمي دائماً على عملية واعية لموازنة التكاليف والفوائد، وإنما قد يعكس في بعض المواقف نوعاً من الاستجابة التلقائية القائمة على الخوف.

وفي سياق التعرف على عوامل إضافية مؤثرة على الصوت التنظيمي، أشار مويسون (Morrison, 2011) إلى أن المعتقدات المتجذرة بعمق في الثقافة التنظيمية تؤثر على الصوت التنظيمي، فالموظفون قد يبتعدون عن الصوت التنظيمي مفضلين الصمت أحياناً بسبب المعتقدات

المكتسبة اجتماعياً حول ما يجعل الصوت محفوفاً بالمخاطر، ففي ثقافة التسلسل الهرمي على سبيل المثال يعتقد الموظفون بضرورة احترام التسلسل الهرمي وعدم تجاوز الرئيس المباشر في العمل وعدم إحراجه خاصة أمام الزملاء وفي الجلسات العامة، لأن المسؤولين الأعلى في العمل وفقاً لمعتقدات هذه الثقافة يمتلكون المعرفة الضرورية والحصريّة، ولديهم قدرات وكفايات تؤهلهم لاتخاذ القرارات، وهو ما يتطلب توافر قدر كبير من البيانات والمعلومات والحلول لدى الموظف ليتمكن من إيصال صوته التنظيمي بصورة آمنة، إضافةً لتجذر الخوف لدى الموظفين من العواقب السلبية المحتملة لذلك الصوت.

ومن العوامل الأخرى المؤثرة على الصوت التنظيمي، وجد الباحثون أن للمسؤولين التنظيميين دوراً هاماً في التأثير على الصوت التنظيمي، فهم لا يخلقون فقط فرصاً للتعبير عن الرأي من خلال توفير آليات صوت رسمية وغير رسمية، ولكنهم يشكلون أيضاً الإدراك الذي يقود قرار التعبير عن الرأي من عدمه (Ashford et al., 2009). بصيغة أخرى: كلما كانت العلاقة بين الموظف والمسؤول المباشر عنه (المشرف) أكثر انفتاحاً ودعماً وتسودها الثقة العالية وإمكانية الاتصال والتواصل، كانت تصورات الموظف عن فعالية الصوت التنظيمي والأمان المرتبط به أكثر إيجابية، ما يزيد من احتمالية تصاعده (Morrison, 2011; Parker et al., 2010).

الآثار المترتبة على الصوت التنظيمي:

الصوت التنظيمي ليس مجرد شكل من أشكال الكلام، بل يتضمن الصوت التنظيمي معلومات وأفكاراً تهدف لتحسين العمل (Van Dyne & Lepine, 1998)، أو لحل مشكلة تنظيمية متعلقة بالعمل (Milliken et al., 2003)، أو للتعبير عن حالة ظلم أو سوء في السلوك (Pinder & Harlos, 2001)، أو طرح قضية استراتيجية ذات أهمية (Dutton & Ashford, 1993)، أو تقديم رأي مختلف عن الآخرين (Premeaux & Bedeian, 2003)، وبالتالي فإن الصوت التنظيمي يشير إلى نوع من الاتصال داخل بيئة العمل يتضمن مدخلات: (معلومات، وأفكار، وآراء، ومقترحات) ذات صلة من الناحية التنظيمية بطبيعة العمل في المنظمة، وبالمشكلات التي تواجهها بهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات وتغيير الممارسات القائمة وتطوير العمل التنظيمي وتحسينه. ويتضمن هذا السلوك قدراً من المخاطرة، لأن تقديم اقتراحات جديدة قد تبدو بنظر المديرين تحدياً للواقع (Liu et al., 2010). ووفقاً لما أشارت إليه نتائج الدراسات المتعددة في هذا المجال، فإن الصوت التنظيمي يؤدي بشكل عام إلى العديد من التحسينات القيمة للمنظمات المختلفة، منها على سبيل المثال: جودة اتخاذ القرار التنظيمي،

واكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلات المتعلقة بقضايا العمل (Morrison & Milliken, 2000)، والالتزام التنظيمي (Farndale et al., 2011)، والابتكار التنظيمي (Um-e-Rubbab, & Naqvi, 2020)، والرضا الوظيفي (Holland et al., 2011)، والتوجهات المنخفضة نحو الاستقالة أو ترك العمل (Spencer, 1986)، ومشاركة الموظفين (Ruck et al., 2017).

2.1.5 أنواع الصمت والصوت التنظيمي

خلال دراستهما لمفهوم الصمت التنظيمي عرّف بيندر وهارلوس (Pinder & Harlos, 2001) هذا المفهوم بأنه حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية والعاطفية للظروف التنظيمية للأشخاص الذين لديهم القدرة على تغيير المواقف. وحدّد الباحثان وجود نوعين أساسيين من الصمت هما: الصمت المكتسب والذي يعني حجب سلبي للأفكار ذوات الصلة بناءً على دوافع الخضوع والاستسلام، والصمت الهادئ الذي هو حجب أكثر نشاطاً للأفكار ذوات الصلة المتعلقة بالعمل، من أجل حماية الذات خوفاً من عواقب التحدث وانعكاساتها السلبية على المتحدث.

وفي سياق آخر، أشار عدد من الباحثين إلى الجوانب الأخلاقية المرتبطة بحجب المعلومات، وضرورة مراعاة السياق الظرفي لعملية الحجب، فعلى سبيل المثال، أشار بوك (Bok, 1983) إلى أن الصمت ليس مجرد غياب الصوت، بل قد يكون حجباً متعمداً وواعياً للمعلومات السرية الخاصة بالمنظمة حفاظاً على مصلحة المنظمة، كالأسرار المهنية أو التجارية أو تلك المتعلقة بالاقتراع السري وغيره، وفي هذه الحالة يكون الصمت ذا قيمة فلسفية أخلاقية، وقد يكون الصمت في ظروف أخرى إخفاءً تعسفياً للمعلومات بدواعي الاحتيال، وفي هذه الحالة يكون صمتاً خبيثاً: كالإعلانات الكاذبة، والاحتيال على العملاء ومتلقي الخدمات، وما إلى ذلك. وبالتالي لابد من استخدام الحكم الشخصي والمعايير الأخلاقية لتحديد ما يجب التعبير عنه وما يجب حجبهِ. من جانبه أشار نيبيرج (Nyberg, 1993) إلى أن قول الحقيقة في جميع الأوقات ليس فقط غير واقعي، ولكنه غير عملي أيضاً، وأن هناك ظروفاً ومواقفاً تتطلب حجب المعلومات أو إخفاءها للحفاظ على جودة العلاقات الشخصية. وفي هذا السياق، أشار جريس (Grice, 1989) إلى أن الصمت والصوت مكونان جدليّان هامان للاتصال الفعّال الذي يتطلب تحقيقه مراعاة أربعة عناصر رئيسة حول ما يجب التعبير عنه وحول ما يجب الصمت بشأنه، وهذه العناصر هي: كمية المعلومات، ونوعية المعلومات، ومدى ملاءمتها للموقف، ومقدار وضوحها.

وفي دراسة هامة قام بها فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) أشار الباحثان إلى أن الموظفين في مختلف أنواع المنظمات غالباً ما تكون لديهم أفكار ومعلومات وآراء حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التنظيمية، وفي بعض الأحيان يعبر هؤلاء الموظفون من خلال الصوت التنظيمي عن تلك الأفكار والمعلومات والآراء، وفي أوقات أخرى يقومون بحجبها ويمتنعون عن الإفصاح عنها من خلال التزام الصمت التنظيمي. وظاهرياً، قد يبدو التعبير عن هذه الأفكار والمعلومات أو حجبها بأنها قطبية متناقضة، لأن الصمت يعني عدم التحدث، بينما يعني الصوت التحدث عن قضايا ومشكلات مهمة في المنظمات، غير أن نتائج الأبحاث أشارت إلى أن صمت الموظف وصوته عبارة عن بنى منفصلة ومتعددة الأبعاد، وأن السمة الرئيسية التي تميز الصمت والصوت التنظيمي ليست التحدث أو عدم التحدث، ولكن دوافع الموظفين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء مقابل التعبير عنها، والتي تم تحديدها بما يلي: 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 وجود ثلاثة أنواع من الصمت التنظيمي، تقابلها ثلاثة أنواع أخرى من الصوت التنظيمي، هي:

صمت الموافقة والقبول: وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذوات الصلة بعمل المنظمة بصورة متعمدة، نتيجة القبول بالأمر الواقع، وهو يشير إلى سلوك سلبي غير متفاعل، لذلك يسمى هذا النوع من الصمت بصمت الاستسلام أو الرضوخ. وعادة ما يكون بسبب ضعف شخصية الموظف، أو انخفاض كفايته الذاتية، أو اعتقاده بأن حديثه وصوته لن يحدثا فرقاً أو تأثيراً، وفي هذه الحالة يفضل الموظف السلوك الانسحابي، ويتعد عن السلوكات الاستباقية (Van Dyne et al., 2003).

صمت الحماية الذاتية: وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذوات الصلة كشكل من أشكال الحماية الذاتية نتيجة الخوف، وهو سلوك مقصود يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية (Van Dyne et al., 2003). وعلى النقيض من صمت القبول، فإن صمت الحماية الذاتية أكثر استباقية، حيث يتضمن الوعي والتفكير في البدائل، يليه قرار واعٍ بحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية يمكن للموظف سلوكها في الوقت والظرف المحدد.

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، وهو سلوك مقصود واستباقي يركز بشكل أساسي على الآخرين، كما أنه سلوك تقديري لا يمكن أن تفرضه المنظمة على

الموظفين (Van Dyne et al., 2003). وهذا النوع من الصمت يتشابه مع صمت الحماية الذاتية في مراعاة البدائل والقرار الواعي بحجب الأفكار والآراء والمعلومات. ولكن وعلى النقيض من صمت الحماية الذاتية، فإن صمت المسؤولية الاجتماعية يكون مدفوعاً بالاهتمام بالآخرين، بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد يسببها الصوت أو التحدث.

صوت الموافقة والقبول: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على مشاعر الاستسلام، وهو سلوك غير متفاعل وسلبى وغير استباقي ينجم عن شعور الموظف بتدني كفايته الذاتية، أو انخفاض الثقة بالنفس، أو الشعور بعدم القدرة على إحداث فرق أو تأثير (Van Dyne et al., 2003). وبالتالي فإن صوت القبول يتضمن تعبيرات عن الموافقة والدعم للآراء والأفكار التي يقدمها الآخرون حول القضايا التنظيمية دون محاولة لإبداء الرأي الشخصي بشأنها، حتى وإن كان لديه معرفة بالموضوع ورأي مختلف بشأن ما هو مطروح.

صوت الحماية الذاتية: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع الخوف الشخصي (Van Dyne et al., 2003). فإذا كان الموظف يخشى عواقب معينة أو تداعيات سلبية نتيجة لطرح أفكاره بشأن مشكلات العمل، فإنه سيتفاعل من خلال الانخراط في سلوكيات دفاعية تهدف إلى حماية الذات، ويمكن أن يشمل ذلك محاولات لتحويل الانتباه واللوم إلى الآخرين، حيث يتم استخدامه كرد فعل على الشعور بالتهديد.

صوت المسؤولية الاجتماعية: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية، وبدافع تحسين المواقف بدلاً من مجرد انتقاده (Van Dyne et al., 2003). وبالتالي فإن صوت المسؤولية الاجتماعية يعد سلوكاً إيجابياً متعمداً واستباقياً وموجهاً نحو الآخرين، أفراداً كانوا أو منظمات، وهو أيضاً سلوك نبيل لأنه ينطوي على مخاطر شخصية، لأن العديد من الموظفين في المنظمات خاصة أولئك الذين يتمتعون بالسلطة عادة ما يكونون مرتاحين للأشياء كما هي، ويفضلون الحفاظ على الوضع الراهن، كما أنه سلوك تقديري لا يمكن أن تطلبه المنظمة أو تفرضه على موظفيها، وهو يتشابه في دوافعه إلى حد كبير مع صمت المسؤولية الاجتماعية.

أنواع أخرى من الصمت والصوت التنظيمي:

إضافةً لما حدّده فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) حول أنواع الصمت والصوت التنظيمي، أشار عدد من الباحثين إلى أنواع أخرى قد تظهر خلال الممارسات العملية للصمت والصوت التنظيمي، منها على سبيل المثال: الصمت الخجول الذي تم ذكره في دراسات (Brinsfield, 2009; 2013) حيث يجد الموظف صعوبة في الدفاع عن آرائه أو إيصال أفكاره أو إظهار الاختلاف مع وجهات النظر الأخرى السائدة في مكان العمل خوفاً من إساءة فهمه، أو نظراً لطبيعة متأصله في ذاته، أو نظراً لوجود فوارق معينة بينه وبين زملائه: (الجنس، والعمر، والخبرة، وغيرها). والصمت الانتهازي الذي يعني امتناع الموظفين عن الإفصاح عما لديهم من معلومات أو أفكار أو آراء من أجل مصلحتهم الشخصية، رغم الضرر الذي قد يلحقه صمتهم بالآخرين (Ja'farian et al., 2019). والصمت المنحرف، وهو: نوع من أنواع السلوك المدمر في مكان العمل، يحجب بموجبه الموظفون ما لديهم من معلومات أو مقترحات من أجل أن يقوم مديروهم أو زملاؤهم باتخاذ قرارات خاطئة (Pacheco et al., 2015).

من جانب آخر، ميّز ليانغ (Liang et al., 2012) بين نوعين من أنواع الصوت التنظيمي هما: الصوت التنظيمي التعزيزي، والصوت التنظيمي التحريضي، ويتضمن الصوت التنظيمي التعزيزي (الترويجي) اقتراحات لتحسين العمليات التنظيمية، وعادة ما يكون الدافع وراء هذا النوع من الصوت هو جعل المنظمة مكاناً أفضل. بالمقابل يتضمن الصوت التحريضي (المانع) التعبير عن مخاوف المرء بشأن السياسات والممارسات وسلوكات العمل التي قد تكون مزعجة من وجهة نظر من يعبر عنها، ويمكن أن يكون ضرورياً في بعض الأحيان لأنه يلفت الانتباه إلى وجود مشكلات في العمل لم يتم اكتشافها سابقاً. ويرى الباحثون أن كلا النوعين (التعزيزي والتحريضي) هامّ للحفاظ على استدامة المنظمة وقدرتها التنافسية. في السياق ذاته، حدّد كوثا (Kowtha et al., 2001) أربعة أنواع من الصوت التنظيمي هي: الصوت المبتكر، والذي يشير إلى الأفكار التي تقترح أهمية التغييرات في العمل التنظيمي. والصوت التكيفي والذي يشير إلى الأفكار الدافعة للتحسينات في عمل المنظمة، وينشأ كلا النوعين (الصوت المبتكر، والصوت التكيفي) من الشعور بالحاجة إلى تحسين ظروف العمل القائمة، وليس نتيجة لعدم الرضا. وصوت التعويض: والذي يظهر عند وجود شكوى من طرف الموظفين، أو رغبة في إجراء بعض التعديلات في مجال العمل. وعلى النقيض من الأصوات المبتكرة والتكيفية، فإن

هذا النوع من الصوت لا يولد أي أفكار جديدة، ولكنه قد يوجه الرغبة بإجراء بعض التغييرات في العمل. وصوت المعارضة: وهو الصوت التنظيمي الذي يعبر عن أوجه قصور في العمل التنظيمي، ولكن دون أن تصاحبه مقترحات أو أفكار علاجية، وهو بالتالي يعد نوعاً من أنواع الانتقاد للعمل داخل المنظمة، وعادة ما يشير إلى وجود خلل ما فيها.

في ضوء ما سبق، ونظراً لوجود اتفاق كبير بين الباحثين على التصنيف الذي قدمه فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) لأنواع الصمت والصوت التنظيمي المتمثلة في: الموافقة القبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية، فإن هذه الدراسة ستعتمد هذا التصنيف أسوة بدراسات (Beheshtifar et al., 2012; Pacheco et al., 2015; Nafei, 2016; Ja'farian et al., 2019; Nas, 2021)، على سبيل المثال لا الحصر.

2.1.6 العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والصمت والصوت التنظيمي

لاحظ العديد من الكتاب في الماضي أن فعالية الصوت التنظيمي وكفايته تعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، لأن هذه الثقافة تلخص الجوانب السياسية والمعلوماتية والعاطفية للمنظمة، وبالتالي يمكن للمنظمات تحفيز الصوت التنظيمي أو قمعه من خلال سياساتها وقواعدها التنظيمية. فالثقافات المُعززة للابتكار تُشجّع موظفيها على تقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم، وتحثهم على المساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية، بينما تقمع الثقافات التنظيمية التقليدية - شديدة المركزية - آراء موظفيها، وكثيراً ما تتم معاقبة الموظفين على خلفية اختلافهم بالرأي، وهو ما يعزز من سلوكيات الصمت التنظيمي، ويحول دون تقديم الموظفين لمقترحاتهم وآرائهم إضافةً إلى تظلماتهم، للجهات المعنية وذوات العلاقة بالمنظمات التي يعملون فيها (Kowtha et al., 2001). وهو ما أكدته عمر وحسان (Umar & Hassan, 2013) اللذان أشارا إلى أن المعتقدات المنبثقة من البيئة الثقافية للمنظمة تؤثر على السلوكيات الصوتية للموظفين وتحد منها، وتجبرهم على تبني الصمت كقاعدة. وفي هذه الحالة فإن الصمت لا يكون فقط استراتيجية بقاء للمحافظة على الاستمرار بالوظيفة، ولكنه يصبح أيضاً تكتيكاً لتنفيذ المهمات، ونمط عمل مستمر يمنع الموظفين من تقديم آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل وإنجاز المهمات.

وفي دراسة حديثة قام بها شجاعى وبوزنجاني (Shojaei & Bouzanjani, 2020)، رأى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الهوية التنظيمية ومستوى المعرفة والخبرة والوعي التنظيمي. وهذه العوامل تؤثر على السلامة النفسية، التي بدورها تؤثر على الثقة بالنفس التي تنعكس آثارها على: الموافقة على آراء الآخرين، والرضا الوظيفي، والشعور بالالتزام نحو التغيير، واحترام آراء الآخرين، والانفتاح. والتي بدورها تؤثر على شجاعة الموظفين المتمثلة بالصوت التنظيمي. وبالتالي فإن 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 وفقاً لما خلصت إليه دراسات (Van Dyne et al., 2003; Ja'farian et al., 2019).

مما سبق نلاحظ وجود اتفاق بين الباحثين حول وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، والصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات المختلفة من جهة أخرى، رغم أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات كانت محدودة وقليلة جداً خاصة في السياق الأكاديمي، وهو ما يشير إلى أهمية وضرورة إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات العلمية في هذا المجال، الأمر الذي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه في ظل عدم وجود أي دراسة عربية أو فلسطينية بحثت في هذا الموضوع على حد علم الباحثة واطلاعتها.

2.2 القسم الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في الدراسات الحديثة، فهي بمثابة "البوصلة التي توجه رُبان السفينة إلى شاطئ الأمان" (يحياوي، 2021، ص. 319)، وهي المفتاح الحقيقي لبناء دراسة بحثية ذات قيمة علمية، ويمكن تعريفها بأنها تلك المجموعة البحثية السابقة التي من شأنها إثراء موضوع الدراسة قيد البحث، من خلال دراسة وتحليل محتوى تلك المجموعة بصورة دقيقة وتفصيلية، وإجراء المقارنات بين مكوناتها، والتعرف على نقاط القوة وأوجه القصور والضعف فيها، ومدى التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، للاستفادة من نقاط قوة تلك الدراسات وتعزيزها، وتلافي أوجه القصور فيها وتصحيحها. من هنا تتناول الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والتي سيتم عرضها في ثلاثة محاور، هي:

المحور الأول: دراسات الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: دراسات الصمت والصوت التنظيمي.

المحور الثالث: دراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي.

2.2.1 المحور الأول: دراسات الثقافة التنظيمية

يقسم هذا المحور إلى جزأين، يتناول الجزء الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وعددها (11) دراسة. بينما يتناول الجزء الثاني دراسات الثقافة التنظيمية التي استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة في الجامعات وعددها (16) دراسة.

أولاً: دراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات

دراسة (Yulianto, 2020)، بعنوان: **"The Role of Organizational Culture in Improving the Performance of Human Resources in Higher Education"** والتي هدفت للتعرف على آليات تطبيق الثقافة التنظيمية الجيدة، ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في إحدى الجامعات الخاصة في العاصمة الإندونيسية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام منهجية البحث النوعي المتمثلة بدراسة الحالة، ومن خلال إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-Structured)

مع عشرة من التربويين العاملين في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الجيدة التي يتم دمجها اجتماعياً في المجتمع الأكاديمي بأكمله، من شأنها توفير فهم شامل لجميع الموظفين ويمكن تطبيقه في الأنشطة اليومية للجامعة، لتحسين جودة الأداء من خلال خلق بيئة عمل جيدة.

دراسة (Furtasan, 2020)، بعنوان: **“The Effect of Organizational Culture on Lecturers’ Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”**، والتي هدفت للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في عدد من الجامعات الخاصة في إندونيسيا. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (222) مُحاضراً. وخلصت الدراسة إلى أن جودة الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وثقة المحاضر ببيئة الجامعة، بمعنى أن الثقافة التنظيمية الجيدة والمواتية تُمكن الأعضاء التنظيميين من بناء نزاهتهم وكفائتهم واتساقهم وولائهم تجاه جامعاتهم.

دراسة (Alotibi et al., 2019)، بعنوان: **“Organizational Cultural Factors Influencing Continuous Improvement in Saudi Universities”**، والتي هدفت لتحديد عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على التطوير المستمر في الجامعات السعودية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج النوعي، من خلال المقابلة الشخصية المباشرة والمفتوحة مع (38) موظفاً كأداة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك نقصاً عاماً في الثقافة التنظيمية الفعالة التي تدعم جهود التطوير المستمر في تلك المؤسسات، وأن بنية الجامعات السعودية المادية منها والثقافية لا تلبي متطلبات التطوير المستمر نتيجة هيمنة الثقافة البيروقراطية، وغياب الثقافة الإنتاجية، وضعف التفكير الاستراتيجي، وضعف عمليات تطوير الموظفين، إضافةً إلى عدم توفر مجموعة من العناصر الأساسية المطلوبة للتطوير المستمر، كما أشارت النتائج إلى أن غياب العدالة والمساواة، وسوء إدارة الموارد البشرية أدى إلى غياب الثقافة التنظيمية الفعالة، وهو ما أدى إلى إخفاق مبادرات التطوير المؤسسي المستمر.

دراسة (Idris, 2019)، بعنوان: **“Exploring Organizational Culture, Quality Assurance, and Performance in Higher Education”**، والتي هدفت للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية وضمان الجودة والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الماليزية. وتحقيقاً لهذا

الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية تضم (91) موظفاً من العاملين في المؤسسات المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي، وعلى ضمان الجودة في تلك المؤسسات، إضافةً لوجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وكل من: الأداء التنظيمي، وضمان الجودة.

دراسة (Batugal, 2019)، بعنوان: **“Organizational Culture, Commitment and Job Satisfaction of Faculty in Private-Sectarian Higher Education Institutions (HEIs)”**، والتي هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفلبين. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية على عينة تضم (129) موظفاً أكاديمياً من مؤسسات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً، بين الثقافة التنظيمية، وكل من: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (مسودي، 2018)، بعنوان **“دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي”**، والتي هدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية على عينة تضم (169) أكاديمياً وإدارياً يعملون في الجامعات المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية كانا فوق المتوسط، إضافةً لوجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي، ووجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير: اختلاف الجامعة - لصالح جامعة بوليتكنيك فلسطين، وللمستوى التطوير الأكاديمي، تعزى لمتغير: الجامعة- لصالح جامعة النجاح.

دراسة (Bashayreh et al., 2016)، بعنوان: **“Prevailing Organizational Culture and Effect on Academic Staff Satisfaction in the Malaysian Higher Education Institutes”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في معاهد التعليم العالي الماليزية، اعتماداً على خمسة أبعاد هي: الدعم والمساندة، والابتكار، وعمل الفريق، والأداء، والاستقرار والتواصل. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة تضم (310) عضواً تم اختيارهم بصورة عشوائية من معاهد مختلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام، وتحديدًا في أبعاد: الدعم والمساندة، والابتكار، والاستقرار والتواصل.

دراسة (Coman & Bonciu, 2016)، بعنوان: **“Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best”**، والتي هدفت للتعلم من "الأفضل"، من خلال مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوخارست التي تعد أفضل الجامعات الرومانية في مجال التدريس، بالثقافة التنظيمية السائدة في جامعة هارفارد الأمريكية التي تعد الأفضل عالمياً في مجالات التدريس والبحث العلمي، من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية: لماذا توجد المؤسسة (رسالتها)؟ كيف تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها؟ وما الذي تقدمه المؤسسة لجمهورها الداخلي والخارجي بشكل فعال؟ وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام منهجية التحليل المقارن، والتي تم من خلالها تحليل الرسالة والهيكل التنظيمي والحوكمة وعمليات صنع القرار، إضافةً إلى آليات البحث والتدريس، ومقارنة تلك العناصر بين الجامعتين في محاولة للتعلم من الأفضل. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على كيفية إدراك الأفراد للهوية، والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وأن رسالة جامعة هارفارد كانت واضحة ومحددة ومتمحورة حول الطالب، فيما ركزت رسالة جامعة بوخارست على المؤسسة، ولم تتطرق للطلبة باعتبارهم المستفيدين الأساسيين مما تقدمه الجامعة. كما خلصت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي في جامعة هارفارد يتمتع بالمرونة واللامركزية والاستقلالية المالية، وبقدر عالٍ من الحكم الذاتي لأفرع الجامعة المختلفة والمنتشرة في أكثر من مكان، وأن الهيئة التدريسية تتمتع بقدر كبير من الحرية والاستقلالية، وأن نمط اتخاذ القرارات يتسم أيضاً بالمشاركة والتفويض واللامركزية. وينظر للموظفين الإداريين على أنهم هيكل دعم مسؤول عن إدارة الموارد (الأموال والمباني والمرافق الأخرى) من أجل دعم أنشطة الجامعة المختلفة. فيما تميز الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار في جامعة بوخارست بعدم الوضوح، وضعف الفاعلية، وغياب الشفافية، إضافةً إلى وجود قدر عالٍ من البيروقراطية وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وغياب الحرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ووجود قدر عالٍ من المركزية في المجالات كافة. كما خلصت الدراسة إلى أن جامعة هارفارد تتميز بتطوير مبادرة خاصة للتعليم والتعلم تركز على: تحفيز الابتكار، والتميز لتلبية

الاحتياجات التعليمية للطلاب على الصعيدين التكنولوجي والتربوي. وعلى النقيض من ذلك اتسم التدريس في جامعة بوخارست بالصعوبة وغياب الاستقلالية والحرية والمبادرات الإبداعية والابتكار. وفي مجال البحث العلمي تميزت جامعة هارفارد بتعزيز ثقافة البحث، وتشجيع الأبحاث التي تعالج الأسئلة الهامة متعددة التخصصات، ودعم أعضاء هيئة التدريس في برامجهم البحثية. أما في جامعة بوخارست فيتم وضع استراتيجية البحث بصورة مركزية متكاملة من قبل أعضاء المجلس العلمي للجامعة، مع غياب الحرية الفردية للباحثين، وحصر الأبحاث في أعضاء مركز الأبحاث وهيئة التدريس.

دراسة (ابن زرعة، 2015)، بعنوان "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات"، والتي هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات. وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة والذي يضم (118) موظفة. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة والمهيمنة في الجامعة، تليها الثقافة التنظيمية الداعمة، ثم الثقافة التنظيمية الإبداعية في المرتبة الأخيرة.

دراسة (حجازي، 2015) بعنوان "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"، وقد هدفت للتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (227) موظفاً أكاديمياً يعملون في الجامعات المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات غزة هي: ثقافة النظم والأدوار، تليها ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، وفي المرتبة الرابعة جاءت ثقافة التعاطف الإنساني. والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة. كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير: مكان العمل، وعدم جود فروق تعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، والتخصص. إضافةً لوجود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المذكورة وإدارة المعرفة فيها.

دراسة (Qawasmeh, 2013)، بعنوان: **“The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study”** والتي هدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدارة الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (158) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعة، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الثقافة التنظيمية، وتجاه التميز المؤسسي في الجامعة، تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

ثانياً: دراسات الثقافة التنظيمية التي استخدمت (CVF) و(COAI)

دراسة (النصير، 2021)، بعنوان: **“الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية”**، والتي هدفت للتعرف إلى أنواع الثقافات التنظيمية السائدة والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية السعودية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (225) موظفاً أكاديمياً يعملون في الجامعة المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعة، تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة العشيرة، وفي المرتبة الرابعة جاءت ثقافة التشعب. وبيّنت نتائج الدراسة أن ثقافة العشيرة هي المفضلة مستقبلاً كتقافة تنظيمية مهيمنة، تليها ثقافة السوق، ومن ثم ثقافتا التشعب والتسلسل الهرمي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، والعمل الحالي، وسنوات الخدمة، والكلية)، وخلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية المفضلة تعزى لمتغير: الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث فيما يتعلق بثقافة التشعب.

دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، بعنوان: **“تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (دراسة حالة: جامعة باتنة في الجزائر)”** والتي هدفت لتشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة في جامعة باتنة الجزائرية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على

عينة عشوائية تضم (70) موظفاً من المسؤولين الإداريين في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعة، تليها ثقافة العشيرة، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشبع. كما بينت الدراسة أن ثقافة العشيرة هي المفضلة مستقبلاً كثقافة تنظيمية مهيمنة، تليها ثقافة التشبع، ثم ثقافة التسلسل الهرمي، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة السوق كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً.

دراسة (Tahiraj & Krek, 2021)، بعنوان: **“Organizational Culture in Public University: A Case Study in Kosovo”**، والتي هدفت لتحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات العامة في كوسوفو، وفهم كيفية توافق التغييرات المخطط لها مع الثقافات السائدة. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (102) موظفاً أكاديمياً يعملون في إحدى الجامعات العامة. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافتَي التسلسل الهرمي السوق تُعدّان الثقافتَين الأكثر انتشاراً في الجامعات العامة، ثم جاءت ثقافة التشبع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت ثقافة العشيرة. وبيّنت النتائج أن ثقافتَي التسلسل الهرمي والسوق تعملان ضد التغييرات الرئيسية المُخطّط لها. وأكدت النتائج على أهمية إطار القيم المتنافسة في تقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات، وتقديم التوجيه للقادة الأكاديميين حول كيفية مواءمة التغييرات المخطط لها مع الثقافة التنظيمية، لتحقيق نتائج أفضل.

دراسة (Gorzalany et al., 2021)، بعنوان: **“Finding links between organization’s culture and innovation, the impact of organizational culture on university innovativeness”**، والتي هدفت للتعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في أربع جامعات مختارة في: بولندا، والنمسا، وألمانيا، وأوكرانيا. وتحليل تأثيرها على عمليات الابتكار داخل تلك الجامعات من وجهة نظر طلبتها. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها بصورة قصدية على عينة تضم (156) طالباً من طلبة كليات الإدارة في أربع جامعات متخصصة في تدريس الاقتصاد في الدول المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات البولندية والنمساوية التي تم فحصها تهيمن عليها ثقافتا: التسلسل الهرمي والسوق، في حين توجد في الجامعات الألمانية والأوكرانية جميع أنواع الثقافات الأربعة: (العشيرة، والتشبع، والسوق، والتسلسل الهرمي) غير أن ثقافتَي العشيرة والتشبع هما الثقافتان التنظيميتان المهيمنتان فيها.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن ثقافة التشبع كانت الأقل وضوحاً في الجامعات المختارة التي تمت دراستها، إلا أن هذه الثقافة تساهم بوضوح في مُناخ الابتكار في الجامعات محلّ الدراسة.

دراسة (Cieciora et al., 2021)، بعنوان: **“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”**، والتي هدفت للتعرف على الاختلاف في تصور الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة بين نوعين من الموظفين: (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات غير الحكومية في بولندا. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (115) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة السوق من وجهة نظر الأكاديميين، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة العشيرة. بينما كانت ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الإداريين، تليها ثقافة العشيرة، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشبع. كما بينت النتائج أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين الأكاديميين منهم والإداريين كافةً. وبالنسبة للأكاديميين جاءت ثقافة التشبع بالمرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة السوق. أما فيما يتعلق بالإداريين: فقد جاءت ثقافة التسلسل الهرمي بالمرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً المفضلة، تليها ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة السوق كثقافة تنظيمية مفضلة من قبل الإداريين.

دراسة (Tyagi et al., 2020)، بعنوان: **“IDENTIFYING ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIVATE INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING IN INDIA”**، والتي هدفت للتعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الهندية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (100) عضواً. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة السوق هي الثقافة التنظيمية المهيمنة، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسات المذكورة.

دراسة (Murray, 2020)، بعنوان: **“The Relationship between Organizational Culture and Profitability of Small, Nonprofit, Private, Higher Education Institutions in Georgia”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الصغيرة وغير الربحية في ولاية جورجيا الأمريكية، والاستدامة المالية لتلك المؤسسات من خلال مؤشرات الربح السنوية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، التي تم توزيعها على جميع الموظفين في (59) مؤسسة تضم أقل من (5000) طالب في صفوفها. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات كانت ثقافة العشيرة، تليها بفارق كبير ثقافتا التسلسل الهرمي والسوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشعب. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، والاستدامة المالية لها.

دراسة (Guskova & Erastova, 2019)، بعنوان: **“The role of organizational culture in the management of higher education”**، والتي هدفت للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة ولاية موردوفيان الوطنية في جمهورية مالدوفيا وسبل تغييرها. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج المنهجي الذي طوره هول (2001) وتم تكييفه لأغراض الدراسة، ووفقاً لهذه المنهجية تم تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى نوعين: النوع القابل للقياس بصورة كمية للعناصر الموضوعية الظاهرة على السطح، والنوع غير القابل للقياس (تحت السطح)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (847) من المدرسين والطلبة في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن أبرز مكونات الثقافة التنظيمية القوية والظاهرة للعيان من وجهة نظر المدرسين تمثلت في: رسالة الجامعة، والهيكل التنظيمي، وبيئة التدريس. أما المكونات الضعيفة فتمثلت في: أسلوب الجامعة، وظروف العمل، ونظام التطوير اللامنهجي للأفراد. وتمثلت أبرز مكونات الثقافة التنظيمية القوية والظاهرة للعيان من وجهة نظر الطلبة في: نظام الاتصال السائد في الجامعة، بينما تمثلت أضعف المكونات في نظام الثواب والعقاب المعمول به في الجامعة. وفي إطار دراسة وتحليل مكونات الثقافة التنظيمية: (الأخلاق، والمعتقدات، والقيم) وهي المكونات غير القابلة للقياس (تحت السطح)، والتي تمت محاولة استكشافها من خلال طرح مجموعة من الاسئلة حول نوع الثقافة القائم، وذاك المفضل من قبل أفراد عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى وجود إجماع لدى المبحوثين على أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية السائدة في

الجامعة، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة السوق، وأخيراً جاءت ثقافة التشبع. أما بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة فجاءت كما يلي: ثقافة العشيرة بالمرتبة الأولى، تليها ثقافة التشبع، ثم ثقافة السوق، وأخيراً جاءت ثقافة التسلسل الهرمي.

دراسة (Güngör & Şahin, 2018)، بعنوان: **“Organizational Culture Types that Academicians Associate with their Institutions”**، والتي هدفت لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى الجامعات الموجودة في منطقة الأناضول التركية من وجهة نظر هيئتها التدريسية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (205) أكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة السائدة في الجامعة والمشابهة وفقاً لما أشارت إليه الدراسة للثقافة السائدة في المجتمع التركي، تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة العشيرة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشبع كثقافة تنظيمية سائدة. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية. بينما وجدت الدراسة فروقاً دالة إحصائية تتعلق بثقافة التشبع، تُعزى لمتغير: عدد سنوات الخدمة- لصالح فئة: أقل من 6 سنوات.

دراسة (WUDARZEWSKI, 2018)، بعنوان: **“Validation of Cameron and Quinn’s Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions”**، والتي هدفت للتحقق من صحة أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ومدى دقتها وموثوقيتها وقوتها التمييزية، واستنباط معايير تسمح بتفسير صحيح وواضح للنتائج لتقييم احتمالات استخدامها في بولندا. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي تم بناؤها اعتماداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (320) موظفاً يعملون في عدة شركات بولندية. وقد أكدت الدراسة صحة الأداة ودقتها وعدم انحراف توزيعات درجات مقياسها بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي، وإمكانية تطبيق معايير النسب المئوية أو العشرية القياسية.

دراسة (Alharbi & Abdelrahim, 2018)، بعنوان: **“Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University”**، والتي هدفت للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تبوك الحكومية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (322) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة هي ثقافة العشيرة التي تنسجم مع الثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة، وتتأثر بها وتعكسها إلى حد كبير. تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسلسل الهرمي. كما بينت الدراسة وجود نسبي للأنماط الثقافية الأخرى: (السوق والتسلسل الهرمي) في بُعدَي: (الرابط التنظيمي والتركيز الاستراتيجي) على التوالي. وبيّنت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات: العمر، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

دراسة (Alsabbagh & Khalil, 2017)، بعنوان: **“The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)”**، والتي هدفت للتعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة دمشق السورية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (383) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التشبع تؤثر بصورة إيجابية على التعلم التنظيمي، بينما تؤثر ثقافة التسلسل الهرمي بصورة سلبية على عملية التعلم التنظيمي داخل الجامعة.

دراسة (Kaufman, 2016)، بعنوان: **“Organizational Culture among Master’s Colleges and Universities in the Upper Midwest”**، والتي هدفت للتعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في كليات وجامعات الماجستير في الغرب الأوسط الأعلى في أمريكا. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على (23) عميداً أكاديمياً في (20) كلية وجامعة غير ربحية، وقد تمّ اختيارهم بحكم قدرتهم على إدراك واقع مؤسساتهم بصورة أكثر من غيرهم. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة العشيرة جاءت في المرتبة الأولى، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة التشبع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة السوق. أما فيما

يتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً جاءت: ثقافة العشيرة بالمرتبة الأولى، تليها ثقافة التشعب، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسلسل الهرمي كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً.

دراسة (Kaufman, 2013)، بعنوان: **“Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education”**، والتي هدفت لفحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تختلف وفقاً لنوع المؤسسة في التعليم العالي في ولايات الغرب الأوسط الأعلى الأمريكية، وتحديد ما إذا كان يوجد تطابق بين نوع الثقافة التنظيمية وسلوك القائد، والتعرف على نوع الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة تضم (84) من العمداء الأكاديميين. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في كليات المنتسبين، وكليات البكالوريا، هي ثقافة العشيرة، بينما كانت الثقافة الغالبة في كليات الماجستير هي ثقافة التسلسل الهرمي، فضلاً عن وجود ملحوظ لثقافة العشيرة أيضاً. أما في الجامعات المانحة للدكتوراه فلم يكن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة من العمداء الأكاديميين حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الجامعات. وحول سلوك القائد ومدى توافقه مع الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية أو الجامعة، خلصت الدراسة إلى وجود توافق ما بين سلوك القائد وثقافة العشيرة في كليات المنتسبين وكليات البكالوريا، فيما أشار العمداء الأكاديميون في كليات الماجستير إلى أن سلوك القائد فيها يتجه نحو ثقافة العشيرة رغم أن الثقافة السائدة فيها هي ثقافة التسلسل الهرمي. أما في الجامعات المانحة للدكتوراه فقد تبين وجود أنواع مختلفة من سلوكيات القادة في جامعاتهم، وهو ما ينسجم مع وجود أنواع الثقافات التنظيمية الأربع في تلك الجامعات. وفيما يتعلق بنوع الثقافة التنظيمية المفضلة، أظهرت نتائج الدراسة إجماع المبحوثين وتفضيلهم لثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً، فيما كانت ثقافة التسلسل الهرمي الأقل تفضيلاً من وجهة نظرهم.

دراسة (West-Moynes, 2012)، بعنوان: **“A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction”**، والتي هدفت للتعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة والمفضلة في أربع من كليات أونتاريو الكندية، والتي تحظى برضا عالٍ من طلبتها، وعلاقتها بالمهارات الإدارية الخاصة للقيادات المتوسطة والعليا في تلك الجامعات: (رئيس، ونائب رئيس، وعمداء كليات، ورؤساء أقسام)، ومدى التطابق بينهما. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، التي تم توزيعها بصورة عشوائية على (44) موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى وجود أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الأربع، رغم أن ثقافة العشيرة جاءت بالمرتبة الأولى، تليها ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشعب. وأظهرت الدراسة استخدام مسؤولي الكليات للمهارات الإدارية الخاصة بثقافة العشيرة في جميع الكليات وبشكل متكرر، ومن ثم المهارات الخاصة بثقافة التشعب، تليها المهارات المتعلقة بثقافة التسلسل الهرمي، وأخيراً تلك المتعلقة بثقافة السوق. وتوصلت الدراسة إلى وجود تطابق ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الكليات (ثقافة العشيرة، وثقافة التسلسل الهرمي) وما بين المهارات الإدارية الخاصة بمسؤوليها. كما بينت الدراسة أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى أفراد عينة الدراسة، تليها ثقافة التشعب، ثم ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسلسل الهرمي كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً. كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة تعزى لمتغيري: الجنس وعدد سنوات الخدمة.

دراسة (Beytekdin et al., 2010)، بعنوان: **“The Organizational Culture at the University”**، والتي هدفت للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة إيجة (Ege) التركية، لتطوير استراتيجيات الإدارة الفعالة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (136) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة إيجة هي ثقافة التسلسل الهرمي والتي تنسجم مع الثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة (ثقافة المجتمع التركي)، تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة التشعب، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة العشيرة. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخدمة. في حين لوحظ وجود فروق تتعلق بثقافتَي السوق والتشعب بين فئة رؤساء الأقسام، وفئة الأكاديميين- لصالح: فئة رؤساء الأقسام.

2.2.2 المحور الثاني: دراسات الصمت والصوت التنظيمي

يتناول هذا المحور دراسات الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات والمؤسسات التعليمية، وبعض المنظمات العاملة في مناطق ودول مختلفة، وعلاقتها بعدد من المتغيرات، وعددها (22) دراسة:

دراسة (Nas, 2021)، بعنوان: **“Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan”**، والتي هدفت للكشف عن العوامل المختلفة التي تؤثر على الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الباكستانية، ومعرفة مدى إفصاحهم أو حجبهم لأرائهم ومخاوفهم بشأن القضايا التنظيمية في تلك الجامعات. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية تضم (410) أكاديمياً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في تلك الجامعات كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة، والخوف من (تلقي ردود فعل سلبية من قبل المسؤولين، العزلة، وتضرر العلاقات الداخلية)، والعوامل الإدارية والتنظيمية وتلك المتعلقة بالعمل، وضعف الولاء التنظيمي، والافتقار إلى الخبرة من جهة أخرى.

دراسة (ÇAYAK, 2021)، بعنوان: **“The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations”**، والتي هدفت لفحص الدور الوسيط (للفنق التنظيمي) في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية التركية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (323) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة، والنفق التنظيمي والشائعات التنظيمية، من جهة أخرى.

دراسة (سلامة والصوفي، 2021)، بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، والتي هدفت للتعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بسلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (257) موظفاً وموظفة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً، بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي. وبيّنت الدراسة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كان جيداً، وأن مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين كان منخفضاً.

دراسة (يوسف، 2020)، بعنوان: "البيئة الريادية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية)"، والتي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين البيئة الريادية الداخلية، والصمت التنظيمي لدى الموظفين في جامعة الحمدانية العراقية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (40) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى الصمت التنظيمي في الجامعة، نتيجةً لتخوفات الموظفين المرتبطة بانخفاض مستوى البيئة الريادية بأبعاده كافة، وأن توفر البيئة الريادية والتمثل في: المرونة الهيكلية، والثقافة التنظيمية الريادية، وموقف الإدارة العليا، والحوافز والمكافآت، والاستماع والتواصل مع الموظفين، يسهم في الحد من الصمت التنظيمي لدى الموظفين. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية قوية دالة إحصائياً بين البيئة الريادية والصمت التنظيمي.

دراسة (بركات، 2020)، بعنوان: "الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم"، والتي هدفت للتعرف إلى أهم أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية على عينة تضم (244) موظفاً أكاديمياً وإدارياً. وخلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي لدى الموظفين في تلك الجامعات كان متوسطاً، وأن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب الصمت التنظيمي النفسية والاجتماعية من جهة، والإدارية والفنية من جهة أخرى، كان متوسطاً أيضاً. بينما كان متوسط تلك الاستجابات حول نقص الخبرة الشخصية لدى الموظفين كمسبب للصمت التنظيمي منخفضاً. كما خلصت الدراسة إلى

عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، المؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والتفرغ الوظيفي، والرتبة الأكاديمية. وبينت النتائج أن أهم أسباب الصمت التنظيمي لدى الموظفين تمثلت في: غياب آليات رسمية تدعم التحدث عن المشكلات التنظيمية، وعدم اهتمام الرئيس المباشر بأي معلومات سلبية حول أدائه ترد إليه من طرف مرؤوسيه، واهتمامه بتلك الواردة إليه من قبل رؤسائه في العمل، والتعامل مع الموظف الذي يقوم بطرح المشكلات التنظيمية بصورة سلبية باعتباره مفتعلاً للمشكلات، والتأثير السلبي على علاقة من يطرح المشكلات ويتحدث عنها مع الآخرين، والتعامل السلبي مع الموظفين الذين يطرحون وجهات نظرهم بشكل المشكلات التنظيمية، والانعكاسات الإدارية السلبية على الموظفين الذين يقومون بالتحدث حول المشكلات التنظيمية، والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات التي لا ترحب بطرح المشكلات التنظيمية أو التحدث بشأنها.

دراسة (Abdul Rahman et al., 2020)، بعنوان: **“Silence Behavior in Public and Private Higher Learning Institutions in Selangor, Malaysi”** والتي هدفت لفحص واقع الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الحكومية والخاصة في إحدى المقاطعات الماليزية، والعوامل المؤثرة على هذا السلوك. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (136) موظفاً أكاديمياً وإدارياً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات الماليزية كان متوسطاً، وأن الموظفين فضّلوا التزام الصمت بدلاً من التعبير عن آرائهم وملحوظاتهم، حفاظاً على كرامة موظفي الإدارة العليا، وخوفاً من إثارة غضبهم والتداعيات السلبية لذلك، وخوفاً من إساءة فهم إدارة المنظمة للآراء أو المقترحات المقدمة واعتبارها تحدياً لسلطتها، إضافةً إلى شعورهم بعدم جدوى الحديث بشأن المشكلات التنظيمية، لأن حديثهم لن يُحدث فرقاً، ولن يغير الوضع القائم في المنظمة، وسيتم النظر إليهم كمُسبِّين للتوتر ومُفسدين. كما كشفت الدراسة عن أن العاملين في الجامعات الحكومية يُفضّلون الصمت أكثر من العاملين في الجامعات الخاصة، وأن الموظفين الإداريين أكثر صمتاً من الموظفين الأكاديميين.

دراسة (الظفري والسعيدية، 2020)، بعنوان: "الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان"، والتي هدفت للتعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان. كما هدفت للتعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأقر على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (565) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي السلبي بنوعيه: الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، مقابل ارتفاع في صمت المسؤولية الاجتماعية. إضافة لارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى المبحوثين. وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ووجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس فقط. كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ بصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية من خلال العدالة الإجرائية والتفاعلية، وإمكانية التنبؤ بصمت المسؤولية الاجتماعية من خلال العدالة التفاعلية.

دراسة (عوجة، 2019)، بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة"، والتي هدفت للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني/كوفة من جهة أخرى. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، إذ تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (101) موظف. وقد بينت الدراسة أن صمت المسؤولية الاجتماعية جاء مرتفعاً وبالمرتبة الأولى، يليه صمت الحماية الذاتية والذي جاء متوسطاً، ثم صمت الموافقة والقبول والذي جاء متوسطاً أيضاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أنواع الصمت التنظيمي الثلاثة، وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (هوارى، 2019)، بعنوان: "قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة- غليزان)"، والتي هدفت لقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي- أحمد زبانة بمدينة غليزان الجزائرية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة،

وقد تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (35) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي، وكان خوف المدير من التغذية العكسية السلبية الدافع الأهم وراء الصمت التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (Akar, 2018)، بعنوان: **“Organizational Silence in Educational Organization: A Meta-Analysis Study”**، والتي هدفت للبحث في العلاقة ما بين بعض المتغيرات التنظيمية: (القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية، والثقة في المدير، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات العدائية، والإرهاق الوظيفي) من جهة، والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية التركية من جهة أخرى. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام منهجية (meta-analysis method) كأسلوب للتحليل، حيث تم وضع معايير لاختيار الدراسات المختارة والتي بلغ عددها (31) دراسة. ومن ثم تم إجراء بحث شامل فيها بحثاً عن مصطلحات: (الصمت التنظيمي، وصمت الموظفين، والصمت). وقد بلغ العدد الإجمالي للمصطلحات المحددة الواردة في تلك الدراسات (10095) مصطلحاً. في ضوء ذلك قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط لحساب حجم التأثير، وتم إجراء التحليلات بواسطة نموذج التأثيرات العشوائية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي من جهة، والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والثقة في المدير والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. ووجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي من جهة، والإرهاق الوظيفي والسلوكيات العدائية للموظفين من جهة أخرى.

دراسة (Amiri et al., 2018)، بعنوان: **“Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences)”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي بين الموظفين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في إيران. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (276) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين: الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

دراسة (Abdillah et al., 2018)، بعنوان: **“Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment”**

والتي هدفت للبحث في تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، من خلال الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في إندونيسيا. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (309) موظف. وخلصت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي على الصمت التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي يتأثر بشكل غير مباشر بالصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (أحمد، 2017)، بعنوان: **“أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة”**، والتي هدفت للتعرف إلى تأثير أنواع الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية على عينة مكونة من (370) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لكل من: صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي لصمت المسؤولية الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس لصالح الإناث، وعدد سنوات الخدمة لصالح المدة الزمنية الأقل، ونوع الوظيفة لصالح الموظفين المؤقتين والمتعاقدين.

دراسة (الحضرمي، 2017)، بعنوان: **“الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية”**، والتي هدفت للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والعلاقة بين الصمت التنظيمي من جهة وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (391) موظفاً يعملون في جامعات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية كان متوسطاً، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة

وإنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى، حيث كانت مؤشرات إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي متوسطة أيضاً. كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و متغير الجنسية لصالح غير السعوديين، و متغير الرتبة العلمية لصالح أستاذ وأستاذ مشارك، و لمتغير الجامعة لصالح جامعة أم القرى.

دراسة (Babalan et al., 2017)، بعنوان: **“The relationship between organizational voice and organizational commitment: the mediating role of job engagement”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين الصوت التنظيمي والالتزام التنظيمي ضمن دور وسيط للمشاركة الوظيفية في إحدى الجامعات الإيرانية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (200) موظف. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وكبير للصوت التنظيمي والمشاركة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، وإلى تأثير الصوت التنظيمي إيجابياً أيضاً، ولكن بصورة غير مباشرة، على الالتزام التنظيمي من خلال المشاركة الوظيفية.

دراسة (Kok et al., 2016)، بعنوان: **“Organizational Voice Behavior and its Investigation in Terms of Organizational Variables”**، والتي هدفت للتعرف على سلوكيات الصوت التنظيمي في إحدى الشركات التركية، وعلاقة تلك السلوكيات بالمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (202) موظف، وخلصت الدراسة إلى أن صوت الموافقة والقبول كان متوسطاً، وصوت الحماية الذاتية كان منخفضاً، وصوت المسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً. وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصوت التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (Hussain et al., 2016)، بعنوان: **“Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام الوظيفي، للموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية الباكستانية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة

كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (80) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الأبعاد الكُلية لصمت الموظفين والتزامهم التنظيمي.

دراسة (Akın & Ulusoy, 2016)، بعنوان: **“The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey”**، والتي هدفت لتحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق لدى الأكاديميين العاملين في عدد من الجامعات التركية، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (190) أكاديمياً يعملون في (17) جامعة حكومية. وخلصت الدراسة إلى أن الأكاديميين يعانون من مستوى متوسط من الصمت التنظيمي بسبب اللوائح التنظيمية، وضعف قنوات الاتصال، وضعف الثقة بالنفس. كما أنهم يعانون من مستوى عالٍ من الإرهاق العاطفي، خاصة أولئك الذين يلتزمون الصمت لحماية علاقاتهم مع زملائهم في العمل. ووجدت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائياً ما بين الصمت التنظيمي من جهة، والإرهاق الوظيفي والعاطفي. وأشارت النتائج إلى أن مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين تتناسب طردياً مع ضعف شخصياتهم، وتتناسب عكسياً مع إنجازاتهم الوظيفية.

دراسة (Khan et al., 2016)، بعنوان: **“RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR-MEDIATING ROLE OF COMMITMENTS: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities”**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة ما بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الباكستانية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (220) موظفاً إدارياً موزعين على (19) جامعة حكومية. وخلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بصورة سلبية على سلوك المواطننة التنظيمية، وعلى الالتزام التنظيمي. بينما يؤثر الالتزام التنظيمي بصورة إيجابية على سلوك المواطننة التنظيمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة ما بين الصمت التنظيمي، وسلوك المواطننة التنظيمية.

دراسة (Fard & Karimi, 2015)، بعنوان: **"The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University"**، والتي هدفت للتعرف على العلاقة ما بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، لدى الموظفين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية الإيرانية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (180) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ووجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

دراسة (القرني، 2015)، بعنوان: **"محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية"**، والتي هدفت للتعرف على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز السعودية، والعلاقة ما بين سلوك الصمت التنظيمي من جهة، ومُناخ الصمت التنظيمي والثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (182) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المذكورة كان متوسطاً، وأن مُناخ الصمت التنظيمي بجميع أبعاده: (اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، وفرص الاتصالات، واتجاهات المديرين نحو الصمت) كان متوسطاً. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك الصمت التنظيمي ومُناخ الصمت التنظيمي. ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين سلوك الصمت التنظيمي والمتغيرات التالية: فرص الاتصالات المتوافرة، والثقة بالرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بسلوك الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس، والجنسية، والجامعة التي تخرج الموظف فيها، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بمُناخ الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والجامعة التي تخرج الموظف

فيها، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير: جنسية أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Umar & Hassan, 2013)، بعنوان: **“Antecedents and outcomes of voice and silence behaviors of employees of tertiary educational institutions in Nigeria”**، والتي هدفت للتعرف على أسباب تردد الموظفين الإداريين من الكادر المتوسط في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية، في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن القضايا المتعلقة بالعمل، للمسؤولين عنهم. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج النوعي، من خلال المقابلة شبه المنظمة (semi-structured) كأداة للدراسة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على عينة تضم (26) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي كان مرتفعاً، وأن القيم الثقافية، والولاء المطلق، واحترام الرئيس المباشر في العمل، هي العوامل الرئيسة المسببة للصمت التنظيمي في تلك المؤسسات، تلاها الخوف من التسمية السلبية كمتسلط أو شيرير لمن يدلون بملحوظاتهم واقتراحاتهم بشأن العمل للمسؤولين عنهم، إضافةً إلى عدم القدرة على التواصل مع المسؤولين في المستويات التنظيمية العليا، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تعد الأكثر تأثيراً من أي عامل آخر، على الصوت والصمت التنظيمي.

2.2.3 المحور الثالث: دراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي

يتناول هذا المحور الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وكل من الصمت والصوت التنظيمي، في الجامعات والمؤسسات التعليمية. وعددها (7) دراسات، وهي على النحو التالي:

دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020)، بعنوان: **“The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction”**، والتي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية والأنواع المختلفة للصمت التنظيمي، والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعات الكورية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (421) أكاديمياً. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافتَي العشيرة والتشبع، تُؤدّيان لانخفاض صمت الحماية الذاتية، وزيادة صمت المسؤولية الاجتماعية. وأن ثقافة السوق تؤدي لزيادة صمت الحماية

الذاتية، وانخفاض الصمت المسؤولية الاجتماعية، وأن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي لزيادة صمت الموافقة والقبول، وانخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة يتم عندما تسود ثقافتا التشبع والعشيرة. وأن صمت المسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجاباً على التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

دراسة (Gholampour et al., 2020)، بعنوان: **“Considering the Role of Culture**

and Organizational Voices on Teachers’ Professional Ethics” والتي هدفت لتحديد دور الثقافة التنظيمية والأصوات التنظيمية في الأخلاقيات المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة غين الإيرانية، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها عشوائياً باستخدام أسلوب العينة العنقودية على (186) مدرساً. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والأصوات التنظيمية تؤديان إلى تحسين الأخلاقيات المهنية لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وبين الأخلاقيات المهنية للمعلمين. إضافة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وبين الأصوات التنظيمية للمعلمين. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصوت التنظيمي وبين الأخلاقيات المهنية للمعلمين. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر مباشرة على الصوت التنظيمي من جهة، والأخلاقيات المهنية للمعلمين من جهة أخرى، كما يؤثر الصوت التنظيمي على الأخلاقيات المهنية للمعلمين.

دراسة (Shojaei & Bouzanjani, 2020)، بعنوان: **“Employees’ Organizational**

Voice: Investigating the Antecedents and their Structural Relations Using the ISM and Fuzzy MICMAC Method” والتي هدفت للتعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على صوت الموظفين في الجامعات الإيرانية. وتحقيقاً لهذا الغرض اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على مراجعة عدد كبير من الأدبيات والأبحاث في هذا المجال، ومن ثم منهجية البحث النوعي من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة من كبار المديرين، والمديرين المتوسطين، والأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. حيث تم إجراء (15) مقابلة لتحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على صوت الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية ومحوريتها في الصوت التنظيمي للموظفين، حيث تمثل تأثير الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. تؤثر الثقافة التنظيمية مباشرة على: الهوية التنظيمية، مستوى المعرفة، الخبرة، والوعي.

2. تؤثر العوامل السابقة: الهوية التنظيمية، مستوى المعرفة، الخبرة، والوعي، على السلامة النفسية.

3. تؤثر السلامة النفسية مباشرة على الثقة بالنفس.

4. تؤثر الثقة بالنفس مباشرة على: الموافقة على آراء الآخرين، الرضا الوظيفي، الشعور بالالتزام نحو التغيير، احترام آراء الآخرين، والانفتاح.

5. تؤثر العوامل السابقة: الموافقة على آراء الآخرين، الرضا الوظيفي، الشعور بالالتزام نحو التغيير، احترام آراء الآخرين، والانفتاح، على شجاعة الموظف التي تتم ترجمتها من خلال صوته الوظيفي، وبالتالي تعد الثقافة التنظيمية هي العامل الأساس في تحديد صوت الموظف أو صمته.

دراسة (Ja'farian et al., 2019)، بعنوان: **"Effect of Internal Marketing on**

Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: the Case of

Ferdowsi University Employees"، والتي هدفت للتعرف على تأثير التسويق الداخلي على

الصمت التنظيمي، بوساطة الثقافة التنظيمية بين موظفي جامعة الفردوسي الإيرانية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، التي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (275) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين التسويق الداخلي والصمت التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي. بمعنى: أن التسويق الداخلي أثر بشكل كبير وسلبي على الصمت التنظيمي، وأثر بصورة إيجابية على الثقافة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر بشكل كبير وسلبي على الصمت التنظيمي، وأن تحسين التسويق الداخلي من شأنه تطوير الثقافة التنظيمية بشكل أفضل.

دراسة (Demirtaşı, 2018)، بعنوان: **"The Relationships between**

Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational silence and

Affective Commitment"، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا

الوظيفي والصمت التنظيمي، وتصورات الالتزام العاطفي للمديرين والمعلمين العاملين في المدارس التركية. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة تضم (706) موظف. وخلصت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية

تؤثر وبشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، وأنها تؤثر بصورة سلبية على الصمت التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي، وأن الصمت التنظيمي يؤثر بصورة سلبية على الالتزام العاطفي. بينما يزيد الرضا الوظيفي من تأثير القيم التنظيمية على الالتزام العاطفي، فيما يقلل الصمت التنظيمي من دور القيم التنظيمية وتأثيرها على الالتزام العاطفي.

دراسة (Parcham & Ghasemizad, 2017)، بعنوان: **“The impact of organizational culture on employees’ organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences”**، والتي هدفت للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الصمت التنظيمي للموظفين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في إيران. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة مكونة من (311) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، والصمت والصوت التنظيمي، فكلما كانت الثقافة قوية وداعمة وإيجابية، ارتفعت الأصوات التنظيمية الإيجابية، وانخفض الصمت التنظيمي السلبي. كما خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعة كانت متوسطة.

دراسة (Sholekar & Behza, 2017)، بعنوان: **“The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran”**، والتي هدفت للتعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الصمت والصوت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة آزاد الإسلامية في إيران. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها بصورة عشوائية طبقية 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. وبيّنت الدراسة أن صوت الموافقة والقبول جاء بدرجة مرتفعة، وصوت الحماية الذاتية جاء بدرجة متوسطة، فيما كان صوت المسؤولية الاجتماعية منخفضاً. وأن صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية جاء بدرجة منخفضة، فيما كان صمت المسؤولية الاجتماعية متوسطاً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

تناولت جميع الدراسات السابقة - وعددها (56) دراسة - مواضيع ذات علاقة بصورة مباشرة بالدراسة الحالية، سواء المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات، أو المتعلقة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، أو تلك المتعلقة بالصمت والصوت التنظيمي، أو المتعلقة بالتعرف إلى العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي. كما أن الغالبية العظمى من تلك الدراسات تناولت المتغيرات سابقة الذكر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في دول ومناطق مختلفة من العالم، وعددها (51) دراسة وبنسبة بلغت نحو (89%)، فيما تناولت خمس دراسات متغيرات الدراسة في منظمات أخرى غير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، لعدة أسباب تمثلت في:

- دراسة (WUDARZEWSKI, 2018): تم التطرق إليها لأهميتها في تأكيد صحة ودقة وموثوقية أداة تقييم الثقافة التنظيمية، وتم تطبيقها في الشركات البولندية، ولم يتم العثور على دراسة مشابهة لها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- دراسة (الظفري والسعيدية، 2020): تم التطرق إليها في ضوء محدودية الدراسات التي تناولت الأنواع الثلاثة من الصمت التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث طبقت الدراسة على العاملين بمدارس سلطنة عُمان.
- دراسة (Kok et al., 2016): تم التطرق إليها في ضوء ندرة الدراسات التي تناولت الأنواع الثلاثة من الصوت التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث طبقت الدراسة على العاملين في إحدى الشركات التركية.
- دراسة (Gholampour et al., 2020): تم التطرق إليها في ضوء ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصوت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات عامة، وفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على وجه خاص، حيث طبقت الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية في إحدى المحافظات الإيرانية.

- دراسة (Demirtaşı, 2018): تم التطرق إليها في ضوء ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات عامة، وفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على وجه خاص، حيث طبقت الدراسة على مديري ومعلمي المدارس في إحدى المحافظات التركية.

إضافة إلى ما سبق، يمكن ملاحظة تباين حجم عرض الدراسات السابقة المستخدمة في الدراسة، ويعود السبب في ذلك لأن بعض الدراسات تم استخدامها فقط للتعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ومدى تأثير أحدهما على الآخر، بينما تضمنت دراسات أخرى تفاصيل هامة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وهو ما دعا لتناولها بصورة أوسع وأشمل من غيرها.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

(أ) من حيث الأهداف:

تناولت (27) دراسة من الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بعدد من المتغيرات من جهة، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة من جهة أخرى، وهو ما شكل (52%) من مجموع الدراسات السابقة. وتناولت (22) دراسة الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات المؤسسات التعليمية وإحدى الشركات. فيما تناولت (7) دراسات فقط العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية من جهة، والصمت والصوت التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، ونسبة بلغت (12.5%). إن الأرقام والنسب السابقة تؤكدان الحاجة لإجراء مزيد من الدراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية في الجامعات، بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين، خاصة وأن الباحثة لم تجد خلال بحثها حول هذا الموضوع أي دراسة عربية تتناول علاقة تلك المتغيرات مع بعضها بعضاً، فضلاً عن محدودية الدراسات الأجنبية أيضاً في هذا المجال، وعدم شموليتها، حيث لم تُغطّ الموضوع من جوانبه كافة، وتعاملت مع جزئيات منه وأغفلت أخرى.

(ب) من حيث مجتمع الدراسة:

شكل الموظفون الأكاديميون في الجامعات مجتمع الدراسة في (23) دراسة، بنسبة بلغت (41%) من مجموع الدراسات السابقة، وتكوّن مجتمع الدراسة من كل الموظفين في الجامعات محل الدراسة في

(23) دراسة أيضاً من تلك الدراسات. في حين تنوّع مجتمع الدراسة في الدراسات العشر الباقية على النحو التالي: الموظفون الإداريون في دراستين، الطلبة والأكاديميون في دراستين، ومدرسو ومديرو مدارس في ثلاث دراسات، ووثائق وأدب تربوي في دراستين، وموظفون من منظمات مختلفة في دراسة واحدة.

أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية، والذين هم بحكم مواقعهم الوظيفية أكثر اطلاعاً على الواقع التنظيمي في الجامعات، وهم أيضاً الأقدر من على إحداث التغيير المطلوب، نظراً لتبؤهم مواقع مؤثرة في عمليات صنع القرار.

ت) من حيث منهجية الدراسة وأدواتها:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة (50 دراسة) المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، بنسبة بلغت (87.5%). واستخدمت (5 دراسات المنهج النوعي المستند إما على إجراء المقابلات المفتوحة وشبه المنظمة (3 دراسات)، أو على دراسات تحليل المحتوى (دراستين). واستخدمت دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Guskova & Erastova, 2019) منهجين لتحقيق أهدافها هما: المنهج الوصفي الكمي، والمنهج النوعي. وهو ما يتشابه مع منهجية الدراسة الحالية التي استخدمت ذات المنهجين.

ث) من حيث طريقة اختيار عينة الدراسة:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة طريقة العينة العشوائية (46 دراسة، أي ما نسبته (82%) من مجموع الدراسات المستخدمة، واستخدمت (5 دراسات طريقة العينة القصدية بنسبة بلغت (9%)، واستخدمت (3 دراسات كافة أفراد مجتمع الدراسة بنسبة بلغت (5%)، فيما استخدمت دراستان عينات مختارة من الوثائق والأدب التربوي لتحقيق أهدافهما بنسبة بلغت (4%).

أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية، فقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية لتحقيق أهداف الجانب الكمي من الدراسة، والعينة القصدية الهادفة لتحقيق أهداف الجانب النوعي من البحث.

ج) من حيث النطاق الجغرافي:

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة التنوع الجغرافي الواسع للدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، أما فيما يتعلق بدراسات الصمت والصوت التنظيمي، فيمكن ملاحظة أنها تناولت هذا الموضوع في دول ذات خصائص ثقافية متشابهة إلى حد كبير (إندونيسيا، وإيران، وباكستان، وتركيا، وماليزيا، ونيجيريا، ومصر، والسعودية، وسلطنة عُمان، والجزائر، والعراق، وفلسطين)، وهو ما يشير إلى أن الصمت التنظيمي قد يمثل مشكلة في تلك الدول نتيجة طبيعة الثقافة المجتمعية السائدة فيها، والتي تؤثر بالضرورة على الثقافة التنظيمية، الأمر الذي أكدته عدة دراسات من بينها دراسة (Alharbi & Abedelrahim, 2018; Beytekdn et al., 2010). وهو ما يؤكد ضرورة البحث في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والصوت والصمت التنظيمي في البيئة الأكاديمية الفلسطينية.

ثالثاً: أوجه قصور الدراسات السابقة

- عدم وجود دراسات فلسطينية -على حد علم الباحثة واطلاعها- استخدمت إطار القيم المتنافسة (CVF) وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والتعرف على نوع الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين في تلك المؤسسات، ومحدودية الدراسات العربية في هذا المجال.
- عدم وجود أي دراسة عربية أو فلسطينية تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي، إضافةً إلى محدودية الدراسات العالمية في هذا المجال وقلة عددها، مقارنة بالدراسات التي بحثت في تلك المتغيرات بصورة منفصلة عن بعضها بعضاً.
- محدودية الدراسات العربية عامة والفلسطينية خاصة، التي بحثت في مفهومي: الصمت والصمت التنظيمي، وحدثة الدراسات العربية والعالمية التي تناولت المفاهيم المذكورة.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- شكلت الدراسات السابقة أهمية كبيرة للدراسة الحالية، وقد تمثلت هذه الأهمية في المساعدة على ما يلي:
- تحديد موضوع الدراسة وتحديد متغيراتها: فمن خلال الاطلاع على عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد كبير من المتغيرات، تم التعرف على مفهومي

الصمت والصوت التنظيمي اللذين تطرقت إليهما بعض تلك الدراسات، كما تمت ملاحظة وجود نقص كبير في دراسة هذين المفهومين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في البيئة العربية عامة، والفلسطينية خاصة.

- كتابة الإطار النظري للدراسة: حيث ساهمت الدراسات السابقة إلى حد كبير في صياغة الإطار النظري للدراسة، من خلال التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، ودورها خاصة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأنواعها، إضافةً إلى أفضل الطرق التي تم اختبارها وتجربتها لقياسها وتقييمها. كما تم التعرف على مفهومي الصمت والصمت التنظيمي، والأنواع المرتبطة بكل منهما، وأثرهما على عدد من المتغيرات التنظيمية.
- تحديد المنهجية المستخدمة في الدراسة: فمن خلال الدراسات السابقة تم التعرف على سبل الاستفادة من المنهج الكمي لقياس الجوانب القابلة للقياس في الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي، والمنهج النوعي للتعرف على الجوانب غير القابلة للقياس الكمي في الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي. حيث تم التوصل إلى ضرورة استخدام كلا المنهجين للحصول على صورة شاملة تغطي الأبعاد السطحية الظاهرة، والعميقة غير الظاهرة لتلك المتغيرات.
- تحديد مجتمع الدراسة: أسهمت الدراسات السابقة - إلى حد كبير - في تحديد مجتمع الدراسة الحالية والذي تمثل في الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية نظراً لمؤهلاتهم العلمية العالية، وخبراتهم العملية المتراكمة، إضافة إلى مواقعهم الإدارية المتقدمة التي تمكنهم من الاطلاع على التفاصيل في البيئة الجامعية، وإمكانية التأثير والتغيير في تلك البيئة.
- تحديد أدوات الدراسة: أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أدوات القياس المطلوبة لتنفيذ الجانب الكمي من الدراسة، حيث ساعدت في التعرف على إطار القيم المتنافسة (CVF) ببُعديه لتحديد الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (COAI) بأبعادها الستة التي حددها كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، وكيفية تطبيقها لقياس الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية. إضافةً لمساعدتها في تحديد دوافع الصمت والصوت التنظيمي والأنواع المنبثقة عن تلك الدوافع، وبناء فقرات الاستبانة المتعلقة بها لقياسها وفقاً لما حدده فان داين

وآخرون (Van Dyne et al., 2003). كما ساعدت الدراسات السابقة في بناء وصياغة أسئلة المقابلات لتنفيذ الجانب النوعي من الدراسة

- التعرف على نقاط القوة في الدراسات السابقة للبناء عليها، والتعرف على أوجه القصور فيها لتلافيها، والتعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، لمقارنتها لاحقاً بنتائج الدراسة الحالية.

3 الفصل الثالث: المنهجية والمجتمع وعينة الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد هذه الدراسة من حيث: مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي (الكمي)، والمنهج النوعي، إضافة إلى المنهج التاريخي، وذلك لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها. حيث تم استخدام المنهج الكمي للبحث في الظواهر قيد الدراسة، من خلال جمع وتحليل البيانات العددية، لفحص العلاقات بين متغيرات معينة من خلال الاستبانة كأداة للحصول على إجابات لأسئلة محددة، وإثبات أو رفض فرضيات معينة غالباً ما تكون ذوات علاقة بتلك الأسئلة. وعادة ما يرتبط المنهج الكمي بالمنطق الاستنتاجي، إذ يتم إثبات النظرية الحالية أو رفضها بناءً على نتائج الاختبارات التي أجريت. أما المنهج النوعي فيبحث عن المعاني التي يحددها الأفراد أو المجموعات للمشكلات قيد الدراسة، وهو يستخدم التفكير الاستقرائي، حيث تظهر النظرية والمعاني من البيانات. وعادة ما يتم استخدام المنهجين: الكمي والنوعي بهدف تعزيز مصداقية النتائج التي خلصت إليها كل منهما، حيث يتم استخدام أحدهما للتحقق من صحة ما توصلت إليه الآخر، أو إعطاء فهم أعمق للنتائج، إضافة إلى التطوير: حيث تؤدي نتائج أحد المنهجين إلى تطوير المنهج الآخر (Diriye, 2020). وتم استخدام المنهج التاريخي للمساعدة في بناء أنموذج الدراسة في ضوء ما توصل إليه الأدب التربوي والممارسات العالمية الفضلى في هذا المجال.

تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: تناول القسم الأول الجانب الكمي من الدراسة، والذي تم تنفيذه اعتماداً على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن ثم جرى تحليل نتائجها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينما تناول القسم الثاني الجانب النوعي من الدراسة، والذي تم تنفيذه من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة متخصصة من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية، تم اختيارهم وفق مجموعة من

المعايير أهمها: المعرفة العلمية الوافية بموضوع الدراسة، الخبرة العملية، والموقع الإداري المتقدم الذي يمكنهم من المساهمة الفاعلة في إحداث عملية التغيير والتطوير في الجامعات التي يعملون فيها.

3.1 القسم الأول: الجانب الكمي من الدراسة

3.1.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين الإداريين (المكلفين بمواقع إشرافية) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (548) موظفاً، موزعين وفقاً لنوع الجامعة على النحو التالي:

جدول 3-1: 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%
جامعة حكومية	2	108	20%
المجموع	10	548	100%

3.1.2 عينة الدراسة

تم احتساب حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية:

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

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%)، وبالتالي اختارت الباحثة حجم العينة ذا مستوى الثقة الأعلى وهو (301) موظفاً تم اختيارهم بصورة طبقية عشوائية وفقاً لنوع الجامعة (عامة، خاصة، وحكومية) وبنسب تطابق توزيع المبحوثين في مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع كافة الاستبانات 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 لمجتمع الدراسة ومقبولة إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة.

وصف عينة الدراسة: في هذا المحور تم وصف عينة هذه الدراسة من خلال توزيعها وفقاً للخصائص الديموغرافية.

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول رقم (2-3)، أن (77.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (22.3%) هم من الإناث، وهي نسبة طبيعية تمثل واقع مجتمع الدراسة وتشير إلى انخفاض تمثيل الإناث في المواقع الأكاديمية الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

جدول 2-3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	نسبة المتوفر	النسبة التراكمية
ذكر	234	77.7	77.7	77.7
أنثى	67	22.3	22.3	100.0
المجموع	301	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

يبين الجدول رقم (3-3)، أن (45.3%) من أفراد عينة الدراسة متخصصين بالعلوم الإنسانية، مقابل (54.7%) متخصصين في المجالات العلمية، وهو ما يشير إلى تنامي اهتمام الجامعات الفلسطينية بتوسيع دائرة تخصصاتها العلمية لاستقطاب مزيد من الطلبة للدراسة فيها.

جدول 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة التراكمية	نسبة المتوفر	النسبة	التكرار	مجال التخصص
45.3	45.3	45.3	136	تخصصات إنسانية
100.0	54.7	54.7	165	تخصصات علمية
	100.0	100.0	301	المجموع

توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

أما الجدول رقم (3-4)، فقد أظهر أن (61.6%) من أفراد عينة الدراسة درجتهم الوظيفية رؤساء أقسام أو رؤساء دوائر، مقابل (26.1%) من العمداء، و(12.3%) نواب رؤساء، وهي نتيجة طبيعية للهيكل التنظيمية الهرمية النموذجية في الجامعات.

جدول 4-3: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة التراكمية	نسبة المتوفر	النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
61.6	61.6	61.6	186	رئيس قسم/دائرة
87.7	26.1	26.1	78	عميد كلية
100.0	12.3	12.3	37	نائب رئيس
	100.0	100.0	301	المجموع

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

يبين الجدول رقم (3-5)، أن (11.3%) من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وأن (29.7%) تتراوح خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات، وأن (58.9%) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن عشر سنوات. وهذه النتيجة تتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي الإداري لأفراد مجتمع الدراسة من الأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية، وهذه المواقع عادة ما تتطلب - إلى جانب المؤهلات العلمية العالية - سنوات خبرة كبيرة مقارنة بالموظفين الآخرين.

جدول 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة	نسبة المتوفر	النسبة التراكمية
أقل من خمس سنوات من خمس إلى عشر سنوات أكثر من عشر سنوات المجموع	34	11.3	11.3	11.3
	89	29.7	29.7	41.1
	177	58.9	58.9	100.0
	301	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة:

أظهر الجدول رقم (3-6)، التوافق في توزيع العينة مع مجتمع الدراسة، حيث أظهر أن (62.0%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في جامعات عامة، وأن (18.0%) يعملون في جامعات خاصة، وأن (20.0%) من أفراد العينة يعملون في جامعات حكومية. وهذه النسب تتطابق مع توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة، وهي تعكس الحجم الكبير لموظفي الجامعات العامة مقارنة بالجامعات الحكومية والخاصة، والذي يمكن تفسيره بالعمر الزمني الأطول للجامعات العامة التي سبق إنشاؤها الأنواع الأخرى من الجامعات بعشرات السنوات، بفعل الاحتلال.

جدول 3-6: توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة

نوع الجامعة	التكرار	النسبة	نسبة المتوفر	النسبة التراكمية
عامة خاصة حكومية المجموع	187	62.0	62.0	62.0
	54	18.0	18.0	80.0
	60	20.0	20.0	100.0
	301	100.0	100.0	

3.1.3 أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة اعتماداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها كامرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) والتي تتناول الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة من خلال ستة أبعاد (محاور)، ومقياس فان داين (Van Dyne et al., 2003) للسمت والصوت التنظيمي (ملحق رقم 1)، وقد تم التحقق من ملائمة الاستبانة وثباتها من خلال:

تطوير أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة تضم عدداً من الأكاديميين المتخصصين في مجالي الإدارة والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 2)، والذين ساهموا بتطوير أداة التقييم المذكورة لتناسب مع متطلبات البيئة الفلسطينية وخصوصياتها، إضافة لكونها مقياساً عالمياً معروفاً تم اختبار صدقه وقدرته على قياس ما وضع لقياسه، وذلك من خلال استخدامه في عدد كبير جداً من الدراسات. ومن ثم قامت الباحثة بتعديل الفقرات وصياغتها بشكلها النهائي في ضوء الملاحظات الواردة بشأنها.

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 مجتمع الدراسة تم اختيارهم بصورة عشوائية. ثم تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، بهدف قياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة أو الموثوقية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.938) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل على ثبات أداة هذه الدراسة. كما تم احتساب المقياس للمحاور الرئيسة كل على حدة، وكانت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول 3-7: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة	0.952	24
المحور الثاني: السمات والصوت التنظيمي في الجامعة	0.896	18
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعة	0.953	24
جميع المحاور	0.938	66

توضح بيانات الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات مرتفعة لجميع المحاور، وهو ما يدل على ثبات هذه المقاييس، أي أنه لو طبقت أداة الدراسة على عينة أخرى تحت الظروف والشروط نفسها، فإن نتائج الدراسة ستتكرر بنسبة (93.8%).

3.1.4 مكونات أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس
- مجال التخصص
- الدرجة الوظيفية
- عدد سنوات الخدمة
- نوع الجامعة

ثانياً: محاور أداة القياس

المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة

وهذا المحور يتكون من ستة أبعاد هي:

- البعد الأول: الخصائص السائدة في بيئة العمل حالياً داخل الجامعة.
- البعد الثاني: نمط القيادة السائد حالياً داخل الجامعة.
- البعد الثالث: نمط إدارة الموظفين السائد حالياً داخل الجامعة.
- البعد الرابع: الرابط التنظيمي السائد حالياً بين الجامعة وموظفيها.

- البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي للجامعة (أولوياتها الحالية).

- البعد السادس: معايير النجاح الحالية للجامعة.

المحور الثاني: الصمت والصوت التنظيمي في الجامعة

ويتكون هذا المحور من ثلاثة دوافع، تشير إلى ثلاثة أنواع متقابلة لكل من: الصمت والصوت التنظيمي:

- الدافع الأول: الموافقة والقبول.

- الدافع الثاني: الحماية الذاتية.

- الدافع الثالث: المسؤولية الاجتماعية.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعة

ويتكون هذا المحور من ستة أبعاد وهي:

- البعد الأول: الخصائص المفضلة لبيئة العمل داخل الجامعة مستقبلاً.

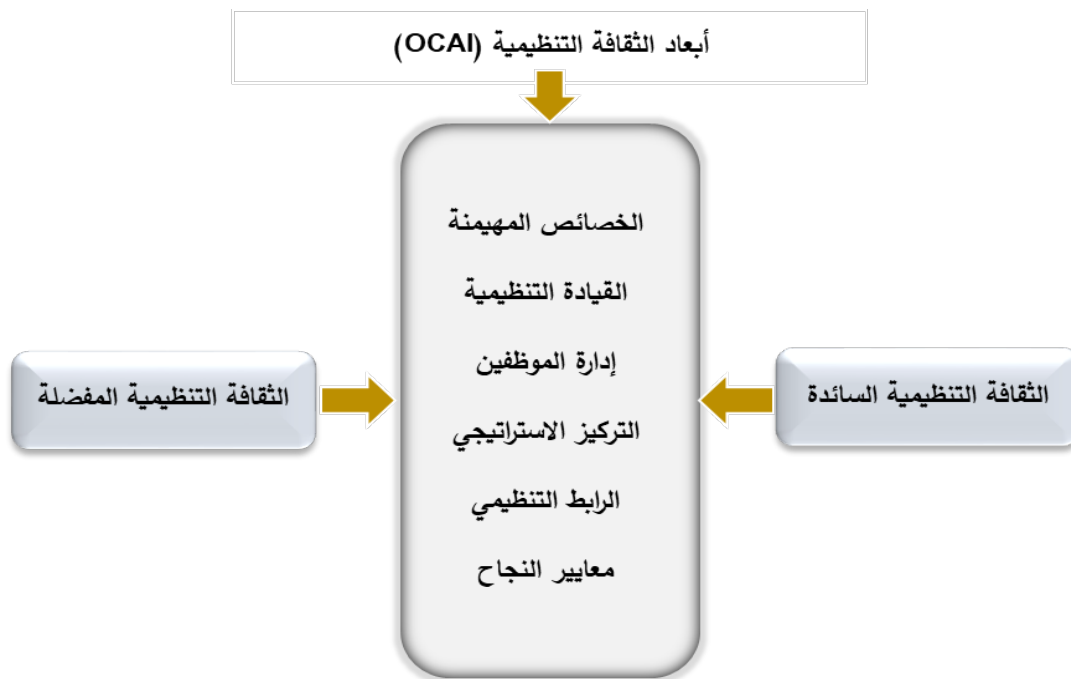
- البعد الثاني: نمط القيادة المفضل داخل الجامعة مستقبلاً.

- البعد الثالث: نمط إدارة الموظفين المفضل داخل الجامعة مستقبلاً.

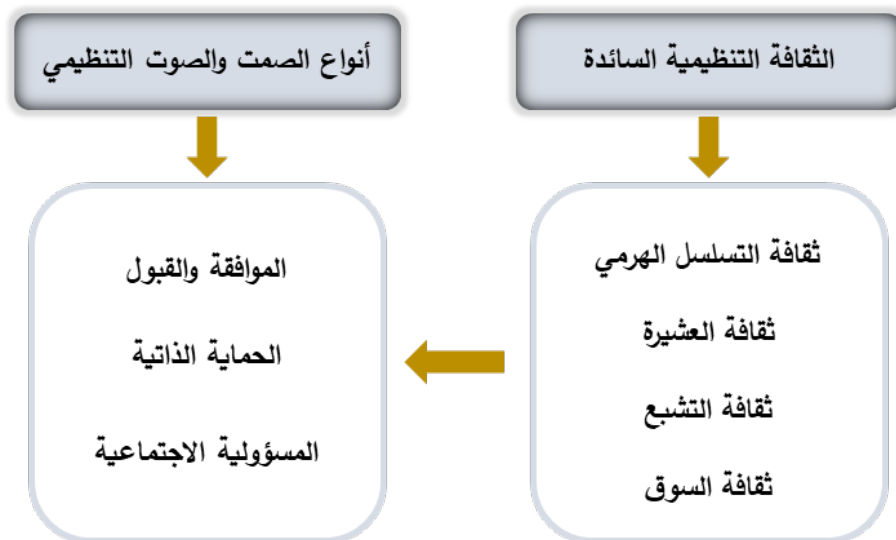
- البعد الرابع: الرابط التنظيمي المفضل بين الجامعة وموظفيها مستقبلاً.

- البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي المفضل للجامعة مستقبلاً (أولوياتها المستقبلية).

- البعد السادس: معايير نجاح الجامعة المفضلة مستقبلاً.



متغيرات الدراسة (1): الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية
(الجانب الكمي للدراسة)



متغيرات الدراسة (2): العلاقة بين الثقافات التنظيمية السائدة وأنواع الصمت والصوت التنظيمي
(الجانب الكمي للدراسة)

3.1.5 المعالجات الإحصائية

لغايات تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، جرى ترميز تلك البيانات وإدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور والأبعاد التي تناولتها استبانة الدراسة.
2. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لاختبار الاتساق الداخلي، وحساب ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار العينات المستقلة (Independent Two Samples T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للإجابة على أسئلة الدراسة الهادفة للتعرف على الفروق بين متغيرات الدراسة من جهة والمتغيرات الديموغرافية من جهة أخرى.
4. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient) ، لقياس مستوى الارتباط الإحصائي بين متغيرات الدراسة.
5. اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية، للتحقق من اتجاهات الفروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية.

• ومن أجل تفسير 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

- ومن أجل احتساب معاملات الاختلاف: (درجة الغموض وعدم اليقين) تم استخدام المعادلة التالية:
معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري/الوسط الحسابي) 100%.

معامل الاختلاف (CV)	درجة الغموض
أقل من 15%.	ضعيفة جداً (توافق و يقين مرتفع جداً بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 15%-أقل من 30%.	ضعيفة (توافق و يقين مرتفع بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 30%-أقل من 45%.	متوسطة (توافق و يقين متوسط بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 45%-أقل من 60%.	عالية (توافق و يقين منخفض بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 60%	عالية جداً (توافق و يقين منخفض جداً بين المبحوثين).

3.2 القسم الثاني: الجانب النوعي من الدراسة

3.2.1 منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف هذا القسم من الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي والمقابلات شبه المنظمة (Simi-Structured) مع عدد من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية كأداة للدراسة، وذلك من خلال طرح أسئلة محددة عليهم وتحليل استجاباتهم، واستخلاص النتائج بشأنها.

3.2.2 مجتمع الدراسة

الموظفون الأكاديميون المكلفين بمواقع إشرافية: (رئيس قسم/دائرة، وعميد كلية، ونائب رئيس) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

3.2.3 عينة الدراسة

عدد من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية في الضفة الغربية، والذين بلغ عددهم (22) موظفاً، تم اختيارهم بصورة هادفة (Purposive) وفق المعايير التالية: المعرفة العلمية بموضوع الدراسة، وسنوات الخبرة العملية في الجامعة، والموقع الإداري المتقدم الذي يُمكنهم من التأثير وإحداث التغيير.

جدول 3-8: توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة الوسيطة (الديموغرافية)

الجنس	العدد	النسبة المئوية	نوع الجامعة	العدد	النسبة المئوية	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	18	81.8%	عامة	14	63.7%	نائب رئيس	8	36.4%
أنثى	4	18.2%	خاصة	5	22.7%	عميد كلية	8	36.4%
			حكومية	3	13.6%	رئيس قسم/دائرة	6	27.2%
المجموع	22	100%	المجموع	22	100%	المجموع	22	100%

3.2.4 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في المقابلات شبه المنظمة، من خلال طرح أسئلة شبه مغلقة على مجموعة من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية.

صدق أداة الدراسة

الصدق البنائي: تمت الاستعانة بالأدب التربوي والاعتماد على ما ورد فيه، لبناء أسئلة المقابلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم طرح تلك الأسئلة على مجموعة من الأكاديميين الخبراء في مجالي الإدارة والإدارة التربوية، من جامعات فلسطينية مختلفة (ملحق رقم 3)، والذين اتفقوا على وضوحها وشمولها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

صدق المحتوى: بعد التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة في ضوء ما أورده الأدب التربوي في هذا المجال، وموافقة الخبراء التربويين عليها من حيث الوضوح والشمول والملاءمة لأهداف الدراسة، تم عرض أسئلة الدراسة على عدد من المحكمين من جامعات فلسطينية مختلفة في الضفة الغربية (ملحق رقم 4)، والذين وافقوا عليها لغةً وصياغةً ومضموناً، كما وافقوا على كفايتها وقدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه.

3.2.5 مكونات أداة الدراسة

السؤال الأول: يعمل إطار القيم التنافسة (CVF) على تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة حالياً وتلك المفضلة مستقبلاً في المنظمات المختلفة بما فيها الجامعات، من خلال بُعدين رئيسيين هما: أولاً: المركزية والبيروقراطية والتحكم والجمود، مقابل اللامركزية والمرونة والحرية والديناميكية. ثانياً: التركيز على البيئة الداخلية وتحقيق رضا الموظفين وتمكينهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية، وتعزيز الولاء والانتماء والترابط التنظيمي، مقابل التركيز على البيئة الخارجية وتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية متطلبات واحتياجات السوق والبيئة المحيطة المتزايدة.

وفي ضوء هذين البُعدين تم تحديد أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية والتي تتراوح ما بين المركزية والتحكم والتركيز على البيئة الداخلية، والتي تمثلها ثقافة التسلسل الهرمي، والمركزية والتحكم، والتركيز على البيئة الخارجية والتي تمثلها ثقافة السوق، والمرونة التنظيمية والتركيز على البيئة الداخلية والتي

تمثلها ثقافة العشيرة، والمرونة التنظيمية والتركيز على البيئة الخارجية والتي تمثلها ثقافة التشبع. بناء على ما سبق، وبهدف التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية السائدة حالياً وتلك المفضلة مستقبلاً في الجامعة، يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

(أ) ما أبرز مميزات البيئة التنظيمية في الجامعة التي تعملون فيها؟ وفي أي اتجاه يمكنكم تحديد توجهاتها (الداخلية مقابل الخارجية) في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة فيها؟

(ب) في ضوء البُعدين اللذين حددهما إطار القيم التنافسية (CVF) والأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المنبثقة عنهما، وهي: (التسلسل الهرمي، والسوق، والعشيرة، والتشبع)، كيف يمكنكم ترتيب الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة؟

(ت) ما أبرز مميزات البيئة التنظيمية الجامعية المرغوب فيها من قبلكم؟ وفي أي اتجاه تحبذون أن تكون توجهاتها المستقبلية (الداخلية مقابل الخارجية) في ضوء الثقافة التنظيمية المفضلة من وجهة نظركم؟

(ث) في ضوء البُعدين اللذين حددهما إطار القيم التنافسية (CVF) والأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المنبثقة عنهما، وهي: (التسلسل الهرمي، والسوق، والعشيرة، والتشبع)، كيف تفضلون أن يكون ترتيب الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعة؟

السؤال الثاني: حدد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) ثلاثة دوافع للموظفين لممارسة الصمت أو الصوت التنظيمي، وتتمثل هذه الدوافع في: سلوك الموافقة والقبول القائم على الرضوخ والاستسلام، وسلوك الحماية الذاتية القائم على الخوف، والسلوك الموجه اجتماعياً القائم على المواطنة التنظيمية. وهذه الدوافع المختلفة أدت لوجود ثلاثة أنواع مختلفة من الصمت هي: صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، وصمت المسؤولية الاجتماعية، تقابلها ثلاثة أنواع من الصوت هي: صوت الموافقة والقبول، وصوت الحماية الذاتية، وصوت المسؤولية الاجتماعية. في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من خبرتكم العملية وموقعكم الوظيفي المتقدم في الجامعة، ما دوافع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الثالث: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافات التنظيمية الأربع: (التسلسل الهرمي، والعشيرة، والتشبع، والسوق)، والأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي:

(الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية جزئية بين تلك الثقافات وصمت وصوت المسؤولية الاجتماعية. في ضوء خبرتكم وانطلاقاً من موقعكم الوظيفي المتقدم، ما متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وصولاً لبناء أنموذج لثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين يمكن من خلالها الحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية؟

3.2.6 ثبات أداة الدراسة

1. تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تفريغ التسجيل المكتوب لإجابات المبحوثين مرتين: مرة من طرف الباحثة، ومرة أخرى من طرف أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق من وضوحها ودقتها، وتحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهما.
2. تم تفريغ التسجيل الصوتي لإجابات المبحوثين مرتين: مرة من طرف الباحثة، ومرة أخرى من طرف أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق من وضوحها ودقتها، وتحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهما.
3. مقارنة نتائج تفريغ التسجيل المكتوب مع التسجيل الصوتي للتحقق من دقة المعلومات الواردة في الحالتين مجدداً، مرة من طرف الباحثة، ومرة أخرى من طرف أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق من وضوحها، وتحديد عدد نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما.
4. تم التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة، من خلال معادلة هولستي (Holisti) التالية:
معامل الثبات = $(2) * (\text{عدد نقاط الاتفاق بين الباحثين}) / (\text{عدد نقاط الباحث الأول} + \text{عدد نقاط الباحث الثاني})$ مضروباً بـ 100%.
5. وقد تم التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة مرتين، وذلك على النحو التالي:

• في المرة الأولى كانت من قبل الباحثة نفسها، حيث قامت بداية برصد النقاط المتعلقة باستجابات المبحوثين وتسجيلها، والتي بلغت (1046) نقطة. وبعد أسبوع قامت الباحثة برصد النقاط المتعلقة باستجابات المبحوثين مرة أخرى وتسجيلها، وقد بلغت في هذه المرة (1005) نقطة. وكان مجموع الاتفاق بين المرحتين يساوي (1005) نقطة. ومن ثم قامت الباحثة باحتساب درجة الثبات من خلال

المعادلة المبينة أعلاه، والتي بلغت في هذه الحالة (98%)، وهي نسبة مرتفعة للغاية، ومقبولة لأغراض الدراسة.

• وفي المرة الثانية تم رصد (1005) نقطة تتعلق باستجابات المبحوثين بشأن الأسئلة الثلاث للدراسة من قبل الباحثة الأولى وتسجيلها، وتم رصد (995) نقطة تتعلق بالبنود ذاتها من قبل الباحث الآخر وتسجيلها، وكان مجموع نقاط الاتفاق ما بين الباحثين يساوي (957) نقطة، ومن ثم قامت الباحثة باحتساب درجة الثبات من خلال المعادلة المبينة أعلاه، والتي بلغت في هذه الحالة (95.7%)، وهي نسبة مرتفعة للغاية، ومقبولة لأغراض الدراسة.

• وباحتساب المتوسط الحسابي لدرجتي الثبات المذكورتين أعلاه، فإن درجة ثبات أداة الدراسة تساوي تقريباً (96.9%)، وهي نسبة ثبات مرتفعة جداً، ومقبولة لأغراض الدراسة.

3.2.7 إجراءات تطبيق الدراسة

1. مقابلة (22) موظفاً من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية، تم اختيارهم وفقاً للمحددات والمعايير التي تمت الإشارة إليها سابقاً، وتوجيه الأسئلة سابقة الذكر إليهم وذلك بعد التحقق من صدقها.

2. استخدام التسجيل الصوتي خلال المقابلات بعد أخذ موافقة المبحوثين، إضافة لاستخدام التسجيل المكتوب لإجاباتهم بشأن الأسئلة المطروحة.

3. تفرغ التسجيل المكتوب لإجابات المبحوثين مرتين: مرة من طرف الباحثة، ومرة أخرى من طرف أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق من دقتها، وتحديد عدد نقاط الاتفاق، وعدد نقاط الاختلاف بينهما.

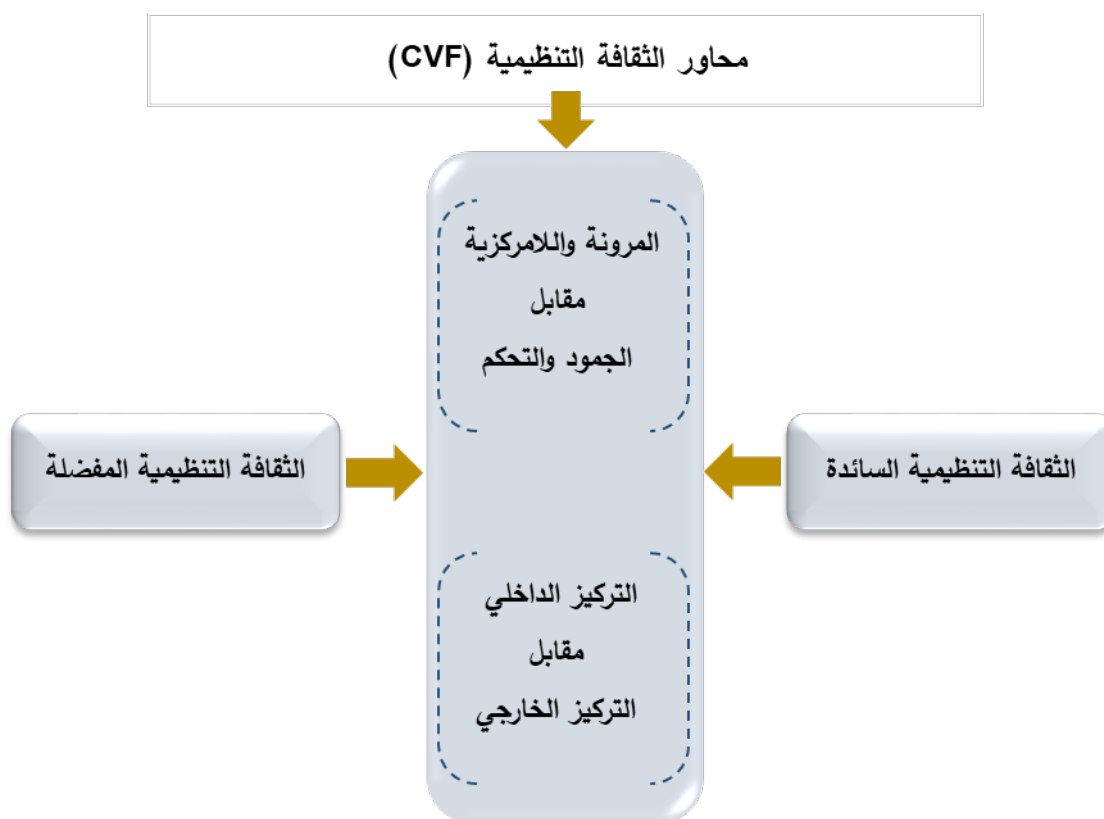
4. تفرغ التسجيل الصوتي لإجابات المبحوثين مرتين: مرة من طرف الباحثة، ومرة من طرف أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق من وضوحها، وتحديد عدد نقاط الاتفاق، وعدد نقاط الاختلاف بينهما.

5. مقارنة نتائج تفريغ التسجيل المكتوب مع التسجيل الصوتي للتحقق من دقة ووضوح المعلومات الواردة في الحالتين مجدداً، مرة من قبل الباحثة، ومرة أخرى من قبل أحد الزملاء، لمقارنة النتائج والتحقق منها، وتحديد عدد نقاط الاتفاق، وعدد نقاط الاختلاف بينهما.

6. احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي (Holisti) للتحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة، مرة من قبل الباحثة نفسها وبفارق أسبوع عن تكرارها، ومرة بين الباحثة وزميل، ومن ثم احتساب المتوسط الحسابي للمرتين.

7. دراسة استجابات المبحوثين، وترتيبها وفقاً للموضوع في مجموعات محددة، واحتساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتكرار الاستجابات من قبل المبحوثين.

8. تحليل استجابات المبحوثين واستخلاص النتائج بشأنها.



متغيرات الدراسة (3): الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية
(الجانب النوعي للدراسة)

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور، المحور الأول: يتضمن عرضاً لنتائج الجانب الكمي من الدراسة، من خلال الإجابة على الأسئلة وتحليل النتائج. المحور الثاني: يتضمن عرضاً لنتائج الجانب النوعي من الدراسة والإجابة على أسئلة المقابلات وتحليل نتائجها، ومقارنتها بنتائج الجانب الكمي من الدراسة. أما المحور الثالث فيتضمن بناء النموذج المقترح لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في ضوء ما توصل إليه الأدب التربوي والدراسات السابقة، ووفقاً للممارسات العالمية الفضلى في هذا المجال، إضافة لنتائج الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة.

2.4 المحور الأول: الجانب الكمي من الدراسة

يتناول هذا المحور عرضاً لنتائج استجابات المبحوثين بشأن أسئلة الدراسة، وتحليل نتائجها والتعقيب عليها.

القسم الأول: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها

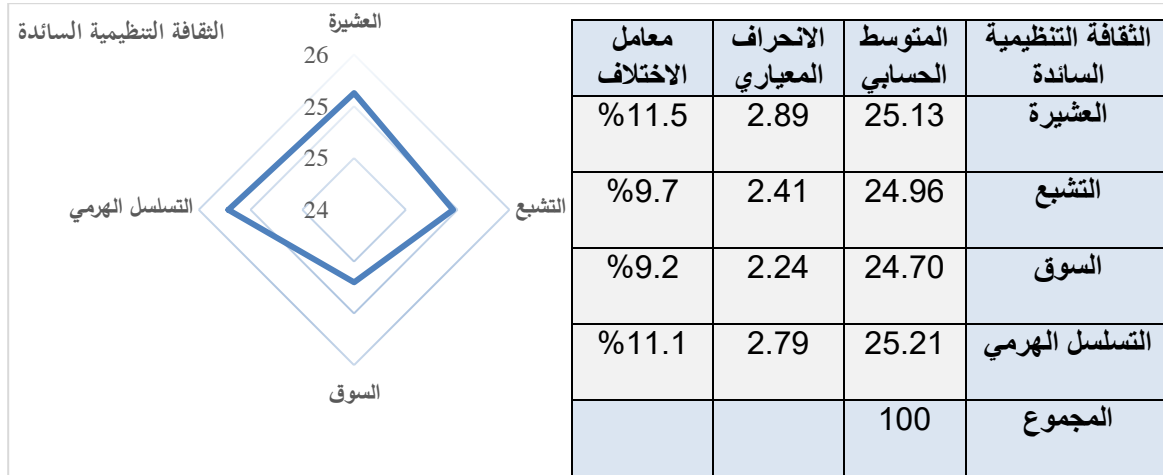
يتناول هذا القسم الإجابة عن الأسئلة الفرعية الخمس الأولى من أسئلة الدراسة، وتحليل نتائجها، وذلك على النحو التالي:

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

بالنظر إلى الجدول رقم (4-1)، 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، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين بشأنها (25.21) نقطة، وجاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (25.13) نقطة، وفي المرتبة الثالثة كانت ثقافة التشعب 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 المعامل، ما يشير إلى وجود درجة عالية جداً من التوافق بين المبحوثين بشأن إدراكهم للثقافات

التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، والتي تدل على مستوى منخفض جداً من عدم التأكد أو عدم اليقين بشأنها.

جدول 1-4: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية



ويلاحظ من خلال الجدول رقم (1-4)، وجود مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة في الجامعات الفلسطينية وبنسب متقاربة جداً، رغم أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت هي المهيمنة في تلك الجامعات بشكل عام. ويمكن تفسير ذلك بما طرحه برينزفيلد (Brinsfield, 2009) مشيراً إلى أنه على الرغم من أن الجامعات تمثل بنية بيروقراطية فضفاضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلا أنه 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 وإدارة العمل فيها. 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؛ النصير، 2021)، ودراسات (Tahiraj & Krek, 2021; Gorzelany et al., 2021; Cieciora et al., 2021; Güngör & Şahin, 2018; Kaufman, West-Moynes, 2010; Beytekdn et al., 2013). كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2012) بشأن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الكندية، والتي بينت أن ثقافتَي العشيرة والتسلسل الهرمي هما الثقافتان المهيمنتان هناك بواقع (27.6، 27.5) على التوالي، حيث كانت الفروقات بين الثقافتين تكاد تكون منعدمة، وهو ما يتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة الحالية، حيث جاءت ثقافة

العشيرة في المرتبة الثانية كثافة تنظيمية سائدة حالياً، وبفارق طفيف جداً عن ثقافة التسلسل الهرمي السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية.

ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية - وبالرغم من أنها رسمية ومركزية ومنظمة- إلا أنها تتميز أيضاً بالعمل الجماعي والمشاركة والتوافق والحرية الفكرية، والمشاعر الودية بين الموظفين، إضافة إلى 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 وخصوصية البيئة الأكاديمية في الجامعات بشكل عام، حيث تعد الحرية الأكاديمية والتفكير النقدي والاستقلالية قيماً أساسية تميز الجامعات عن غيرها من المنظمات (Warter, 2019).

ووفقاً للنتائج المبينة في الجدول رقم (4-1)، جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية، وبفارق طفيف جداً عن ثقافتها التسلسل الهرمي والعشيرة. ويمكن تفسير ذلك بسعي الجامعات الفلسطينية للتميز والإبداع بهدف توفير الخدمات والتخصصات الجديدة لمواكبة المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات بفعل العولمة وتحدياتها. إضافة إلى وجود قدر عالٍ من التنافس بين الجامعات الفلسطينية، وحرصها على أن تتبوأ مرتبة متقدمة وفقاً للتصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS). وهذا يتوافق مع ما ذكره جوسكوفا وإراستوفا (Guskova & Erastova, 2019) اللذان أشارا إلى أن التغييرات التي تحدث في العالم الحديث تتطلب من مؤسسات التعليم العالي مرونة عالية وقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال إطلاق العنان للابتكارات والإبداعات الفردية والجماعية، والعمل على الاستفادة القصوى من كفايات وطاقت وقدرات الموارد البشرية المتوفرة لديها، والعمل على استقطاب المزيد منها. وهو ما توفره ثقافة التشبع، لما تتميز به من بيئة عمل ديناميكية مرنة وخلاقة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Tahiraj & Krek, 2021; Cieciora et al., 2021; Tyagi et al., 2020; Alharbi & Abdelrahim, 2018; Kaufman, 2016; Beytekdn et al., 2010)، والتي جاءت فيها ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية سائدة.

ووفقاً للنتائج الواردة في الجدول رقم (4-1) أعلاه، جاءت ثقافة السوق بالمرتبة الرابعة والأخيرة كثافة سائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، 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 مواجعتهم، بما أكده فوريدي (Furedi, 2010)، مشيراً إلى أن التحولات الرامية لتلبية متطلبات السوق في إطار التنافسية في التعليم العالي تعد عملية ذات تأثيرات وأبعاد سياسية واقتصادية، لأن الحكومات أصبحت تشكل أداة ضغط على الجامعات عبر تخفيض الدعم الحكومي، ما دفع الجامعات للتوجه نحو بيع خدماتها للحصول على الأموال اللازمة لاستمرار بقائها. وهو ما أكده أيضاً بدر وآخرون (2016) الذين اعتبروا 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. وبالتالي - ونتيجة لذلك - نلاحظ وجود كبير لثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية، وبفارق طفيف عن الثقافات الأخرى المتنافسة، وهي نتيجة تتفق أيضاً مع ما أشار إليه (Gorzelay et al., 2021)، ومع نتائج دراسة (Kaufman, 2016) في هذا المجال.

ومن خلال دراسة وتحليل النتائج الواردة أعلاه، يمكن ملاحظة وجود قوي للأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية المتنافسة في الجامعات الفلسطينية، رغم هيمنة ثقافة التسلسل الهرمي فيها. ويمكن تفسير ذلك في ضوء التنوع القائم بين الكليات والدوائر، والتنوع أيضاً بين الأكاديميين أنفسهم المكلفين بمهام إشرافية وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم العلمية والعملية، واهتماماتهم المعرفية وتوجهاتهم الأكاديمية والبحثية. إضافة إلى طبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات الفلسطينية والمؤثرة عليها. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه كامبيرون 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 رغم هيمنة إحداها على الأنواع الثلاثة الأخرى. وبالتالي قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عبارة عن مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة. وهذا ينطبق على مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات والتي تتميز بوجود قدر عالٍ من التنوع في ثقافتها التنظيمية، 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، فالثقافة التنظيمية في التعليم العالي ليست

متجانسة، لأن الكليات والجامعات تتنوع في الموقع والحجم والمهمة، وكل منها يمكن أن يكون له تأثير عميق محتمل على الديناميكيات الداخلية للجامعة.

ويمكن ملاحظة تنوع الثقافات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-2)، حيث تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين في تلك الجامعات، ولجميع أنواع الثقافات التنظيمية المهيمنة وفق الخصائص العامة للمبحوثين، حيث بينت النتائج وجود تباين (تفاوت) في نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة وفقاً لتلك الخصائص. فوفقاً لجنس المبحوث كانت ثقافة العشيرة هي المهيمنة من وجهة نظر الذكور بمقدار (25.26) نقطة، وثقافة التسلسل الهرمي هي المهيمنة من وجهة نظر الإناث بمقدار (25.79) نقطة. وعلى مستوى مجال التخصص كانت ثقافة التسلسل الهرمي هي المهيمنة لدى التخصصات الإنسانية بمقدار (25.25) نقطة، أما بالنسبة للمتخصصين في المجالات العلمية فكانت ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المهيمنة بمقدار (25.31) نقطة. وفيما يتعلق بمتغير الدرجة الوظيفية بين الجدول رقم (4-2)، أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت هي الثقافة التنظيمية المهيمنة من وجهة نظر رؤساء الأقسام/الدوائر بمقدار (25.51) نقطة، وثقافة العشيرة كانت الثقافة التنظيمية المهيمنة بالنسبة للعمداء ونواب الرئيس بمقدار (25.91)، (25.56) نقطة على التوالي.

وكان التباين أوضح وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ تبين أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية المهيمنة بالنسبة للمبحوثين الذين عملوا في الجامعة لمدة زمنية تقل عن خمس سنوات، حيث بلغت (25.66) نقطة. وكانت ثقافة السوق هي الثقافة التنظيمية المهيمنة للموظفين الذين عملوا لمدة زمنية تراوحت من خمس إلى عشر سنوات، حيث بلغت (25.23) نقطة. فيما كانت ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المهيمنة للموظفين الذين عملوا لمدة زمنية تزيد على عشر سنوات، وقد بلغت (25.32). أما بالنسبة لنوع الجامعة، فقد بينت النتائج الواردة في الجدول المذكور أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت الثقافة التنظيمية المهيمنة في الجامعات العامة بمقدار (25.42) نقطة، وثقافة العشيرة كانت الثقافة التنظيمية المهيمنة في الجامعات الخاصة والحكومية بمقدار (25.64، 25.66) نقطة على التوالي.

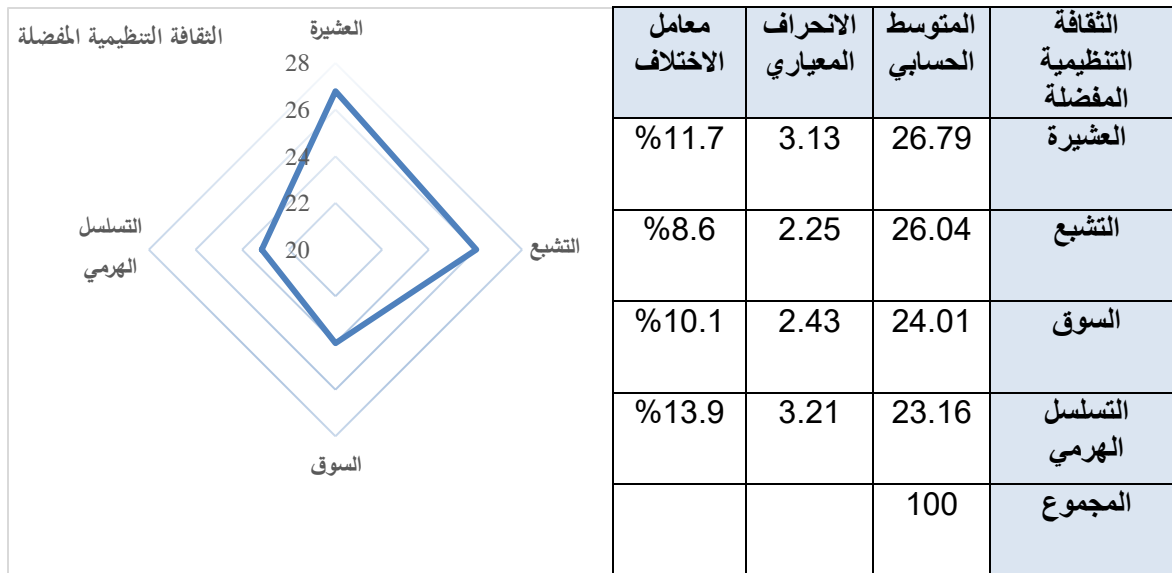
جدول 4-2: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب الثقافة التنظيمية المهيمنة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)

الثقافة التنظيمية السائدة					المتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)	
المجموع	التسلسل الهرمي	السوق	التشبع	العشيرة		
100	25.05	24.62	25.07	25.26	ذكر	الجنس
100	25.79	24.97	24.58	24.66	أنثى	
100	25.25	25.07	24.77	24.91	تخصصات إنسانية	مجال التخصص
100	25.18	24.40	25.11	25.31	تخصصات علمية	
100	25.51	25.02	24.76	24.71	رئيس قسم/دائرة	الدرجة الوظيفية
100	24.64	23.97	25.49	25.91	عميد كلية	
100	24.97	24.67	24.81	25.56	نائب رئيس	عدد سنوات الخدمة
100	25.66	25.24	24.18	24.92	أقل من خمس سنوات	
100	25.21	25.23	24.75	24.82	من خمس إلى عشر سنوات	نوع الجامعة
100	25.13	24.33	25.21	25.32	أكثر من عشر سنوات	
100	25.42	24.76	25.01	24.81	عامة	
100	24.78	24.44	25.14	25.64	خاصة	
100	24.98	24.75	24.62	25.66	حكومية	

السؤال الثاني: ما الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-3)، تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية، ولجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة فيها مستقبلاً. وقد بينت النتائج أن ثقافة العشيرة كانت الثقافة التنظيمية المفضلة لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين بشأنها (26.79) نقطة. وجاءت في المرتبة الثانية ثقافة التشبع بمتوسط حسابي بلغ (26.04) نقطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ (24.01) نقطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسلسل الهرمي بمتوسط حسابي بلغ (23.16) نقطة. وتراوح معامل الاختلاف ما بين (8.6%-13.9%)، وهذا يعني درجة منخفضة جداً من عدم التأكد أو عدم اليقين، ما يعني: وجود درجة عالية جداً من التوافق بين المبحوثين بشأن تصوراتهم للثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، وبدرجة عالية جداً من التأكد واليقين في استجاباتهم بصورة عامة بشأنها.

جدول 3-4: الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية



ويلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4)، أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية يُفضلون ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مهيمنة في تلك الجامعات مستقبلاً. ويمكن تفسير ذلك برغبتهم في العمل في بيئة تتميز بالمرونة العالية، والأجواء الودية، والمشاركة التنظيمية، والعمل الجماعي، والتكامل الوظيفي، وتمكين الموظفين، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، والتركيز على تعزيز قيم المواطنة التنظيمية والولاء والانتماء باعتبارها الرابط التنظيمي الأهم ومعيار النجاح الأساس للجامعة. وفي هذا السياق اعتبر بريمر (Bremer, 2019) ثقافة العشيرة ثقافة تنظيمية نموذجية في القطاعات الخدماتية بما فيها التعليمية منها. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه جميع الدراسات التي تمت مراجعتها سابقاً، والتي خلصت إلى أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة كثقافة مهيمنة في الجامعات مستقبلاً. منها على سبيل المثال: دراسات: (النصير، 2021؛ مبارك ومشنان، 2021)، ودراسات (Guskova & Erastova, 2019; Cieciora et al., 2021; Kaufman, 2016; Kaufman, 2013; West-Moynes, 2012).

ووفقاً للنتائج المبينة في الجدول رقم (3-4)، جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الثانية كثافة تنظيمية مفضلة، وبفارق طفيف جداً عن ثقافة العشيرة المفضلة، ويمكن تفسير ذلك بوجود توجه لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية نحو بيئة عمل تتميز بالمرونة والديناميكية والتجديد والابتكار، وتدعم التميز والمبادرات الإبداعية الخلاقة، وتهتم بالريادة والجودة والبحث العلمي، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والرغبة في تبوؤ مكانة متميزة في التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التالية، التي احتلت فيها ثقافة التشبع المرتبة الثانية: دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، ودراسات (Tahiraj & Krek, 2021; Gorzelany et al., 2021; Cieciora et al., 2021; Guskova & Erastova, 2019; Kaufman, 2016; Kaufman, 2013; West-Moynes, 2012).

فيما جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية وبفارق ملحوظ عن ثقافتَي: العشيرة والتشبع، المفضلتين على التوالي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتحديات الكبيرة التي تواجه الجامعات الفلسطينية في ظل تراجع الدعم الحكومي، ورغبة الجامعات في توفير مصادر دخل إضافية لتمويل نفقاتها الجارية والمتزايدة باستمرار. حيث تركز هذه الثقافة على ضرورة تحقيق الأهداف والفوز على حساب المنافسين الآخرين. وفي هذا السياق أشار جونز وآخرون (Jones et al., 2005) في مقدمة كتابهم "خلق المعرفة وتقوية الأمم: الدور المتغير للتعليم العالي"، إلى ضرورة استجابة التعليم العالي للتحديات المتزايدة والمتسارعة في عصرنا الراهن، بهدف تحقيق الموازنة بين الأهداف الاقتصادية للتعليم العالي وبين الأهداف الثقافية والأخلاقية والفكرية. وهو ما يبرر وجود ثقافة السوق في الجامعات الفلسطينية كثافة تنظيمية مفضلة إلى جانب الثقافات الأخرى المتنافسة، وإن لم تمثل أولوية وتفضيلاً عالياً بالنسبة للمبشرين كثقافتَي العشيرة والتشبع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات احتلت فيها ثقافة السوق المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات، منها دراسات: (Tahiraj & Krek, 2021; Guskova & Erastova, 2019; Kaufman, 2016; Kaufman, 2013; West-Moynes, 2012).

وأخيراً وبالنظر للجدول ذاته رقم (3-4)، جاءت ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة تنظيمية مفضلة لدى المبشرين في الجامعات الفلسطينية، وبفارق طفيف عن ثقافة السوق المفضلة. ولدى مقارنة النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً، والثقافة التنظيمية المفضلة

مستقبلاً، يمكن ملاحظة التراجع الكبير في ترتيب ثقافة التسلسل الهرمي التي احتلت المرتبة الأولى كثقافة تنظيمية مهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، واحتلت المرتبة الرابعة والأخيرة كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً لدى موظفي تلك الجامعات وبفارق مقداره (-2.05) نقطة، وبنسبة تغيير بلغت (8.1%)، وهو فارق كبير نسبياً لدى مقارنة الفروقات بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً، والمفضلة مستقبلاً للأنواع الثلاثة الأخرى. وهو ما يمكن تفسيره بوجود توجه ملحوظ لدى المبحوثين بالابتعاد عن ثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، والتي تتميز بقدر عالٍ من البيروقراطية والمركزية والرسومية والجمود والتحكم والاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل، والتقيّد بالقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على سلاسة الإجراءات والكفاية التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات التالية التي احتلت فيها ثقافة التسلسل الهرمي المرتبة الرابعة والأخيرة كثقافة تنظيمية مفضلة في البيئة الجامعية: (النصير، 2021) ودراسات (Guskova & Erastova, 2019; Kaufman, 2016; Kaufman, 2013; West-Moynes, 2012).

وفيما يتعلق بالفروقات في توجهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات الديموغرافية، تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية، ولجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة وفق المتغيرات الديموغرافية (الخصائص العامة للمبحوثين). وقد بينت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-4)، وجود إجماع لدى المبحوثين كافة باختلاف خصائصهم على ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مهيمنة مفضلة مستقبلاً (باستثناء متغير الدرجة الوظيفية/نائب رئيس)، حيث كان التوجه لديهم أكبر نحو ثقافة التشبع كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً. وبينت النتائج وجود تباين (تفاوت) في قيم متوسطات الاستجابات وفق المتغيرات الديموغرافية. فوفقاً لمتغير الجنس بلغت قيمة المتوسط الحسابي للذكور (26.76) نقطة، وللإناث (26.88) نقطة. ووفقاً لمجال التخصص كانت قيمة متوسط الاستجابات للتخصصات الإنسانية (26.50) نقطة، أما للمتخصصين في المجالات العلمية فقد بلغت (27.02) نقطة. وفيما يتعلق بالدرجة الوظيفية بلغ متوسط استجابات رؤساء الأقسام/الدوائر لثقافة العشيرة (26.72) نقطة، وبلغ (27.05) نقطة للعمداء. أما بالنسبة لنواب الرئيس فكانت ثقافة التشبع هي الثقافة التنظيمية المفضلة بمقدار (26.67) نقطة. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة بلغت قيمة متوسط استجابات الموظفين الذين عملوا أقل من خمس سنوات نحو ثقافة العشيرة المفضلة (25.55) نقطة، وللذين عملوا من خمس إلى عشر

سنوات (26.74) نقطة، وكانت للموظفين الذين تجاوزت مدة خدمتهم الزمنية عشر سنوات (27.05) نقطة. أما فيما يتعلق بمتغير نوع الجامعة، فقد بينت النتائج أن متوسط استجابات موظفي الجامعات العامة لثقافة العشيرة المفضلة بلغ (27.42) نقطة، وبلغ (25.85) نقطة للجامعات الخاصة، و(25.65) نقطة للجامعات الحكومية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن النتائج السابقة تنسجم بشكل واضح وجلي مع توجهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية المفضلة، وفقاً للخصائص العامة للمبحوثين الموضحة في الجدول رقم (4-4)، حيث جاءت ثقافتا العشيرة والتشبع المفضلتان في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، وبفارق ضئيل جداً. تلاهما وبفارق ملحوظ ثقافتا السوق والتسلسل الهرمي المفضلتان في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، وبفارق ضئيل جداً بينهما، وذلك وفقاً لجميع الخصائص العامة للمبحوثين، باستثناء متغير الدرجة الوظيفية لفئة نائب رئيس: حيث جاءت ثقافة التشبع بالمرتبة الأولى، تلتها ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية وبفارق ضئيل جداً، وهو ما يشير إلى وجود توجه لدى المبحوثين من ذوي الدرجة الوظيفية الأعلى (نواب الرئيس) نحو ثقافة تُعزّز الإبداع والابتكار والتميز والمبادرات الخلاقة غير التقليدية التي تتميز بها ثقافة التشبع، إضافة لتوجههم نحو ثقافة العشيرة التي تتميز - كما هي ثقافة التشبع - بالمرونة والديناميكية واللامركزية، بعيداً عن السيطرة والتحكم والجمود والبيروقراطية.

جدول 4-4: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب الثقافة التنظيمية المفضلة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)

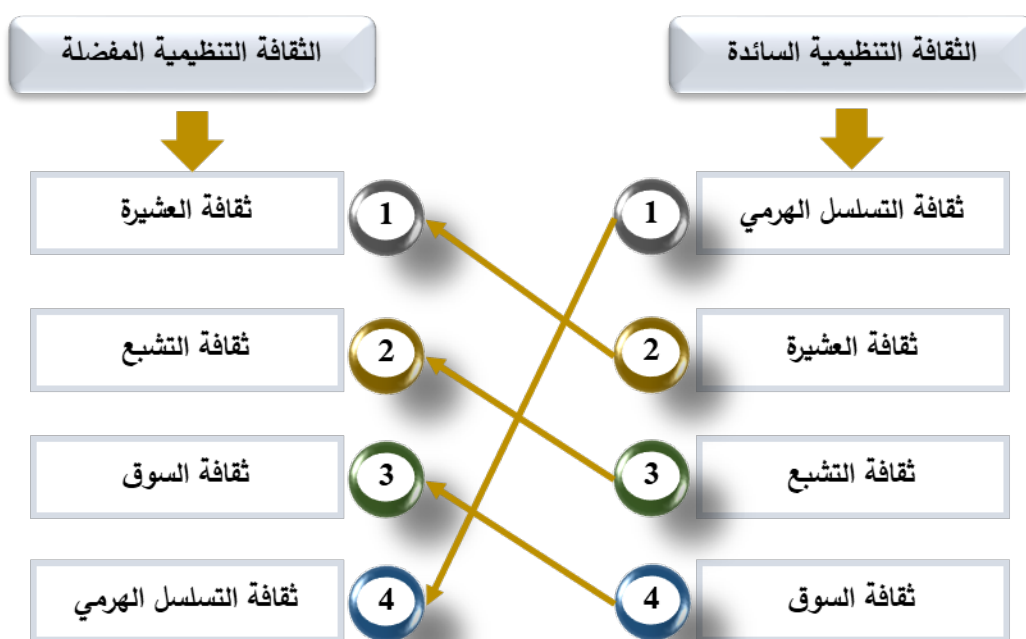
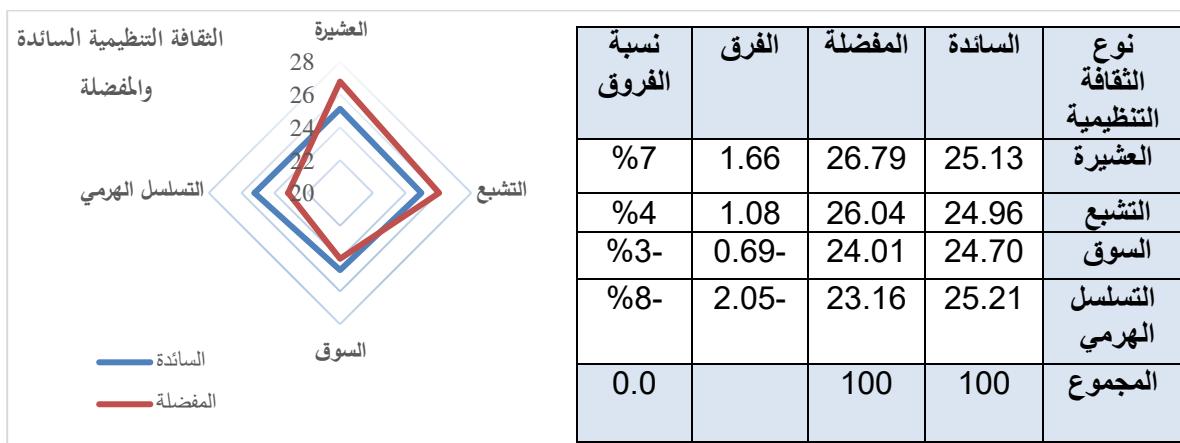
الثقافة التنظيمية المفضلة					المتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)	
المجموع	التسلسل الهرمي	السوق	التشبع	العشيرة		
100	23.17	23.98	26.08	26.76	ذكر	الجنس
100	23.10	24.11	25.90	26.88	أنثى	
100	23.18	24.32	25.99	26.50	تخصصات إنسانية	مجال التخصص
100	23.14	23.76	26.08	27.02	تخصصات علمية	
100	23.33	24.16	25.79	26.72	رئيس قسم/دائرة	الدرجة الوظيفية
100	22.90	23.69	26.35	27.05	عميد كلية	
100	22.81	23.95	26.67	26.56	نائب رئيس	
100	24.49	24.78	25.18	25.55	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخدمة
100	23.12	24.30	25.84	26.74	من خمس إلى عشر سنوات	
100	22.92	23.72	26.31	27.05	أكثر من عشر سنوات	
100	22.47	23.68	26.43	27.42	عامة	نوع الجامعة
100	24.33	24.37	25.45	25.85	خاصة	
100	24.24	24.72	25.39	25.65	حكومية	

التباين بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً، والمفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية:

يوضح الجدول رقم (4-5)، الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، والتي كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة العشيرة، ثقافة التشبع، وثقافة السوق. والثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في تلك الجامعات، حيث كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: ثقافة العشيرة، تليها ثقافة التشبع، ثقافة السوق، ثم ثقافة التسلسل الهرمي. ويبين الجدول المذكور الفروقات بين كل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية السائدة والمفضلة، حيث تبين النتائج زيادة في توجه المبحوثين نحو ثقافة العشيرة المفضلة بمقدار (1.66) نقطة ونسبة بلغت (7%) لتصبح الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً كثافة مهيمنة، يقابلها انخفاض في توجه المبحوثين نحو ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (2.05) ونسبة بلغت (8%) لتصبح في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة مفضلة، بعد أن كانت الثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية.

كما تبين النتائج زيادة في توجه المبحوثين نحو ثقافة التشبع بمقدار (1.08) نقطة ونسبة بلغت (4%) لترتفع مكانتها من المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية سائدة حالياً، إلى المرتبة الثانية كثافة تنظيمية مفضلة وبفارق ضئيل جداً عن ثقافة العشيرة المفضلة. يقابلها انخفاض طفيف في توجه المبحوثين نحو ثقافة السوق المفضلة بمقدار (0.69) ونسبة بلغت (3%)، حيث أصبحت في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً، بعد أن كانت في المرتبة الرابعة كثافة تنظيمية سائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وذلك نتيجة الانخفاض الكبير الملموس في توجه المبحوثين نحو ثقافة التسلسل الهرمي، كما هو مُبيّن في الجدول رقم (4-5) والرسم المُرفق أدناه.

جدول 4-5: الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية



الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية
(نتائج الجانب الكمي من الدراسة)

السؤال الثالث: هل توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة، من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

تم احتساب الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد الستة المتعلقة بكل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية السائدة والمفضلة، كل على حدة، حيث أوضحت النتائج المتعلقة بكل بُعدٍ ما يلي:

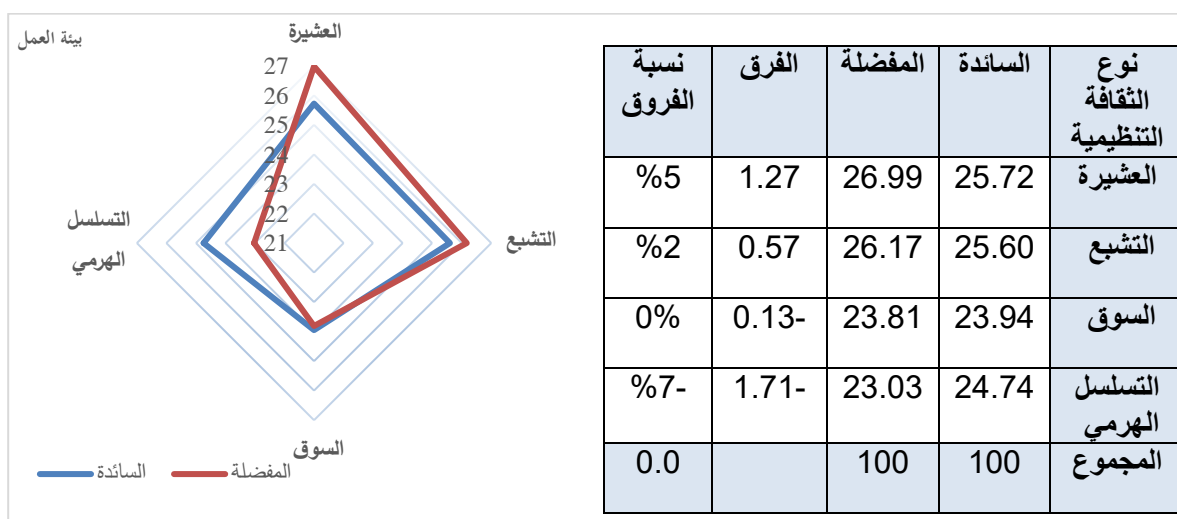
أولاً: بعد الخصائص المهيمنة (سمات بيئة العمل)

من خلال الجدول رقم (4-6)، المتعلق ببعد الخصائص المهيمنة (بيئة العمل)، بينت النتائج وجود فجوة بين الخصائص المهيمنة السائدة، وتلك المفضلة لدى المبحوثين، والمتعلقة ببيئة العمل في الجامعات الفلسطينية. وظهرت الفجوة في تفضيل الموظفين للخصائص المهيمنة لثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (1.27) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو الخصائص المهيمنة لثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (1.71) نقطة، عما هو عليه الواقع القائم حالياً. بينما كانت الفروق ما بين الخصائص المهيمنة لثقافة التشعب السائدة والمفضلة، وبين تلك المتعلقة بثقافة السوق السائدة والمفضلة قليلة جداً. وبالتالي فإن توجهات المبحوثين كانت نحو بيئة عمل تتميز بالدفء والمشاركة والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى المرونة التنظيمية. والابتعاد عن بيئة عمل تتميز بالمركزية والرقمية والجمود، والتقيّد بالقوانين والأنظمة والقواعد واللوائح الناظمة للعمل. أي أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية يطمحون للعمل في بيئة أكثر اهتماماً وتركيزاً على الأبعاد الاجتماعية والإنسانية، بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة، وتهتم بالمشاركة التنظيمية والعمل الجماعي وبناء الفرق. وتكون فيها الاتصالات متعددة الاتجاهات صعوداً وهبوطاً بين مختلف المستويات الإدارية، وهو ما توفره ثقافة العشيرة بالإضافة لثقافة التشعب والتي جاءت بالمرتبة الثانية في بعد الخصائص المهيمنة، وبفارق ضئيل عن ثقافة العشيرة. مع ملاحظة اتساع الفارق بينهما وبين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي المفضلتين مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية. وفي هذا السياق أشار فاسيكين (Vasyakin et al., 2016) إلى أن الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الحديثة تركز على المشاركة المستمرة للموظفين الأكاديميين منهم والإداريين، الذين لا يهدفون فقط لإدراك مهاراتهم الشخصية والمهنية جنباً إلى جنب مع التطوير

الوظيفي، ولكنهم يسعون أيضاً لتنسيق العلاقات داخل المؤسسة وداخل المجموعة، بهدف تحسين المناخ النفسي للعمل.

غير أن النتائج السابقة لا تتفق مع دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، التي كانت الخصائص المهيمنة السائدة فيها تُعبر عن ثقافة العشيرة، بينما كانت تفضيلات المبحوثين تعبر عن الخصائص المهيمنة لثقافة السوق. وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة (West-Moynes, 2012) التي تميزت خصائصها المهيمنة السائدة بسمات ثقافة العشيرة أيضاً، وكانت تفضيلات مبحوثيها نحو بيئة عمل تسيطر عليها خصائص ثقافة التشبع. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراستين المذكورتين، بأن ثقافة العشيرة كانت أصلاً مهيمنة على خصائص بيئة العمل في الجامعات المبحوثة في الدراستين السابقتين، وبالتالي كانت توجهات المبحوثين ترنو نحو مميزات جديدة إضافية، تُوفرها في بعض الجوانب ثقافتا السوق والتشبع المفضلتان، وتحديداً تلك المتعلقة بالانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة. بينما في الدراسة الحالية فإن النتائج المبينة في الجدول رقم (4-6)، تشير إلى افتقاد بيئة العمل الحالية في الجامعات الفلسطينية للمرونة، وضعف التركيز على العلاقات الإنسانية والاجتماعية، حيث تسودها المركزية والجمود، وبالتالي يفضل المبحوثون إجراء تعديلات في الثقافة التنظيمية الحالية في بعد الخصائص المهيمنة، نحو تلك المنسجمة مع سمات ثقافة العشيرة أولاً، ومن ثم التشبع ثانياً.

جدول 4-6: الخصائص المهيمنة السائدة والمفضلة لدى الموظفين في بيئة الجامعات الفلسطينية



ثانياً: نمط القيادة التنظيمية

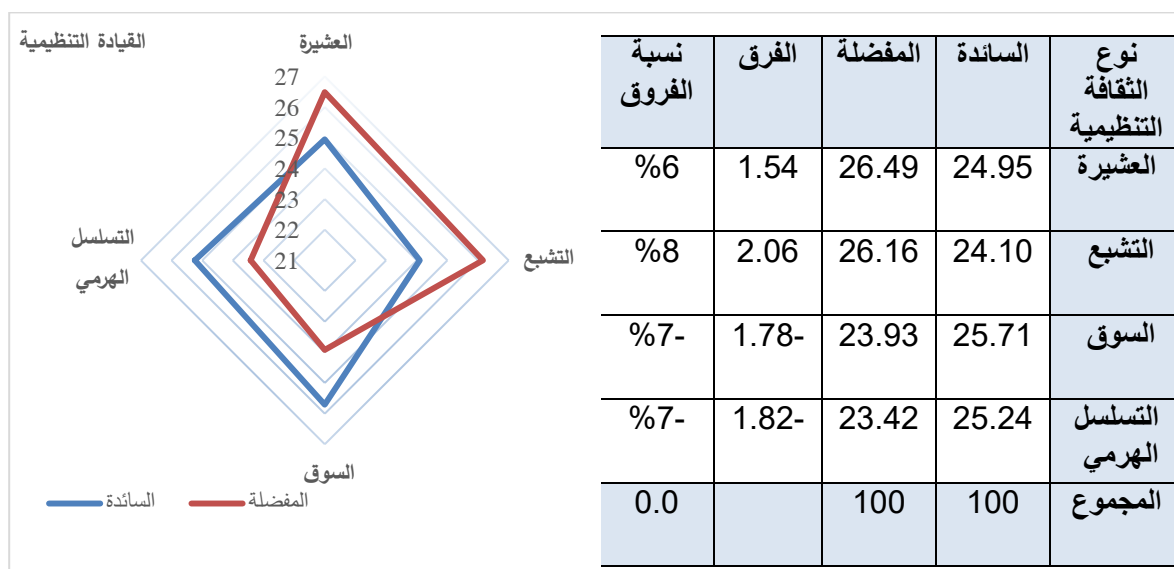
من خلال الجدول رقم (4-7)، والمتعلق بنمط القيادة التنظيمية، بينت النتائج وجود فجوة تستدعي الاهتمام بين نمط القيادة التنظيمية السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية، ونمط القيادة التنظيمية المفضل مستقبلاً لدى موظفيها. وقد ظهرت هذه الفجوة بوضوح من خلال تفضيل المبحوثين لنمط القيادة وفقاً لثقافة التشبع بزيادة مقدارها (2.06) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط القيادة وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (1.82) نقطة عما هو عليه الواقع القائم حالياً. وتفضيل الموظفين لنمط قيادة يتناسب مع ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (1.54) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط قيادة يتناسب مع مفاهيم ثقافة السوق بمقدار (1.78) نقطة عما هو عليه حالياً.

إن النتائج السابقة تعني أن نمط القيادة التنظيمية السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية يتميز إلى حد ما بالمركزية العالية، والتعامل الرسمي مع الموظفين، والالتزام بتسلسل إداري واضح وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على الكفاية في العمل وإنجاز المهمات، والاهتمام بتحقيق النتائج والأهداف، والسعي نحو التفوق على المنافسين. بينما يفضل الموظفون في الجامعات الفلسطينية نمطاً قيادياً يتسم باللامركزية، والاهتمام بالريادة والتجديد والابتكار، وتشجيع الموظفين وإتاحة الفرص لهم للإبداع والتميز، ويعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم، وتقديم التسهيلات المطلوبة للقيام بمهامهم بصورة أبوية غير رسمية.

إن التفضيلات السابقة للمبحوثين - والذين هم بالأصل أكاديميون يشغلون مواقع إدارية إشرافية متقدمة في الجامعات - تشير إلى الإدراك العالي لأهمية الاستثمار في العنصر البشري، وتعزيزه وتمكينه ليكون قادراً على التميز والإبداع، بعيداً عن التوجهات التنافسية التي تفرضها ثقافة السوق، أو الإجراءات البيروقراطية التي تحد من الإبداع والابتكار، لجمودها ولما فيها من مركزية عالية وتحكم وقيود ومحددات تنظيمية تفرضها ثقافة التسلسل الهرمي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، ودراسة (West-Moynes, 2012)، حيث كان نمط القيادة التنظيمية السائد في الجامعات محل الدراسة هو التسلسل الهرمي ذو الخصائص البيروقراطية المركزية الرسمية الجامدة. بينما كانت تفضيلات المبحوثين لنمط قيادة يتسم بسمات ثقافة العشيرة، بحيث يعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم وتقديم النصائح لهم بصورة أبوية غير رسمية.

جدول 4-7: نمط القيادة التنظيمية السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية



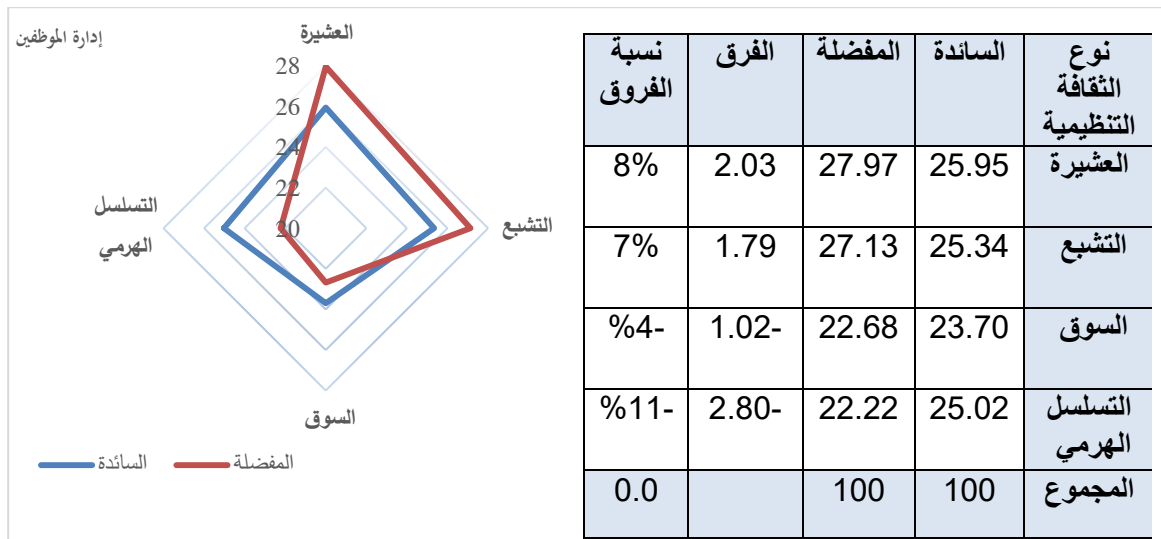
ثالثاً: نمط إدارة الموظفين

من خلال الجدول رقم (4-8)، والمتعلق بنمط إدارة الموظفين، بينت النتائج وجود فجوة تستدعي الاهتمام، بين نمط إدارة الموظفين السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية، ونمط إدارة الموظفين المفضل مستقبلاً لدى موظفيها. وقد ظهرت هذه الفجوة بوضوح من خلال تفضيل المبحوثين لنمط إدارة الموظفين الذي يتناسب مع ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (2.03) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (2.80) نقطة عما هو عليه الواقع القائم حالياً. وتفضيل المبحوثين لنمط إدارة الموظفين الذي يتناسب مع ثقافة التشيع بزيادة مقدارها (1.79) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة السوق بمقدار (1.02) نقطة عما هو عليه حالياً.

إن النتائج السابقة تعني أن نمط إدارة الموظفين السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية - رغم أنه يتميز بالمشاركة والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل بين الموظفين، وتنمية قيم الإخلاص والولاء والانتماء للجامعة، وهي السمات المميزة لثقافة العشيرة- إلا أن هناك تفضيلاً إضافياً من قِبل المبحوثين نحو إدارة الموظفين وفقاً لثقافة العشيرة، لما لتلك الثقافة من مميزات إيجابية. وذلك على حساب نمط إدارة الموظفين وفق ثقافة التسلسل الهرمي والذي يتميز بال رسمية والجمود والتحكم والتقييد بالتسلسل

الإداري، وتحديد المهام وفق أدلة إجراءات معلنة ومحددة ويركز على الاستقرار الداخلي. حيث تُحَدُّ الطرق الرسمية والإجراءات البيروقراطية في العمل من قدرة الموظفين على المشاركة والعمل الجماعي. كما بينت النتائج المتعلقة بهذا البُعد تفضيل المبحوثين لنمط إداري يتميز بالمرونة العالية والتحفيز المستمر، وحث الموظفين على التميز والإبداع والمخاطرة، وتقدير الكفايات واستقطابها. وهي سمات ثقافة التشبع لهذا البعد، وذلك على حساب نمط إداري يتميز بال الرسمية والتركيز على التوجهات التنافسية العالية والاهتمام بتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية احتياجات سوق العمل، والذي تُعبّر عنه ثقافة السوق في هذا البُعد. وبالتالي تشير النتائج السابقة إلى وجود رغبة وتفضيل لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية لنمط إداري مرن، ذي توجهات إنسانية: يُحث على المشاركة والعمل الجماعي، ويُقدّر الإبداع ويشجع الابتكار والريادة والتجديد والتميز، ويعمل على استقطاب الكفايات وتحفيزها. وهذه النتائج تتفق تماماً مع دراسة (West-Moynes, 2012) حيث كانت ثقافة العشيرة هي النمط الإداري السائد فيها، وفضل المبحوثون النمط ذاته الذي كان سائداً أيضاً لإدارة الموظفين. كما تشابهت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، بشأن تفضيلات المبحوثين لنمط إداري يتناسب مع ثقافة العشيرة، في حين أن النمط الإداري السائد في الجامعة المبحوثة كان وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي.

جدول 8-4: نمط إدارة الموظفين السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية



رابعاً: بُعد الرابط التنظيمي

من خلال الجدول رقم (4-9)، المتعلق ببُعد الرابط التنظيمي، بيّنت النتائج وجود فجوة تستدعي الاهتمام، بين الرابط التنظيمي السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية، والرابط التنظيمي المفضل لدى موظفيها. وقد ظهرت هذه الفجوة بوضوح من خلال تفضيل الموظفين للرابط التنظيمية التي تتناسب مع ثقافة التشعب بزيادة مقدارها (1.45) نقطة إضافية، وتلك المتوافقة مع ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (1.11) نقطة إضافية أيضاً، مقابل انخفاض في توجههم نحو الرابط التنظيمية التي تحددها ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (2.46) نقطة عما هو عليه الواقع القائم حالياً، في حين بقيت توجهاتهم نحو الرابط التنظيمية لثقافة السوق كما هي تقريباً، ودون وجود أي فروق تُذكر.

إن النتائج السابقة تشير إلى أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية يفضلون أن يرتبطوا بجامعاتهم عبر دعم تلك الجامعات للطاقات والقدرات الإبداعية، والسعي نحو التميز والريادة، ووجود فرص للابتكار والتطوير والتجديد، وإتاحة المجال للتجربة والمخاطرة لمواكبة المتغيرات الخارجية المتسارعة. وهو ما توفره ثقافة التشعب في هذا المجال. كما يفضل الموظفون أن يكون الرابط التنظيمي فيما بينهم قائماً على المودة والاحترام والثقة المتبادلة والانسجام، وعلى مشاعر الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي نحو جامعاتهم، وهو ما يتلاءم مع السمات المميزة لثقافة العشيرة وفقاً لهذا البُعد، علماً بأن الرابط التنظيمي السائد حالياً في الجامعات الفلسطينية يتسم بهذه السمات، والتي أكد عليها الباحثون، ولكنهم يطمحون لتعزيزها بشكل أكبر، إلى جانب التركيز على تلك السمات المميزة لثقافة التشعب لترتفع من المرتبة الأخيرة حالياً إلى المرتبة الثانية مستقبلاً. وهذه النتائج تتفق تماماً مع دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، حيث كان الرابط التنظيمي السائد بين الباحثين منسجماً مع ثقافة العشيرة، في حين كانت تفضيلاتهم تشير لتوجه أكبر نحو الرابط المنسجمة مع ثقافة التشعب. كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (West-Moynes, 2012) حيث كانت الرابط التنظيمية السائدة والمفضلة وفقاً للباحثين تنسجم مع مميزات ثقافة العشيرة في هذا المجال.

كما توضح النتائج السابقة أن الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية لا يحبذون أن يكون الرابط التنظيمي بينهم وبين جامعاتهم مستنداً إلى القواعد والأنظمة واللوائح التنظيمية الرسمية، والذي تعبر عنه ثقافة التسلسل الهرمي. حيث أظهرت النتائج انخفاضاً كبيراً وملحوظاً في توجهات الباحثين نحو تلك الثقافة (بين السائدة حالياً المفضلة مستقبلاً) بمقدار (10%). بينما بقيت توجهاتهم نحو الرابط

التنظيمية القائمة على السعي لتحقيق النتائج وإنجاز الأهداف المطلوبة والتفوق في منافسة الآخرين، والتي تُعبر عنها ثقافة السوق، كما هي دون أي تغيير يذكر، وحافظت على مكانتها في المرتبة الثالثة بين هذه الثقافات. وهذا يشير إلى موافقة ضمنية لديهم حول هذا النوع من الروابط التنظيمية.

جدول 4-9: الرابط التنظيمي السائد والمفضل في الجامعات الفلسطينية



خامساً: بُعد التركيز الاستراتيجي (أولويات الجامعة)

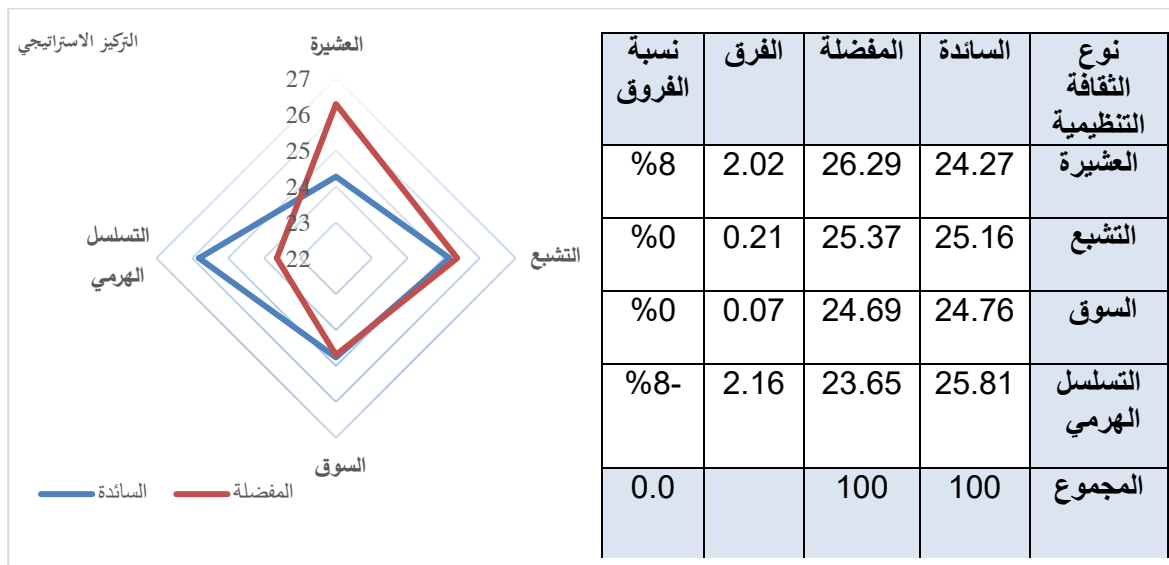
من خلال الجدول (4-10)، والمتعلق بالتركيز الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية (أولوياتها)، بينت النتائج وجود فجوة تستدعي الاهتمام، بين التركيز الاستراتيجي السائد حالياً في الجامعات، والتركيز الاستراتيجي المفضل مستقبلاً لدى موظفيها. وقد ظهرت هذه الفجوة بوضوح من خلال تفضيل الموظفين للتركيز الاستراتيجي الذي يتوافق مع ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (2.02) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (2.16) نقطة عما هو عليه الواقع القائم حالياً. في حين بقيت توجهاتهم نحو التركيز الاستراتيجي لثقافتَي التشبع والسوق كما هي تقريباً ودون وجود أي فروق تذكر، محافظتين على مكانتهما في المرتبتين الثانية والثالثة.

إن النتائج السابقة تشير إلى وجود توجهات ملحوظة، وإلى تفضيل المبحوثين في الجامعات الفلسطينية، لأن تُغيّر الجامعات تركيزها الاستراتيجي، وأولوياتها السائدة حالياً -والمتمثلة في المحافظة على الاستقرار الداخلي، والتأكيد على سلاسة ووضوح إجراءات العمل، وتوجيه عملية تدفق المعلومات والتحكم فيها، والتي تمثلها جميعاً ثقافة التسلسل الهرمي- نحو تركيز استراتيجي وأولويات

مفضلة تتمثل في: تنمية الموارد البشرية، ومشاركتها في مختلف أنشطة العمل، وإشاعة أجواء من الاحترام المتبادل والثقة العالية بين الموظفين. وهو ما ينسجم مع سمات ثقافة العشيرة وفقاً لهذا البُعد. كما يمكن ملاحظة أن الانخفاض في توجهات المبحوثين المتعلقة ببُعد التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي، قابله ارتفاع في التوجهات نحو ثقافة العشيرة بنسب متساوية بلغت (8%)، وهو ما يشير إلى رغبة واضحة ومحددة لدى المبحوثين وتفضيلاتهم في هذا المجال. وهذه النتائج تتفق تماماً مع نتائج دراسة (West-Moynes, 2012)، حيث كان التركيز الاستراتيجي للجامعات المبحوثة يتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي، في حين كانت سمات ثقافة العشيرة هي المفضلة. كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مباركي ومشنان، 2021) من حيث تفضيل المبحوثين للتركيز الاستراتيجي وفقاً لخصائص ثقافة العشيرة، رغم أن ثقافة العشيرة كانت هي السائدة أيضاً.

كما أوضحت النتائج عدم وجود أي تغيير في توجهات الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية نحو التركيز الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية، والمتمثل في التعلم واكتساب موارد جديدة وخلق فرص تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة، والسعي الدائم نحو التجديد والابتكار والتميز، والذي تُعبر عنه ثقافة التشبع. حيث كانت الفروقات بين الأولويات السائدة والمفضلة لا تُذكر في هذا البُعد، وحافظت على مكانتها في المرتبة الثانية بعد ثقافة العشيرة المفضلة مستقبلاً بعد أن كانت في المرتبة الثانية بعد ثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً في بُعد التركيز الاستراتيجي. إضافة إلى ما سبق أوضحت النتائج عدم وجود أي تغيير في توجهات المبحوثين نحو التركيز الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية، والمتمثل في: تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام والأعمال، والتفوق على الآخرين في بيئة شديدة التنافسية. وهو ما تعبر عنه ثقافة السوق في هذا المجال. حيث كانت الفروقات بين الأولويات السائدة والمفضلة شبه معدومة أيضاً. وهذه النتائج تشير إلى قبول ضمني من قبل المبحوثين للتوجهات الاستراتيجية الحالية للجامعات الفلسطينية وفقاً لهاتين الثقافتين: (التشبع، والسوق) في بُعد التركيز الاستراتيجي.

جدول 10-4: التركيز الاستراتيجي السائد والمفضل للجامعات الفلسطينية



سادساً: بُعد معايير النجاح

من خلال الجدول رقم (4-11)، والمتعلق بمعايير النجاح التي تحددها الجامعات الفلسطينية، بينت النتائج وجود فجوة تستدعي الاهتمام، بين معايير النجاح السائدة حالياً، ومعايير النجاح المفضلة لدى الموظفين، وقد ظهرت هذه الفجوة بوضوح من خلال تفضيل الموظفين لمعايير النجاح التي تحددها ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (1.99) نقطة إضافية، مقابل انخفاض في توجههم نحو معايير النجاح المحددة وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (1.40) نقطة عما هو عليه الواقع القائم حالياً. في حين كانت التغيرات في توجهاتهم نحو معايير النجاح التي تحددها ثقافة التشيع قليلة نسبياً وبزيادة مقدارها (0.43) نقطة، قابلها انخفاض في توجهاتهم نحو ثقافة السوق بمقدار (1.02) نقطة.

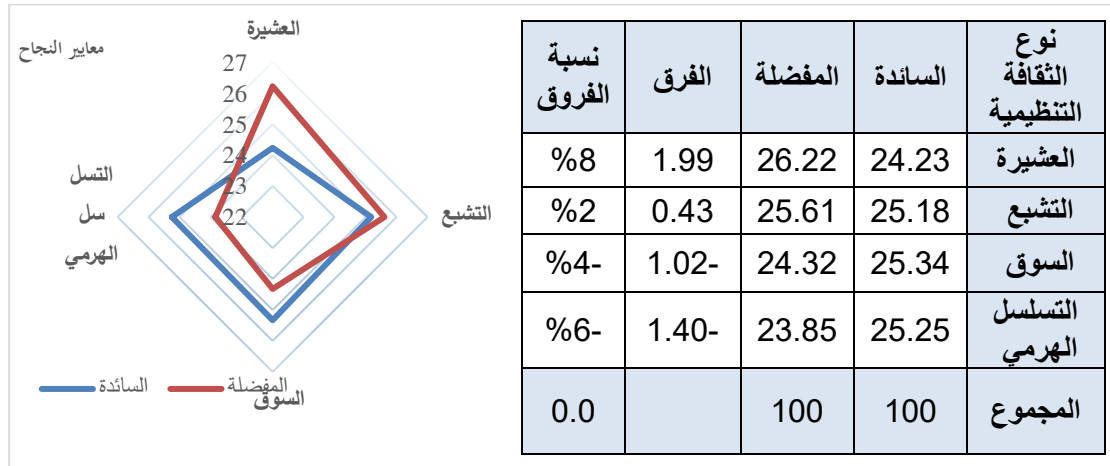
إن النتائج السابقة تشير إلى أن المبحوثين في الجامعات الفلسطينية يفضلون أن تتمثل معايير النجاح في جامعاتهم مستقبلاً ب: تنمية الموارد البشرية، وتلبية الاحتياجات الوظيفية، وتعزيز الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي، وروح الفريق والعمل الجماعي التي تعبر عنها ثقافة العشيرة في هذا المجال. بدلاً من معايير النجاح المعتمدة حالياً لدى الجامعات الفلسطينية، والمتمثلة في: كفاية العمل، وسلاسة الإجراءات، وتخفيض التكلفة المادية، وتقصير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والأعمال، والتي تعبر عنها ثقافة التسلسل الهرمي. وبالتالي يمكن القول إن الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية

يطمحون لمعايير نجاح أكثر إنسانية، وذات توجهات تتضمن المشاركة والعمل الجماعي، ومرتبطة ببناء القدرات والكفايات، وتعزيز القيم السامية المتمثلة في الولاء والالتزام والانتماء، لِمَا لهذه القيم من دلالات وتأثيرات على مستقبل الجامعات وموظفيها.

وقد تطابقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (West-Moynes, 2012)، حيث كانت معايير النجاح السائدة متناسبة مع خصائص ثقافة التسلسل الهرمي، في حين كانت المفضلة متناسبة مع ثقافة العشيرة. كما تشابهت النتائج إلى حد ما مع دراسة (مباركي ومشنان، 2021)، حيث كانت معايير النجاح السائدة متناسبة مع خصائص ثقافة التسلسل الهرمي، في حين كانت المفضلة متناسبة مع ثقافة التشعب، والتي بينت نتائج الدراسة الحالية أنها جاءت في المرتبة الثانية بعد ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مفضلة، وبفارق ضئيل جداً.

كما تشير النتائج السابقة إلى ارتفاع طفيف في توجهات المبحوثين وتفضيلاتهم لمعايير النجاح التي تتناسب مع ثقافة التشعب السائدة حالياً، والمتمثلة في الريادة والتميز والابتكار، ومواكبة أحدث المستجدات، واستقطاب الكفاءات المبدعة في مختلف المجالات، مقابل انخفاض في توجهاتهم نحو معايير النجاح التي تتناسب مع ثقافة السوق والمتمثلة في تحقيق الأهداف والفوز والتفوق على الجامعات الأخرى في بيئة شديدة التنافسية والتي تعبر عنها ثقافة السوق السائدة حالياً، والتي طرأ عليها انخفاض طفيف نسبياً لصالح معايير النجاح المرتبطة بثقافة العشيرة والتشعب، وهو ما يشير أيضاً إلى تفضيل المبحوثين لمعايير نجاح مرتبطة بتنمية وتعزيز إبداعات وكفاءات وطاقات الموارد البشرية، أكثر من تلك القائمة على المنافسة والهادفة للتفوق بعيداً عن التميز والإبداع والابتكار.

جدول 4-11: معايير النجاح السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية



السؤال الرابع: ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-12)، بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين (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 من قبل الباحثين. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صمت الحماية الذاتية بمتوسط استجابات (2.53)، والذي جاء بدرجة موافقة منخفضة أيضاً. وهذه النتائج تتطابق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الظفري والسعيدية، 2020)، 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 نتائج دراستي (أحمد، 2017؛ Sholekar & Behza, 2017) اللتين أظهرتا أيضاً انخفاضاً في صمتي: الموافقة والقبول والحماية الذاتية، بينما كان صوت المسؤولية الاجتماعية متوسطاً في جامعة المنصورة بمصر وفي الجامعات الإيرانية على التوالي. 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. إضافة إلى ما سبق تشابهت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالأنواع السلبية للصمت التنظيمي: (صمت الموافقة

القبول، 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 أيضاً انخفاضاً في مستوى الصمت التنظيمي السلبي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم بالضفة الغربية. وهو ما يتشابه أيضاً مع نتائج دراسة كل من (هوارى، 2019) حول الصمت التنظيمي في الجامعات الجزائرية، ودراسة (القرني، 2015) حول الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية.

ووفقاً للجدول رقم (4-12)، 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 وحجب المعلومات التي من شأنها التسبب بإحداث ضرر للجامعات التي يعملون فيها، أو ضرراً 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، إلا أن النتائج أيضاً بينت قدراً لافتاً من عدم التأكد واليقين حولهما وبدرجة متوسطة، وهو ما عبّرت عنه معاملات الاختلاف المبينة في الجدول أدناه، ما يؤشر إلى وجود تباين ملحوظ بين المبحوثين بهذا الشأن، ويشير أيضاً إلى أن استجاباتهم تجاه الصمت السلبي بنوعيه - رغم انخفاضها - إلا أن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً خاصاً بهذه النتائج، وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية على الجامعات وموظفيها.

جدول 4-12: 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%

وبالنظر إلى الجدول رقم (4-13)، تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين في الجامعات الفلسطينية حول أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة وفق المتغيرات الديموغرافية: (الخصائص العامة للمبحوثين). وقد بينت النتائج وجود توافق بين المبحوثين حول الصمت التنظيمي بأنواعه الثلاثة: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية) بصرف النظر عن الجنس ومجال التخصص. حيث كانت الفروقات في المتوسطات الحسابية لكلا المتغيرين ضئيلة جداً وتكاد لا تُذكر، وهذا يبين وجود درجة عالية من الانسجام في استجابات المبحوثين في البيئة الجامعية التي تتميز بوجود قدر عالٍ من المساواة والتنوع، وغياب التمييز وفقاً للمتغيرين المذكورين، وأن تأثيرهما في استجابات المبحوثين ضئيلة جداً، ما يشير إلى أن جنس المبحوثين أو مجال تخصصهم كانا غير مؤثرين في استجاباتهم حول الصمت التنظيمي بأنواعه الثلاثة.

بينما لوحظ انخفاض ملموس في المتوسطات الحسابية لصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية، وارتفاع ملموس في صمت المسؤولية الاجتماعية بارتفاع الدرجة الوظيفية وازدياد عدد سنوات الخدمة، وهو ما يمكن تفسيره بانخفاض مشاعر اللامبالاة وضعف الثقة بالنفس ومشاعر الخوف وازدياد الإحساس بالمسؤولية والالتزام كلما اقترب المبحوثون من قمة الهرم الوظيفي، حيث تزداد الصلاحيات ودرجة التفويض الوظيفي الممنوحة لهم، كما أن ازدياد عدد سنوات الخدمة في الجامعة يزيد من درجة الإدراك والوعي لدى الموظفين، ويزيد من إحساسهم بالثقة والأمان والمسؤولية والالتزام الوظيفي. ومن ثم فإن متغيري الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة كان لهما تأثير واضح وجلي، وله ما يبرره في استجابات المبحوثين حول الصمت التنظيمي بأنواعه الثلاثة.

كما بينت النتائج أن صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية كانا أكثر وضوحاً في الجامعات الحكومية وجاءا بدرجة متوسطة، فيما كانا الأقل في الجامعات الخاصة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود درجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والجمود في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية بشكل عام. والجامعات الحكومية لا تعد استثناءً في هذا المجال، والأمر نفسه ينطبق على

الجامعات العامة الأقدم تأسيساً بين الجامعات الفلسطينية، والتي تتميز أيضاً بدرجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والجمود في هياكلها التنظيمية، وتسعى نحو الاستقرار الداخلي وتحقيق الكفاية التنظيمية وبالتالي أصبحت أنظمتها الإدارية أعقد، وهو ما تشير إليه النتائج المذكورة. بينما تحاول الجامعات الخاصة التي تم إنشاؤها حديثاً - وفي إطار سعيها لاستقطاب أفضل الكفايات بهدف المنافسة والنجاح وتحقيق الأرباح - منح موظفيها مساحة أوسع للتعبير عن الرأي، لذا يبدو فيها الصمت السلبي بنوعه أقل من الجامعات الحكومية والعامة بصورة واضحة وملموسة، كما بينته نتائجها.

أما فيما يتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية فقد كانت المتوسطات الحسابية الأعلى في الجامعات الحكومية أيضاً، والأقل كانت في الجامعات الخاصة. ويمكن تفسير ذلك بوجود مدونات للسلوك الوظيفي مطبقة في الجامعات الحكومية تنص على ضرورة وأهمية الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بتلك الجامعات، وعدم الإفصاح عنها، وتحكم العلاقة بين الجامعة وموظفيها وبين الموظفين أنفسهم. أما فيما يتعلق بالجامعات الخاصة فيمكن تفسير انخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية فيها مقارنة بغيرها بحدائتها من جهة، ولأنها مؤسسات ربحية تحكمها قواعد الحوكمة التي تلزمها بالمكاشفة والإفصاح والشفافية ونشر البيانات الخاصة بها وفق قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وسوق فلسطين للأوراق المالية من جهة أخرى.

جدول 4-13: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب دوافع الصمت التنظيمي المنتشرة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)

دوافع الصمت التنظيمي المنتشرة			المتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)	
المسؤولية الاجتماعية	الحماية الذاتية	الموافقة والقبول	الجنس	
3.72	2.51	2.56	ذكر	
3.79	2.57	2.65	أنثى	
3.68	2.52	2.59	تخصصات إنسانية	مجال التخصص
3.79	2.53	2.56	تخصصات علمية	
3.65	2.70	2.73	رئيس قسم/ دائرة	الدرجة الوظيفية
3.82	2.43	2.47	عميد كلية	
4.01	1.85	2.03	نائب رئيس	
3.87	3.01	2.92	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخدمة
3.69	2.68	2.77	من خمس إلى عشر سنوات	
3.74	2.36	2.41	أكثر من عشر سنوات	
3.76	2.60	2.58	عامة	نوع الجامعة
3.58	1.99	2.08	خاصة	
3.81	2.79	3.01	حكومية	

السؤال الخامس: ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-14)، بينت النتائج أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الصوت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين بشأنه (3.89) وهو متوسط عالٍ وفق المقياس المعتمد في الدراسة، ويعني درجة موافقة عالية من قبل المبحوثين، 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 من قبل المبحوثين. وهذه النتائج تتفق بشكل كبير مع نتائج دراسة (Kok et al., 2016)، التي بينت انخفاضاً في صوت الحماية الذاتية، وارتفاعاً في صوت المسؤولية الاجتماعية، فيما كان صوت الموافقة والقبول لدى الموظفين متوسطاً. غير أن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Sholekar & Behza, 2017) حول السلوكيات الصوتية 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 بالبيتين الآخرين، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Umar & Hassan, 2013) التي خلصت إلى أن المعتقدات المنبثقة من البيئة الثقافية للمنظمة تؤثر على السلوكيات الصوتية لموظفيها.

كما يتضح من الجدول رقم (4-14)، أن درجة عدم التأكد أو عدم اليقين تجاه صوت المسؤولية الاجتماعية كانت منخفضة، بنسبة بلغت (21.6%) مما 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: (صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية) على التوالي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن هناك إدراكاً كبيراً من قبل المبحوثين لصوت 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 إشرافية، 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، إلا أن النتائج أيضاً بينت قدراً عالياً من عدم التأكد واليقين حول النوع الأول، وقدراً متوسطاً من عدم التأكد واليقين حول النوع الثاني. كما عبرت عنه معاملات الاختلاف المبينة في الجدول أدناه، وهو ما يؤشر إلى وجود اختلاف وتباين ملحوظ بين المبحوثين حول هذا الشأن، ويشير أيضاً إلى أن استجاباتهم تجاه الصوت السلبي بنوعيه رغم انخفاضها نسبياً مقارنة بصوت المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً خاصاً بهذه النتائج وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية على الجامعات وموظفيها.

جدول 4-14: 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%

وبالنظر إلى الجدول رقم (4-15)، تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين في الجامعات الفلسطينية حول أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة فيها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص العامة للمبحوثين). وقد بينت النتائج وجود توافق بين المبحوثين حول الصوت التنظيمي بأنواعه الثلاثة: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية) بصرف النظر عن جنس المبحوث ومجال تخصصه، حيث كانت الفروقات في المتوسطات الحسابية لكلا المتغيرين ضئيلة بشكل عام. وهذا يبين وجود درجة عالية من الانسجام بين المبحوثين من كلا الجنسين ومن كلا مجالي التخصص في استجاباتهم، ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الجامعية تتميز بقدر عالٍ من المساواة والتنوع وغياب التمييز، وإتاحة المجال لحرية التعبير عن الرأي وفقاً للمتغيرين المذكورين، وبذلك لم يكن للجنس أو مجال التخصص تأثير على استجابات المبحوثين تتعلق بالصوت التنظيمي بأنواعه الثلاثة. بينما لوحظ انخفاض ملموس في المتوسطات الحسابية لصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية، وارتفاع ملموس في صوت المسؤولية الاجتماعية بارتفاع الدرجة الوظيفية، وهو ما يمكن تفسيره بزيادة الإحساس بالأمان الوظيفي والقدرة على التعبير عن الرأي، وزيادة الثقة بالنفس وزيادة الإحساس بالمسؤولية والالتزام كلما اقترب المبحوثون من قمة الهرم الوظيفي، حيث تزداد الصلاحيات ودرجة التفويض الوظيفي الممنوحة لهم، وهو ما يُمكنهم من الإدلاء بأرائهم، والتعبير عن أفكارهم ومواقفهم ومقترحاتهم التي من شأنها تطوير الجامعة والنهوض بأدائها بحرية أكبر، كلما ارتفعت درجاتهم الوظيفية. ما يؤشر إلى أن هناك تأثيراً واضحاً وجلياً للدرجة الوظيفية، على استجابات المبحوثين حول الصوت التنظيمي بأنواعه الثلاثة، حيث يكون لارتفاع الدرجة الوظيفية تأثير إيجابي في هذا المجال.

وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة، لوحظ انخفاض ملموس في المتوسطات الحسابية لصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية بزيادة عدد سنوات الخدمة، وهو ما يمكن تفسيره بزيادة الإحساس بالثقة والأمان الوظيفي لدى المبحوثين، وازدياد درجة وعيهم وإدراكهم وتفهمهم للبيئة الجامعية كلما زاد عدد سنوات خدمتهم فيها. وهو ما يشير إلى أن هناك تأثيراً ملموساً وإيجابياً لعدد سنوات الخدمة على صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية. أما فيما يتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية، فقد لوحظ وجود توافق بين المبحوثين حول هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي، حيث كانت الفروقات بين الفئات الثلاث ضئيلة، وإن كانت تميل لفئة المبحوثين ممن تقل سنوات خدمتهم عن خمس سنوات، وهو ما يمكن تفسيره بالحماسة والاندفاع والرغبة في التعبير عن الرأي، وإثبات الولاء

والانتماء للجامعة انطلاقاً من وجود إحساس عالٍ بالقدرة على المساهمة في التغيير والتطوير لدى هؤلاء الموظفين، مقارنة بزملائهم ذوي الخدمة المتوسطة (من خمس إلى عشر سنوات)، قبل أن يبدأ صوت المسؤولية الاجتماعية بالارتفاع مجدداً كلما زاد عدد سنوات الخدمة متجاوزاً عشر سنوات، وما يترتب على ذلك من زيادة الإحساس بالثقة والأمان الوظيفي ودرجة الوعي والإدراك والتفهم لبيئتهم الجامعية، ومع ذلك فإن تأثير عدد سنوات الخدمة على صوت المسؤولية الاجتماعية غير ملموس وقليل، مقارنة بالدرجة الوظيفية للمبجوثين.

أما فيما يتعلق بمتغير نوع الجامعة، فقد بينت النتائج أن صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية كانا أوضح في الجامعات الحكومية، وجاءا بدرجة متوسطة. فيما كانا الأقل في الجامعات الخاصة وجاءا بدرجة منخفضة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود درجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والتعقيد، إضافة إلى نمط الاتصالات الهابطة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية بشكل عام ومنها الجامعات الحكومية. بينما تحاول الجامعات الخاصة التي تم إنشاؤها حديثاً، وفي إطار سعيها لاستقطاب أفضل الكفايات بهدف المنافسة والنجاح وتحقيق الأرباح، منح موظفيها مساحة أوسع للتعبير عن الرأي لذا يكون فيها الصوت السلبي بنوعه أقل من الجامعات الحكومية والعامة، وبذلك يكون لنوع الجامعة تأثير واضح وجلي وملموس على الصوت السلبي بنوعه: الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، لصالح الجامعات الحكومية.

وفيما يتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية فكانت المتوسطات الحسابية الأعلى في الجامعات الخاصة، والأقل كانت في الجامعات العامة. ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات الخاصة أكثر حداثة وانفتاحاً وديناميكية ومرونة من الجامعات الأخرى، وبالتالي تسعى لاستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية ومنحها درجة عالية من الحرية للتعبير عن الرأي وتقديم الآراء والأفكار والمقترحات، ومنحها أيضاً مساحة أوسع للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات، التي من شأنها تعزيز قدرتها على المنافسة لجذب الطلبة إليها، وتعزيز مكانتها وحضورها في المجتمع الفلسطيني. وهذا يشير إلى وجود تأثير جزئي ملموس لنوع الجامعة على صوت المسؤولية الاجتماعية لصالح الجامعات الخاصة.

جدول 4-15: المتوسط الحسابي لتوجهات المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حسب دوافع الصوت التنظيمي المنتشرة والمتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)

دوافع الصوت التنظيمي المنتشرة			المتغيرات المستقلة (الخصائص العامة للمبحوثين)	
المسؤولية الاجتماعية	الحماية الذاتية	الموافقة والقبول		
3.85	2.71	2.45	ذكر	الجنس
4.02	2.84	2.69	أنثى	
3.79	2.72	2.52	تخصصات إنسانية	مجال التخصص
3.97	2.76	2.49	تخصصات علمية	
3.77	2.89	2.65	رئيس قسم/دائرة	الدرجة الوظيفية
4.02	2.66	2.36	عميد كلية	
4.17	2.18	2.07	نائب رئيس	
3.99	3.21	2.97	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخدمة
3.76	2.91	2.67	من خمس إلى عشر سنوات	
3.93	2.57	2.33	أكثر من عشر سنوات	
3.82	2.80	2.50	عامة	نوع الجامعة
4.04	2.18	2.15	خاصة	
3.94	3.06	2.83	حكومية	



أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية
(نتائج الجانب الكمي في الدراسة)

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال خمسة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس؟ بالنظر إلى الجدول رقم (4-16)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (النصير، 2021؛ Güngör & West-Şahin, 2018; Beytekdin et al., 2010) في هذا المجال. وتختلف مع دراسة (Moynes, 2012) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الجامعية الفلسطينية تتسم بالوعي والمساواة وانعدام التمييز وتكافؤ الفرص بين الذكور والإناث، لخضوعهم جميعاً للمعايير والضوابط والإجراءات ذاتها، التي تُطبَّق على الجميع دون استثناء.

جدول 4-16: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الثقافة التنظيمية السائدة، والجنس.

الثقافة التنظيمية السائدة	اختبار T للمساواة في المتوسطات		
	اختبار (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة السائدة	1.493	299	0.136
ثقافة التشعب السائدة	1.474	299	0.141
ثقافة السوق السائدة	-1.107	299	0.269
ثقافة التسلسل الهرمي السائدة	-1.933	299	0.054

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير مجال التخصص؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-17)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية: (العشيرة، والتشعب، والتسلسل الهرمي)، تُعزى لمتغير: مجال التخصص. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة السوق السائدة، تعزى لمتغير: مجال التخصص، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أقل من (0.05)، حيث بلغت (0.010)، وقد كانت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية صاحبة المتوسط الأعلى. وهي بذلك تتفق إلى حد ما - مع دراسة (النصير، 2021) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنسبة للدراسة الحالية بوجود اعتقاد لدى المبحوثين ذوي التخصصات الإنسانية بأن الجامعات الفلسطينية وفي إطار سعيها لمواجهة أزماتها المالية ومنافسة الجامعات الأخرى المحلية، فإنها تسعى لطرح تخصصات أكاديمية جديدة ذات توجهات علمية بمجملها لاستقطاب مزيد من الطلبة للدراسة فيها، وتبتعد هذه الجامعات عن طرح تخصصات جديدة في مجالات العلوم الإنسانية لتنامي البطالة في صفوف خريجي تلك التخصصات، وهي توجهات تتناسب مع ثقافة السوق ومتطلباتها.

جدول 4-17: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
بين الثقافة التنظيمية السائدة ومجال التخصص

اختبار T للمساواة في المتوسطات			الثقافة التنظيمية السائدة
مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية	اختبار (T)	
0.238	299	-1.183	ثقافة العشيرة السائدة
0.220	299	-1.229	ثقافة التشعب السائدة
0.010	299	2.594	ثقافة السوق السائدة
0.830	299	0.215	ثقافة التسلسل الهرمي السائدة

3- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-18)، يتبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة التشبع السائدة، وثقافة التسلسل الهرمي السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أكبر من (0.05). وهذه النتائج تتفق مع دراستي (النصير، 2021؛ Beytekdn et al., 2010؛ Güngör & Şahin, 2018) فيما يتعلق بثقافة التسلسل الهرمي. بينما تبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة العشيرة السائدة، وثقافة السوق السائدة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.005، 0.002) على التوالي. وهي بذلك تختلف مع دراستي (النصير، 2021؛ Güngör & Şahin, 2018) فيما يتعلق بهاتين الثقافتين، وتتفق مع دراسة (Beytekdn et al., 2010) فيما يتعلق بثقافة السوق السائدة.

جدول 4-18: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الوظيفية

الثقافة التنظيمية السائدة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة السائدة	بين المجموعات	2	43.2	5.312	0.005
	داخل المجموعات	297	8.1		
	المجموع	299			
ثقافة التشبع السائدة	بين المجموعات	2	15.0	2.605	0.076
	داخل المجموعات	297	5.7		
	المجموع	299			
ثقافة السوق السائدة	بين المجموعات	2	30.3	6.192	0.002
	داخل المجموعات	297	4.9		
	المجموع	299			
ثقافة التسلسل الهرمي السائدة	بين المجموعات	2	22.3	2.895	0.057
	داخل المجموعات	297	7.7		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-19)، تبين أن الفروق في ثقافة العشيرة السائدة كانت بين فئة رئيس قسم/دائرة وفئة عميد كلية، لصالح فئة عميد الكلية. ويمكن تفسير ذلك بأن العمداء باعتبارهم مشرفين على الأقسام/الدوائر في كلياتهم، يرون أنهم يديرون العمل بروح الفريق وبصورة أبوية ودية، حيث لديهم الشعور بأنهم يسعون من خلال مجالس الكليات لإشراك الموظفين والاهتمام بتنمية قدراتهم وتعزيز الروابط الاجتماعية بينهم، إضافة إلى العمل على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتعزيز قيم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي لديهم.

أما بالنسبة لثقافة السوق السائدة، فكانت الفروق أيضاً بين فئة رئيس قسم/دائرة وفئة عميد كلية ولكن لصالح فئة رئيس قسم/دائرة. وهو ما يمكن تفسيره بأن رؤساء الأقسام/الدوائر وعلى خلاف عمداء الكليات، يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة أكثر رسمية، وذات توجهات تنافسية بين الأقسام/الدوائر في الكلية الواحدة لاستقطاب الطلبة للالتحاق فيها، ومع الأقسام/الدوائر في الكليات المشابهة في الجامعات الأخرى، وذلك لمحدودية أعداد الطلبة والتنافسية الشديدة المرتبطة بالحرص على تلبية احتياجات ومتطلبات السوق والبيئة الخارجية المحيطة. وهو ما يستوجب من إدارات الجامعات إيلاء الاهتمام بهذه النتيجة في ضوء الاختلاف ما بين رؤية كل من العمداء من جهة، ورؤساء الأقسام/الدوائر من جهة أخرى، لواقع ثقافتَي: العشيرة والسوق السائدتين فيها. فيما عدا ذلك كان هناك توافق واضح وجلي بين المبحوثين جميعاً في رؤيتهم للثقافة التنظيمية السائدة بأنواعها الأربعة في جامعاتهم، بصرف النظر عن درجتهم الوظيفية.

جدول 4-19: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الوظيفية

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة السائدة	رئيس قسم/دائرة	عميد كلية
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	رئيس قسم/دائرة	رئيس قسم/دائرة
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	رئيس قسم/دائرة	رئيس قسم/دائرة
	رئيس قسم/دائرة	عميد كلية
ثقافة السوق السائدة	رئيس قسم/دائرة	رئيس قسم/دائرة
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	رئيس قسم/دائرة	رئيس قسم/دائرة
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	رئيس قسم/دائرة	رئيس قسم/دائرة
	رئيس قسم/دائرة	عميد كلية

4- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-20)، يتبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة العشيرة السائدة، والتسلسل الهرمي السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: عدد سنوات الخدمة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أكبر من (0.05). وهذه النتائج تتفق مع دراستي (النصير، 2021؛ Beytekdn et al., 2010)، فيما يتعلق بثقافتَي: العشيرة والتسلسل الهرمي السائدتين، وتختلف معها فيما يتعلق بثقافتَي التشعب والسوق السائدتين. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Güngör & Şahin, 2018) فيما يتعلق بثقافتَي: العشيرة والتسلسل الهرمي السائدتين، وتختلف معها فيما يتعلق بثقافة: السوق، السائدة. بينما تبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة التشعب السائدة، وثقافة السوق السائدة تعزى لمتغير: عدد سنوات الخدمة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.043، 0.004) على التوالي. وهذه النتائج تتفق مع دراستي (Alharbi & Abdelrahim, 2018; West-Moynes, 2012) فيما يتعلق بثقافتَي: التشعب والسوق السائدتين، وتختلف معهما فيما يتعلق بثقافتَي: العشيرة والتسلسل الهرمي السائدتين. وهي تتفق مع دراسة (Güngör & Şahin, 2018) فيما يتعلق بثقافة التشعب السائدة، وتختلف معها فيما يتعلق بثقافات: العشيرة والسوق والتسلسل الهرمي، السائدة.

جدول 4-20: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة، وسنوات الخدمة

الثقافة التنظيمية السائدة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة السائدة	بين المجموعات	16.7	2	8.4	0.999
	داخل المجموعات	2487.7	297	8.4	
	المجموع	2504.5	299		
ثقافة التشبع السائدة	بين المجموعات	36.4	2	18.2	0.043
	داخل المجموعات	1699.0	297	5.7	
	المجموع	1735.4	299		
ثقافة السوق السائدة	بين المجموعات	58.8	2	29.4	0.003
	داخل المجموعات	1452.7	297	4.9	
	المجموع	1511.5	299		
ثقافة التسلسل الهرمي السائدة	بين المجموعات	8.1	2	4.1	0.596
	داخل المجموعات	2322.4	297	7.8	
	المجموع	2330.5	299		

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-21)، تبين أن الفروق في ثقافة التشبع السائدة كانت بين فئة (أقل من خمس سنوات) و(أكثر من عشر سنوات) لصالح فئة (أكثر من عشر سنوات). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الباحثين ذوي الخدمة الأعلى يرون أن جامعاتهم تتوجه نحو الإبداع والابتكار والتميز والريادة أكثر من زملائهم ذوي سنوات الخدمة الأقل، حيث مكنتهم سنوات خدمتهم الطويلة في العمل الأكاديمي وفي مواقع إشرافية في الجامعة من أن يكونوا على معرفة ودراية أكبر بتوجهات الجامعة وسعيها لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، والتي تتطلب قدراً أكبر من التركيز على المبادرة والمخاطرة والحرية، وإتاحة المجال المناسب للموظفين لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر لتحقيق الريادة والتميز.

أما بالنسبة لثقافة السوق السائدة فكانت الفروق بين فئة (خمس إلى عشر سنوات) و (أكثر من عشر سنوات) لصالح فئة من (خمس إلى عشر سنوات). ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين ذوي الخدمة المتوسطة يرون أن جامعاتهم تسعى لمواكبة متطلبات السوق ومنافسة الجامعات الأخرى من خلال فتح تخصصات جديدة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل، أكثر من زملائهم ذوي الخدمة الأعلى والذين هم أكثر وعياً والتزاماً وإدراكاً للأمور، انطلاقاً من خبرتهم الطويلة في مجال عملهم. وبالتالي فهم

ينظرون إلى التوجهات الحالية للجامعة من منطلق الإبداع والابتكار والتجديد وليس انطلاقاً من التوجهات المتسمة بالتنافسية العالية التي تُميز ثقافة السوق. كما أن الموظفين ذوي سنوات الخدمة المتوسطة عادة ما يحاولون التنافس مع زملائهم في إطار سعيهم لإثبات وجودهم وتحسين فرصهم الوظيفية، وذلك أكثر من زملائهم ذوي سنوات الخدمة الأعلى. ولم تظهر تلك الفروق لدى المبحوثين الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم خمس سنوات، رغم أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة هو نفسه لفئة من (خمس إلى عشر سنوات)، وذلك لفئة عددهم ووجود تباين أكبر بينهم، مقارنة بزملائهم ممن تراوح عدد سنوات خدمتهم من (خمس إلى عشر سنوات)، والذي يوضحه ارتفاع الانحراف المعياري لفئة (أقل من خمس سنوات). فيما عدا ذلك - وعلى غرار متغير الدرجة الوظيفية- كان هناك توافق واضح وجلي بين المبحوثين، بصرف النظر عن عدد سنوات خدمتهم، في رؤيتهم للثقافة التنظيمية السائدة في جامعاتهم.

جدول 4-21: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية السائدة وسنوات الخدمة

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة		الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
ثقافة التشبع السائدة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.493
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	0.390
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	0.493
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	0.327
	أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	0.390
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.327
ثقافة السوق السائدة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	1.000
	سنوات	أكثر من عشر سنوات	0.093
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	1.000
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	0.008
	أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	0.093
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.008

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغير نوع الجامعة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-22)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير

نوع الجامعة لجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة الجامعات الفلسطينية متشابهة إلى حد كبير، فهذه الجامعات تعمل في البيئة ذاتها التي تميز المجتمع الفلسطيني وهي تعد امتداداً وانعكاساً لها، وتنتشر ضمن مساحة جغرافية محدودة نسبياً، وتتشابه إلى حد كبير في تخصصاتها وبرامجها الأكاديمية، ويعمل عدد كبير من الأكاديميين فيها بدوام جزئي في أكثر من جامعة في الوقت ذاته. وهذا ما يفسر عدم وجود فروقات جوهرية في استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والتي تبدو متقاربة إلى حد كبير.

جدول 4-22: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية السائدة ونوع الجامعة

الثقافة التنظيمية السائدة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة السائدة	بين المجموعات	2	49.7	3.008	0.051
	داخل المجموعات	297	8.3		
	المجموع	299			
ثقافة التشيع السائدة	بين المجموعات	2	9.1	0.779	0.460
	داخل المجموعات	297	5.8		
	المجموع	299			
ثقافة السوق السائدة	بين المجموعات	2	4.5	0.445	0.641
	داخل المجموعات	297	5.1		
	المجموع	299			
ثقافة التسلسل الهرمي السائدة	بين المجموعات	2	21.1	1.355	0.260
	داخل المجموعات	297	7.8		
	المجموع	299			

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال خمسة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-23)، يتبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس. لجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة: حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). وهذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع دراسة (النصير، 2021) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء ثقافة التشعب المفضلة فقط حيث كانت لصالح الإناث. ودراسة (West-Moynes, 2012) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الكندية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء ثقافة العشيرة المفضلة فقط حيث كانت لصالح الذكور. ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت غياب الفروق بين الجنسين فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة، بأن البيئة الجامعية الفلسطينية تتسم بالوعي والمساواة وانعدام التمييز وتكافؤ الفرص بين الذكور والإناث، لخضوعهم جميعاً للمعايير والضوابط والإجراءات ذاتها، التي تُطبّق على الجميع دون استثناء، وبالتالي تتطابق تفضيلات المبحوثين للثقافة التنظيمية التي يرغبون في أن تهيمن على جامعاتهم مستقبلاً بصرف النظر عن الجنس.

جدول 4-23: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الثقافة التنظيمية المفضلة والجنس

اختبار T للمساواة في المتوسطات			الثقافة التنظيمية المفضلة
مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية	اختبار (T)	
0.777	299	-0.284	ثقافة العشيرة المفضلة
0.562	299	0.581	ثقافة التشعب المفضلة
0.706	299	-0.378	ثقافة السوق المفضلة
0.876	299	0.156	ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة

2- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير مجال التخصص؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-24)، يتبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية: (العشيرة، والتشبع، والتسلسل الهرمي) تعزى لمتغير: مجال التخصص، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). بينما تبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة السوق المفضلة تعزى لمتغير مجال التخصص، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.043)، وقد كانت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية صاحبة المتوسط الأعلى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنسبة للدراسة الحالية برغبة الباحثين ذوي التخصصات الإنسانية وتفضيلهم لأن تقوم جامعاتهم بمنافسة الجامعات الأخرى، وطرح تخصصات جديدة يمكن من خلالها استقطاب مزيد من الطلبة للدراسة فيها، بهدف مواجهة الأزمة المالية المتصاعدة والتغلب عليها، خاصة في ظل توجه بعض الجامعات لإغلاق عدد من التخصصات الإنسانية فيها، وخوف موظفيها من تداعيات هذا الأمر على وظائفهم ومستقبلهم في الجامعة.

جدول 4-24: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
بين الثقافة التنظيمية المفضلة ومجال التخصص

اختبار T للمساواة في المتوسطات			الثقافة التنظيمية المفضلة
مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية	اختبار (T)	
0.158	299	-1.414	ثقافة العشيرة المفضلة
0.728	299	-0.348	ثقافة التشبع المفضلة
0.043	299	2.030	ثقافة السوق المفضلة
0.926	299	0.093	ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-25)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافات التنظيمية المفضلة: (العشيرة، والسوق، والتسلسل الهرمي) في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير: الدرجة الوظيفية. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بثقافة التشبع المفضلة تعزى لمتغير: الدرجة الوظيفية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.035).

جدول 4-25: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة والدرجة الوظيفية

الثقافة التنظيمية المفضلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة المفضلة	بين المجموعات	2	4.2	0.425	0.654
	داخل المجموعات	297	9.9		
	المجموع	299			
ثقافة التشبع المفضلة	بين المجموعات	2	17.0	3.383	0.035
	داخل المجموعات	297	5.0		
	المجموع	299			
ثقافة السوق المفضلة	بين المجموعات	2	6.3	1.054	0.350
	داخل المجموعات	297	5.9		
	المجموع	299			
ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة	بين المجموعات	2	7.6	0.733	0.481
	داخل المجموعات	297	10.4		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-26)، تبين أن الفروق في ثقافة التشبع المفضلة كانت بين فئة رئيس قسم/دائرة، وفئة نائب رئيس لصالح فئة نائب رئيس. ويمكن تفسير هذه النتيجة برغبة الباحثين ذوي الدرجات الوظيفية الأعلى بتميز جامعاتهم وريادتها من

خلال وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة والتجربة والمخاطرة، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في البيئة الخارجية، إضافة لرغبتهم في أن تتبوأ جامعاتهم مراتب متقدمة في معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS)، كونهم يشغلون مواقع متقدمة في صنع القرار تجعلهم على اطلاع ودراية ومعرفة أكبر باحتياجات جامعاتهم وتطلعاتها وبواقعها الحالي، مقارنة بزملائهم من فئة رئيس قسم/دائرة ذوي الدرجات الوظيفية الأدنى. وفيما عدا ذلك كان هناك توافق واضح وجلي بين المبحوثين جميعاً في توجهاتهم نحو الثقافة التنظيمية المفضلة في جامعاتهم بأنواعها الأربعة مستقبلاً بصرف النظر عن درجتهم الوظيفية.

جدول 4-26: اختبار شفیه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة والدرجة الوظيفية

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
ثقافة التشبع المفضلة	عميد كلية	0.176
	رئيس قسم/دائرة	0.035
	رئيس قسم/دائرة	0.176
	نائب رئيس	0.780
	رئيس قسم/دائرة	0.035
	عميد كلية	0.780

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-27)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بأنواع الثقافة التنظيمية المفضلة كافة: (العشيرة، والتشبع، والسوق، والتسلسل الهرمي) تعزى لمتغير: سنوات الخدمة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.037، 0.016، 0.027، 0.032) على التوالي.

جدول 4-27: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة وسنوات الخدمة

الثقافة التنظيمية المفضلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة المفضلة	بين المجموعات	2	32.3	3.33	0.037
	داخل المجموعات	297	9.7	2	
	المجموع	299			
ثقافة التشيع المفضلة	بين المجموعات	2	21.0	4.20	0.016
	داخل المجموعات	297	5.0	1	
	المجموع	299			
ثقافة السوق المفضلة	بين المجموعات	2	21.4	3.67	0.027
	داخل المجموعات	297	5.8	4	
	المجموع	299			
ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة	بين المجموعات	2	35.4	3.48	0.032
	داخل المجموعات	297	10.2	1	
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-28)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في ثقافة العشيرة المفضلة وثقافة التشيع المفضلة بين فئة (أقل من خمس سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات) لصالح فئة (أكثر من عشر سنوات). وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة (West-Moynes, 2012)، حيث كانت الفروقات تتعلق بثقافة العشيرة المفضلة فقط بين سنوات الخدمة الأقل، وسنوات الخدمة الأعلى، لصالح سنوات الخدمة الأعلى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المبحوثين ذوي الخدمة الأعلى يرغبون في أن تتميز بيئة العمل في جامعاتهم مستقبلاً بالمرونة والديناميكية، والتركيز على تلبية الاحتياجات الوظيفية للعاملين فيها ومتطلباتهم الاجتماعية. كما يطمحون لأن تسود قيم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، والمشاركة والعمل بروح الفريق في جامعاتهم، جنباً إلى جنب مع قيم الإبداع والابتكار والتميز والريادة والانفتاح على البيئة الخارجية بهذا الشأن، مقارنة بما هو قائم حالياً، وذلك في إطار تفضيل المبحوثين ذوي سنوات الخدمة الأعلى لأن تقوم الجامعات التي يعملون فيها باستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية للعمل فيها، ومواكبة آخر المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، والتي تتطلب قدراً أكبر من التركيز على المبادرة

والمخاطرة والتجربة، وإتاحة الحرية والمجال المناسب للموظفين لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الكامنة وتحقيق الريادة والتميز، لأن سنوات خدمتهم الطويلة تجعلهم أكثر دراية وخبرة وإطلاع ومعرفة باحتياجات جامعاتهم وموظفيها، ولديهم شعور أكبر بالاستقرار الوظيفي مقارنة بزملائهم ذوي سنوات الخدمة الأدنى من فئة (أقل من خمس سنوات).

وكانت الفروق في ثقافة السوق المفضلة وثقافة التسلسل الهرمي المفضلة بين فئة (أقل من خمس سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات) لصالح فئة (أقل من خمس سنوات)، وذلك على النقيض تماماً من ثقافتني: العشيرة والتشيع، المفضلتين. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين ذوي الخدمة الأقل يرغبون نسبياً في وجود أنظمة وقواعد وضوابط ومعايير تحكم عملهم داخل الجامعات، وأن تسعى جامعاتهم لمواكبة متطلبات السوق ومنافسة الجامعات الأخرى من خلال فتح تخصصات جديدة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل. كما أنهم يفضلون التنافس مع زملائهم الآخرين في إطار سعيهم لإثبات وجودهم وتحسين فرصهم الوظيفية، مقارنة بزملائهم ذوي سنوات الخدمة الأعلى، الذين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويفضلون أن يعملوا مستقبلاً في بيئة أكثر مرونة وديناميكية وذات توجهات إدارية إنسانية، تشجع على إطلاق الطاقات الكامنة، وتعمل على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجاتهم المتعددة. فيما عدا ذلك، وعلى غرار متغير الدرجة الوظيفية، كان هناك توافق بين المبحوثين - بصرف النظر عن عدد سنوات خدمتهم - في توجهاتهم نحو الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في جامعاتهم.

جدول 4-28: اختبار شففيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة، وسنوات الخدمة

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة المفضلة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
ثقافة التشبع المفضلة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
ثقافة السوق المفضلة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	من خمس إلى عشر سنوات

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير نوع الجامعة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-29)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة: (العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي) في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير: نوع الجامعة- لجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة: حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.001، 0.001، 0.008، 0.001) على التوالي.

جدول 4-29: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية المفضلة، ونوع الجامعة

الثقافة التنظيمية المفضلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة المفضلة	بين المجموعات	2	99.7	10.77	0.001
	داخل المجموعات	297	9.3		
	المجموع	299			
ثقافة التشيع المفضلة	بين المجموعات	2	36.2	7.408	0.001
	داخل المجموعات	297	4.9		
	المجموع	299			
ثقافة السوق المفضلة	بين المجموعات	2	28.5	4.930	0.008
	داخل المجموعات	297	5.8		
	المجموع	299			
ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة	بين المجموعات	2	116.5	12.11	0.001
	داخل المجموعات	297	9.6		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-30)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في ثقافة العشيرة المفضلة، وثقافة التشيع المفضلة، بين فئة الجامعات العامة وبين فئتي: الجامعات الحكومية والخاصة، لصالح فئة الجامعات العامة. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين

في الجامعات العامة بدأوا يشعرون بالمنافسة المستجدة من قِبل الجامعات الحكومية والخاصة التي تأسست حديثاً مقارنة بالعمر الزمني الطويل للجامعات العامة العربية. لذا يرغب المبحوثون العاملون في الجامعات العامة - حفاظاً على مكانة جامعاتهم واستمراريتها - في أن تتسم بيئة العمل فيها مستقبلاً بالمرونة والديناميكية، وفي التركيز على تلبية الاحتياجات الوظيفية والمتطلبات الاجتماعية للعاملين فيها، لتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق الرضا الوظيفي، ولكي تسود قيم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي لديهم بما يعزز المشاركة والعمل بروح الفريق في جامعاتهم، جنباً إلى جنب مع قيم الإبداع والابتكار والتميز والريادة. ويرغبون في مواكبة آخر التطورات والمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، والتي تتطلب قدراً أكبر من التركيز على المبادرة والمخاطرة والتجربة، وإتاحة المجال المناسب للموظفين لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الكامنة وتحقيق الريادة والتميز، إضافة إلى المنافسة القائمة حالياً بين الجامعات العامة نفسها للحصول على مرتبة أعلى، والتميز عن غيرها وفق معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS).

وكانت الفروق في ثقافة السوق المفضلة بين فئة الجامعات العامة وفئة الجامعات الحكومية لصالح فئة الجامعات الحكومية. ويمكن تفسير ذلك بتضاؤل التمويل الحكومي المقدم للجامعات الحكومية حالياً، وحصره في الرواتب والأجور، بعد أن كان هذا التمويل يغطي جميع النفقات الجارية والتطويرية لتلك الجامعات فيما مضى، ما يفسر رغبة المبحوثين من تلك الجامعات بالسير على خطى الجامعات العامة في البحث عن مصادر تمويل أخرى جديدة، لتغطية نفقاتها التشغيلية والتطويرية لضمان استقرارها واستمراريتها. الأمر الذي تجاوزه الجامعات العامة نسبياً، فهي تعتمد على مواردها الذاتية في تغطية نفقاتها كافة، في ظل تراجع الدعم الحكومي لها منذ عدة سنوات.

كانت الفروق في ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة بين فئة الجامعات العامة، وبين فئتي: الجامعات الخاصة والحكومية لصالح فئتي الجامعات الخاصة والحكومية. ويمكن تفسير ذلك بوجود توجهات كبيرة وملحوظة لدى المبحوثين في الجامعات العامة نحو ثقفتي العشيرة والتشبع المبينة سابقاً، على حساب ثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً فيها، أكثر من المبحوثين في الجامعات الحكومية والخاصة إذ كانت توجهاتهم بالابتعاد عن ثقافة التسلسل الهرمي أقل حدة وظهوراً فيهما.

جدول 4-30: اختبار شفيه (Scheffe) بين الثقافة التنظيمية المفضلة نوع الجامعة

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة المفضلة	عامة	خاصة
	عامة	حكومية
		عامة
	خاصة	عامة
		حكومية
	ثقافة التشبع المفضلة	عامة
عامة		حكومية
		عامة
خاصة		عامة
		حكومية
ثقافة السوق المفضلة		عامة
	عامة	حكومية
		عامة
	خاصة	عامة
		حكومية
	ثقافة التسلسل الهرمي المفضلة	عامة
عامة		حكومية
		عامة
خاصة		عامة
		حكومية
عامة		عامة
	عامة	عامة
عامة	عامة	
	عامة	عامة
عامة	عامة	
	عامة	عامة

السؤال الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال خمسة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير الجنس؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-31)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لجميع أنواع الصمت التنظيمي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (Nas, 2021؛ الظفري وسعيدية، 2020؛ بركات، 2020؛ هوارى، 2019؛ القرني، 2015)، والتي بينت جميعها عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ولم تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أحمد، 2017)، والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (الحضرمي، 2017) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود توافق في استجابات المبحوثين من كلا الجنسين تبين تفهمهم وإدراكهم لمدى خطورة الانعكاسات السلبية لصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية، حيث جاءت استجاباتهم منخفضة بشأنهما، مقابل إدراكهم للجوانب الإيجابية لصمت المسؤولية الاجتماعية والذي ظهر جلياً من خلال ارتفاع درجة استجاباتهم بشأنه، وهو ما يشير إلى عدم وجود تمييز في الصلاحيات الممنوحة للأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية على أساس الجنس، ووجود قدر عالٍ من المساواة بين كلا الجنسين في البيئة الجامعية، ويتمتعون بالقدر ذاته من الاستقلالية والحرية الأكاديمية.

جدول 4-31: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين والجنس

أنواع الصمت التنظيمي	اختبار T للمساواة في المتوسطات		
	اختبار (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	-0.621	299	0.535
صمت الحماية الذاتية	-0.340	299	0.734
صمت المسؤولية الاجتماعية	-0.484	299	0.628

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير مجال التخصص؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-32)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مجال التخصص لجميع أنواع الصمت التنظيمي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بركات، 2020) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي تعزى لمتغير مجال التخصص، في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم بالضفة الغربية. ويمكن تفسير هذه النتيجة - كما سابقتها - بوجود توافق في استجابات المبحوثين، بصرف النظر عن مجال تخصصهم، لمدى خطورة الانعكاسات السلبية لصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية، حيث جاءت استجاباتهم منخفضة بشأنهما، مقابل إدراكهم للجوانب الإيجابية لصمت المسؤولية الاجتماعية والذي ظهر جلياً من خلال ارتفاع درجة استجاباتهم بشأنه. وهو ما يشير إلى أن الصلاحيات الممنوحة للأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية تخضع لذات الأنظمة والضوابط والتعليمات والإجراءات المعمول بها في الجامعات الفلسطينية في مختلف الكليات الإنسانية منها والعلمية، والتي تتعلق بمهامهم ومسؤولياتهم ونطاق إشرافهم.

جدول 4-32: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين ومجال التخصص

أنواع الصمت التنظيمي	اختبار T للمساواة في المتوسطات		
	اختبار (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	0.225	299	0.822
صمت الحماية الذاتية	-0.057	299	0.955
صمت المسؤولية الاجتماعية	-1.015	299	0.311

3- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-33)، يتبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.001) لكل منهما. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الحضرمي، 2017)، والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية العلمية لصالح أستاذ واستاذ مشارك. بينما تبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أكبر من (0.05). وهذا يعني وجود قدر عالٍ من التوافق بين الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية بصرف النظر عن درجتهم الوظيفية. ويمكن تفسير ذلك بأنهم يتمتعون جميعاً بقدر عالٍ من الالتزام والانتماء والإحساس بالمسؤولية والحرص على عدم الإفصاح عن المعلومات التي قد تضر الجامعة وموظفيها.

جدول 4-33: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية

أنواع الصمت التنظيمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	بين المجموعات	2	8.2	6.943	0.001
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت الحماية الذاتية	بين المجموعات	2	11.6	9.845	0.001
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2	2.3	2.271	0.105
	داخل المجموعات	297	1.0		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-34)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صمت الموافقة والقبول بين فئة رئيس قسم/دائرة، وفئة نائب رئيس، لصالح فئة: رئيس قسم/دائرة. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين كلما ارتفعت درجتهم الوظيفية، زاد إحساسهم بالمسؤولية، وزادت ثقتهم بأنفسهم واستعدادهم لإبداء الرأي والمبادرة، وبالتالي انخفض صمت الموافقة والقبول لديهم، وذلك لطبيعة مهامهم وأدوارهم وزيادة مسؤولياتهم، والدرجة العالية من التفويض الممنوحة لهم بحكم مواقعهم الوظيفية المتقدمة، مقارنة بزملائهم ذوي الدرجة الوظيفية الأدنى.

وكانت الفروق في صمت الحماية الذاتية بين فئة رئيس قسم/دائرة وفئة نائب رئيس، وبين فئة عميد كلية وفئة نائب رئيس لصالح فئة رئيس قسم/دائرة وفئة عميد كلية. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين ذوي الدرجة الوظيفية الأعلى يتمتعون بإحساس عالٍ بالأمان الوظيفي، وتقل مخاوفهم وينخفض شعورهم بالتهديد الوظيفي، وذلك في ضوء ارتفاع مكانتهم ودرجتهم الوظيفية ودرجة التفويض الممنوحة لهم مقارنة بزملائهم الأقل درجة وظيفية، وبالتالي فإنهم أقل حاجة للحماية الذاتية من زملائهم الآخرين.

جدول 4-34: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	رئيس قسم/دائرة	عميد كلية
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	عميد كلية	رئيس قسم/دائرة
	عميد كلية	نائب رئيس
	نائب رئيس	رئيس قسم/دائرة
	نائب رئيس	عميد كلية
صمت الحماية الذاتية	رئيس قسم/دائرة	عميد كلية
	رئيس قسم/دائرة	نائب رئيس
	عميد كلية	رئيس قسم/دائرة
	عميد كلية	نائب رئيس
	نائب رئيس	رئيس قسم/دائرة
	نائب رئيس	عميد كلية

4- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-35)، يتبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.007، 0.002) على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أحمد، 2017)، التي بينت وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح المدة الزمنية الأقل. بينما تبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أكبر من (0.05). وهذا يعني وجود قدر عالٍ من التوافق بين الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية بصرف النظر عن عدد سنوات خدمتهم. ويمكن تفسير ذلك بأنهم جميعاً يتمتعون بقدر عالٍ من الالتزام والانتماء والإحساس بالمسؤولية، والحرص على عدم الإفصاح عن المعلومات التي قد تضر الجامعة وموظفيها.

جدول 4-35: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة

الصمت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	بين المجموعات	2	6.1	5.111	0.007
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت الحماية الذاتية	بين المجموعات	2	7.6	6.284	0.002
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2	0.4	0.404	0.668
	داخل المجموعات	297	1.0		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-36)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صمت الموافقة والقبول بين فئة أقل من خمس سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وبين فئة من خمس إلى عشر سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، لصالح فئتي أقل من خمس سنوات، ومن خمس إلى عشر سنوات. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين ذوي سنوات الخدمة الأعلى في الجامعات لديهم إحساس أعلى بالمسؤولية وثقة أكبر بالنفس ومعرفة أكبر وخبرة أكثر بطبيعة العمل بالجامعة، ما يخلق لديهم استعداد أعلى لإبداء الرأي والمبادرة، وبالتالي انخفض صمت الموافقة والقبول لديهم مقارنة بزملائهم الآخرين ذوي سنوات الخدمة التي تقل عن عشر سنوات من الفئتين المذكورتين أعلاه. وكانت الفروق في صمت الحماية الذاتية بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة أكثر من عشر سنوات لصالح فئة أقل من خمس سنوات. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين كلما زادت سنوات خدمتهم ارتفع لديهم الإحساس بالأمان الوظيفي، وقلت مخاوفهم، وانخفض شعورهم بالتهديد الوظيفي، وقلت حاجتهم للحماية، مقارنة بزملائهم ذوي سنوات الخدمة الأقل.

جدول 4-36: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة

المتغيرات التابعة/المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	أقل من خمس سنوات	0.143
	أكثر من عشر سنوات	0.504
	من خمس إلى عشر سنوات	-0.143
	أكثر من عشر سنوات	0.361
	أقل من خمس سنوات	-0.504
	من خمس إلى عشر سنوات	-0.361
صمت الحماية الذاتية	أقل من خمس سنوات	0.331
	أكثر من عشر سنوات	0.653
	من خمس إلى عشر سنوات	-0.331
	أكثر من عشر سنوات	0.323
	أقل من خمس سنوات	-0.653
	من خمس إلى عشر سنوات	-0.323

5- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير نوع الجامعة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-37)، يتبين وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.001) لكل منهما. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Abdul Rahman et al., 2020) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي السلبي تعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، ودراسة (الحضرمي، 2017) التي بينت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي السلبي تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة أم القرى. بينما تبين عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أكبر من (0.05). ما يعني وجود توافق في استجابات الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية حول صمت المسؤولية الاجتماعية، بصرف النظر عن نوع الجامعة. ويمكن تفسير هذا التوافق بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية الموجودة في نطاق جغرافي محدود، وتواجه الظروف والتحديات ذاتها، ما يتطلب وجود درجة عالية من الحرص والإحساس بالمسؤولية لدى المبحوثين لحماية سرية المعلومات والتي قد يؤدي الكشف عنها إلى نتائج وعواقب سلبية، قد تلحق الضرر بالجامعة وموظفيها.

جدول 4-37: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

الصمت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	بين المجموعات	2	12.1	10.47	0.001
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت الحماية الذاتية	بين المجموعات	2	10.1	8.48	0.001
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صمت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2	0.9	0.85	0.430
	داخل المجموعات	297	1.0		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-38)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صمت الموافقة والقبول بين فئة الجامعات الحكومية، وفئتي الجامعات الخاصة والعامة، لصالح فئة الجامعات الحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية والمركزية والتحكم والسيطرة والجمود في الجامعات الحكومية، التي تعد انعكاساً للنمط الإداري السائد في المؤسسات الحكومية بشكل عام، والتي تحكمها الأنظمة واللوائح والضوابط والتعليمات والإجراءات الرسمية الصارمة، ما يجعل موظفيها يشعرون باللامبالاة وعدم القدرة على التغيير، ويضعف ثقتهم بأنفسهم، فيمتنعون عن الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم، ومشاركة أفكارهم ومعلوماتهم بصورة متعمدة، انطلاقاً من إحساسهم بعدم جدوى الإفصاح عنها.

وكانت الفروق في صمت الموافقة والقبول أيضاً بين فئة الجامعات العامة وفئة الجامعات الخاصة لصالح فئة الجامعات العامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود توجهات لدى الجامعات الخاصة حديثة التأسيس، والباحثة عن تعزيز دورها ومكانتها في المجتمع الفلسطيني، والساعية لاستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية، للأخذ بمقترحات موظفيها واحترام آرائهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحفيزهم على المشاركة في وضع الخطط والبرامج المستقبلية، وفي عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم، وبذلك يقل لدى موظفيها صمت الموافقة والقبول مقارنةً بالجامعات العامة.

فيما كانت الفروق في صمت الحماية الذاتية بين فئة الجامعات الخاصة، وفننتي الجامعات العامة والحكومية، لصالح فننتي الجامعات العامة والحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسعي الجامعات الخاصة حديثة التأسيس لمنافسة الجامعات الأخرى، واستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية للعمل فيها، من خلال منح موظفيها إحساساً أكبر بالأمان الوظيفي، ومساحة أوسع للتعبير عن الرأي، والحد من الشعور بالخوف والحاجة للحماية الذاتية.

جدول 4-38: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

المتغيرات التابعة/ المتغيرات المستقلة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
صمت الموافقة والقبول	عامة	خاصة
	عامة	حكومية
	خاصة	عامة
	خاصة	حكومية
	حكومية	عامة
	حكومية	خاصة
صمت الحماية الذاتية	عامة	خاصة
	عامة	حكومية
	خاصة	عامة
	خاصة	حكومية
	حكومية	عامة
	حكومية	خاصة

السؤال التاسع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجامعة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال خمسة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير الجنس؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-39)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الصوت التنظيمي. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً

أكبر من (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kok et al., 2016) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصوت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود توافق في استجابات المبحوثين من كلا الجنسين في إدراكهم وفهمهم لمدى خطورة الانعكاسات السلبية لصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية، حيث جاءت استجاباتهم منخفضة بشأنهما، مقابل إدراكهم للجوانب الإيجابية لصوت المسؤولية الاجتماعية والذي ظهر جلياً من خلال ارتفاع درجة استجاباتهم بشأنه. وهو ما يشير إلى عدم وجود تمييز في الصلاحيات الممنوحة للأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية على أساس الجنس، ووجود قدر عالٍ من المساواة بين كلا الجنسين في البيئة الجامعية، ويتمتعون بالقدر ذاته من الاستقلالية والحرية الأكاديمية.

جدول 4-39: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين والجنس

أنواع الصوت التنظيمي	اختبار T للمساواة في المتوسطات		
	اختبار (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية (α)
صوت الموافقة والقبول	-1.476	299	0.141
صوت الحماية الذاتية	-0.823	299	0.411
لصوت المسؤولية الاجتماعية	-1.533	299	0.126

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير مجال التخصص؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-40)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مجال التخصص لجميع أنواع الصوت التنظيمي: حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أكبر من (0.05). ويمكن تفسير هذه النتيجة - كما سابقتها - بوجود توافق في استجابات المبحوثين، بصرف النظر عن مجال تخصصهم، في إدراكهم وفهمهم لمدى خطورة الانعكاسات السلبية لصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية، حيث جاءت استجاباتهم منخفضة بشأنهما. مقابل إدراكهم للجوانب الإيجابية لصوت المسؤولية الاجتماعية ومدى أهميتها، والذي ظهر جلياً من خلال

ارتفاع درجة استجاباتهم بشأنه. وهو ما يشير إلى أن الصلاحيات الممنوحة للأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية، تخضع لذات الأنظمة والضوابط والتعليمات والإجراءات المعمول بها في الجامعات الفلسطينية في مختلف الكليات الإنسانية منها والعلمية، والتي تتعلق بمهامهم ومسؤولياتهم ونطاق إشرافهم.

جدول 4-40: تحليل اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين ومجال التخصص

اختبار T للمساواة في المتوسطات			أنواع الصوت التنظيمي
مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية	اختبار (T)	
0.791	299	0.265	صوت الموافقة والقبول
0.723	299	-0.355	صوت الحماية الذاتية
0.068	299	-1.829	صوت المسؤولية الاجتماعية

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية؟ بالنظر إلى الجدول رقم (4-41)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير: الدرجة الوظيفية: حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها جميعاً أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.008، 0.002، 0.009) على التوالي.

جدول 4-41: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية

الصوت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صوت الموافقة والقبول	بين المجموعات	2	6.5	4.898	0.008
	داخل المجموعات	297	1.3		
	المجموع	299			
صوت الحماية الذاتية	بين المجموعات	2	8.1	6.535	0.002
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صوت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2	3.3	4.808	0.009
	داخل المجموعات	297	0.7		
	المجموع	299			

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-42)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية بين فئة رئيس قسم/دائرة وفئة نائب رئيس لصالح فئة رئيس قسم/دائرة. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين كلما ارتفعت درجتهم الوظيفية زاد الإحساس بالمسؤولية لديهم، وزادت ثقتهم بأنفسهم، وزاد إحساسهم بالأمان الوظيفي، وقلت مخاوفهم، وتنامى استعدادهم لإبداء الرأي والمبادرة، وبالتالي انخفض صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لديهم، وذلك لطبيعة مهامهم وأدوارهم وزيادة مسؤولياتهم، والدرجة العالية من التفويض الممنوحة لهم بحكم مواقعهم الوظيفية المتقدمة، مقارنة بزملائهم ذوي الدرجة الوظيفية الأدنى.

كانت الفروق في صوت المسؤولية الاجتماعية بين فئة رئيس قسم/دائرة وفئة نائب رئيس لصالح فئة نائب رئيس. ويمكن تفسير ذلك بوجود قدر عالٍ من الالتزام والانتماء والإحساس بالمسؤولية والحرص على المبادرة وإبداء الرأي ومشاركة المعلومات وتقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها النهوض بالجامعة وتطويرها لدى المبحوثين ذوي الدرجات الوظيفية الأعلى، وذلك في ضوء الصلاحيات الأوسع الممنوحة، والدور الإشرافي الأكبر، مقارنة بزملائهم ذوي الدرجة الوظيفية الأدنى.

جدول 4-42: اختبار شفيه (Scheffe) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين والدرجة الوظيفية

المتغيرات التابعة	الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية (α)
صوت الموافقة والقبول	عميد كلية	0.158
	رئيس قسم/دائرة	0.019
	رئيس قسم/دائرة	0.158
	نائب رئيس	0.455
	رئيس قسم/دائرة	0.019
	عميد كلية	0.455
صوت الحماية الذاتية	رئيس قسم/دائرة	0.323
	نائب رئيس	0.002
	رئيس قسم/دائرة	0.323
	نائب رئيس	0.095
	رئيس قسم/دائرة	0.002
	عميد كلية	0.095
صوت المسؤولية الاجتماعية	رئيس قسم/دائرة	0.095
	نائب رئيس	0.032
	رئيس قسم/دائرة	0.095
	نائب رئيس	0.660
	رئيس قسم/دائرة	0.032
	عميد كلية	0.660

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-43)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.004، 0.002) على التوالي.

بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أكبر من (0.05). وهذا يعني وجود توافق كبير بين الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية بصرف النظر عن عدد سنوات

خدمتهم. ويمكن تفسير ذلك بوجود قدر عالٍ من الالتزام والانتماء والإحساس بالمسؤولية لديهم، وحرصهم على مشاركة أفكارهم وآرائهم، وتقديم مقترحاتهم للنهوض بالأداء في الجامعة والعمل على تطويرها، بمعزل عن عدد سنوات خدمتهم.

جدول 4-43: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة

الصوت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صوت الموافقة والقبول	بين المجموعات	15.1	2	7.5	0.004
	داخل المجموعات	391.7	297	1.3	
	المجموع	406.8	299		
صوت الحماية الذاتية	بين المجموعات	15.6	2	7.8	0.002
	داخل المجموعات	369.7	297	1.2	
	المجموع	385.3	299		
صوت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2.1	2	1.0	0.232
	داخل المجموعات	210.7	297	0.7	
	المجموع	212.8	299		

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-44)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية بين فئة أقل من خمس سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات لصالح فئة أقل من خمس سنوات. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المبحوثين ذوي سنوات الخدمة الأعلى في الجامعات الفلسطينية لديهم إحساس أعلى بالمسؤولية والثقة بالنفس، وخبرة أكثر بالعمل، وشعور أقل بالخوف والتهديد الوظيفي، وإحساس أعلى بالأمان، لذلك فهم أكثر استعداداً للمبادرة وإبداء الرأي وتقديم الأفكار والآراء والمقترحات، وهو ما يعني انخفاض صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لديهم مقارنة بزملائهم الآخرين ذوي سنوات الخدمة الأدنى.

جدول 4-44: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين وسنوات الخدمة

مستوى المعنوية (α)	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات التابعة		
0.422	0.304	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	صوت الموافقة والقبول
0.013	0.639	أكثر من عشر سنوات	سنوات	
0.422	-0.304	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	
0.081	0.335	أكثر من عشر سنوات	سنوات	
0.013	-0.639	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات	
0.081	-0.335	من خمس إلى عشر سنوات	سنوات	
0.407	0.301	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	صوت الحماية الذاتية
0.009	0.647	أكثر من عشر سنوات	سنوات	
0.407	-0.301	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	
0.059	0.345	أكثر من عشر سنوات	سنوات	
0.009	-0.647	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات	
0.059	-0.345	من خمس إلى عشر سنوات	سنوات	

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين، تُعزى لمتغير نوع الجامعة؟

بالنظر إلى الجدول رقم (4-45)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.007، 0.001) على التوالي.

بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية (α) لها أكبر من (0.05). وهو ما يعني وجود توافق في استجابات الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات الفلسطينية حول صوت المسؤولية الاجتماعية بغض النظر عن نوع الجامعة. ويمكن تفسير هذا التوافق بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية الموجودة في نطاق جغرافي محدود، وتواجه الظروف والتحديات ذاتها، ما يتطلب وجود درجة عالية من الحرص والإحساس بالمسؤولية لدى

المبحوثين للمبادرة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات والأفكار والمعلومات التي من شأنها النهوض بالجامعة، وتطوير أدائها والارتقاء بمكانتها.

جدول 4-45: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

الصوت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية (α)
صوت الموافقة والقبول	بين المجموعات	13.2	2	6.6	4.99 3
	داخل المجموعات	393.5	297	1.3	
	المجموع	406.8	299		
صوت الحماية الذاتية	بين المجموعات	23.8	2	11.9	9.77 0
	داخل المجموعات	361.6	297	1.2	
	المجموع	385.3	299		
صوت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2.2	2	1.1	1.55 1
	داخل المجموعات	210.6	297	0.7	
	المجموع	212.8	299		

ووفقاً لنتائج اختبار شففيه (Scheffe) المبينة في الجدول رقم (4-46)، بينت النتائج ما يلي:

كانت الفروق في صوت الموافقة والقبول بين فئة الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية لصالح فئة الجامعات الحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود قدر عالٍ من الرسمية في العلاقات والتحكم والسيطرة والجمود والاتصالات الهابطة في الجامعات الحكومية، التي تعتبر انعكاساً للنمط الإداري السائد في المؤسسات الحكومية بشكل عام. ما يجعل موظفيها يشعرون باللامبالاة وعدم القدرة على التغيير، ويضعف ثقتهم بأنفسهم، فيزيد لديهم الرغبة في إرضاء المسؤولين عنهم، من خلال الموافقة على قراراتهم وإجراءاتهم وأفعالهم وأقوالهم دون أي نقاش أو اعتراض، مقارنة بالجامعات الخاصة الباحثة عن تعزيز دورها ومكانتها في المجتمع الفلسطيني، والساعية لاستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية، من خلال تحفيز موظفيها على الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، وتحفيزهم على المشاركة في وضع الخطط والبرامج المستقبلية، وفي عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم.

وكانت الفروق في صوت الحماية الذاتية بين فئة الجامعات الخاصة، وفئتي الجامعات العامة والحكومية، لصالح فئتي الجامعات العامة والحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسعي الجامعات الخاصة حديثة التأسيس لمنافسة الجامعات الأخرى واستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية للعمل فيها، وذلك من خلال منح موظفيها إحساساً بالأمان الوظيفي، ومساحة أوسع للتعبير عن الرأي، والحد من الشعور بالخوف والحاجة للحماية الذاتية.

جدول 4-46: اختبار شففيه (Scheffe) بين الصوت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

مستوى المعنوية (α)	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات التابعة		
0.133	0.358	خاصة	عامة	صوت الموافقة والقبول
0.167	-0.324	حكومية		
0.133	-0.358	عامة	خاصة	
0.007	-0.682	حكومية		
0.167	0.324	عامة	حكومية	
0.007	0.682	خاصة		صوت الحماية الذاتية
0.002	0.621	خاصة	عامة	
0.288	-0.259	حكومية		
0.002	-0.621	عامة	خاصة	
0.000	-0.880	حكومية		
0.288	0.259	عامة	حكومية	
0.000	0.880	خاصة		

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

بالنظر إلى الجدول رقم (4-47)، 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، حيث 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 تنسم بالمرونة والدفع والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والجوانب الإنسانية للموظفين، وتعزز الانتماء والولاء والالتزام لدى موظفيها، وتهتم بتنمية قدراتهم وكفاياتهم، وتعمل على توجيههم وإرشادهم بصورة أبوية غير رسمية، تساهم 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 تساهم 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 ومساهماتهم وأفكارهم ومقترحاتهم بالتقدير فيها.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت الحماية الذاتية، حيث 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. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة العشيرة - بسماتها 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, 2020) التي بينت أن ثقافة العشيرة تؤدي لانخفاض صمت الحماية الذاتية.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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, 2020) التي بينت أن ثقافة العشيرة تؤدي لزيادة صمت المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة العشيرة السائدة في الجامعات الفلسطينية - وبالرغم من كل سماتها الإيجابية الواردة أعلاه- إلا أنه لم يكن لها تأثير معنوي إيجابي ملموس على زيادة صمت المسؤولية الاجتماعية، لأنه كان مرتفعاً أصلاً، ومحل إجماع وتوافق بين الباحثين.

ثانياً: العلاقة بين ثقافة التشبع السائدة وأنواع الصمت التنظيمي

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة، وصمت الموافقة والقبول: حيث 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 إلى أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح وتعزز الإبداع والابتكار، تقدر موظفيها وتزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتعزز من حرصهم واهتمامهم وارتباطهم بالجامعة التي يعملون فيها، وبالتالي من الطبيعي أن تنخفض مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها لصالح المبادرة والاهتمام والتقدير، وهو ما يؤدي لانخفاض صمت الموافقة والقبول فيها.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصمت الحماية الذاتية، حيث 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 في الجامعات الفلسطينية، 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, 2020) 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، حيث 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. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التشبع – وعلى الرغم من كل سماتها الإيجابية الواردة أعلاه – إلا أنه لم يكن لها تأثير معنوي إيجابي ملموس على زيادة صمت المسؤولية الاجتماعية، لأنه كان مرتفعاً أصلاً، ومحل إجماع وتوافق بين الباحثين في الجامعات الفلسطينية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) التي بينت أن ثقافة التشبع تؤدي لزيادة 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 حيث 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 توجهات وأهدافاً محددة مسبقاً، وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف والفوز على المنافسين، ما يؤدي لتنامي 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 حيث 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. 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. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي لزيادة صمت الحماية الذاتية.

• لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة

السوق - بسماتها الواردة أعلاه - لم يكن لها تأثير معنوي ملموس على صمت المسؤولية الاجتماعية. حيث جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة كتقافة تنظيمية سائدة في بيئة جامعية غلبت عليها الثقافات الأخرى المتنافسة، إضافة إلى أن الجامعات الفلسطينية تركز على جوانب محددة في ثقافة السوق مرتبطة باستقطاب مزيد من الطلبة لتوفير تمويل جزئي لنفقاتها الجارية في ظل تراجع الدعم الحكومي. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي لانخفاض 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، حيث 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 الكفاءة التنظيمية والاقتصاد في التكاليف وسرعة إنجاز المهام وفق أدلة 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, 2020) والتي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي لزيادة صمت الموافقة والقبول في الجامعات الكورية. وهو ما أكدته (Nas, 2021) الذي بينت نتائج دراسته 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 ومرووسيهها، تعد من أبرز مسببات الصمت التنظيمي السلبي الذي يعد صمت الموافقة والقبول أحد أشكاله.

• توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت الحماية الذاتية حيث 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. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Nas, 2021) والتي أكدت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي لزيادة الصمت التنظيمي السلبي الذي يعد صمت الحماية الذاتية أحد أشكاله.

• توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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 على صمت المسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت 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, 2020) التي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي لانخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الكورية، نتيجة لانخفاض الرضى الوظيفي والولاء والانتماء التنظيمي لدى موظفيها.

جدول 4-47: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة وبين أنواع الصمت التنظيمي لموظفي الجامعات الفلسطينية

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

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

بالنظر إلى الجدول رقم (4-48)، 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: حيث 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، تساهم بشكل إيجابي بالحد من مشاعر اللامبالاة وعدم الثقة بالنفس التي تتسبب في موافقة 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 ومساهماتهم.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، وصوت الحماية الذاتية: حيث 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. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة العشيرة يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتغيب عنهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والأفكار والمقترحات، وهو يجعلهم بمنأى عن الدفاع عن أنفسهم وإلقاء المسؤولية على زملائهم، لأن ثقافة العشيرة تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق والمشاركة والعمل الجماعي.

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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 وملمس على 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 & Behza, 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والصوت التنظيمي الإيجابي (صوت 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 حيث 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، قلّ صوت الموافقة والقبول. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح والتي تعزز الإبداع والابتكار، تُقدر موظفيها وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وتعزز من 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- لصالح المبادرة والاهتمام والتقدير، وهو ما يؤدي لانخفاض صوت الموافقة والقبول.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت الحماية الذاتية، حيث 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، قلّ صوت الحماية الذاتية. ما يعني 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، حيث تنتفي حاجتهم للدفاع عن أنفسهم، أو تنفي المسؤولية عنهم، إذ تشجعهم ثقافة التشبع على الاجتهاد والمبادرة والمخاطرة والتجربة والتعلم من الأخطاء المرتبطة بها، وهو ما يؤدي بالضرورة لانخفاض صوت الحماية الذاتية لديهم.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التشبع وبالرغم من كل سماتها الإيجابية الواردة أعلاه، إلا أنه لم يكن لها تأثير معنوي إيجابي ملموس على زيادة صوت المسؤولية الاجتماعية لأنه كان مرتفعاً أصلاً، ومحل إجماع وتوافق بين الباحثين في الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً: العلاقة بين ثقافة السوق السائدة وأنواع الصوت التنظيمي

• توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت الموافقة والقبول حيث 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 توجهات 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 حيث 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، وتحملها 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 حيث 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 على صوت المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، لأن هذه الثقافة موجهة نحو النتائج وتسعى للفوز 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، نتيجة لذلك ينخفض استعداد الموظفين لتقديم ما لديهم من آراء وأفكار ومعلومات ومقترحات من شأنها المساهمة في حل المشكلات التنظيمية وتطوير وتحسين الأداء في الجامعة، 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 حيث 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 والرسومية 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 وفق أدلة 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 ترضي مسؤوليهم، أو مخالفة 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: حيث 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. ما يعني أن البيئة الجامعية التي تتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات الحقيقية أو الإدلاء بالآراء المخالفة لآراء المسؤولين عنهم، وبالتالي فهم يحرصون على طرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها تجنيبهم

أي عقوبات وتحملهم أي مسؤوليات، من خلال إظهار موافقتهم على أقوال مسؤوليهم، ومحاولتهم تجميل أفعال هؤلاء المسؤولين والثناء عليها، وهو ما يؤدي لتنامي صوت الحماية الذاتية.

- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث 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. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التسلسل الهرمي بسماتها الواردة أعلاه لم يكن لها تأثير معنوي ملموس على صوت المسؤولية الاجتماعية، الذي كان أصلاً مرتفعاً ومحل إجماع وتوافق لدى المبحوثين.

جدول 4-48: اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وبين أنواع الصوت التنظيمي لموظفي الجامعات الفلسطينية

أنواع الصمت التنظيمي			أنواع الثقافات التنظيمية السائدة	
صوت المسؤولية الاجتماعية	صوت الحماية الذاتية	صوت الموافقة والقبول		
0.126	-0.200	-0.216	معامل الارتباط	ثقافة العشيرة السائدة
0.030	0.001	0.001	مستوى المعنوية (α)	
0.108	-0.154	-0.238	معامل الارتباط	ثقافة التشيع السائدة
0.064	0.008	0.001	مستوى المعنوية (α)	
-0.175	0.229	0.240	معامل الارتباط	ثقافة السوق السائدة
0.003	0.001	0.001	مستوى المعنوية (α)	
-0.073	0.182	0.230	معامل الارتباط	ثقافة التسلسل الهرمي السائدة
0.212	0.002	0.001	مستوى المعنوية (α)	

نتائج العلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي:

أولاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالصمت التنظيمي

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافتَي العشيرة والتشبع السائدتين والصمت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين والصمت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة والصمت الإيجابي المتمثل بصمت المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافات العشيرة والتشبع والسوق السائدة، والصمت الإيجابي المتمثل في: صمت المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بالصوت التنظيمي

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافتَي العشيرة والتشبع السائدتين، والصوت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق والصوت الإيجابي المتمثل في: (صوت المسؤولية الاجتماعية).
- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، والصوت الإيجابي المتمثل في: (صوت المسؤولية الاجتماعية).
- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين، والصوت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافتَي التشبع والتسلسل الهرمي السائدتين، والصوت الإيجابي المتمثل في: صوت المسؤولية الاجتماعية.

جدول 4-49: العلاقات الارتباطية بين الثقافات التنظيمية السائدة وأنواع الصمت والصوت التنظيمي

نوع الصمت نوع الثقافة	الموافقة والقبول	الحماية الذاتية	المسؤولية الاجتماعية
ثقافة العشيرة	علاقة ارتباطية عكسية	علاقة ارتباطية عكسية	لا يوجد علاقة ارتباطية
ثقافة التشبيع	علاقة ارتباطية عكسية	علاقة ارتباطية عكسية	لا يوجد علاقة ارتباطية
ثقافة السوق	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية طردية	لا يوجد علاقة ارتباطية
ثقافة التسلسل الهرمي	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية عكسية
نوع الصوت نوع الثقافة	الموافقة والقبول	الحماية الذاتية	المسؤولية الاجتماعية
ثقافة العشيرة	علاقة ارتباطية عكسية	علاقة ارتباطية عكسية	علاقة ارتباطية طردية
ثقافة التشبيع	علاقة ارتباطية عكسية	علاقة ارتباطية عكسية	لا يوجد علاقة ارتباطية
ثقافة السوق	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية عكسية
ثقافة التسلسل الهرمي	علاقة ارتباطية طردية	علاقة ارتباطية طردية	لا يوجد علاقة ارتباطية

من خلال الجدول رقم (4-49)، يلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين أنواع الثقافة التنظيمية كافة، والأنواع السلبية للصمت التنظيمي: (صمت الموافقة والقبول، وصوت الحماية الذاتية). ويلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين أنواع الثقافة التنظيمية كافة، والأنواع السلبية للصوت التنظيمي: (صوت الموافقة والقبول، وصوت الحماية الذاتية). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات: (Kim & Hoon Ko, 2020; Ja'farian et al., 2019; Parcham & Ghasemizad, 2017). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Sholekar & Behza, 2017) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساس في تحديد صوت الموظف أو صمته، ودراسة (Umar & Hassan, 2013) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعد الأكثر تأثيراً من أي عامل آخر على الصوت والصمت التنظيمي.

كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة العشيرة وصوت المسؤولية الاجتماعية، في حين بينت النتائج عدم وجود تلك العلاقة مع صمت المسؤولية الاجتماعية. ووجود علاقة ارتباطية بين ثقافة السوق وصوت المسؤولية الاجتماعية، وعدم وجود تلك العلاقة مع صمت المسؤولية الاجتماعية. وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة التسلسل الهرمي وصمت المسؤولية الاجتماعية، وعدم وجود تلك العلاقة مع صوت المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

أولاً- بينت نتائج الدراسة أن صمت المسؤولية الاجتماعية وصوت المسؤولية الاجتماعية جاءا بدرجة مرتفعة، وكانا محل إجماع وتوافق لدى المبحوثين في الجامعات الفلسطينية. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية. بالمقابل: بينت النتائج

عدم وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة العشيرة تعزز الترابط بين الموظفين، وتنمي لديهم الشعور بأنهم أسرة واحدة ممتدة، يعمل قادتها كموجهين ومرشدين للموظفين بصورة تتسم بالدفع والمشاعر الأبوية. ويكون التركيز فيها على تنمية الموارد البشرية وتحقيق متطلبات موظفيها واحتياجاتهم، ما يدفعهم للتعبير عن مواقفهم بصورة علنية قولاً وفعلاً وممارسةً، لحماية جامعتهم وموظفيها، والارتقاء بأدائها وتطويرها، وهذا يعني أنه كلما زاد انتشار ثقافة العشيرة في الجامعة، ارتفع صوت المسؤولية الاجتماعية لدى موظفيها، وهو ما يتفق مع دراسات (Gholampour et al., 2020; Shojaei & Bouzanjani, 2020).

بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، لأن ثقافة العشيرة تهتم بالبيئة الداخلية للجامعة وتركز عليها، وتهتم بتنمية مواردها وتعزيز انتماء موظفيها وولائهم والتزامهم التنظيمي، وتتسم بالإفصاح والشفافية والمكاشفة، وهي ثقافة موجهة داخلياً. إلا أن صمت المسؤولية الاجتماعية عبارة عن سلوك موجه خارجياً، لحماية الجامعة وموظفيها، انطلاقاً من الإحساس العالي بالمسؤولية وبناءً على دوافع تعاونية. وبما أن تركيز ثقافة العشيرة الداخلي يختلف عن تركيز صمت المسؤولية الاجتماعية الخارجي، فمن الطبيعي عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وبالتالي فإن زيادة ثقافة العشيرة لا يعني بالضرورة زيادة صمت المسؤولية الاجتماعية فيها، وذلك على النقيض من صوت المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً- فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباطية عكسية بين ثقافة السوق السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، فيمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الخصائص المميزة لثقافة السوق، فهي ثقافة موجهة نحو النتائج وتحقيق الأهداف، وفيها تركيز عالٍ على المنافسة الداخلية والخارجية، يتعامل قادتها بصرامة وبصورة رسمية مع موظفيهم، وهي ثقافة تسعى نحو التفوق على الآخرين في بيئة شديدة التنافسية، وتهتم - إلى حد كبير - بتحقيق رضا مُتلقي الخدمات وبتلبية احتياجات سوق العمل، على حساب الاحتياجات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية لموظفيها. إن الخصائص السابقة تؤثر سلباً على رغبة الموظفين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم التي من شأنها تطوير الجامعة والمساهمة في حل مشكلاتها والارتقاء بأدائها، خاصة أن صوت المسؤولية الاجتماعية سلوك فردي تقديري إيجابي نبيل موجه نحو الآخرين، يتضمن التعبير عن حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة، وتقديم اقتراحات إبداعية للبدائل والأفكار من أجل التغيير. وهذا لا يمكن أن يتوفر في بيئة ثقافة السوق

المركزية الصارمة والقمعية، والموجهة نحو تحقيق أهداف محددة سلفاً، يعمل الموظفون من أجل تحقيقها بصورة آلية، وهو ما يفقدهم أي رغبة بالمبادرة، وبالتالي يغيب صوت المسؤولية الاجتماعية فيها.

كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين ثقافة السوق السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة ثقافة السوق الصارمة تنظيمياً، والحالة القمعية داخلياً، بمقدورهما التأثير المباشر وبصورة سلبية على صوت المسؤولية الاجتماعية ذي الطابع الفردي والعلني. ولكن هذا لا ينطبق بالضرورة على صمت المسؤولية الاجتماعية الذي يتسم بأنه سلوك جمعي غير مُعلن مُوجّه خارجياً ينطلق من إحساس عالٍ لدى الموظفين بالمسؤولية تجاه جامعتهم وموظفيها، ولا يتعارض مع ثقافة السوق الموجهة نحو النتائج وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي لم تبين النتائج وجود تأثير ملموس وعلاقة ارتباطية لتلك الثقافة على هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي، وذلك على النقيض من صوت المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً- فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباطية عكسية بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الفلسطينية: يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الخصائص المميزة لثقافة التسلسل الهرمي، والتي تتسم بالمركزية والبيروقراطية والجمود، والتركيز على الاستقرار الداخلي، والاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل، وتحكم القواعد والإجراءات الرسمية بالعمل. وطبيعة التسلسل الإداري الواضح، وتحديد المهام وفق أدلة إجراءات معلنة ومحددة. وهذه الخصائص الصارمة تنظيمياً والموجهة داخلياً تُضعف الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى الموظفين تجاه جامعتهم، وبالتالي تؤثر سلباً على صمت المسؤولية الاجتماعية المُوجّه خارجياً.

بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة التسلسل الهرمي وصوت المسؤولية الاجتماعية، لأن ثقافة التسلسل الهرمي بخصائصها المبينة أعلاه تركز على الاستقرار الداخلي وتحقيق الكفاءة التنظيمية في الجامعة، وهو ما لا يتعارض مع صوت المسؤولية الاجتماعية كونه سلوكاً فردياً إيجابياً موجّهاً داخلياً من جهة، ولا تعمل على تحفيزه وتشجيعه من جهة أخرى. وبالتالي فمن الطبيعي عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، أي أن زيادة ثقافة التسلسل الهرمي لا تعني بالضرورة انخفاض أو زيادة صوت المسؤولية الاجتماعية فيها، وذلك على نقيض صمت المسؤولية الاجتماعية.



العلاقات الارتباطية بين الثقافات التنظيمية السائدة
(نتائج الجانب الكمي من الدراسة)

4.1.1 ملخص نتائج المحور الأول (الجانب الكمي من الدراسة):

أولاً: ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، تليها بالمرتبة الثانية ثقافة العشيرة، ثم ثقافة التشعب في المرتبة الثالثة، وأخيراً ثقافة السوق في المرتبة الرابعة والأخيرة.

ثانياً: ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً من قِبل الموظفين، تليها بالمرتبة الثانية ثقافة التشعب، ثم ثقافة السوق، وأخيراً ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة والأخيرة.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة حالياً، والمفضلة مستقبلاً، وذلك على النحو التالي:

1. بُعد الخصائص المهيمنة: تفضيل الموظفين للخصائص المهيمنة لثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو الخصائص المهيمنة لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً.

2. نمط القيادة التنظيمية: تفضيل الموظفين لنمط القيادة وفقاً لثقافتَي التشعب والعشيرة على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط القيادة، وفقاً لثقافتَي التسلسل الهرمي والسوق السائدة حالياً على التوالي.

3. نمط إدارة الموظفين: تفضيل الموظفين لنمط إداري يتناسب مع ثقافتَي العشيرة والتشعب على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط إداري وفقاً لثقافتَي التسلسل الهرمي والسوق السائدة حالياً على التوالي.

4. بُعد الرابط التنظيمي: تفضيل الموظفين للروابط التنظيمية التي تتناسب مع ثقافتَي التشعب والعشيرة على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو الروابط التنظيمية التي تحددها ثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً.

5. بُعد التركيز الاستراتيجي: تفضيل الموظفين للتركيز الاستراتيجي الذي يتوافق مع ثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً.

6. بُعد معايير النجاح: تفضيل الموظفين لمعايير النجاح التي تحددها ثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو معايير النجاح المحددة وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً.

رابعاً: صمت المسؤولية الاجتماعية هو الصمت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية والذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.

خامساً: صوت المسؤولية الاجتماعية هو الصوت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، يليه صوت الحماية الذاتية، ثم صوت الموافقة والقبول والذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.

سادساً: فيما يتعلق بالفروق الدالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين والتي تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة وتعزى للمتغيرات الديموغرافية، بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- الجنس: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة.
- مجال التخصص: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بأنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية: (العشيرة، والتشيع، والتسلسل الهرمي)، تعزى لمتغير مجال التخصص. بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تتعلق بثقافة السوق السائدة في تلك الجامعات، تعزى لذات المتغير.
- الدرجة الوظيفية: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بثقافتي التشيع والتسلسل الهرمي السائدتين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تتعلق بثقافتي العشيرة والسوق السائدتين في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
- عدد سنوات الخدمة: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بثقافتي العشيرة والتسلسل الهرمي السائدتين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تتعلق بثقافتي التشيع والسوق السائدتين في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
- نوع الجامعة: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة.

سابعاً: فيما يتعلق بالفروق الدالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين والتي تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة وتعزى للمتغيرات الديموغرافية، بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- الجنس: عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة.
 - مجال التخصص: عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بأنواع الثقافات التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية: (العشيرة، والتشعب، والتسلسل الهرمي) تعزى لمتغير مجال التخصص. بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً تتعلق بثقافة السوق المفضلة في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
 - الدرجة الوظيفية: عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بأنواع الثقافات التنظيمية المفضلة: (العشيرة، والسوق، والتسلسل الهرمي) في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً تتعلق بثقافة التشعب المفضلة في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
 - عدد سنوات الخدمة: وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة.
 - نوع الجامعة: وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة.
- ثامناً: فيما يتعلق بالفروق الدالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين والتي تتعلق بالصمت التنظيمي وتعزى للمتغيرات الديموغرافية، بينت نتائج الدراسة ما يلي:
- الجنس: عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الصمت التنظيمي.

- مجال التخصص: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مجال التخصص، لجميع أنواع الصمت التنظيمي.
- الدرجة الوظيفية: وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
- عدد سنوات الخدمة: وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
- نوع الجامعة: وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.
- تاسعا: فيما يتعلق بالفروق الدالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين والتي تتعلق بالصوت التنظيمي وتعزى للمتغيرات الديموغرافية، بينت نتائج الدراسة ما يلي:
- الجنس: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، لجميع أنواع الصوت التنظيمي.
- مجال التخصص: عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مجال التخصص، لجميع أنواع الصوت التنظيمي.

- الدرجة الوظيفية: وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بالصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، لجميع أنواع الصوت التنظيمي.

- عدد سنوات الخدمة: وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.

- نوع الجامعة: وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات المبحوثين تتعلق بصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية في تلك الجامعات تعزى لذات المتغير.

عاشراً: فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها، بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافتَي العشيرة والتشبع السائدتين، والصمت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).

- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين، والصمت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، والصمت الإيجابي المتمثل بصمت المسؤولية الاجتماعية.

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافتَي العشيرة والتشبع والسوق السائدة، والصمت الإيجابي المتمثل في: صمت المسؤولية الاجتماعية.

أحد عشر: فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفيها، بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافتى العشيرة والتشبع السائدتين، والصوت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق، والصوت الإيجابي المتمثل في صوت المسؤولية الاجتماعية.
- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، والصوت الإيجابي المتمثل في صوت المسؤولية الاجتماعية.
- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ثقافتى السوق والتسلسل الهرمي السائدتين، والصوت السلبي بنوعيه: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافتى التشبع والتسلسل الهرمي السائدتين، والصوت الإيجابي المتمثل بصوت المسؤولية الاجتماعية.

4.2 المحور الثاني: الجانب النوعي من الدراسة

يتضمن هذا المحور عرضاً لنتائج الجانب النوعي من الدراسة والإجابة على أسئلة المقابلات وتحليل نتائجها، ومقارنتها بنتائج الجانب الكمي من الدراسة.

نتائج استجابات المبحوثين بشأن السؤال الأول:

تضمن السؤال الأول من أسئلة المقابلات أربعة أسئلة فرعية، يتعلق الفرع الأول والثاني بالثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وترتيبها في ضوء استجابات المبحوثين بشأنها. ويتعلق الفرع الثالث والرابع بالثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى المبحوثين، وترتيبها في ضوء استجابات المبحوثين بشأنها. وفيما يلي عرضٌ لتلك النتائج وتحليلها، ومقارنتها مع ما تم التوصل إليه خلال الجانب الكمي من الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية

بهدف الإجابة على الشق الأول من السؤال الأول، تم تفريغ استجابات المبحوثين بشأنه لتحديد أبرز مميزات البيئة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة، وذلك بغرض تحديد البُعد الأول من أبعاد إطار القيم التنافسية (CVF)، والمتمثل في: المركزية والبيروقراطية والتحكم والجمود والتركيز على الاستقرار في البيئة التنظيمية للجامعة، مقابل المرونة والابتكار والديناميكية والاهتمام بالإبداع والريادة. ومن ثم تحديد البُعد الثاني من أبعاد إطار القيم التنافسية (CVF)، والمتمثل في: التركيز على البيئة الداخلية وتحقيق رضا الموظفين وتمكينهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتعزيز الولاء والانتماء والترابط التنظيمي، مقابل التركيز على البيئة الخارجية وتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية متطلبات واحتياجات السوق والبيئة المحيطة المتزايدة.

بعد ذلك تم تفريغ استجابات المبحوثين بشأن الشق الثاني من السؤال الأول والمتعلق بترتيب الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة، ومقارنتها مع استجاباتهم الواردة في الشق الأول من السؤال الأول والتي تم من خلالها تحديد أبعاد الثقافات التنظيمية المحددة لأنواعها. ومن ثم تم تجميع الاستجابات المتشابهة ضمن مجموعات في ضوء التطابق بينها، واحتساب النسب المئوية لكل مجموعة، وبعد ذلك تم ترتيبها تنازلياً في الجدول رقم (4-50) المبين أدناه:

جدول 4-50: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية

الترتيب	الثقافة التنظيمية السائدة	العدد	النسبة المئوية
1.	تسلسل هرمي، عشيرة، تشيع، وسوق.	9	40.9%
2.	تسلسل هرمي، عشيرة، سوق، وتشيع.	7	31.8%
3.	تسلسل هرمي، سوق، عشيرة، وتشيع.	3	13.6%
4.	تسلسل هرمي، تشيع، عشيرة، وسوق.	2	9.1%
5.	تسلسل هرمي، سوق، تشيع، وعشيرة.	1	4.6%
	المجموع	22	100%

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (4-50) أعلاه، يمكن تلخيص نتائج استجابات المبحوثين على السؤال الأول من أسئلة المقابلات بشقيه الأول والثاني، حول الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، على النحو التالي:

- إجماع المبحوثين كافة، ومن مختلف الجامعات، على أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية بنسبة بلغت (100%)، وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة التسلسل الهرمي بالمرتبة الأولى، كثقافة تنظيمية سائدة ومهيمنة في الجامعات الفلسطينية.
- جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية، وبنسبة بلغت (72.7%). بينما جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات لدى (18.2%) من المبحوثين، في حين جاءت ثقافة التشيع في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية لدى (9.1%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات.
- جاءت ثقافة التشيع في المرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية، وبنسبة بلغت (45.5%). بينما جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات وبنسبة بلغت (31.8%)، في حين جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية لدى (22.7%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات

المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات.

- جاءت ثقافة السوق في المرتبة الرابعة كثافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية وبنسبة بلغت (50%)، بينما جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الرابعة كثافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات لدى (45.4%) من المبحوثين، في حين جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الرابعة كثافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية لدى (4.6%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة السوق في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة تنظيمية سائدة في تلك الجامعات.

في ضوء تحليل النتائج المبينة أعلاه، يمكن ملاحظة مطابقة نتائج تحليل استجابات المبحوثين في المقابلات لنتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة من حيث ترتيب الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية مع الترتيب الذي حصل على النسبة الأعلى لتلك الثقافات في الجانب النوعي بنسبة بلغت (40.9%)، حيث كان ترتيب تلك الثقافات بصورة تنازلية على النحو التالي: ثقافة التسلسل الهرمي، ثم ثقافة العشيرة، ثم ثقافة التشبع، وأخيراً ثقافة السوق. ومطابقة نتائج تحليل استجابات المبحوثين في المقابلات لنتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة من حيث ترتيب الثقافتين التنظيميتين السائدتين الأولى والثانية (التسلسل الهرمي، والعشيرة) مع الترتيب الذي حصل على النسبة الأعلى لهاتين الثقافتين في الجانب النوعي وبنسبة بلغت (72.7%).

استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة حالياً:

توضيحاً للنتائج المبينة أعلاه، يمكن تلخيص أبرز ما جاء في استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

البُعد الأول: طبيعة البيئة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية

أجمع المبحوثون على أن البيئة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تتميز بالمركزية والبيروقراطية والجمود، والاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل. وبالرقابة العالية سواء من قِبَل الحكومة في الجامعات الحكومية المحكومة بقانون الخدمة المدنية ومدونات السلوك الوظيفية، أو من قِبَل مجالس الأمناء في

الجامعات العامة والخاصة على حد سواء. فضلاً عن وجود هياكل تنظيمية هرمية واضحة ومحددة، وقوانين ولوائح وأنظمة وقواعد وإجراءات معلنة ومعروفة. كما تتميز بيئة الجامعات الفلسطينية بالحث على الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

وفيما يلي أبرز ما ورد على لسان المبحوثين في هذا المجال:

أشار نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن "هناك قدراً عالياً من البيروقراطية في البيئة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، إلى جانب مرونة نسبية، تُحددها مصلحة الجامعة التي عادة ما تكون هي المقياس والعامل المحدد في هذا المجال، فالبيروقراطية مطلوبة لتنظيم العمل وضمان سيره وفق الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والمرونة التنظيمية مطلوبة أيضاً ولكنها تختلف باختلاف الموظف والعمل المكلف به، وطبيعة الموقف ومقدار المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز العمل". وهو ما أكدته أيضاً أحد نواب الرئيس الذي يعمل في إحدى الجامعات الخاصة مبيناً "وجود خليط من الثقافات التنظيمية في الجامعة والتي تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، حيث تتراوح الثقافة التنظيمية ما بين المرونة والجمود وفقاً لطبيعة العمل وبما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات، أي أن هناك مرونة تنظيمية مقيدة وفقاً للوظيفة، ففي المجالات الإدارية هناك قدر عالٍ من الصرامة والتقيد بقوانين الجامعة وضوابطها، خاصة وأن إدارة الجامعة مقيدة بما يفرضه عليها أعضاء مجلس الأمناء المخولون بوضع اللوائح والأنظمة والتعليمات، إضافة إلى القيود المالية الصارمة التي تتميز بوجود بيروقراطية عالية وصرامة في الإجراءات، أما في الجوانب الأكاديمية فهناك حرية نسبية تختلف من كلية لأخرى، ومن موظف لآخر، وفقاً للخصائص الشخصية لكل موظف". وهو ما أكدته أيضاً عميد كلية تعمل في إحدى الجامعات الحكومية، مشيرة إلى أن "البيئة التنظيمية في الجامعة تتميز بالبيروقراطية والجمود والتسلسل الهرمي في الجوانب الإدارية، مقابل حرية نسبية في المجالات الأكاديمية، فالجامعة كمؤسسة حكومية محكومة بالقيود والضوابط المفروضة على المؤسسات الحكومية، بما في ذلك قانون الخدمة المدنية".

وفي سياق مُشابه، أشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن وجود رقابة عالية من قبل مجلس الأمناء على الأمور المالية في الجامعة يحد من توجهات إدارتها نحو تبني مبادرات إبداعية مُكلفة مالياً، ويضع قيوداً عليها نظراً لصرامة الإجراءات المالية". من جانبه أشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات الحكومية إلى أن البيئة التنظيمية في الجامعة تتميز بأنها "بيئة عمل محافظة

يغيب عنها الإبداع والابتكار والتحفيز والمرونة والعلاقات الودية، والإنسانية، وفيها قدر عالٍ من التعامل بفوقية من قبل الإدارة العليا في الجامعة، ولا يوجد فيها أي نوع من الحوافز أو التقدير للمبادرات الجديدة، وبالتالي فهي بيئة قاتلة للإبداع". وهذا ينسجم مع ما أكدّه أحد العمداء العاملين أيضاً في إحدى الجامعات الحكومية، مشيراً إلى أن "البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تتميز بقدر عالٍ من البيروقراطية والتسلسل الهرمي الواضح، والتحكم والجمود، بفعل اللوائح والأنظمة والتعليمات المُحدّدة للواجبات والمسؤوليات، باعتبارها مؤسسة حكومية يحكمها قانون الخدمة المدنية ومدونة السلوك الوظيفية. إضافة إلى محدودية الحرية التنظيمية، لأن سياسات الجامعة تحددها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، باعتبارها المرجعية الأساسية للجامعة سواء لتلك المتعلقة بتخصصاتها أو المتعلقة بمواردها المالية، لذلك فإن توجهاتها نحو الإبداع مقيدة بالتوجهات الحكومية المفروضة عليها وبمحدودية الموارد المادية المطلوبة".

من جانب آخر، أشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن "البيئة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تتميز عادة بغياب ثقافة تنظيمية واحدة وموحدة للجامعة، ووجود ثقافات تنظيمية فرعية متباينة للكليات كل على حدة، فالكليات عبارة عن ممالك منفصلة عن بعضها بعضاً، إضافة لغياب رؤية تنظيمية واحدة للجامعة، وعدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وعدم توفر المعلومات اللازمة للموظفين للمبادرة في تقديم المقترحات التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات التنظيمية وتطوير الأداء. كما أن تدريب الموظفين والاهتمام بتمكينهم يتم بصورة عشوائية غير ممنهجة بعيدة عن خطة الجامعة ورؤيتها المستقبلية". وهو ما أكدّه نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة مشيراً إلى "غياب ثقافة تنظيمية واحدة للجامعة، وضعف في الأداء الوظيفي للموظفين". وأشارت رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن "البيئة التنظيمية للجامعة تتميز بوجود قدر عالٍ من المركزية والاهتمام بالتفاصيل الإجرائية للعمل، على حساب التوجهات الاستراتيجية الهامة، وهو ما يستنزف موارد الجامعة المحدودة أصلاً، ووجود ازدواجية في المهام، وغياب المتابعة والمحاسبة التنظيمية، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وغياب التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك فيما بين الكليات والدوائر والأقسام، والاهتمام بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وغياب التوجيه والإرشاد من قبل قيادة الجامعة لموظفيها بما يتلاءم مع رؤية الجامعة ورسالتها. فكل موظف يعمل وحده بمعزل عن الآخرين، ولا توجد جهة تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي هناك

غياب في وحدة الأهداف التنظيمية للجامعة، والاتصالات التنظيمية رغم أنها متعددة الاتجاهات. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة الأخذ بملحوظات الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم". وفي السياق ذاته أكد نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة على أنه - وعلى الرغم من وجود اتصالات مفتوحة متعددة الاتجاهات - إلا أن ذلك لا يعني الأخذ بمقترحات الموظفين وآرائهم. بمعنى: "قولوا ما تشاؤون، ونحن نعمل ما نشاء".

وفيما يتعلق بالعلاقات السائدة بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، أكد عدد كبير من المبحوثين وجود قدر من التسامح الداخلي والانتماء التنظيمي والعلاقات الودية والاحترام المتبادل بين الموظفين في الجامعات الفلسطينية. بالمقابل أشارت إحدى عمداء الكليات العاملة في جامعة حكومية إلى أن "بيئة العمل في الجامعة غير صحية نتيجة عدم توافق الإداريين والأكاديميين في ضوء فروقات الرواتب الكبيرة بينهم، وأن هناك غيرة وحسداً وشعوراً بالندية يحكم العلاقة ما بين الأكاديميين من جهة، والإداريين من جهة أخرى. وهو ما يؤدي إلى وجود مشكلات دائمة ومستمرة في الجامعة، وعادة ما تعتمد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بشكل كبير على الخصائص الشخصية لكل موظف".

البُعد الثاني: مجال التركيز - داخلي أم خارجي

تركز الجامعات الفلسطينية بشكل عام على استقرار بيئتها الداخلية، وضمان سلاسة الإجراءات، والتمسك بالأنظمة واللوائح والتعليمات النازمة للعمل فيها. وفي هذا السياق أشار نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة إلى "أن الاهتمام بالبيئة الداخلية للجامعة يأتي أساساً وبالدرجة الأولى لتحقيق متطلبات البيئة الخارجية، ورضا المجتمع المحلي وتلبية متطلبات السوق، وبالتالي تحرص الجامعة على جودة التعليم، وخدمة المجتمع، والاهتمام بالبحث العلمي، من خلال تدريب الموظفين وتمكينهم. كما تحرص الجامعة على تحسين سمعتها الأكاديمية، والتنافس مع الجامعات الأخرى وعلى النمو والتطور في مواجهتها خاصة في مجال إيجاد فرص عمل لخريجها، وذلك من خلال طرح تخصصات جديدة لاستقطاب الطلبة الجدد وتلبية متطلبات سوق العمل". وهو ما أكدته نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة، مشيراً إلى أن الجامعات الفلسطينية "تعمل بشكل عام على توفير بيئة تنظيمية صحية لموظفيها لتحقيق رضا متلقي الخدمات من طلبة ومجتمع محلي وتلبية احتياجات السوق، وذلك من خلال: استقطاب أفضل الكفايات البشرية، وتدريب الموظفين، والتحفيز على نشر الأبحاث العلمية والمشاركة بالمؤتمرات العلمية المتخصصة، كما تهدف الجامعة إلى إثبات وجودها والتنافس مع

الجامعات الأخرى لتحقيق أفضل المخرجات المتمثلة في خريجين ذوي مهارات علمية وعملية عالية، وهو ما يستوجب الضغط على الموظفين من أجل إنجاز الأهداف، والتفوق على المنافسين الآخرين". في السياق ذاته أشار عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية إلى أن الجامعة "تهتم بتحقيق الاستقرار الوظيفي في بيئتها الداخلية، وتعمل على تنمية قدرات موظفيها، وتحثهم وتشجعهم على البحث العلمي ونشر الأبحاث في المجالات العلمية المُحكَّمة وذات معامل التأثير المرتفع، كما تهتم بمرتبها في التصنيف المحلي والعربي والدولي للجامعات، إضافة لاهتمامها بزيادة نسبة إقبال الطلبة عليها".

وأشارت رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة إلى وجود "تنافسية عالية مع الجامعات الأخرى لاستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة، لأن الفشل في ذلك يعني إغلاق تخصصات أكاديمية محدودة الإقبال، وبالتالي فإن هذه التنافسية مرتبطة بلقمة عيش الموظفين العاملين في التخصصات المهددة بالإغلاق، إضافة لاهتمام الجامعة بالبحث العلمي لتعزيز مكانتها بين الجامعات الأخرى، والحرص على تحقيق رضا المجتمع المحلي. وهي تهتم بذلك أكثر من اهتمامها بتحقيق رضا موظفيها". وهو ما أكدته نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة مشيراً إلى أن "العلاقة ما بين الجامعات الفلسطينية تتميز بالتنافسية، ومحاولة استقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية، وزيادة أعداد الطلبة، من خلال فتح تخصصات أكاديمية جديدة ومطلوبة تلبيةً لاحتياجات السوق المتغيرة". وأشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات الحكومية إلى أن "الجامعة تركز على رفع مكانتها بين الجامعات الأخرى، وزيادة عدد الطلبة، وتحقيق رضا المجتمع المحلي. كما تعمل على تشجيع البحث العلمي ولكن دون توفير الإمكانيات اللازمة لذلك، وهي لا تهتم بتحقيق رضا موظفيها أو تعزيز انتمائهم وولائهم التنظيمي، بل تهتم بتخفيض النفقات، كما أنها لا تقوم بتوفير الموارد المادية المطلوبة للإبداع". وهو ما أكدته رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات الحكومية، مشيراً إلى أن "الجامعة تهتم بربط مخرجات التعلم بمتطلبات سوق العمل وتشغيل خريجها، وتسعى لخدمة المجتمع المحلي، ولكنها تعاني بالمقابل من ضعف الولاء والانتماء التنظيمي، واهتمام الموظفين بمصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للجامعة في ضوء عدم اهتمام الجامعة بتمكينهم وتحقيق احتياجاتهم الوظيفية، ما يضعف من إحساسهم بالرضا الوظيفي، ويؤدي إلى غياب روح المبادرة والإقدام لديهم".

وفي السياق ذاته أشار نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة إلى أن "إدارات الجامعات الفلسطينية بشكل عام موجهة نحو النتائج وتحقيق الأهداف، رغم أنها تحث على الإبداع والابتكار

والمخاطرة، إلا أن هناك قيوداً تُفرض عليها أيضاً في هذا المجال. وبالتالي فإن إقدامها على المخاطرة محسوب ومحدود، ما يُقيد توجهاتها الإبداعية. وهي تعمل على تحقيق الكفاية التنظيمية من خلال تقليل الجهد والتكلفة خاصة المادية منها، لضمان وجودها واستمراريتها، لذلك فهي تهتم بتنظيم العمل وسلاسة الإجراءات، وتحرص على تحقيق واستمرارية الاستقرار الداخلي". بالمقابل أشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى "عدم اهتمام الجامعات الفلسطينية عامة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته، وعدم إشراكه بعملية إعداد الطالب وتمكينه، ووجود نظرة دونية لسوق العمل واستخفاف بمتطلباته، وبالتالي غياب ثقافة تنظيمية ترفع من قيمة المشغل وسوق العمل، حيث ينحصر اهتمام الجامعة ببيئتها الداخلية وفي الأداء الوظيفي، وطريقة تدريس الطلبة والمقررات الدراسية المطلوب تدريسها".

تحليل نتائج استجابات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية السائدة:

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن نتائج تحليل استجابات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، قد تطابقت مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة في هذا المجال: حيث اتفقت نتائج الجانبين الكمي والكيفي على أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، تليها بالمرتبة الثانية ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية سائدة، وفي المرتبة الثالثة جاءت ثقافة التشبع، وأخيراً جاءت ثقافة السوق كثقافة تنظيمية سائدة في الجامعات الفلسطينية.

إن النتائج السابقة تؤكد على ما تم التوصل إليه بناءً على تحليل الجانب الكمي من الدراسة، والذي بين أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت هي الثقافة التنظيمية المهيمنة في تلك الجامعات بشكل عام، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد مجدداً على ما طرحه برينزفيلد (Brinsfield, 2009) والذي أشار بأنه على الرغم من أن الجامعات تمثل بنية بيروقراطية فضفاضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلا أنه لا يمكن الادعاء بأنها خالية تماماً من قيود التواصل بسبب الهياكل البيروقراطية. والجامعات الفلسطينية ليست استثناءً في هذا المجال، إذ إن إجماع المبحوثين الذين تمت مقابلتهم من مختلف الجامعات الفلسطينية ذكوراً وإنثاءً -وبصرف النظر عن تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية وعدد سنوات خدمتهم في تلك الجامعات- يؤكد على أن البيئة التنظيمية فيها تتميز بقدر عالٍ من المركزية والتحكم والجمود، والاتصالات الهابطة، والالتزام بالتسلسل الهرمي والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، وعلى سلاسة الإجراءات وتحقيق

الكفاية التنظيمية، من خلال تقليل التكلفة المادية والزمنية لأداء المهام والأعمال، ومن خلال الميل للاستقرار التنظيمي الداخلي، والابتعاد عن المخاطرة. وهو ما يحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية والريادية في تلك الجامعات.

كما أكدت النتائج السابقة ما تم التوصل إليه في الجانب الكمي من الدراسة، والذي بين أن ثقافة العشيرة جاءت في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية سائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية. وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية - رغم الجمود والبيروقراطية والهرمية والمركزية المهيمنة فيها - إلا أنها تتميز بالعمل الجماعي والمشاركة والتوافق والحرية الفكرية، والمشاعر الودية بين الموظفين ووجود الكثير من القواسم المشتركة بينهم. وهو ما يتوافق مع طبيعة وخصوصية البيئة الأكاديمية في الجامعات بشكل عام، حيث تعد الحرية الأكاديمية والتفكير النقدي والاستقلالية قيماً أساسية تميز الجامعات عن غيرها من المنظمات (Warter, 2019).

إضافة إلى ما سبق، أكدت النتائج السابقة وجود توجهات إبداعية محدودة لدى الجامعات الفلسطينية في المرحلة الحالية، حيث جاءت ثقافة التشبع في المرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية سائدة حالياً فيها، وهو ما يشير إلى وجود توجه لدى تلك الجامعات نحو التميز والإبداع وتوفير الخدمات والتخصصات الجديدة بهدف مواكبة المتغيرات المتسارعة في كل المجالات، بفعل العولمة وتحدياتها المتسارعة باستمرار. غير أن هذه التوجهات ما زالت محدودة ومحكومة بثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً فيها والتي تقيد المبادرات الإبداعية، وتحول دون إطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين.

كما بينت نتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت معهم أن ثقافة السوق جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة كثقافة تنظيمية سائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وهو أيضاً ما يتطابق مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة في هذا المجال. ويمكن تفسير ذلك بوجود منافسة عالية بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة للالتحاق فيها في ضوء الأزمة المالية الخائفة التي تعاني منها تلك الجامعات نتيجة تراجع الدعم الحكومي، وبسعيها لاستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية للمساعدة في استقطاب أعداد متزايدة من الطلبة من جهة، ولتحقيق مؤشرات أداء عالية لتحل مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من جهة أخرى، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه فوريدي (Furedi, 2010) سابقاً في هذا المجال.

إضافة إلى ما سبق، أكدت نتائج تحليل استجابات المبحوثين سابقة الذكر وجود مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة في الجامعات الفلسطينية، وهي النتيجة ذاتها التي تم التوصل إليها خلال الجانب الكمي من الدراسة، والتي بينت وجود كبير ومتقارب للأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية في البيئة الجامعية. وهذا يعني تكامل الثقافات التنظيمية مع بعضها بعضاً، وإن هيمنة واحدة منها على الأنواع الثلاثة الأخرى، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006) والتي تمت الإشارة إليها سابقاً خلال الجانب الكمي من الدراسة، حيث خلص الباحثان إلى أن معظم المنظمات طورت أسلوباً ثقافياً مهيماً، ولكن نادراً ما يكون للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل هناك مزيج من الثقافات داخل المنظمة الواحدة رغم هيمنة إحداها على الأنواع الأخرى، وبالتالي قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عبارة عن مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة.

ثانياً: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية

بهدف الإجابة عن الشق الثالث من السؤال الأول حول أبرز مميزات البيئة التنظيمية الجامعية المفضلة وتوجهاتها (الداخلية مقابل الخارجية) المحبذة مستقبلاً لدى المبحوثين، تم تفرغ استجابات المبحوثين لتحديد أبرز مميزات البيئة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، والتي يمكن من خلالها تحديد البعد الأول من أبعاد إطار القيم التنافسية (CVF)، والمتمثل في: المركزية والبيروقراطية والتحكم والجمود والتركيز على الاستقرار في البيئة التنظيمية للجامعة. مقابل المرونة والابتكار والديناميكية والاهتمام بالإبداع والابتكار والريادة. ومن ثم استخدامها في تحديد البعد الثاني من أبعاد إطار القيم التنافسية (CVF)، والمتمثل في: التركيز على البيئة الداخلية وتحقيق رضا الموظفين وتمكينهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتعزيز الولاء والانتماء والترابط التنظيمي. مقابل التركيز على البيئة الخارجية وتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية متطلبات واحتياجات السوق والبيئة المحيطة المتزايدة.

بعد ذلك تم تفرغ استجابات المبحوثين بشأن الشق الرابع من السؤال الأول المتعلق بترتيب الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، ومقارنتها مع استجاباتهم الواردة في الشق الثالث من السؤال الأول. والذي تم من خلاله تحديد أبعاد الثقافات التنظيمية المحددة لأنواعها. ومن ثم تم تجميع الاستجابات المتشابهة ضمن مجموعات في ضوء التوافق بينها، واحتساب النسب المئوية لكل مجموعة، وبعد ذلك تم ترتيبها تنازلياً في الجدول رقم (4-51) المبين أدناه:

جدول 4-51: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية

الترتيب	الثقافة التنظيمية المفضلة	العدد	النسبة المئوية
1.	عشيرة، تشيع، سوق، وتسلسل هرمي.	10	45.4%
2.	تشيع، عشيرة، سوق، وتسلسل هرمي.	9	40.9%
3.	عشيرة، سوق، تشيع، وتسلسل هرمي.	2	9.1%
4.	عشيرة، تشيع، تسلسل هرمي، وسوق.	1	4.6%
	المجموع	22	100%

بناءً على النتائج المبينة في الجدول رقم (4-51) أعلاه، يمكن تلخيص نتائج استجابات المبحوثين على السؤال الأول من أسئلة المقابلات بشقيه: الثالث والرابع، حول الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، على النحو التالي:

- غالبية المبحوثين - من مختلف الجامعات - فضلوا ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية، حيث جاءت في المرتبة الأولى لدى (59.1%) من المبحوثين، بينما كانت ثقافة التشيع هي الثقافة التنظيمية المفضلة والمهيمنة لدى (40.9%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، والتي بينت وجود فروقات ضئيلة في ترتيب هاتين الثقافتين، حيث جاءت ثقافة العشيرة بالمرتبة الأولى كثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية، تليها ثقافة التشيع كثقافة تنظيمية مفضلة في تلك الجامعات.
- جاءت ثقافة التشيع في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة لدى المبحوثين في الجامعات الفلسطينية، وبنسبة بلغت (50%)، بينما جاءت ثقافة العشيرة في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية لدى (40.9%) من المبحوثين. وبذلك تكون ثقافة التشيع قد حصلت على النسبة الأعلى بين الثقافات التنظيمية المفضلة التي جاءت في المرتبة الثانية في الجدول أعلاه. في حين جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثانية كثقافة مفضلة في تلك الجامعات لدى (9.1%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة التشيع في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة في تلك الجامعات.
- جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية وفقاً لتوجهات الغالبية العظمى من المبحوثين وبنسبة بلغت (86.3%)، بينما جاءت ثقافة التشيع في المرتبة الثالثة

كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية لدى (9.1%) من المبحوثين. في حين جاءت ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية لدى (4.6%) من المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة كثافة تنظيمية مفضلة في تلك الجامعات. وبذلك تكون ثقافة السوق قد حصلت على النسبة الأعلى بين الثقافات التنظيمية المفضلة التي جاءت في المرتبة الثالثة في الجدول أعلاه.

- جاءت ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية لدى الغالبية العظمى من المبحوثين وبنسبة بلغت (95.4%)، بينما جاءت ثقافة السوق فقط في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة تنظيمية مفضلة لدى نسبة قليلة جداً من المبحوثين بلغت (4.6%). وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاءت ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة والأخيرة كثافة تنظيمية مفضلة في تلك الجامعات.

في ضوء تحليل النتائج المبينة أعلاه، يمكن أيضاً ملاحظة مطابقة نتائج تحليل استجابات المبحوثين في المقابلات، لنتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة من حيث: ترتيب الثقافات التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية، والذي حصل على النسبة الأعلى التي بلغت (45.4%) في الجدول رقم (4-51) أعلاه. حيث كان ترتيب تلك الثقافات بصورة تنازلية على النحو التالي: ثقافة العشيرة، ثم ثقافة التشعب، ثم ثقافة السوق، وأخيراً ثقافة التسلسل الهرمي. ومطابقة نتائج تحليل استجابات المبحوثين في المقابلات لنتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة إلى حد كبير من حيث: ترتيب الثقافتين التنظيميتين المفضلتين الأولى والثانية (العشيرة، والتشعب) وهو الأعلى أيضاً في الجدول المبين أعلاه وبنسبة بلغت (50%). علماً بأن نتائج الجانب الكمي من الدراسة أشارت إلى أن الفروقات ما بين ثقافة العشيرة والتي جاءت في المرتبة الأولى كثافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية، وثقافة التشعب التي جاءت في المرتبة الثانية كثافة تنظيمية مفضلة في تلك الجامعات، كانت ضئيلة جداً.

استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً:

توضيحاً للنتائج المبينة أعلاه، يمكن تلخيص أبرز ما جاء في استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، على النحو التالي:

البعد الأول: طبيعة البيئة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية

فضلت الغالبية العظمى من المبحوثين أن تتميز البيئة التنظيمية مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية بالمرونة العالية، والأجواء الودية، والمشاركة التنظيمية، والعمل الجماعي، والتكامل الوظيفي، وتمكين الموظفين. والاهتمام بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، والتركيز على تعزيز قيم المواطنة التنظيمية والولاء والانتماء باعتبارهما الرابط التنظيمي الأهم ومعيار النجاح الأساس للجامعة. كما فضّل غالبية المبحوثين الانفتاح على البيئة الخارجية، وتحقيق متطلباتها من خلال طرح تخصصات جديدة مبتكرة، وتعزيز البحث العلمي كمّاً ونوعاً، ودعم المبادرات الإبداعية للطلبة والموظفين على حدّ سواء، والعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال تخريج طلبة قادرين على خلق فرص عمل، لا مجرد إيجادها لمواجهة البطالة المتزايدة في صفوف الخريجين. وفيما يلي أبرز ما ورد على لسان المبحوثين في هذا المجال:

أوضح نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة ضرورة أن "تتميز البيئة الداخلية للجامعة بالمرونة التنظيمية واللامركزية وقنوات الاتصال المفتوحة، والتركيز على العلاقات الإنسانية والأجواء الودية والتوجيه والإرشاد، وتمكين الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي. وأن تكون هناك وحدة في الأهداف التنظيمية، وتكامل بين الموظفين لتحقيق الأهداف الجماعية للجامعة، وهو ما يتطلب منح قيادة الجامعة مساحة أوسع من الحرية من قِبل مجلس الأمناء لتمكينها من المبادرة والإبداع والابتكار وطرح تخصصات جديدة مبتكرة تلبي الاحتياجات المتسارعة لسوق العمل، وتوفير متطلبات البيئة التنظيمية التي تُمكن الموظفين من الإبداع والتميز ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المحددة للجامعة مسبقاً. إضافة لضرورة وجود لوائح وأنظمة وتعليمات لضمان سلاسة العمل وسهولة الإجراءات". وهو ما أكده رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة مبيّناً أهمية أن "تتميز بيئة العمل في الجامعة بالمرونة واللامركزية والانفتاح وتعدد قنوات التواصل صعوداً وهبوطاً بين مختلف المستويات الإدارية، لخلق بيئة تنظيمية محفزة لشراكة الموظفين ومساهماتهم في عمليات صنع القرار، إضافة لتمكين الموظفين

وتدريبهم وتعزيزهم من خلال نظام واضح للمكافآت بناءً على قدرتهم على تحقيق الأهداف وجودة المخرجات، وتعزيز مشاعر الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من خلال منحهم مساحة من الحرية لإطلاق الطاقات الكامنة والإبداع، وحثهم على تقديم المبادرات واحترامها. على أن تكون توجهاتهم نحو المخاطرة محسوبة ومدروسة بعناية، حفاظاً على موارد الجامعة واستمراريتها في ضوء القيود المالية التي يفرضها مجلس الأمناء". وتأكيداً على ما سبق، أوضح نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الحكومية، تفضيله "بناء ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تعزيز الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات الموظفين ومتطلباتهم، وتنمية المبادرات الإبداعية، والاهتمام بالابتكار والتجديد، واستقطاب أعداد أكبر من الطلبة وفق المعايير التي تحددها الجامعة. والعمل على تخريج طلبة قادرين على إيجاد فرص عمل تتناسب مع احتياجات السوق، إضافة لضرورة وجود لوائح وأنظمة وتعليمات وتسلسل إداري واضح يضمن سلاسة العمل، وتحقيق الكفاءة التنظيمية".

من جانبه أوضح نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة تفضيله لثقافة تنظيمية مستقبلية "تضمن توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بمهامهم ووظائفهم، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية محفزة للمبادرات الإبداعية والابتكار والمخاطرة وتوفير متطلباتها، والتسامح مع الأخطاء المرتكبة خلال تلك المبادرات والتعلم منها، والعمل على الحد من الجمود والبيروقراطية، وتعزيز الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين لتمكينهم من تقديم مخرجات عالية الجودة". وهو ما أكدته رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة، موضحة أهمية أن "تتميز البيئة التنظيمية بالمرونة واللامركزية والاهتمام بالموظفين وتقديرهم، والتركيز على الأهداف الاستراتيجية الهامة والابتعاد عن التركيز على التفاصيل الثانوية، بمعنى رؤية الغاية لا الشجرة، وأن يسود بيئة العمل في الجامعة التوجيه والنصح والإرشاد والعمل الجماعي وروح الفريق، والاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات والمصحوبة بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب. وتوحيد وتعميم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها التنظيمية، وإتاحة المجال للموظفين للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ومنحهم المساحة والحرية اللازمة وتوفير الإمكانيات المطلوبة لذلك".

المحور الثاني: مجال التركيز - داخلي أم خارجي

وفيما يتعلق بمجال التركيز المستقبلي على البيئة الداخلية للجامعة مقابل التركيز على البيئة الخارجية المحيطة بها، أكد نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة على ضرورة "الاهتمام بترتيب الجامعة ومكانتها مقارنة بالجامعات الأخرى في البيئة المحلية، والتركيز على متلقي الخدمة من الطلبة، فالطالب الخريج يجب ألا يكون مجرد موظف يؤدي مهاماً وأعمالاً محددة، بل يجب أن يكون ريادياً في بيئته ومبادراً في عمله، لذلك يجب الاهتمام بتخريج طلبة قادرين على العمل كرياديين، لا كمجرد موظفين في أماكن عملهم، وقادرين على خلق فرص العمل لا مجرد إيجادها". وهو ما أكدته نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة، موضحاً أهمية العمل على "بناء ثقافة تنظيمية مستقبلية يتم من خلالها إطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وحثهم على التميز في مهامهم وتشجيعهم على المخاطرة والتجريب لتنمية مهاراتهم وتطويرها من خلال تدريبهم بصورة منظمة وممنهجة وبما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية وأهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها، وتمكينهم من الانفتاح على البيئة الخارجية ومواكبة التغيرات المتسارعة فيها بما يضمن قدرتهم على تحقيق متطلباتها المتزايدة بصورة مستمرة، والتركيز على تلبية احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات السوق، والعمل على التفوق على الجامعات الأخرى من خلال استقطاب أفضل الكفايات الأكاديمية والإدارية على حد سواء".

ومن جانبه فضّل نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الحكومية "التركيز على البيئة الخارجية للجامعة والتغلب على المنافسين الآخرين، من خلال الاهتمام بترتيب الجامعة ومكانتها، مقارنة بالجامعات الأخرى في البيئة المحلية، والاهتمام بتلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال طرح تخصصات جديدة ومبتكرة، تعمل على تنمية الإبداع وتواكب المستجدات العلمية والتكنولوجية المتسارعة". وهذا ما أكدته رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة، مشيرة إلى أهمية "أن تسعى الجامعة لتمكين موظفيها وتدريبهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار، والثقة بإمكاناتهم وطاقاتهم وقدراتهم، وتوفير الموارد المطلوبة لأداء مهامهم بما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها. وأن تعمل الجامعة على تعزيز روح المغامرة والتجريب والإبداع والابتكار لدى موظفيها، وأن تحثهم على الانفتاح على البيئة الخارجية ومواكبة مستجداتها ومتغيراتها ومواءمة متطلباتها للتفوق على الجامعات الأخرى المنافسة، وتعزيز مكانتها بينها".

من جانبه أكد رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة ضرورة العمل على "توحيد الثقافة التنظيمية في الجامعة، وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين الكليات، والانفتاح بين مختلف المستويات الإدارية، وبناء ثقافة تنظيمية واحدة للجامعة ترفع من قيمة سوق العمل في نظر الموظفين (الأكاديميين منهم والإداريين على حد سواء)، والنظر إل الموظف كشريك في عملية إعداد الطلبة، وبالتالي احترام متطلباته ورأيه وتوجهاته واحتياجاته". وهو ما أكدته رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات الخاصة، موضحاً تفضيله لثقافة تنظيمية "تركز على جودة المخرجات، وتقديم خدمات جديدة مبتكرة من خلال خريجين قادرين على خلق فرص عمل لا مجرد البحث عنها، وذلك تحت شعار: " اصنع وظيفتك ووظيفة الآخرين" وذلك لتلبية احتياجات السوق ومتطلباته المتزايدة، إضافة لاهتمامها بتحقيق رضا موظفيها وتوفير كل الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة وتقديم مبادرات وإنجازات جديدة ومتميزة".

وفي السياق ذاته أوضح عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية تفضيله لأن تعمل الجامعة على "تحقيق توافق ما بين تلبية احتياجات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق مخرجات عالية الجودة من خلال التدريب الخارجي للموظفين وزيادة مشاركتهم في المؤتمرات الدولية، وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لديهم، ومنحهم مساحة أوسع للإبداع والابتكار وتوفير الموارد المطلوبة لذلك، إضافة لسعيها لزيادة نسبة الطلبة المتميزين الملحقين بها والتركيز على جودة مخرجاتها". وهو ما أكدته أيضاً عميد كلية تعمل في إحدى الجامعات الخاصة مفضلة "أن تعمل الجامعة على الارتقاء بأداء موظفيها وتدريبهم وتحسين جودة مخرجاتها، بما يمكنها من تحقيق مؤشرات جودة عالية في التصنيف العالمي للجامعات. وأن تعمل على استقطاب خيرة الموظفين والطلبة ومنافسة الجامعات الأخرى والتفوق عليها في هذا المجال". من جانبه أكد أحد عمداء العاملين في إحدى الجامعات العامة على ضرورة "تحقيق التوازن الداخلي والخارجي في الثقافة التنظيمية للجامعة، من خلال الحرص على تلبية احتياجات الموظفين من جهة، وتلبية متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية وسوق العمل من جهة أخرى، للحفاظ على ديمومة الجامعة واستمراريتها".

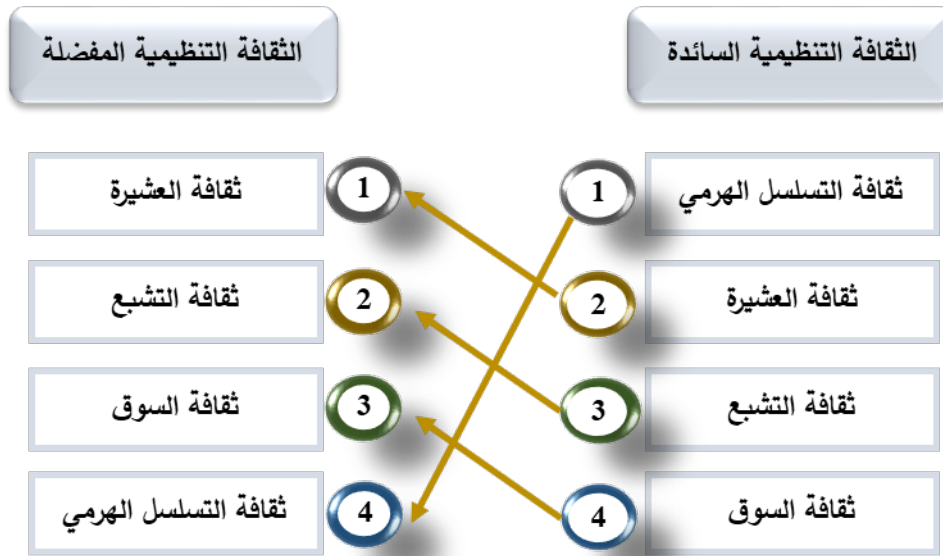
تحليل نتائج استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً:

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن نتائج تحليل استجابات المبحوثين من خلال المقابلات حول الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية قد تطابقت مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة: حيث اتفقت نتائج الجانبين الكمي والكيفي، على أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، تليها وبفارق طفيف ثقافة التشعب التي جاءت بالمرتبة الثانية، ثم ثقافة السوق التي جاءت بالمرتبة الثالثة كثقافة تنظيمية مفضلة، وأخيراً جاءت ثقافة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة والأخيرة، كثقافة تنظيمية مفضلة لدى المبحوثين.

إن النتائج السابقة تؤكد على ما تم التوصل إليه في الجانب الكمي من الدراسة، والذي بين أن غالبية المبحوثين - من الجامعات الفلسطينية كافة ذكوراً وإناثاً وبصرف النظر عن تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية وعدد سنوات خدمتهم - فضلوا ثقافة العشيرة، كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية. وهو ما يوضح رغبتهم بالعمل في بيئة ودية تسودها العلاقات الإنسانية، وتتميز بالمرونة العالية والمشاركة التنظيمية، والعمل الجماعي وروح الفريق، والتكامل الوظيفي، وتمكين الموظفين، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، والتركيز على تعزيز قيم المواطنة التنظيمية والولاء والانتماء باعتبارها الرابط التنظيمي الأهم ومعياري النجاح الأساس للجامعة.

كما أظهرت نتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات تفضيلهم الكبير لثقافة التشعب كثقافة تنظيمية ثانية في الجامعة، علماً بأنها جاءت بالمرتبة الأولى لدى (40.9%) منهم، ما يؤكد على وجود وعي كبير لدى المبحوثين بأهمية تلك الثقافة، لمواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، وإدراكهم للتنافسية العالية في البيئة المحيطة، حيث إن وجود واستمرار الجامعات الفلسطينية وبقائها أصبح يتطلب منها تقديم منتجات جديدة إبداعية ومبتكرة إضافة لجودتها العالية، وهذا يفسر وجود توجه كبير لدى أولئك المبحوثين نحو بيئة عمل تتميز بالمرونة والديناميكية والتجديد والابتكار، وتدعم التميز والمبادرات الإبداعية الخلاقة، وتهتم بالريادة والجودة والبحث العلمي، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والرغبة في تبوؤ مكانة متميزة في التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS).

كما أظهرت نتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات أن توجههم نحو ثقافة السوق كثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية جاء بالمرتبة الثالثة، وهو يؤكد ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الجانب الكمي من الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى التحديات الكبيرة التي تواجه الجامعات الفلسطينية في ظل تراجع الدعم الحكومي، ورغبة الجامعات في توفير مصادر دخل إضافية لتمويل نفقاتها الجارية والمتزايدة باستمرار. أما فيما يتعلق بثقافة التسلسل الهرمي - وكما هي عليه الحال في نتائج الجانب الكمي من الدراسة- جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً لدى المبحوثين الذين تمت مقابلتهم من مختلف الجامعات الفلسطينية. وهو ما يؤكد وجود توجه ملحوظ لدى المبحوثين بضرورة الابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والرسومية والجمود والتحكم والاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل، والتقيّد بالقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على سلاسة الإجراءات والكفاية التنظيمية، لصالح ثقافات تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية والأجواء الودية والإنسانية، وتحث على العمل الجماعي وروح الفريق، كما هي عليه الحال في ثقافة العشيرة. وتشجع على المغامرة والتجريب والإبداع والابتكار والريادة والتميز والمرونة واللامركزية في العمل، تلك التي تحث عليها وتشجعها ثقافة التشبع.



الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية
(نتائج الجانب النوعي من الدراسة)

نتائج استجابات المبحوثين بشأن السؤال الثاني:

هَدَفَ السؤال الثاني من أسئلة المقابلات، إلى التعرف على دوافع وأنواع الصمت والصوت التنظيمي المنبثقة عن تلك الدوافع السائدة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين الذين تمت مقابلتهم. وتحقيقاً لهذا الغرض تم تفرغ استجابات المبحوثين حول أنواع الصمت والصوت التنظيمي السائدة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية وتصنيفها وفقاً لدوافعها، ومن ثم احتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل منها وتفرغها في الجدول رقم (4-52) المبين أدناه:

جدول 4-52: دوافع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

الدافع الأول: الموافقة والقبول					
أسباب صمت الموافقة والقبول	التكرار	النسبة	أسباب صوت الموافقة والقبول	التكرار	النسبة
الاستسلام نتيجة شعور الموظفين بالعجز عن إحداث التغيير أو التأثير المطلوب.	17	77%	الرغبة في إرضاء المسؤولين (ثقافة التسحيح).	16	73%
انتشار مشاعر الإحباط لدى الموظفين نتيجة وجود تجربة سلبية سابقة.	16	73%	الاستسلام نتيجة شعور الموظفين بالعجز عن إحداث التغيير أو التأثير المطلوب.	15	68%
عدم وجود بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على المشاركة التنظيمية الفاعلة، وعدم الاهتمام بأراء الموظفين ومقترحاتهم.	16	73%	تدني شعور الموظف بالثقة بالنفس.	12	55%
تدني شعور الموظف بالثقة بالنفس.	14	64%	اللامبالاة وعدم الاكتراث للأمور التنظيمية والتي تدفع الموظف للموافقة دون نقاش على ما يقوله الآخرون.	11	50%
الأنانية الفردية للموظف والخصائص الشخصية السلبية والتي تجعله يفكر فقط بنفسه وبالمردود المادي أو المعنوي لمشاركته.	11	50%			
شخصية بعض المسؤولين القمعية.	11	50%			
المتوسط الحسابي	14.2	64.5%	المتوسط الحسابي	13.5	61.4%
الدافع الثاني: الحماية الذاتية					
أسباب صمت الحماية الذاتية	التكرار	النسبة	أسباب صوت الحماية الذاتية	التكرار	النسبة
الحفاظ على المكتسبات الشخصية والخشية من إثارة غضب المسؤولين.	17	77%	الخوف من تحمل مسؤولية مشكلات تنظيمية تدفع الموظف للدفاع عن نفسه.	18	82%

الخوف من العقوبات والتبعات السلبية للتعبير عن الرأي.	16	%73	الخوف على المستقبل الوظيفي، والرغبة في إثبات الحضور.	16	%73
غياب الشعور بالأمان الوظيفي، وخوف الموظف على مستقبله.	16	%73	الخوف من تضرر العلاقة مع الزملاء الآخرين تدفع الموظف لدعم رأي الآخرين.	13	%59
الخوف من تضرر العلاقات مع الزملاء الآخرين.	12	%55	الخوف من تبعات قضية أو مشكلة تنظيمية معينة، تدفع الموظف لطرح قضية أخرى مغايرة.	11	%50
الخوف من تبني الآراء والأفكار والمقترحات من قبل الآخرين خاصة المسؤولين منهم.	9	%41	الحفاظ على المكتسبات الشخصية والخوف من فقدانها تدفع الموظف لتملق المسؤولين.	11	%50
المتوسط الحسابي	14	%63.6	المتوسط الحسابي	13.8	%62.7
الدافع الثالث: المسؤولية الاجتماعية					
أسباب صمت المسؤولية الاجتماعية	التكرار	النسبة	أسباب صوت المسؤولية الاجتماعية	التكرار	النسبة
وجود قدر عالٍ من الولاء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	22	%100	وجود قدر عالٍ من الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.	22	%100
وجود علاقات اجتماعية ودية وترابط تنظيمي لدى الموظفين.	21	%96	التنافسية العالية بين الجامعات والرغبة في أن تكون الجامعة الأفضل بين الجامعات.	21	%96
التنشئة الاجتماعية والقيم المكتسبة من البيئة المحيطة.	19	%86	الخصائص الإيجابية الشخصية للموظفين، كالمبادرة والجرأة، والثقة بالنفس، وغيرها.	20	%91
الخصائص الشخصية للموظف، وخبراته العملية وموقعه الإداري المتقدم.	16	%73	الموقع الوظيفي المتقدم والخبرة العملية العالية.	18	%82
مدونات السلوك الوظيفية والتي تلزم الموظفين بحماية الجامعة والحفاظ على أسرارها الداخلية.	13	%59	الرغبة الشخصية للموظف في إثبات جدارته وحرصه على الجامعة أمام مسؤوليه.	10	%46
المتوسط الحسابي	18.2	%82.7	المتوسط الحسابي	18.2	%82.7
الدافع الرابع: الانتقام					
أسباب الصمت الانتقامي	التكرار	النسبة	أسباب الصوت الانتقامي	التكرار	النسبة
الشعور بالغضب نتيجة إحساس الموظف بالإجحاف والغبن الوظيفي.	16	%73	الشعور بالغضب نتيجة إحساس الموظف بالإجحاف والغبن الوظيفي.	16	%73
الغيرة والحسد تدفعان الموظف أحياناً نحو إخفاء معلومات تنظيمية.	15	%68	الغيرة والحسد تدفعان الموظف أحياناً للإدلاء بمعلومات أو طرح أفكار من شأنها الإضرار بزملاء آخرين.	14	%64
أمراض نفسية تدفع الموظف لإخفاء معلومات: تحول معرفتها	10	%46	أمراض نفسية تدفع الموظف لطرح مشكلات أو آراء غير	12	%55

		دقيقه لإيقاع غيره من الزملاء في الأخطاء.			دون وقوع الآخرين في الأخطاء، لوقوعه سابقاً في تلك الأخطاء.
14	63.6%	المتوسط الحسابي	13.7	62.3%	المتوسط الحسابي
الدافع الخامس: الخجل مقابل الاستعراض					
النسبة	التكرار	أسباب الصوت الاستعراضي	النسبة	التكرار	أسباب الصمت الخجول
55%	12	الرغبة في إثبات الذات خاصة في ظل حداثة التجربة الوظيفية.	46%	10	التربية الاجتماعية السلبية التي لا تُعوّد الموظف منذ نعومة أظفاره على التعبير عن رأيه.
36%	8	معاناة الموظف من بعض المشكلات النفسية.	41%	9	الانطوائية بفعل مجموعة من العوامل والمشكلات النفسية.
27%	6	وجود مشكلات تنظيمية بين الزملاء في العمل.	36%	8	بعض الخصائص الديموغرافية للموظفين.
8.7	39.3%	المتوسط الحسابي	9	41%	المتوسط الحسابي

بناءً على النتائج المبينة في الجدول رقم (4-52) أعلاه، يمكن تلخيص نتائج استجابات المبحوثين على السؤال الثاني من أسئلة المقابلات، حول دوافع وأنواع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات:

أولاً: النتائج المتعلقة بالصمت التنظيمي

- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صمت الموافقة والقبول (14.2)، أي ما نسبته (64.5%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صمت الحماية الذاتية (14)، أي ما نسبته (63.6%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صمت المسؤولية الاجتماعية (18.2)، أي ما نسبته (82.7%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع الصمت الانتقامي (13.7)، أي ما نسبته (62.3%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع الصمت الخجول (9)، أي ما نسبته (41%) من استجابات المبحوثين.

في ضوء تحليل النتائج المبينة أعلاه، يتبين أن الدوافع المؤدية لصمت المسؤولية الاجتماعية حصلت على المرتبة الأولى في استجابات المبحوثين وبنسبة بلغت (82.7%). وهي نتيجة تتفق تماماً مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاء صمت المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة. وتشير النتائج السابقة إلى أن الدوافع المؤدية لصمت الموافقة والقبول جاءت بالمرتبة الثانية وبنسبة بلغت (64.5%) وهي نتيجة تتفق أيضاً مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة في هذا المجال، حيث جاء صمت الموافقة والقبول بالمرتبة الثانية.

وبينت النتائج أن الدوافع المؤدية لصمت الحماية الذاتية جاءت بالمرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (63.6%) وهو أيضاً ما يتفق مع نتائج الجانب الكمي في هذا المجال، والتي خلصت إلى أن صمت الحماية الذاتية جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية. ووفقاً للنتائج المبينة أعلاه يمكن ملاحظة وجود فروقات كبيرة وملحوظة تتعلق باستجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم نحو الدوافع الإيجابية للصمت التنظيمي، والمتمثلة بصمت المسؤولية الاجتماعية، مقارنة بالدوافع السلبية للصمت التنظيمي والمتمثلة في: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، حيث كانت الفروقات بين استجابات المبحوثين نحو الدوافع الإيجابية للصمت التنظيمي، واستجاباتهم نحو الدوافع السلبية للصمت التنظيمي تتراوح ما بين (18.2%، 19.1%) على التوالي. فيما كانت الفروقات بين الدوافع السلبية للصمت التنظيمي: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية) ضئيلة جداً ولم تتجاوز (1%).

كما بينت النتائج وجود دوافع جديدة للصمت التنظيمي انبثقت عنها أنواع جديدة من الصمت التنظيمي لم يتم الكشف عنها خلال الجانب الكمي من الدراسة، وقد تمثلت هذه الدوافع والتي تم الاستدلال عليها خلال تحليل نتائج استجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم (بالانتقام والخجل). حيث جاءت الدوافع الانتقامية المؤدية للصمت الانتقامي بالمرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (62.3%) من استجابات المبحوثين، وهي نسبة قريبة جداً من تلك التي حصلت عليها دوافع صمتي الموافقة والقبول والحماية الذاتية، حيث بلغت نسبة الفروقات بين دوافع الموافقة والقبول والدوافع الانتقامية (2.2%)، وبلغت نسبة الفروقات بين دوافع الحماية الذاتية والدوافع الانتقامية (1.3%). وهذا يشير إلى أن الدوافع الانتقامية المؤدية للصمت الانتقامي موجودة تقريباً بالقوة ذاتها، وجنباً إلى جنب مع دوافع الموافقة والقبول والحماية الذاتية. غير أن مقياس (Van Dyne et al., 2003) لم يتطرق لها، لذلك لم يتم الكشف عن أي نتائج تتعلق بالصمت الانتقامي المنبثق عن تلك الدوافع في الجانب الكمي من الدراسة.

فضلاً عما سبق، بينت النتائج السابقة أن الدوافع الجديدة من دوافع الصمت التنظيمي والمتمثلة بالخلل والمؤدية للصمت الخجول: جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبنسبة بلغت (41%)، وهذه النسبة - رغم انخفاضها النسبي مقارنة بالدوافع الأخرى السابقة المؤدية للصمت التنظيمي - إلا أنها نسبة لا يُستهان بها، إذ أُكِّد وجودها عددٌ كبيرٌ من المبحوثين في البيئة الجامعية الفلسطينية، خلال المقابلات التي أجريت معهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالصوت التنظيمي

- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صوت الموافقة والقبول (13.5)، أي ما نسبته (61.4%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صوت الحماية الذاتية (13.8)، أي ما نسبته (62.7%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع صوت المسؤولية الاجتماعية (18.2)، أي ما نسبته (82.7%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع الصوت الانتقائي (14)، أي ما نسبته (63.6%) من استجابات المبحوثين.
- بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات المبحوثين التي تم تصنيفها تحت دوافع الصوت الاستعراضي (8.7)، أي ما نسبته (39.3%) من استجابات المبحوثين.

في ضوء تحليل النتائج المبينة أعلاه، يتبين أن الدوافع المؤدية لصوت المسؤولية الاجتماعية، حصلت على المرتبة الأولى في استجابات المبحوثين وبنسبة بلغت (82.7%). وهي نتيجة تتفق تماماً مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة: حيث جاء صمت المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة. وتبين النتائج السابقة أن الدوافع المؤدية للصوت الانتقائي جاءت بالمرتبة الثانية وبنسبة بلغت (63.6%) وهي نتيجة جديدة وخطيرة لم يتم الكشف عنها خلال الجانب الكمي من الدراسة، لأن مقياس (Van Dyne et al., 2003) لم يتناولها. وفي المرتبة الثالثة جاءت الدوافع التي تقف وراء

صوت الحماية الذاتية وبنسبة بلغت (62.7%). تليها في المرتبة الرابعة الدوافع المؤدية لصوت الموافقة والقبول وبنسبة بلغت (61.4%).

وقد بلغت نسبة الفروقات بين الدوافع الانتقامية ودوافع الحماية الذاتية (0.9%)، وبلغت نسبة الفروقات بين الدوافع الانتقامية ودوافع الموافقة والقبول (2.2%). وهذا يشير إلى أن الدوافع الانتقامية المؤدية للصوت الانتقامي موجودة تقريباً بالقوة ذاتها، وجنباً إلى جنب مع دوافع الحماية الذاتية والموافقة والقبول، غير أن مقياس (Van Dyne et al., 2003) لم يتطرق لها، لذلك لم يتم الكشف عن أي نتائج تتعلق بالصوت الانتقامي المنبثق عن تلك الدوافع في الجانب الكمي من الدراسة.

إضافة إلى ما سبق، بينت النتائج السابقة وجود دوافع جديدة للصوت التنظيمي تم الاستدلال عليها من خلال تحليل استجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم، وقد تمثلت تلك الدوافع بالاستعراض والتي انبثق عنها الصوت الاستعراضي، وقد جاء هذا النوع الجديد من أنواع الصوت التنظيمي والذي لم يتم التطرق إليه في المقياس المذكور، في المرتبة الخامسة والأخيرة وبنسبة بلغت (39.3%). وهذه النسبة - رغم انخفاضها النسبي مقارنة بالدوافع الأخرى السابقة المؤدية للصوت التنظيمي - إلا أنها نسبة لا يُستهان بها، أكد وجودها عدد كبير من المبحوثين في البيئة الجامعية الفلسطينية، خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة معهم.

استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع الصمت والصوت التنظيمي:

توضيحاً للنتائج المبينة أعلاه، يمكن تلخيص أبرز ما جاء في استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع الصمت والصوت التنظيمي، لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية المنبثقة عن تلك الدوافع، على النحو التالي:

أولاً: الموافقة والقبول

ينبثق عن هذه الدوافع صمت وصوت الموافقة والقبول، والتي عادة ما تكون نتيجة لمجموعة من الأسباب، حددها المبحوثون على النحو التالي:

أ) دوافع وأسباب صمت الموافقة والقبول

- الاستسلام نتيجة شعور الموظفين بالعجز عن إحداث التغيير أو التأثير المطلوب. فعلى سبيل المثال عبّر رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة عن أسباب الصمت التنظيمي بعبارة "عالفاضي ما حدا بسمع"، فيما عبّر عنها عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية بعبارة "شعور الموظف بأنه هو وقتله واحد".
- انتشار مشاعر الإحباط لدى الموظفين، نتيجة وجود تجربة سلبية سابقة في هذا المجال، فعلى سبيل المثال أشار نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن من مبررات الصمت التنظيمي التي يسوقها الموظفون عبارة "أنا قدمت مقترحاتي سابقاً لكن ما حدا سأل"، وهي العبارة ذاتها التي ردّها أيضاً رئيس دائرة، يعمل في إحدى الجامعات الحكومية.
- عدم وجود بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على المشاركة التنظيمية الفاعلة، وعدم الاهتمام بآراء الموظفين ومقترحاتهم التنظيمية، فعلى سبيل المثال اعتبر رئيس قسم في إحدى الجامعات العامة أن من أسباب الصمت التنظيمي "ما حدا بسأل الموظف عن رأيه".
- تدني شعور الموظف بالثقة بالنفس، وهو ما يجعله يتردد في التعبير عن رأيه والإفصاح عما لديه من معلومات.
- الأنانية الفردية للموظف والخصائص الشخصية السلبية والتي تجعله يفكر فقط بنفسه وبالمرود المادي أو المعنوي لمشاركته، انطلاقاً مما عبر عنه على سبيل المثال، نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة، وأكد عليه عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الخاصة: "طالما بعيدة عن راسي ما بهمني".
- شخصية بعض المسؤولين القمعية، وفي هذا السياق أشار نائب الرئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة إلى أن "بعض المسؤولين يقومون بطمس شخصية موظفيهم، ما يخلق ردات فعل سلبية لدى أولئك الموظفين، فيمتنعوا عن التعبير عما لديهم من آراء وأفكار ومقترحات".

ب) دوافع وأسباب صوت الموافقة والقبول

- الرغبة في إرضاء المسؤولين، والتي عبّر عنها نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الحكومية "بثقافة التسحيج"، وهو ما أكّده عددٌ كبير من المبحوثين، مُشيرين إلى تفشي هذه الظاهرة في الآونة الأخيرة في المجتمع الفلسطيني عامة، والتي انعكست بدورها أيضاً على ثقافة الجامعات الفلسطينية.
- الاستسلام نتيجة شعور الموظفين بالعجز عن إحداث التغيير أو التأثير المطلوب يدفعهم للموافقة وقبول ما يقوله الآخرون وخاصة المسؤولين. وهو ما أشار إليه عدد من المبحوثين، وعبّر عنه بوضوح رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة، مستخدماً مثلاً شعبياً "إذا انجن ربعك عقلك ما ينفعك".
- تدني شعور الموظف بالثقة بالنفس، وانخفاض تقدير الذات، ما يدفعه للموافقة على ما يقوله الآخرون، خاصة المسؤولين أو الموظفين ذوي الدرجة الوظيفية الأعلى أو سنوات الخبرة الأطول، باعتبارهم يمتلكون من المعلومات والمعرفة التي لا يمتلكها، ما يدفعه للموافقة على كل ما يقولون.
- اللامبالاة وعدم الاكتراث للأمور التنظيمية التي تدفع الموظف للموافقة دون نقاش على ما يقوله الآخرون. وهو ما أشار إليه عدد من المبحوثين، وعبّر عنه نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الحكومية بعبارة "حط راسك بين هالروس وقول يا قطاع الروس".

ثانياً: الحماية الذاتية

ينبثق عن هذه الدوافع صمت وصوت الحماية الذاتية، والتي عادة ما تكون نتيجة مجموعة من الأسباب حددها المبحوثون على النحو التالي:

أ) دوافع وأسباب صمت الحماية الذاتية

- الحفاظ على المكتسبات الشخصية، والخشية من إثارة غضب المسؤولين، وفقاً للعديد من المبحوثين: من أسباب الصمت التنظيمي.
- الخوف من العقوبات والتبعات السلبية للتعبير عن الرأي. فعلى سبيل المثال: اعتبر عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية أن من أسباب الصمت التنظيمي "خشية الموظف من زيادة العبء

الوظيفي في حال قيامه بطرح مشكلات تنظيمية"، وهو ما أكده نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة ووافقه عليه عدد آخر من المبحوثين، معتبرين أن من أسباب الصمت التنظيمي "خوف الموظف من تحميله مسؤولية أخطاء أو مشكلات تنظيمية، أو أن يترتب عليها تحميله أعباء إضافية، دون أي مردود مالي أو معنوي، في حال قام بطرحها أو التعبير عنها".

- غياب الشعور بالأمان الوظيفي، وخوف الموظف على مستقبله يعد من أسباب صمت الحماية الذاتية، وهو - وفقاً لعدد من المبحوثين - يدفع الكثير من الموظفين نحو الصمت التنظيمي بما في ذلك "الصمت عن ممارسات الفساد بشتى أنواعها" وفقاً لما جاء على لسان عميد يعمل في إحدى الجامعات الحكومية.

- الخوف من تضرر العلاقات مع الزملاء الآخرين في حال إفصاح الموظف عن رأي مخالف لرأيهم.

- الخوف من تبني الآراء والأفكار والمقترحات من قِبل الآخرين خاصة المسؤولين منهم، تدفع عدداً من الموظفين نحو الصمت التنظيمي. وهذا ما أشارت إليه رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة بعبارة: "سرقة المسؤولين لأفكار الموظفين".

(ب) دوافع وأسباب صوت الحماية الذاتية

- الخوف من تحمل مسؤولية مشكلات تنظيمية تدفع الموظف للدفاع عن نفسه والتعبير عن رأيه أمام الآخرين "بهدف نفي مسؤوليته عنها وتحميلها للآخرين" وفقاً لما أوضحه نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة.

- الخوف على المستقبل الوظيفي، والرغبة في إثبات الحضور أمام المسؤولين، يدفعان الموظف للتعبير عن رأيه بطريقة تحفظ وجوده واعتباره.

- الخوف من تحميله تبعات قضية أو مشكلة تنظيمية معينة تدفع الموظف أحياناً لطرح قضية أخرى مُغايرة "لحرف الانتباه بعيداً، عنها وإبعاد الشكوك ودفع الشبهات عن نفسه" كما جاء على لسان عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية.

- الخوف من تضرر العلاقة مع الزملاء الآخرين وكسباً لرضاهم وتجنباً لأي رد فعل سلبي من قبلهم، تدفع الموظف للتعبير عن رأي يكون داعماً لآرائهم وموافقهم.
- الحفاظ على المكتسبات الشخصية، والخوف من فقدانها، تدفعان الموظف لتملق المسؤولين من خلال الإدلاء بمعلومات معينة حتى وإن كانت تضر الآخرين.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية

ينبثق عن هذه الدوافع صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية، والتي عادة ما تكون نتيجة مجموعة من الأسباب حددها المبحوثون على النحو التالي:

أ) دوافع وأسباب صمت المسؤولية الاجتماعية

- وجود قدر عالٍ من الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظف، ما يدفعه للعمل على حماية الجامعة وأسرارها التنظيمية.
- وجود علاقات اجتماعية ودية وترباط تنظيمي قوي لدى الموظفين، تدفعهم لحماية زملائهم الآخرين.
- التنشئة الاجتماعية والقيم المكتسبة من البيئة المحيطة تدفع الموظفين لحماية جامعتهم والحفاظ على صورتها أمام الآخرين.
- الخصائص الشخصية للموظف، وخبراته العملية وموقعه الإداري المتقدم، تدفعه للصمت حفاظاً على ما عبّر عنه عدد من المبحوثين بعبارة "مقتضيات المصلحة العامة".
- مدونات السلوك الوظيفية التي تُلزم الموظفين بحماية الجامعة والحفاظ على أسرارها الداخلية.

ب) دوافع وأسباب صوت المسؤولية الاجتماعية

- وجود قدر عالٍ من الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين، هو ما يدفعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم الرامية لحل المشكلات وتطوير الأداء، والنهوض بالجامعة التي يعملون فيها، والحفاظ على تميزها، وتعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف فيها.

• التنافسية العالية بين الجامعات تدفع موظفي الجامعة لتقديم مقترحاتهم وطرح آرائهم وأفكارهم، لرغبتهم في أن تكون جامعتهم الأفضل بين الجامعات، ولما لذلك من انعكاسات إيجابية على مكانة الجامعة وتميزها.

• الخصائص الإيجابية الشخصية للموظفين، كالمبادرة والجرأة، والثقة بالنفس، والحرص على المصلحة العامة، والشعور بالمسؤولية، والإحساس بالمواطنة التنظيمية، هو ما يدفع الموظفين نحو تقديم آرائهم وطرح مقترحاتهم الهادفة لحل المشكلات وإحداث التغيير الإيجابي.

• الموقع الوظيفي المتقدم والخبرة العملية العالية تدفع الموظفين لتحمل المسؤولية وأن يكونوا قدوة حسنة للآخرين في طرح الأفكار وتقديم الآراء والمقترحات لحل المشكلات التنظيمية.

• الرغبة الشخصية للموظف في إثبات جدارته وحرصه على الجامعة أمام مسؤوليه.

إضافة للدوافع الثلاثة للصمت والصوت التنظيمي التي حددها فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) والمتمثلة في: الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية، ومن خلال ما أشار إليه عدد كبير من المبحوثين في سياق المقابلات التي أجريت معهم، استنتجت الباحثة وجود دافعين جديدين لكل من الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هما: دافع الانتقام والذي ينتج عنه الصمت والصوت الانتقامي، ودافع الخجل مقابل الاستعراض وهو ما يؤدي لوجود الصمت الخجول والصوت الاستعراضي. وفيما يلي أبرز الدوافع والأسباب التي استدلت من خلالها الباحثة - وفقاً لما أشار إليها المبحوثون في سياق المقابلات التي أجريت معهم- على هذين الدافعين الجديدين:

رابعاً: الدوافع الانتقامية

ينبثق عن هذه الدوافع الصمت والصوت الانتقامي، والتي عادة ما تكون نتيجة مجموعة من الأسباب حددها المبحوثون على النحو التالي:

(أ) دوافع وأسباب الصمت الانتقامي

• الشعور بالغضب نتيجة إحساس الموظف بالإحباط والعُبن الوظيفي ما يؤلّد لديه في بعض الأحيان الرغبة بالانتقام فيدفعه لإخفاء معلومات معينة أو آراء مهمة من شأنها المساهمة في تطوير الأداء وحل المشكلات التنظيمية.

- مشاعر الموظف بالغيرة والحسد تدفعانه أحياناً لإخفاء معلومات تنظيمية هامة، بهدف الإساءة لغيره من الزملاء أو المسؤولين في الجامعة.
- ردود فعل الموظف على مواقف سابقة أثارت حفيظته تدفعه في بعض الأحيان - وبدافع الانتقام- لإخفاء معلومات تنظيمية ذات قيمة، بهدف الإساءة لغيره من الزملاء أو المسؤولين في الجامعة.
- أمراض نفسية تدفع الموظف لإخفاء معلومات تحول معرفتها دون وقوع الآخرين في الأخطاء، لوقوعه سابقاً في تلك الأخطاء، ورغبته في إثبات أنه "ليس الوحيد الذي يرتكب الأخطاء" وفقاً لما جاء على لسان عميد كلية، يعمل في إحدى الجامعات الحكومية".

(ب) دوافع وأسباب الصوت الانتقامي

- الشعور بالغضب نتيجة إحساس الموظف بالإجحاف والغبن الوظيفي، تدفعانه لإفشاء أسرار الجامعة، بغرض الإساءة والانتقام.
- الغيرة والحسد تدفعان الموظف أحياناً للإدلاء بمعلومات أو طرح أفكار من شأنها الإضرار بزملاء آخرين.
- أمراض نفسية تدفع الموظف لطرح مشكلات أو آراء غير دقيقة، لإيقاع غيره من الزملاء في الأخطاء، وبهدف إثبات تفوقه على الآخرين.

خامساً: دوافع الخجل مقابل الاستعراض

ينبثق عن هذه الدوافع الصمت الخجول والصوت الاستعراضي، والتي عادة ما تكون نتيجة مجموعة من الأسباب حددها المبحوثون على النحو التالي:

(أ) دوافع وأسباب الصمت الخجول

- التربية الاجتماعية السلبية التي لا تُعوّد الفرد -خاصة في المجتمعات الشرقية- منذ نعومة أظفاره، على التعبير عن رأيه.
- الانطوائية بفعل مجموعة من العوامل والمشكلات النفسية.

- بعض الخصائص الديموغرافية للموظفين، كالجنس: حيث يزداد الصمت التنظيمي لدى الإناث، والمنطقة الجغرافية خاصة لدى الموظفين الجدد القادمين من مناطق نائية.
- التباين الثقافي بين الموظفين في الجامعة، واختلاف الخلفيات الاجتماعية والمعتقدات الفكرية لبعضهم عن تلك السائدة في البيئة الجامعية، وعدم مراعاتها أو تقبلها من قبل الآخرين.

(ب) دوافع وأسباب الصوت الاستعراضي

- الرغبة في إثبات الذات خاصة في ظل حداثة التجربة الوظيفية أو رغبة في التمايز عن الآخرين، فعلى سبيل المثال: عبّر عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات العامة عن هذا النوع من الصوت التنظيمي بعبارة: "الموظف لسه جديد بفكر حاله بدو يجيب الزير من البير".
- معاناة الموظف من بعض المشكلات النفسية، فعلى سبيل المثال: ووفقاً لنائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة: "في موظفين بفكروا حالهم بفهموا بكل شي، فلازم يحكوا رأيهم بكل شي".
- وجود مشكلات تنظيمية بين الزملاء في العمل، فيكون الصوت الاستعراضي - وفقاً لعدد من المبحوثين - "نكاية بالآخرين"

تحليل نتائج استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع الصمت التنظيمي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالصمت التنظيمي

أكدت نتائج تحليل استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع الصمت التنظيمي في الجانب النوعي من الدراسة، ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الجانب الكمي من الدراسة: حيث جاء صمت المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأولى لدى المبحوثين في الجامعات الفلسطينية، وهو ما يشير إلى وجود مسؤولية عالية لدى أولئك المبحوثين تدفعهم للحفاظ على سرية وسلامة المعلومات المتعلقة بالجامعة وموظفيها، انطلاقاً من الإحساس العالي بالولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، ووجود علاقات اجتماعية ودية وترايط تنظيمي، إضافة إلى التنشئة الاجتماعية والقيم المكتسبة من البيئة المحيطة، والخصائص الشخصية للموظفين وخبراتهم العملية ومواقعهم الإدارية المتقدمة، ومدونات السلوك الوظيفية والتي تلزمهم بحماية الجامعة والحفاظ على أسرارها الداخلية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في الجامعات الفلسطينية يمثلون النخب المثقفة والمتعلمة في المجتمع، وبالتالي فهم الأكثر معرفة ودراية بالمخاطر المترتبة على إفشاء الأسرار التنظيمية، وهم الأكثر وعياً بضرورة حماية الجامعات التي يعملون فيها بفعل التحديات الكبيرة والكثيرة التي تواجه تلك الجامعات. فإلى جانب التحديات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على المسيرة التعليمية، هناك التحديات الاقتصادية وتراجع التمويل الحكومي والحاجة لإغلاق عدد من التخصصات ذات الإقبال المتدني، وفتح تخصصات جديدة تلبي متطلبات واحتياجات السوق المتصاعدة. إضافة إلى الأجواء التنافسية غير الصحية بين الجامعات لاستقطاب مزيد من الطلبة للدراسة فيها، وغيرها. وبالتالي فإن مواجهة التحديات السابقة تتطلب مسؤولية عالية وانتماء وولاء والتزاماً تنظيمياً عالياً، وهو ما يتجسد من خلال صمت المسؤولية الاجتماعية المنتشر بقوة في الجامعات الفلسطينية.

أما فيما يتعلق بالأنواع السلبية من الصمت التنظيمي: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية)، فقد أكدت نتائج تحليل استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع الصمت التنظيمي في الجانب النوعي من الدراسة، ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الجانب الكمي من الدراسة، حيث جاء صمت الموافقة والقبول بالمرتبة الثانية، تلاه بفارق طفيف جداً صمت الحماية الذاتية والذي جاء بالمرتبة الثالثة. ورغم أن استجابات المبحوثين نحو صمتي الموافقة والقبول والحماية الذاتية كانت منخفضة نسبياً مقارنة بصمت المسؤولية الاجتماعية، إلا أن أكثر من نصف المبحوثين أكدوا وجودها في الجامعات الفلسطينية.

وهذه النتيجة تعد مؤشراً سلبياً هاماً لا بد من أخذه بالاعتبار من قبل المسؤولين في تلك الجامعات، إذ إن وجود هذه الأنواع السلبية من الصمت التنظيمي في البيئة الجامعية يؤثر بالضرورة وبصورة سلبية على أداء موظفيها وقدرتها على حل مشكلاتها التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية التي تعترضها، ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها ويؤثر سلباً على جودة مخرجاتها، لأنه يحول دون تدفق المعلومات الهامة والآراء والمقترحات البناءة، التي يمتلكها الموظفون للجهات المعنية داخل الجامعات، في ضوء اتخاذ الموظفين قراراً بحجبها.

ويمكن تفسير وجود صمت الموافقة والقبول في الجامعات الفلسطينية - والذي يشير إلى الرضوخ والاستسلام - بالموروث الثقافي السلبي لدى عدد من الموظفين، والذي تجسده بعض الأمثال الفلسطينية الشعبية المتداولة في البيئة الفلسطينية، من بينها على سبيل المثال: "امشي الحيط الحيط وقول يا رب الستيرة" و"الكف ما بتناطح المخرز"، و"العين ما بتعلى على الحاجب"، و"دق في المنحوس ليحكك

الأنحس" وغيرها من أمثال لها دلالات وانعكاسات سلبية على قيم الشجاعة والمبادرة والعطاء والمثابرة وغيرها من القيم المجتمعية، ما يؤدي إلى تنامي مشاعر الاستسلام واللامبالاة واليأس من القدرة على إحداث التغيير.

ونظراً لأن البيئة التنظيمية تعد امتداداً وانعكاساً للبيئة المجتمعية بما تتضمنه من ثقافة وقيم، فمن الطبيعي إذن أن تعكس بيئة الجامعات الفلسطينية بعضاً من خصائص البيئة المحلية المحيطة. حيث تتجلى تلك الانعكاسات في صمت الموافقة والقبول لدى بعض من موظفيها. كما يمكن تفسير وجود صمت الموافقة والقبول بانخفاض منظومة القيم الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني، والتي كشفت عنها نتائج دراسة (بشير، 2019)، حيث بينت النتائج ضعفاً كبيراً خاصة في القيم المتعلقة بثقافة التطوع ومساعدة الآخرين، وهو ما يفسر - إلى حد ما - غياب المبادرة لدى بعض الموظفين، وسليبتهم وتفضيلهم اللجوء لصمت الموافقة والقبول في الجامعات الفلسطينية. إضافة إلى أن غياب آليات رسمية في بيئة الجامعات الفلسطينية لدعم التحدث عن المشكلات التنظيمية والتي خلصت إليها دراسة (بركات، 2020)، تعد من مسببات هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي.

أما فيما يتعلق بصمت الحماية الذاتية، فقد أشار أيضاً أكثر من نصف المبحوثين إلى وجود هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي السلبي في بيئة الجامعات الفلسطينية، والذي يمكن تفسير وجوده بتنامي مشاعر الخوف لدى المواطنين في المجتمع الفلسطيني. والجامعات الفلسطينية تعد انعكاساً لهذا المجتمع. وبالتالي يمكن ملاحظة انتشار مشاعر الخوف لدى عدد من موظفيها، والذي يتم التعبير عنه من خلال التزامهم بصمت الحماية الذاتية، حيث يحجب بموجبه الموظفون ما لديهم من معلومات وأفكار وآراء ومقترحات خوفاً من التداعيات والانعكاسات السلبية في حال الإفصاح عنها.

ومن بين مسببات الخوف المتنامي في المجتمع الفلسطيني والذي تنعكس آثاره وتداعياته أيضاً على بيئة الجامعات الفلسطينية تلك المتعلقة بالانتهاكات المتزايدة في مجال الحريات، وخاصة حرية الرأي والتعبير، والتي شهدت ارتفاعاً كبيراً وملحوظاً خلال السنوات القليلة الماضية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وما رافقها من قطع للرواتب والإقصاء والإحلال الوظيفي والاعتقال التعسفي وغيرها من العقوبات المرتبطة بالتعبير عن الرأي (أبو ركة، 2016)، لذا يلجأ بعض الموظفين في الجامعات الفلسطينية لصمت الحماية الذاتية، ويمتنعون عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم خوفاً من النتائج والتداعيات السلبية على وجودهم ومستقبلهم الوظيفي وحتى على حرياتهم. إضافة إلى أن بعضهم

يلتزم هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي حفاظاً على مصالحه الشخصية وامتنيازاته الوظيفية، حتى وإن ألحق صمته ضرراً بزملائه الآخرين، وهو في هذه الحالة يشبه الصمت الانتهازي الذي عرفه (Ja'farian et al., 2019) بأنه: امتناع الموظفين عن الإفصاح عما لديهم من معلومات أو أفكار أو آراء، حفاظاً على مصلحتهم الشخصية، رغم الضرر الذي قد يلحقه صمتهم بالآخرين.

ومن النتائج اللافتة للانتباه، تلك التي تم الاستدلال عليها خلال تحليل استجابات المبحوثين لدوافع الصمت التنظيمي والمبينة في الجدول رقم (4-52)، حيث بينت النتائج وجود دوافع جديدة وسلبية للصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تمثلت في دوافع الانتقام ودوافع الخجل، والتي لم يتم التطرق إليها في مقياس (Van Dyne et al., 2003)، وبالتالي لم يكن بالإمكان الكشف عنها أو التعرف عليها خلال تحليل نتائج الجانب الكمي من الدراسة، وهو ما يمنح المقابلات قيمة مضافة من حيث قدرتها على شرح وتفسير وإضافة عوامل ودوافع وأسباب أخرى جديدة لم تكن بالحسبان في هذا المجال. وقد انبثق عن الدوافع الانتقامية صمت الانتقام والذي جاء في المرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (62.3%)، وهي نتيجة قريبة جداً من نتائج صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية. وهذا يعني أن أكثر من نصف المبحوثين أشاروا إلى وجود هذا النوع الخطير والمدمر من أنواع الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والذي تمثلت أسبابه وفقاً لأولئك المبحوثين بالغضب الشديد من جهة، ومشاعر الغيرة والحسد والأمراض النفسية لدى بعض الموظفين من جهة أخرى. وهو يتشابه إلى حد كبير مع الصمت المنحرف الذي تمت الإشارة إليه في دراسة (Pacheco et al., 2015) والذي يتمثل في حجب الموظفين ما لديهم من معلومات أو مقترحات من أجل أن يقوم مديروهم أو زملاؤهم باتخاذ قرارات خاطئة. غير أن الصمت الانتقامي أوسع وأشمل وأخطر، لأنه يتضمن إلى جانب السلوكات المنحرفة المدمرة بفعل الأمراض النفسية، غضباً شديداً ورغبة عالية في الانتقام المقصود والمخطط والواعي، بهدف إلحاق الضرر بالمنظمة أو الموظفين المستهدفين بالانتقام.

كما بينت نتائج المقابلات وجود دافع خامس جديد للصمت التنظيمي أقل خطورة من الدافع الانتقامي وهو دافع الخجل المؤدي للصمت الخجول، والذي جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة بلغت (41%)، وهي نسبة منخفضة إلى حد ما مقارنة بغيرها من أنواع الصمت التنظيمي، إلا أنها أيضاً نسبة لا يُستهان بها. وهذه النتيجة تتوافق مع ما تمت الإشارة إليه سابقاً خلال الإطار النظري للبحث، والتي أشارت ضمناً إلى وجود هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي في العديد من الدراسات التي تناولت موضوع

الصمت التنظيمي في المؤسسات المختلفة، خاصة ما توصل إليه (Brinsfield, 2009; 2013) في هذا المجال موضحاً أن الموظف في حالة الصمت الخجول قد يجد صعوبة في الدفاع عن آرائه أو إيصال أفكاره أو إظهار الاختلاف مع وجهات النظر الأخرى السائدة في مكان العمل، خوفاً من إساءة فهمه، أو نظراً لطبيعة متأصله في ذاته، أو نظراً لوجود فوارق معينة بينه وبين زملائه: (كالجنس، والعمر، والخبرة، والخلفية الاجتماعية والثقافية والفكرية وغيرها).

ويمكن تفسير وجود الصمت الخجول لدى بعض الموظفين في بيئة الجامعات الفلسطينية بالموروث الثقافي المرتبط بالثقافة الأبوية السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتي تؤكد على ضرورة وأهمية احترام الأكبر في السن والدرجة الوظيفية، والتي يتم التعبير عنها أيضاً خلال بعض الأمثال الشعبية المتداولة منها على سبيل المثال: "أكبر منك بيوم أفهم منك بسنة"، "العين ما بتعلّى على الحاجب"، "لا يُفْتَى ومالك في المدينة"، وغيرها. لذا يتبنى بعض الموظفين الثقافة المجتمعية التي عبّرت عنها هذه الأمثال في ضوء تنشئتهم الاجتماعية، وهو ما يجعلهم يلتزمون الصمت بفعل مشاعر الخجل والاحترام تجاه مسؤوليهم والموظفين الأكبر منهم في السن، رغم امتلاكهم للمعلومات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي. كما يمكن أيضاً تفسيره أيضاً بالتربية الاجتماعية السلبية القائمة على التلقين والتي لا تُعزز الثقة بالنفس، وتفقّد في بعض الأحيان إلى الانطوائية، إضافة إلى وجود تباين ثقافي واختلاف فكري لدى بعض الموظفين عما هو سائد ومقبول في البيئة الجامعية الفلسطينية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول: إن المبحوثين الذين تم إجراء المقابلات معهم، والذين هم أكاديميون يشغلون مواقع إشرافية متقدمة في الجامعات الفلسطينية، بينوا وجود مجموعة من الدوافع التي تقف وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. وفي ضوء تحليل نتائج استجاباتهم يمكن ترتيب أنواع الصمت التنظيمي الموجود في تلك الجامعات تنازلياً على النحو التالي: صمت المسؤولية الاجتماعية، ثم صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية، ثم الصمت الانتقامي، ثم الصمت الخجول. وبالتالي فإنهم اتفقوا مع الدوافع الثلاثة التي حددها فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003)، وأضافوا إليها دوافع أخرى جديدة تم توضيحها أعلاه، ووفقاً للمبحوثين تبين وجود نوع واحد من الدوافع الإيجابية للصمت التنظيمي والذي رغم هيمنته، فإنه لا يلغي وجود الدوافع الأربعة السلبية الأخرى للصمت

التنظيمي، وهو ما يستوجب اهتماماً بالغاً من قِبَل إدارات الجامعات والمؤسسات المعنية وذوات العلاقة بهذه النتائج، لِمَا لها من تداعيات سلبية على مُجَمَل مسيرة التعليم العالي في فلسطين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالصوت التنظيمي

تؤكد نتائج تحليل استجابات المبحوثين حول دوافع وأنواع والصوت التنظيمي في الجانب النوعي من الدراسة، ما تم التوصل إليه خلال الجانب الكمي من الدراسة: حيث جاء صوت المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأولى في الجامعات الفلسطينية، وبدرجة موافقة مرتفعة. وهو ما يؤكد وجود قدر عالٍ من الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين، ورغبتهم في أن تكون جامعتهم الأفضل بين الجامعات الأخرى. وهذا يدفعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم الرامية لحل المشكلات التنظيمية وتطوير الأداء، إضافة لتمتعهم بمجموعة من الخصائص الإيجابية كالمبادرة والجرأة والثقة بالنفس والحرص على المصلحة العامة، والشعور بالمسؤولية والإحساس بالمواطنة التنظيمية وغيرها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موظفي الجامعات الفلسطينية يمثلون صفوة المجتمع المثقفة والمتعلمة، وبالتالي فإنهم - وبحكم معارفهم وخبراتهم - يدركون أهمية المبادرة والمشاركة، وتحمل المسؤولية التنظيمية لمواجهة التحديات المتسارعة التي تؤثر بصورة مباشرة على مكانة الجامعات الفلسطينية وقدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل محدودية الموارد وبحكم وجودها في بيئة شديدة التنافسية. ويتجلى ذلك من خلال صوت المسؤولية الاجتماعية المنتشر بقوة في تلك الجامعات، والذي يُعبر عن إحساس عالٍ بالمواطنة التنظيمية لدى أولئك الموظفين، والذي يدفعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، خدمةً للجامعة وتطويراً لأداء موظفيها.

غير أن النتيجة السابقة ورغم إيجابيتها العالية، إلا أنها اصطدمت بنتيجة سلبية أخرى مفادها وجود دوافع انتقامية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تقف وراء أصواتهم التنظيمية، ورغم الفارق الكبير في النسبة المئوية بين المرتبة الأولى لصوت المسؤولية الاجتماعية والتي بلغت (82.7%)، والمرتبة الثانية للصوت الانتقامي والتي بلغت (63.6%)، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين الذين تمت مقابلتهم في الجامعات الفلسطينية بينوا وجود دوافع انتقامية لدى بعض الموظفين تدفعهم لهذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي، وقد تمثلت تلك الدوافع - كما هي عليه الحال

- في الصمت الانتقامي، بالغضب الشديد من جهة، ومشاعر الغيرة والحسد والأمراض النفسية لدى بعض الموظفين من جهة أخرى.

ويمكن تفسير وجود الدوافع الانتقامية لكل من الصوت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، بالضعف الكبير في قيم التسامح في المجتمع الفلسطيني بشكل عام والتي خلصت إليها دراسة (بشير، 2019) حول منظومة القيم في المجتمع الفلسطيني. ودراسة (أبو ركة، 2016) التي خلصت إلى تراجع كبير في قيم التسامح في المجتمع الفلسطيني خلال السنوات القليلة الماضية نتيجة لغياب الاستراتيجية والرؤية الوطنية في التعامل مع ممارسات وسياسات الاحتلال، ولغة الخطاب السياسي المستخدمة بين جميع مكونات النظام السياسي الفلسطيني والقائمة على أساس نفي الآخر والتحريض عليه، وثقافة الأنا واحتكار صوابية الرأي، وتوظيف الدين في الخطاب السياسي خدمة لمصالح شخصية أو فئوية أو حزبية ضيقة، والإفراط في استخدام القوة من قبل الأجهزة الأمنية في مواجهة الاحتجاجات السلمية، واستخدام أساليب الإقصاء والإحلال الوظيفي وقطع الرواتب، لمواجهة المعارضين لسلوكات النظام السياسي والضغط عليهم، والتدخل السافر في صلاحيات السلطة القضائية والانتهاك المستمر لقراراتها، والخلل الكبير في الخطاب الإعلامي الذي بات فئوياً وتحريضياً، وتدهور الثقافة السياسية في المجتمع الفلسطيني التي لا تحترم العقد الاجتماعي الذي يشكل الناظم للحريات العامة والحقوق المدنية والسياسية للمجتمع بمختلف فئاته. إضافة إلى الممارسات والإجراءات الإسرائيلية التي هدفت لضرب بنية المجتمع الفلسطيني ومنظومته القيمية، عبر زرع وتأجيج الخلافات الداخلية. وبما أن الثقافة التنظيمية تعد امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ، وإنما هو نتاج للسلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً (بوحنية، 2003). وهو ما أكدته دراسة (Umar & Hassan, 2013) والتي أشارت إلى أن ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة تنعكس على الثقافة التنظيمية فيها، وتؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، والتواصل مع زملائهم والمسؤولين عنهم، وكذلك على الاضطلاع بمسؤولياتهم وتنفيذ مهامهم. وأيضاً ما أكدته وارتر (Warter, 2019) موضحاً أن للثقافة الوطنية تأثيراً كبيراً على الثقافة التنظيمية. وبالتالي فإن غياب قيم التسامح في المجتمع الفلسطيني تدفع إلى السلوكات ذات الطابع الانتقامي، وهو ما يفسر الوجود الواضح للدوافع الانتقامية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية والتي يتم التعبير عنها من خلال الصمت والصوت الانتقامي.

كما بينت النتائج أن صوت الحماية الذاتية جاء في المرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (62.7%) وبدرجة موافقة منخفضة نسبياً مقارنة بصوت المسؤولية الاجتماعية، وهي نتيجة تتفق إلى حد كبير مع نتائج الجانب الكمي من الدراسة، والتي بينت أن هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي جاء بالمرتبة الثانية بعد صوت المسؤولية الاجتماعية. ويعود الفرق ما بين المرتبتين إلى الدافع الجديد من دوافع الصوت التنظيمي والمتمثل في الدوافع الانتقامية التي لم يتناولها مقياس (Van Dyne et al., 2003) وبالتالي لم يكن بالإمكان الكشف عنها خلال الجانب الكمي من الدراسة. وهذه النتيجة رغم أنها منخفضة نسبياً إلا أنها تُبين أن أكثر من نصف المبحوثين الذين تمت مقابلتهم أكدوا وجودها نتيجة مجموعة من العوامل المتجسدة بالخوف، فهناك الخوف من تحمل مسؤولية مشكلات تنظيمية معينة، وهناك الخوف على المستقبل الوظيفي، وهناك الخوف من تضرر العلاقة مع المسؤولين أو الزملاء الآخرين، وكذلك الخوف من تبعات قضية أو مشكلة تنظيمية معينة، ما يدفع بعض الموظفين أحياناً لطرح قضايا أخرى مُغايرة لإبعاد الشكوك ودفع الشبهات عن أنفسهم أو دفاعاً عن أنفسهم.

كما أن السعي للحفاظ على المكتسبات الشخصية يدفع بعض الموظفين للتعبير عن مواقف وأفكار ومقترحات تتوافق مع آراء المسؤولين. ويمكن تفسير وجود هذا النوع السلبي من أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بتراجع الإحساس بالأمان الوظيفي لدى الموظفين الفلسطينيين بشكل عام، خلال السنوات القليلة الماضية التي تلت الانقسام الفلسطيني في العام (2007)، وما رافقها من تهديدات بالفصل الوظيفي والإقصاء والتهميش وقطع الرواتب وغيرها (أبو ركة، 2014)، وموظفو الجامعات الفلسطينية ليسوا استثناءً في هذا المجال. وهو ما يفسر وجود صوت الحماية الذاتية في تلك الجامعات، والذي يعبر من خلاله الموظفون عن آراء معينة بدافع الخوف على المستقبل الوظيفي وما يرتبط بالوظيفة من امتيازات ومكتسبات، أو أنهم يعبرون أن أصواتهم إرضاءً لمسؤوليهم أو نفياً لشبهات معينة دفاعاً عن أنفسهم، أو لتراجع ثقتهم بالمنظومة القضائية في ضوء التدخلات السافرة التي تتعرض لها من قبل السلطة التنفيذية من جهة، وغياب السلطة التشريعية من جهة أخرى. وفي هذا السياق أشار أبو ركة (2014) إلى تصاعد كبير في الانتهاكات القانونية تجسد من خلال عدم احترام القرارات القضائية خلال السنوات القليلة الماضية التي تلت الانقسام الفلسطيني، وبالتالي فإن غياب الثقة بالمنظومة القضائية يدفع عدداً من الموظفين لصوت الحماية الذاتية دفاعاً عن أنفسهم.

إضافة إلى ما سبق، بينت نتائج تحليل مقابلات المبحوثين أن صوت الموافقة والقبول جاء بالمرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (61.4%) وبدرجة موافقة منخفضة نسبياً، رغم ذلك يمكن ملاحظة أن أكثر من نصف المبحوثين الذين تمت مقابلتهم بينوا وجود هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية. وهذه النتيجة - كما سابقتها - تتفق إلى حد كبير ما بينته نتائج الجانب الكمي من الدراسة، والتي جاء فيها صوت الموافقة والقبول بالمرتبة الثالثة بعد صوت الحماية الذاتية، وهو السبب ذاته الموضح أعلاه لاختلاف المرتبة بين نتائج الجانب الكمي ونتائج تحليل المقابلات.

إن النتيجة السابقة تشير إلى أن عدداً غير قليل من الموظفين في الجامعات الفلسطينية يُعبرون عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل رغبةً في إرضاء المسؤولين. وهو ما يشير إلى انتشار واضح لما يعرف "بثقافة التسحيج" في الجامعات الفلسطينية. أو نتيجة لشعورهم بالعجز عن إحداث التغيير أو التأثير المطلوب فيوافقون بصورة تلقائية ودون إبداء أي نوع من الاحتجاج أو الملاحظة أو التعديل على ما يقوله المسؤولون. أو نتيجة لتدني شعورهم بالثقة بالنفس، أو بسبب انتشار مشاعر اللامبالاة وعدم الاكتراث للأمور التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بانخفاض قيمة الصدق في المجتمع الفلسطيني وفقاً للنتائج المبينة في دراسة (بشير، 2019) حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بقيم الصدق (2.66) وهي نسبة متدنية نسبياً، وبالتالي فإن موظفي الجامعات الفلسطينية - والذين هم جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع - ليسوا استثناءً في هذا المجال، وهذا ما يدفعهم للموافقة على ما يقوله المسؤولون دون اعتراض أو مناقشة، وذلك كجزء من ثقافة "التسحيج" التي تشير الملاحظات اليومية إلى تناميها في البيئة الفلسطينية. إضافة إلى تصاعد حالة الإحباط وانعدام الأمل وفقدان الثقة بالمؤسسات الرسمية الفلسطينية لدى المواطنين الفلسطينيين نتيجة لتراجع دور السلطة القضائية الرقابي، وضعف الرقابة والمساءلة على إدارة المال والشأن العام، وازدياد تردي الأحوال الاقتصادية وتعرثر القطاع الخاص، وغيرها من العوامل التي أشار إليها التقرير السنوي الرابع عشر الصادر عن مؤسسة "أمان" تحت عنوان "تراجع نزاهة الحكم أسهم في تآكل ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة ومسؤوليها".

لقد أثرت العوامل السابقة بصورة سلبية على عدد من الموظفين في بيئة الجامعات الفلسطينية كغيرهم من المواطنين في المجتمع الفلسطيني باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من هذا المجتمع، حيث انعكست حالة الإحباط وانعدام الأمل وفقدان الثقة لديهم في حالة من اللامبالاة، تسببت في صوت الموافقة والقبول والذي يُعبر عن حالة من الرضوخ والاستسلام للواقع، وعن فقدان الثقة بالقدرة على التغيير.

وبالعودة مجدداً إلى الجدول رقم (4-52)، يمكن ملاحظة وجود فروقات لا تذكر ما بين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي عبرت عنها استجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم تتعلق بالصوت الانتقامي، وصوت الحماية الذاتية، وصوت الموافقة والقبول: حيث بلغت الفروقات بين الصوت الانتقامي الذي جاء بالمرتبة الثانية وصوت الحماية الذاتية الذي جاء بالمرتبة الثالثة (0.9%)، فيما بلغت الفروقات ما بين صوت الحماية الذاتية وصوت الموافقة والقبول والذي جاء في المرتبة الرابعة (1.3%)، وهذه النتيجة المتقاربة بين هذه الأنواع الثلاثة السلبية من الصوت التنظيمي تشير إلى وجود مشكلة حقيقية تواجه الجامعات الفلسطينية في هذا المجال، حيث إنه - وعلى الرغم من الانخفاض النسبي لتلك الأنواع مقارنة بصوت المسؤولية الاجتماعية - إلا أن أكثر من نصف المبحوثين أكدوا على وجودها، وهو ما يستوجب من المسؤولين في الجامعات الفلسطينية وصناع القرار في المؤسسات ذوات العلاقة بالتعليم العالي: الوقوف عند تلك النتائج وإجراء دراسات معمقة بشأنها.

من جانب آخر، بينت نتائج تحليل استجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم وجود دافع جديد آخر للصوت التنظيمي لم يتطرق إليه مقياس (Van Dyne et al., 2003) في مقياسهم للصمت والصوت التنظيمي، ويتمثل هذا الدافع بالاستعراض والذي ينبثق عنه الصوت الاستعراضي المقابل أو المعاكس للصمت الخجول. وقد جاءت دوافع الصمت الاستعراضي في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد تحليل استجابات المبحوثين، ونسبة بلغت (39.3%)، وهذه النسبة رغم انخفاضها إلا أنها تشير إلى أن أكثر من ثلث المبحوثين بينوا وجود هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي السلبي في الجامعات الفلسطينية، موضحين أن أسبابه تتمثل في رغبة الموظفين - خاصة الجدد منهم - بإثبات الذات للحصول على المزيد من المكاسب والامتيازات، أو نتيجة لمعاناة بعض الموظفين من مشكلات نفسية، أو نظراً لوجود مشكلات تنظيمية بين الزملاء في العمل، أو كردة فعل على عدم مراعاة الفروقات الاجتماعية والثقافية والفكرية بين الموظفين من قبل زملائهم أو من قبل المسؤولين عنهم، فيرغب أولئك الموظفون "باستعراض" ما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات "نكاية بالآخرين" أو لإثبات وجودهم. وهو ما يمكن تفسيره بعدم وجود أنظمة واضحة ومحددة مستندة إلى مجموعة من المعايير الشفافة للثواب والعقاب في الجامعات الفلسطينية، لذا يلجأ بعض الموظفين للحصول على امتيازات وظيفية عبر تسويق أنفسهم بصورة استعراضية أمام مسؤوليهم، كما أن غياب مؤشرات واضحة لتقييم الأداء الوظيفي تساهم في وجود توجهات استعراضية لدى عدد من الموظفين في البيئة الجامعية الفلسطينية وذلك لظهور

أنفسهم ولفت الأنظار نحوهم، وهو ما يتم التعبير عنه من خلال الصوت الاستعراضي لهؤلاء الموظفين. وبالتالي يمكن إضافة هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي إلى الأنواع الثلاثة السلبية الأخرى والمتمثلة في: الصوت الانتقامي، وصوت الحماية الذاتية، وصوت الموافقة والقبول. رغم أن تأثيراته السلبية على المنظمة أقل خطورة من الأنواع الثلاثة الأخرى سابقة الذكر.

إن النتائج السابقة المتعلقة بالصمت والصوت التنظيمي بينت أنه يوجد في الجامعات الفلسطينية نوع واحد من أنواع الصمت التنظيمي الإيجابي والذي يتمثل في صمت المسؤولية الاجتماعية، يقابله أربعة أنواع سلبية من الصمت التنظيمي هي: صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، والصمت الانتقامي، والصمت الخجول. كما بينت النتائج السابقة أيضاً وجود نوع واحد من أنواع الصوت التنظيمي الإيجابي والذي يتمثل في صوت المسؤولية الاجتماعية، يقابله أربعة أنواع سلبية من الصوت التنظيمي وهي: الصوت الانتقامي، وصوت الحماية الذاتية، وصوت الموافقة والقبول، والصوت الاستعراضي.

وهذه النتائج تعد مؤشراً على وجود مشكلة حقيقية في الجامعات الفلسطينية تتعلق بثقافتها التنظيمية السائدة فيها حالياً، في ضوء العلاقة الارتباطية بينها وبين المتغيرات المذكورة: حيث بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود علاقة ارتباطية ما بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية: (العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي) والأنواع السلبية لكل من الصمت والصوت التنظيمي السائدة فيها والتي شملها الجانب الكمي من الدراسة، وهو ما أكدته دراسة (قشمر، 2019) التي بينت وجود مشكلة حقيقية في الأخلاقيات المهنية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية. وهو ما يستوجب من إدارات الجامعات ومسؤوليها وجميع الجهات ذوات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي، إيلاء الثقافة التنظيمية في الجامعات مزيداً من الاهتمام، والعمل على تطويرها من خلال تعديلها وتغييرها لمواجهة الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي والحد منها، وتعزيز الأنواع الإيجابية والمتمثلة في صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية.



أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية
(نتائج الجانب النوعي في الدراسة)

نتائج استجابات المبحوثين بشأن السؤال الثالث:

هدف السؤال الثالث من أسئلة المقابلات إلى التعرف على مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية وصولاً لبناء نموذج مقترح لثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين، وتحقيقاً لهذا الغرض تم تفرغ نتائج استجابات المبحوثين وتقسيمها وفقاً للأبعاد الستة التي حددتها أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، ومن ثم احتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل منها وتفرغها في الجدول رقم (4-53) المبين أدناه:

جدول 4-53: مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية

النسبة	التكرار	البعد الأول: الخصائص المهيمنة المفضلة
100%	22	بيئة العمل تتميز بالتسامح والمرونة واللامركزية والانفتاح والأجواء الودية والاتصالات المفتوحة والعلاقات القائمة على الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي.
91%	20	تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وإطلاق المجال للطاقات الكامنة وتوفير الإمكانيات المطلوبة لها وتقديرها.
77%	17	ثقافة تنظيمية متكاملة للجامعة، بدلاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل كلية.
89%	19.7	المتوسط الحسابي

البعد الثاني: نمط القيادة التنظيمية المفضلة		
النسبة	التكرار	
77%	17	زيادة الدور الإشرافي والتوجيهي من قبل قيادة الجامعة تجاه موظفيها.
73%	16	التعامل مع الموظفين كشركاء في صناعة القرارات التنظيمية.
64%	14	منح الحرية اللازمة والمساحة الكافية لقيادة الجامعة من قبل مجلس الأمناء للمبادرة والمخاطرة والقدرة على اتخاذ القرار.
50%	11	أن تتميز قيادة الجامعة بالجرأة والاستعداد للمخاطرة والإقدام والدافعية للتجديد.
66%	14.5	المتوسط الحسابي
البعد الثالث: نمط إدارة الموظفين		
النسبة	التكرار	
100%	22	تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة متعددة الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.
86%	19	تدريب الموظفين وتمكينهم بصورة ممنهجة ومن خلال خطط مبنية على دراسة الاحتياجات التدريبية.
86%	19	تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي لتعزيز مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي.
82%	18	تعزيز شعور الأمان الوظيفي لدى الموظفين في ضوء توجه الجامعات لإغلاق بعض التخصصات ذات الإقبال المتدني.
77%	17	وضع أنظمة للثواب والعقاب في الجامعة، يتم بموجبها مكافأة الموظفين في ضوء جودة مخرجاتهم وتميز أفكارهم ومقترحاتهم، ومحاسبة المقصرين منهم على إخفاقاتهم.
73%	16	تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين المكلفين بمهام إشرافيه الحرية والإمكانات المطلوبة للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في رسم السياسات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.
64%	14	تنظيم عملية تدفق المعلومات، ومشاركتها بين مختلف المستويات الإدارية.
59%	13	تدوير دوري للقيادات الإدارية في الجامعة لتحقيق التميز والإبداع والاستفادة من الخبرات والطاقات الإدارية الكامنة في المجالات كافة.
55%	12	تطوير البنية التحتية والتكنولوجية في الجامعة بما يتناسب مع أفضل المواصفات العالمية في هذا المجال.
76%	16.7	المتوسط الحسابي
البعد الرابع: الرابط التنظيمي		
النسبة	التكرار	
96%	21	تعزيز الانتماء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية وتبني منظومة قيمية تتضمن التعاون وروح الفريق والعمل التطوعي والاحترام المتبادل والحرص على المصلحة العامة وغيرها من القيم بين مختلف العاملين في الجامعة.
91%	20	تعزيز الثقة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة لتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم وملحوظاتهم ومقترحاتهم بعيداً عن الخوف من التبعات السلبية لذلك.
77%	17	إعادة صياغة العلاقة ما بين إدارة الجامعة ونقابة الموظفين لتصبح علاقة تكاملية بدلاً من كونها تنافسية تسودها الصراعات المدمرة.
88%	19.3	المتوسط الحسابي
البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي		
النسبة	التكرار	
91%	20	تعديل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بما يتناسب مع توجهاتها الإبداعية، وتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية التي من شأنها تحقيق ذلك.
86%	19	إعادة دراسة جدوى البرامج والتخصصات والمساقات الموجودة في الجامعة في ضوء تدني إقبال الطلبة عليها من جهة، وضعف حاجة السوق إليها من جهة أخرى.
86%	19	طرح برامج وتخصصات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات السوق وتتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.
68%	15	تعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بمكوناته كافة، والانفتاح على احتياجات السوق ومتطلباته.

59%	13	التعامل مع الطلبة كشركاء في العملية التعليمية، والعمل على تلبية احتياجاتهم التدريبية، وتوجيههم بما يضمن قدرتهم على إيجاد وخلق فرص عمل مستقبلية.
55%	12	تعزيز العلاقات ما بين الجامعات الفلسطينية، والعربية والعالمية، وتبادل الخبرات والطلبة من مختلف التخصصات.
55%	12	الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى و"التعلم من الأفضل والبدا من حيث انتهى إليه الآخرون".
71%	15.7	المتوسط الحسابي
النسبة	التكرار	البعد السادس: معايير النجاح
86%	19	وجود منظومة قيمية في الجامعات الفلسطينية ترسخ الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من جهة، وتشجع على التميز والإبداع والابتكار وجودة العمل وإتقانه من جهة أخرى.
73%	16	أن تتبوأ الجامعة مراتب متقدمة في معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS).
64%	14	استقطاب خيرة الطلبة والموظفين (الأكاديميين منهم والإداريين) للعمل في الجامعة.
50%	11	بناء علاقة تكاملية مع الجامعات الأخرى بعيدة عن التنافسية والأجواء السلبية المرافقة لها.
68%	15	المتوسط الحسابي

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (4-53) أعلاه، يمكن تلخيص نتائج استجابات المبحوثين على السؤال الثالث من أسئلة المقابلات حول مقترحاتهم بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، على النحو التالي:

- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الخصائص المهيمنة المفضلة في البيئة الجامعية بالمرتبة الأولى، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (89%).
- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الرابط التنظيمي بالمرتبة الثانية، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (88%).
- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد نمط إدارة الموظفين بالمرتبة الثالثة، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (76%).
- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد التركيز الاستراتيجي بالمرتبة الرابعة، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (71%).
- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد معايير النجاح بالمرتبة الخامسة، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (68%).

- جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين المتعلقة ببعد نمط القيادة التنظيمية بالمرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغت نسبة متوسط الاتفاق بين المبحوثين بشأنه (66%).

مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً:

توضيحاً للنتائج المبينة أعلاه، يمكن تلخيص أبرز مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، وفقاً لأبعادها الستة على النحو التالي:

أولاً: الخصائص المهيمنة المفضلة في البيئة الجامعية

1. بيئة عمل تنظيمية تتميز بالتسامح والمرونة واللامركزية والانفتاح والأجواء الودية والاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات والعلاقات القائمة على الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي، وهو ما يتطلب وفقاً لنائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة " تعديل الأنظمة واللوائح والتعليمات في الجامعة للحد من الهرمية والبيروقراطية والجمود والتعقيد". وهو ما أكدّه أيضاً نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الحكومية مشيراً إلى "أهمية توفير بيئة عمل تنظيمية تتميز بالمرونة والانفتاح وحرية التعبير عن الرأي، والحرص على وجود أجواء ودية وعلاقات اجتماعية وإنسانية قائمة على المساواة والعدالة والاحترام المتبادل بين الموظفين كافة".

2. تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وإطلاق المجال للطاقات الكامنة، ومنحها التقدير اللازم وتوفير الإمكانيات المطلوبة لها. وفي هذا السياق أكدت عميد كلية تعمل في إحدى الجامعات الحكومية على "ضرورة توفير الحرية اللازمة والإمكانيات المادية المطلوبة للإبداع والابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين الأكاديميين منهم والإداريين في الجامعات الفلسطينية".

3. وجود ثقافة تنظيمية متكاملة للجامعة، بدلاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل كلية، وفي هذا السياق وعلى سبيل المثال لا الحصر: أشار رئيس دائرة يعمل في إحدى الجامعات العامة إلى ضرورة "الابتعاد عن الممالك المنفصلة في العمل"، وهو ما أكدّه أيضاً نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة مشيراً إلى أهمية "الانفتاح والتعاون بين جميع الأقسام والدوائر والكليات في الجامعة، وتوحيد رؤيتها وأهدافها". وفي السياق ذاته أكد عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية على ضرورة "توحيد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بين مكوناتها كافة، من خلال زيادة الانفتاح والتواصل التنظيمي، وإشراك الموظفين في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها

الاستراتيجية، لبلورة نظرة شمولية لمستقبل الجامعة، وخلق روابط تنظيمية بين الكليات داخل الجامعة الواحدة، وكسر الحواجز القائمة حالياً فيما بينها، وتطوير المبادرات الهادفة لتوحيدها".

ثانياً: نمط القيادة التنظيمية

1. زيادة الدور الإشرافي والتوجيهي التشاركي من قبل قيادة الجامعة تجاه موظفيها.
2. التعامل مع الموظفين كشركاء في صناعة القرارات التنظيمية، وتعزيز العمل بروح الفريق.
3. منح الحرية اللازمة والمساحة الكافية لقيادة الجامعة من قبل مجلس الأمناء وتفويضها للمبادرة والمخاطرة والقدرة على اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال: أكد نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة على "ضرورة منح إدارة الجامعة مساحة من الحرية خاصة في الأمور المالية، وزيادة التفويض الممنوح لها من قبل مجلس الأمناء لتتمكن من إطلاق المبادرات الإبداعية الجديدة والمبتكرة". وهو ما أكدته أيضاً نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة مشيراً إلى ضرورة "منح إدارة الجامعة مساحة حرية أكبر من قبل مجلس الأمناء ومجلس إدارة الشركة المساهمة العامة التي تدير الجامعة كجامعة خاصة، لتتمكن بسهولة من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالإبداع والمخاطرة والابتكار".
4. أن تتميز قيادة الجامعة بالجرأة والاستعداد للمخاطرة والإقدام والدافعية للتجديد، لتلبية متطلبات السوق والمجتمع، ومواكبة آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية، والابتعاد عن النمطية والبيروقراطية والروتين والقرارات التقليدية.

ثالثاً: نمط إدارة الموظفين

1. تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة متعددة الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، والاهتمام بالتغذية الراجعة، والأخذ بملحوظات الموظفين ومقترحاتهم التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات التنظيمية، وتطوير الجامعة والارتقاء بدورها وتعزيز مكانتها ومستواها.
2. تدريب الموظفين وتمكينهم بصورة ممنهجة وهادفة، ومن خلال خطط مبنية على دراسة الاحتياجات التدريبية التي من شأنها الارتقاء بأداء الموظفين وتطويره، وتمكينهم بما يضمن المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الجامعة. وفي هذا السياق أكد نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات الخاصة على

"أهمية إعداد برامج تدريبية مكثفة والتي من شأنها المساهمة بفاعلية في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة حالياً نحو ثقافة تنظيمية إيجابية مفضلة من قبل الموظفين، لأن تغيير الثقافة ليس أمراً سهلاً ويحتاج جهداً ووقتاً ونمطاً إدارياً يتميز بالمرونة والفاعلية، إضافة لقيادة تنظيمية تكون قدوة حسنة لموظفيها في هذا المجال".

3. تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لتعزيز مشاعر الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي.

4. تعزيز شعور الأمان الوظيفي لدى الموظفين، في ضوء توجه الجامعات لإغلاق بعض التخصصات ذات الاقبال المتدني عليها من طرف الطلبة، وشعور موظفيها بالخطر على مستقبلهم وتهديد وظائفهم.

5. وضع نظام للحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، مستنداً إلى معايير واضحة ومعلنة وشفافة، ووفقاً لجودة إنتاجيتهم ومبادراتهم الإبداعية.

6. تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين المكلفين بمهام إشرافيه السلطة اللازمة والحرية والإمكانات المطلوبة للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات، والمشاركة في رسم السياسات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة الداخلية منها والخارجية.

7. تنظيم عملية تدفق المعلومات، ومشاركتها بين مختلف المستويات الإدارية، وإطلاع الموظفين على ما يقوم به زملاؤهم بهدف تحقيق التكاملية في العمل.

8. تدوير دوري للقيادات الإدارية في الجامعة لتحقيق التميز والإبداع والاستفادة من الخبرات والطاقات الإدارية الكامنة في جميع المجالات. فعلى سبيل المثال: أشار عميد كلية يعمل في إحدى الجامعات الحكومية إلى "ضرورة تدوير الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بصورة دورية، وضمن خطة ورؤية مستقبلية تقتضي التعلم والاستفادة من الخبرات والكفايات الموجودة في الجامعات على أكمل وجه".

9. تطوير البنية التحتية والتكنولوجية في الجامعة بما يتناسب مع أفضل المواصفات والتقنيات العالمية في هذا المجال.

رابعاً: الرابط التنظيمي

1. تعزيز قيم الولاء والانتماء والترابط التنظيمي بين الموظفين في الجامعة، وفي هذا السياق أشارت رئيس قسم تعمل في إحدى الجامعات العامة إلى أن ما يربطها بالجامعة ويمنعها من الخروج منها هو "أنا بلاقي نفسي هون، أنا بنتمي لكل شيء في الجامعة وبحب العلاقة الدافئة بين الموظفين فيها".

2. إعادة صياغة العلاقة ما بين إدارة الجامعة ونقابة الموظفين لتصبح علاقة تكاملية بدلاً من كونها تنافسية تسودها الصراعات المدمرة - كما هي عليه الحال حالياً- وذلك من خلال تعزيز المشاركة التنظيمية والحوار المفتوح والاحترام المتبادل والتفهم، واتخاذ القرارات بصورة جماعية.

خامساً: التركيز الاستراتيجي المفضل مستقبلاً للجامعة

1. تعديل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بما يتناسب مع توجهاتها الإبداعية، وتوفير المتطلبات المادية كافة: (المالية والمعلوماتية والتكنولوجية والبنية التحتية) إضافة لاستقطاب وتحفيز الموارد البشرية التي من شأنها تحقيق ذلك.

2. إعادة دراسة جدوى البرامج والتخصصات الموجودة في الجامعة في ضوء تدني إقبال الطلبة عليها من جهة، وضعف حاجة السوق إليها من جهة أخرى، وإشراك كل الموظفين ذوي العلاقة في هذا المجال، واحترام آرائهم ومقترحاتهم بشأنها.

3. طرح برامج وتخصصات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات السوق وتتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.

4. تعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بجميع مكوناته، والانفتاح على احتياجات السوق ومتطلباته، من خلال ثقافة تنظيمية تتميز بالانفتاح الخارجي من جهة، والتكامل والتسامح والمرونة الداخلية من جهة أخرى. وهذا ما عبّر عنه نائب رئيس يعمل في إحدى الجامعات العامة من خلال تأكيده على أهمية "إعادة بلورة دور الجامعة فيما يتعلق بمخرجاتها لتتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل".

5. التعامل مع الطلبة كشركاء في العملية التعليمية، والعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة لسوق العمل، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتوجيههم بما يضمن قدرتهم على إبداع وخلق فرص عمل مستقبلية، من خلال تعزيز روح المبادرة لديهم وحثهم على الانفتاح على آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية بصورة دائمة ومستمرة.
6. تعزيز العلاقات ما بين الجامعات الفلسطينية، والعربية والعالمية، وتبادل الخبرات والطلبة من مختلف التخصصات ضمن برنامج ورؤية واضحة والعمل على الاستفادة من التغذية الراجعة لكل من الطلبة ومدرسيهم في هذا المجال.
7. الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى و"التعلم من الأفضل والبدء من حيث انتهى إليه الآخرون"، وابتعاث موظفي الجامعات الفلسطينية للتعلم المباشر والميداني من تلك التجارب، والتحقق من تطبيق معارفهم وخبراتهم الجديدة في مجالات عملهم في الجامعة.

سادساً: معايير النجاح

1. وجود منظومة قيمية في الجامعات الفلسطينية تُرسّخ الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، وتُعزّز القيم والممارسات الأخلاقية السليمة من جهة، وتشجع على التميز والإبداع والابتكار والريادة وجودة العمل وإتقانه من جهة أخرى.
2. أن تتبوأ الجامعة مراتب متقدمة في معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS)، وغيرها من المعايير الدولية المعتمدة في هذا الشأن.
3. استقطاب خيرة الطلبة وخيرة الموظفين (الأكاديميين منهم والإداريين) للعمل في الجامعة.
4. بناء علاقة تكاملية مع الجامعات الأخرى، بعيدة عن التنافسية والأجواء السلبية المرافقة لها.

تحليل مقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً:

من خلال دراسة وتحليل النتائج المتعلقة بمقترحات المبحوثين بشأن الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، يمكن ملاحظة أن البُعد المتعلق بالخصائص المهيمنة في البيئة التنظيمية يعد البعد الأهم من غيره لدى المبحوثين. وبالتالي فإن تعديل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً باتجاه الثقافة التنظيمية المفضلة لدى المبحوثين، يتطلب من إدارات الجامعات ومسؤوليها التركيز على هذا البعد، حيث اقترح المبحوثون إجراء تعديلات على البيئة التنظيمية الحالية في الجامعات الفلسطينية نحو بيئة تنظيمية تتميز بالتسامح والمرونة والديناميكية واللامركزية والانفتاح والأجواء الودية، والاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات، والعلاقات القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والالتزام والانتماء والولاء التنظيمي. إضافة إلى الوحدة والتكامل التنظيمي "كأعضاء الجسد الواحد"، وهو ما يتناسب مع ثقافة العشيرة والتي بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة ونتائج تحليل المقابلات تفضيلها لدى المبحوثين. كما بينت النتائج مقترحات المبحوثين بضرورة وأهمية العمل على تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وإطلاق المجال للطاقات الكامنة وتوفير الإمكانيات المطلوبة لها وتقديرها في الجامعات الفلسطينية، ما يشير إلى وجود توجهات واضحة نحو ثقافة التشعب التي تحتل على الإبداع والابتكار والتجريب والمخاطرة، وتوفر الحرية والانفتاح الضروريين للوصول إليها، وهو ما يتفق أيضاً مع نتائج الجانب الكمي ونتائج تحليل المقابلات المبينة أعلاه، حيث احتلت هذه الثقافة المرتبة الثانية من حيث تفضيلها لدى المبحوثين في الجامعات الفلسطينية.

وبينت النتائج أن بُعد الرابط التنظيمي جاء في المرتبة الثانية من حيث استجابات المبحوثين بشأنه، وهو ما بدا واضحاً في مقترحاتهم التي تضمنت تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي والعلاقات الإنسانية، وتبني منظومة قيمية تتضمن المشاركة والتعاون وروح الفريق والعمل التطوعي والاحترام المتبادل والمسؤولية الاجتماعية، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة وغيرها من القيم. إضافة لتعزيز الثقة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، بما يُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم وملحوظاتهم ومقترحاتهم، بعيداً عن الخوف من التبعات السلبية لذلك. وإعادة صياغة العلاقة ما بين إدارة الجامعة والهيئات الممثلة للموظفين لتصبح علاقة تكاملية بدلاً من كونها تنافسية تسودها الصراعات المدمرة. وهذه المقترحات تتفق تماماً مع ثقافة العشيرة المفضلة لدى المبحوثين،

وفقاً لما بينته نتائج الجانب الكمي من الدراسة، إضافة لنتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت معهم.

كما بينت النتائج أن بُعد إدارة الموظفين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فيما يتعلق بمقترحات المبحوثين، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الإداريين المكلفين بمواقع إشرافية في الجامعات الفلسطينية يقترحون إجراء تعديلات على نمط إدارة الموظفين السائد حالياً في تلك الجامعات، من خلال العمل على تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة متعددة الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، وتدريب الموظفين وتمكينهم بصورة منهجية، ومن خلال خطط مبنية على دراسة الاحتياجات التدريبية، وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق رضاهم الوظيفي لتعزيز مشاعر الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي لديهم، وتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي في ضوء توجه الجامعات لإغلاق بعض التخصصات ذات الإقبال المتدني. ومنحهم الشعور والقناعة بأن ذلك يشكل فرصة وليس تهديداً من خلال فتح تخصصات جديدة مبتكرة يشاركون بإيجابية في اختيارها وتحديد ما يلبي احتياجات السوق ومتطلباته، وتكون جاذبة للطلبة الجدد. إضافة لتفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الحرية والإمكانات المطلوبة للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في رسم السياسات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة. وهذه المقترحات بمجملها تتناسب تماماً مع متطلبات ثقافة العشيرة والتي تتميز بقدر عالٍ من المرونة التنظيمية والتركيز على تحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات الموظفين من خلال تركيزها على البيئة الداخلية. كما تنسجم المقترحات السابقة - إلى حد كبير - مع سمات ثقافة التشعب في هذا المجال، والتي تتميز بالمرونة العالية والتحفيز المستمر، وحث الموظفين على التميز والإبداع والمخاطرة، وتقدير الكفايات واستقطابها. وهو ما يتوافق تماماً مع تفضيلات المبحوثين التي بينتها نتائج الجانب الكمي من الدراسة: حيث جاءت ثقافة العشيرة أولاً كثقافة تنظيمية مفضلة وفقاً لهذا البعد، وتلتها - بفارق طفيف جداً - ثقافة التشعب في هذا المجال. وتتفق أيضاً مع نتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت معهم.

إضافة إلى ما سبق، بينت النتائج أن مقترحات المبحوثين المتعلقة ببعد التركيز الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية بمعنى أولوياتها المستقبلية جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث اقترح المبحوثون أن تقوم الجامعات الفلسطينية بتعديل رؤيتها ورسالتها وأهدافها بما يتناسب مع توجهاتها الإبداعية وتوفير المتطلبات المادية والبشرية كافة، تلك التي من شأنها تحقيق ذلك، وإعادة دراسة

جدوى البرامج والتخصصات والمساقات المطروحة لديها في ضوء تدني إقبال الطلبة عليها من جهة، وضعف حاجة السوق إليها من جهة أخرى، وطرح برامج وتخصصات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات السوق وتتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار، إضافة لتعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بجميع مكوناته، والانفتاح على احتياجات السوق ومتطلباته. والتعامل مع الطلبة كشركاء في العملية التعليمية، والعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة لسوق العمل، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتوجيههم بما يضمن قدرتهم على إيجاد وخلق فرص عمل مستقبلية، وتعزيز العلاقات ما بين الجامعات الفلسطينية، والعربية والعالمية، وتبادل الخبرات والطلبة من مختلف التخصصات، والانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى و"التعلم من الأفضل والبدء من حيث انتهى إليه الآخرون". وهذه النتائج تتفق إلى حد كبير مع متطلبات ثقافة التشبع والتي جاءت بالمرتبة الثانية وفقاً لما بينته نتائج الجانب الكمي من الدراسة، حيث تركز هذه الثقافة على توفير المتطلبات الضرورية واللازمة للإبداع والابتكار والانفتاح على البيئة الخارجية، وهو ما ظهر جلياً في المقترحات المقدمة من قبل المبحوثين بهذا الشأن.

كما بينت النتائج أن مقترحات المبحوثين المتعلقة ببعد معايير النجاح المستقبلية للجامعة جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث ركزت المقترحات المتعلقة بهذا البعد على ضرورة أن تتمثل معايير النجاح المستقبلية للجامعة في قدرتها على بناء منظومة قيمية ترسخ الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من جهة، وتشجع على التميز والإبداع والابتكار وجودة العمل واثقانه من جهة أخرى، والارتقاء بمستوى الجامعات الفلسطينية وفقاً لمعيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS)، وبناء علاقة تكاملية مع الجامعات الأخرى بعيدة عن التنافسية والأجواء السلبية المرافقة لها. وهذه المقترحات تتناسب أيضاً مع متطلبات ومحددات ثقافة العشيرة أولاً والتشبع ثانياً، وهو ما يتوافق تماماً مع نتائج الجانب الكمي ونتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت معهم، والتي بينت تفضيل المبحوثين لثقافة العشيرة أولاً ومن ثم وبفارق طفيف ثقافة التشبع كثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية.

وأخيراً، بينت النتائج أن مقترحات المبحوثين المتعلقة ببعد القيادة التنظيمية جاءت بالمرتبة السادسة والأخيرة، حيث بينت النتائج أن مقترحات المبحوثين والذين هم من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعة كانت باتجاه زيادة الدور الإشرافي والتوجيهي التشاركي من قبل قيادة الجامعة نحو موظفيها،

والتعامل معهم كشركاء في صناعة القرارات التنظيمية، ومنح الحرية اللازمة والمساحة الكافية والتفويض المالي الضروري لقيادة الجامعة من قبل مجلس الأمناء، للمبادرة والمخاطرة والقدرة على اتخاذ القرار لتوفير المتطلبات والإمكانات اللازمة للمبادرات الإبداعية. وأن تتميز قيادة الجامعة بالجرأة والاستعداد للمخاطرة والإقدام والدافعية للتجديد. ويمكن ملاحظة أن هذه المقترحات تصب لصالح قيادة الجامعة بالدرجة الأولى، والتي يُعد المبحوثون جزءاً لا يتجزأ منها، وبالتالي فإن تركيزهم في مقترحاتهم كان ينصبُّ على زيادة دورهم وصلاحياتهم والحرية الممنوحة لهم، وهو ما يتناسب مع توجهاتهم نحو ثقافتَي العشيرة والتشبع المفضلتين، وفقاً لنتائج الجانب الكمي من الدراسة ونتائج تحليل استجابات المبحوثين خلال المقابلات التي أُجريت معهم.

4.2.1 ملخص نتائج المحور الثاني (الجانب النوعي من الدراسة)

أولاً: ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، تليها ثقافة العشيرة السائدة، ثقافة التشبع السائدة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة السوق السائدة. وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة من حيث ترتيب الثقافات التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وهو ما يؤكد على دقة النتائج وموثوقيتها.

ثانياً: ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية، تليها وبفارق طفيف ثقافة التشبع المفضلة، ثم وبفارق كبير عن سابقتها جاءت ثقافة السوق المفضلة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة ثقافة التسلسل الهرمي كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية. وقد تطابقت هذه النتائج مع نتائج استجابات المبحوثين في الجانب الكمي من الدراسة من حيث ترتيب الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، وهو ما يؤكد على دقة النتائج وثباتها.

ثالثاً: وجود خمسة أنواع من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، هي صمت المسؤولية الاجتماعية والذي جاء في المرتبة الأولى، يليه صمت الموافقة والقبول، وفي المرتبة الثالثة جاء صمت الحماية الذاتية. وهذه النتيجة من حيث ترتيبها مطابقة تماماً للنتائج التي تم التوصل إليها خلال الجانب الكمي من الدراسة. غير أن النتائج بينت وجود نوعين آخرين من الصمت التنظيمي غير تلك التي ذكرها فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) في المقياس المحدد لأنواع الصمت التنظيمي والذي تم اعتماده خلال الدراسة الحالية. وقد تمثل النوعان الإضافيان من أنواع الصمت التنظيمي بالصمت الانتقامي الذي جاء بالمرتبة الرابعة وبفارق طفيف عن صمتي الموافقة والقبول والحماية الذاتي، والصمت الخجول الذي جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة.

رابعاً: وجود خمسة أنواع من الصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، هي صوت المسؤولية الاجتماعية والذي جاء في المرتبة الأولى، يليه نوع جديد ومختلف من أنواع الصوت التنظيمي وهو الصوت الانتقامي، وفي المرتبة الثالثة جاء صوت الحماية الذاتية، وفي المرتبة الرابعة جاء صوت الموافقة والقبول، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء الصوت الاستعراضي. وهذه النتيجة قريبة - إلى حد ما -

من حيث ترتيبها للنتائج التي تم التوصل إليها خلال الجانب الكمي من الدراسة: من حيث الترتيب التنازلي للأنواع الثلاثة من الصوت التنظيمي التي تمت دراستها. حيث بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن ترتيبها في الجامعات الفلسطينية كان على النحو التالي: صوت المسؤولية الاجتماعية أولاً، يليه صوت الحماية الذاتية، ومن ثم صوت الموافقة والقبول. غير أن النتائج بينت وجود نوعين آخرين من الصوت التنظيمي غير تلك التي ذكرها فان داين وآخرين (Van Dyne et al., 2003) في المقياس المحدد لأنواع الصوت التنظيمي والذي تم اعتماده في الجانب الكمي من الدراسة الحالية، والذان تمثلان في الصوت الانتقامي والصوت الاستعراضي. كما بينت النتائج تقارباً كبيراً في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل من: (الصوت الانتقامي، وصوت الحماية الذاتية، وصوت الموافقة والقبول) وهي رغم الفجوة الواضحة بينها وبين صوت المسؤولية الاجتماعية، إلا أن أكثر من نصف المبحوثين أشاروا إلى وجودها في بيئة الجامعات الفلسطينية. وهو ما يعد مؤشراً خطيراً في هذا المجال.

خامساً: وجود توافق واسع وانسجام كبير في مقترحات المبحوثين المتعلقة بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية نحو ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين، مع نتائج الجانب الكمي والنوعي من الدراسة. حيث تطابقت تلك المقترحات بشكل كبير مع خصائص ومميزات ثقافة العشيرة، التي بينت النتائج تفضيلها لدى المبحوثين في كلا الجانبين من جوانب الدراسة (الكمي والنوعي). ومع خصائص ومميزات ثقافة التشيع والتي جاءت في المرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة من قبلهم أيضاً في كلا الجانبين. كما أظهرت المقترحات توجهاً من قبل المبحوثين نحو مواكبة المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وعلى جميع الأصعدة من ناحية، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتلبية متطلبات المجتمع المحلي من ناحية أخرى. فيما لم تتطرق مقترحاتهم بشكل عام لتعزيز الجوانب المتعلقة بثقافة التسلسل الهرمي باعتبارها الثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، بل جاءت مقترحاتهم بعيداً عن تلك الثقافة وخصائصها ومميزاتها، للحد منها.

4.3 المحور الثالث: الأنموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

في ظل الأزمات المالية المتصاعدة، ونتيجة للتغيرات المتسارعة بفعل العولمة وما رافقها من تطورات، تواجه الجامعات الفلسطينية اليوم مجموعة كبيرة من التحديات، والتي يتطلب التغلب عليها توفر عدة مقومات، من بينها ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح والحرية، وقادرة على تحقيق رضا وتلبية احتياجات مكوناتها الداخلية من جهة، والتكيف والاستجابة مع احتياجات بيئتها الخارجية من جهة أخرى. وقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود فجوة ثقافية تعاني منها الجامعات الفلسطينية بين ما هو قائم وما هو مأمول، وقد تمثلت هذه الفجوة بين ثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً في تلك الجامعات والتي تتميز بالمركزية والبيروقراطية والجمود والتركيز على استقرار بيئتها الداخلية بما يتضمنه ذلك من تقيد صارم بالأنظمة واللوائح والتعليمات من جهة، وبين ثقافة العشيرة المفضلة من قبل موظفي الجامعات كثقافة تنظيمية مهيمنة مستقبلاً على بيئتها، بما تتضمنه هذه الثقافة من لامركزية وديناميكية ومرونة وحرية وعلاقات ودية يسودها الاحترام المتبادل والتواصل والمشاركة وروح الفريق بين مختلف المستويات التنظيمية، إضافة الى الانفتاح على البيئة الخارجية وتلبية متطلباتها واحتياجاتها من خلال مخرجات تتميز بالريادة والابداع والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتسارعة باستمرار والتي توفرها ثقافة التشبع والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث تفضيلات الموظفين وبفارق طفيف عن ثقافة العشيرة المفضلة. ويتطلب جسر الفجوة الثقافية القائمة إجراء تعديلات وتغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية وصولاً لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً فيها، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه من خلال تقديم أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

منطلقات الأنموذج المقترح:

تسعى هذه الدراسة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل الأدب التربوي والتعرف على الممارسات العالمية الفضلى في مجال الثقافة التنظيمية، وفي أعقاب تحليل نتائج استجابات الباحثين في الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة، لتقديم أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، بهدف مساعدة تلك الجامعات في إيجاد الحلول المناسبة

للمشكلات التي تواجهها، وتقديم مقترحات لمواجهة التحديات المتسارعة التي تعترضها، والمساهمة في تطوير أدائها والارتقاء بجودة مخرجاتها والمتمثلة في خريجين يشكلون عصب المجتمع وعماده وقادته المستقبليين. وتتمثل منطلقات النموذج المقترح فيما يلي:

- الدور الرئيس للجامعات الفلسطينية في بناء المجتمع الفلسطيني ونهضته.
- أهمية مخرجات الجامعات الفلسطينية في تعزيز التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الشاملة والمستدامة، وبناء الاقتصاد الوطني على أسس متينة وسليمة، وتعزيز صمود المواطنين في أرضهم، ومواجهة السياسات والإجراءات الإسرائيلية القمعية التي تستهدف الأرض والإنسان والهوية الفلسطينية.
- دور الثقافة التنظيمية وأهميتها في المنظمات المختلفة بشكل عام، وفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على وجه خاص. والتي تم التطرق إليها بصورة مفصلة خلال الإطار النظري للدراسة.
- الممارسات العالمية الفضلى في مجال الثقافة التنظيمية (جامعة هارفارد التي تصنف الأولى عالمياً في التدريس والبحث العلمي/ أنموذجاً).
- العلاقة الارتباطية الواضحة بين الثقافة التنظيمية والصمت والصوت التنظيمي، التي خلصت إليها نتائج الجانب الكمي من الدراسة.
- الآثار المترتبة على سلوكيات الصمت والصوت التنظيمي السلبية منها والإيجابية، في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بقدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات المتزايدة التي تعترضها، ودور المشاركة الفاعلة لموظفي الجامعة في التغلب على تلك التحديات والنهوض بالجامعة وتعزيز دورها ومكانتها وتطوير الأداء فيها، وفي جودة مخرجاتها.
- تفضيلات الأكاديميين الذين يشغلون مواقع إشرافية في الجامعات الفلسطينية لثقافة العشيرة أولاً كثافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية مستقبلاً، ولثقافة التشعب ثانياً، على حساب ثقافة التسلسل الهرمي المهيمنة حالياً فيها، وفقاً لما بينته نتائج الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة.

فلسفة الأنموذج المقترح

تستند فلسفة الأنموذج المقترح على أن الجامعات هي منظمات ذوات طبيعة خاصة، مليئة بالقيم التي تميز البيئة الجامعية عن غيرها من بيئة المنظمات الأخرى، وبالتالي هناك ارتباط وثيق بين ثقافتها التنظيمية والمنظومة القيمية السائدة فيها. لذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية يعني تبني منظومة قيمية متجانسة، تعمل على خلق انسجام وتكامل بين جميع المكونات التنظيمية فيها، الأمر الذي سينعكس بدوره على أداء تلك المكونات وقدرتها على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها. فدور الجامعات لا يقتصر على عمليات التعليم والبحث العلمي ونقل التراث الثقافي ومواكبة المستجدات والمتغيرات العلمية والتكنولوجية، بل إن دورها الأساس يتمثل في المساهمة في بناء الإنسان الفلسطيني القادر على خدمة وطنه وتلبية احتياجات مجتمعة وتحقيق أحلامه وطموحاته الشخصية، وهو ما ستتأثر به وستنعكس آثاره على جميع القطاعات الحيوية في المجتمع: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أهداف الأنموذج المقترح

- الاستفادة من أفضل النماذج العالمية للثقافة التنظيمية في الجامعات (جامعة هارفارد أنموذجاً) والبناء عليها.
- تقديم مقترحات لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها خلال الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة.
- إعادة النظر في رؤية الجامعات الفلسطينية ورسالتها وأهدافها، وإعادة صياغة استراتيجيتها وأولوياتها المستقبلية في ضوء توجهات الموظفين وتفضيلاتهم، خاصة وأن مجتمع وعينة الدراسة مثلت النخب الأكاديمية المكلفة بمواقع إدارية إشرافية في الجامعات الفلسطينية.
- الاستفادة من كافة الطاقات الكامنة لدى العاملين في البيئة الجامعية، وحسن استخدامها وإدارتها، ومشاركتها في عملية صنع القرار، وتحديد توجهات الجامعات المستقبلية.

- تعزيز الأنواع الإيجابية من الصمت والصوت التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية)، والحد من الأنواع السلبية لكل منهما - في ضوء العلاقة الارتباطية الواضحة التي كشفت عنها نتائج الجانب الكمي من الدراسة- بين الثقافة التنظيمية من جهة، وكل من الصمت والصوت التنظيمي، خاصة السلبية منها.

آلية بناء النموذج

يستند بناء النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة من قبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: نتائج تحليل الأدب التربوي

بينت نتائج تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات كثقافة تنظيمية مهيمنة، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر: (النصير، 2021؛ مباركي ومشنان، 2021؛ Cieciora، 2021؛ Guskova & Erastova, 2019; West-Moynes, 2012; Kaufman, 2013; Kaufman, 2016; et al., 2021). وقد اعتبر (Bremer, 2019) ثقافة العشيرة ثقافة تنظيمية نموذجية في القطاعات الخدمائية بما فيها التعليمية منها. كما بينت نتائج تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة أيضاً أن ثقافة التشيع جاءت بالمرتبة الثانية كثقافة تنظيمية مفضلة في عدد كبير من الجامعات، وبفارق طفيف عن ثقافة العشيرة التي جاءت بالمرتبة الأولى، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر: (مباركي ومشنان، 2021؛ Tahiraj & Krek, 2021; Gorzelany et al., 2021; Cieciora et al., 2021; Guskova & Erastova, 2019; West-Moynes, 2012; Kaufman, 2013; Kaufman, 2016). وبالتالي فإن النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية لا بد أن يستند على ما توصلت إليه نتائج تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة في هذا المجال والتي بينت أن ثقافة العشيرة تأتي أولاً كثقافة تنظيمية مفضلة ومهيمنة مستقبلاً، تليها وبفارق طفيف ثقافة التشيع كثقافة مفضلة مستقبلاً لدى موظفي عدد كبير من الجامعات حول العالم وفقاً لما بينته نتائج الدراسات المذكورة أعلاه.

المحور الثاني: الممارسات العالمية الفضلى (جامعة هارفارد أنموذجاً)

في دراسة بحثية هامة، قام كومان وبونسيو (Coman & Bonciu, 2016) بدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة هارفارد الأمريكية، التي تعد الأفضل عالمياً في مجالات التدريس والبحث العلمي، من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية: لماذا توجد المؤسسة (رسالتها)؟ كيف تُحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها؟ وما الذي تقدمه المؤسسة لجمهورها الداخلي والخارجي بشكل فعال؟

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تحديد نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة والسائدة فيها، استناداً إلى إطار القيم التنافسية (CVF)، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 4-54: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة هارفارد

أبعاد الثقافة التنظيمية	مؤشرات كل بُعد	نوع الثقافة التنظيمية
الخصائص المهيمنة	رسالة الجامعة واضحة ومحددة ومتمحورة حول الطالب، فهي تعمل على أن يتسلح طلبتها بالعلم والمعرفة والمهارات اللازمة الضرورية لتحقيق طموحاتهم الشخصية من جهة، ومتطلبات مجتمعهم من جهة أخرى. إضافة لتمتعهم بمنظومة قيمية تجعل منهم مواطنين صالحين وقادة مستقبليين. وأهداف الجامعة واضحة ومحددة وتركز على ثلاثة محاور: التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع. الهيكل التنظيمي يتمتع بالمرونة واللامركزية والاستقلالية المالية، ويقدر عالٍ من الحكم الذاتي لأفرع الجامعة المختلفة والمنتشرة في أكثر من مكان.	ثقافة التشبع
القيادة التنظيمية	قيادة الجامعة تتميز بالتواضع، والتقدير العالي للموظفين، ومنحهم الاستقلالية العالية والحرية اللازمة لتقديم المبادرات الإبداعية والابتكار. ونمط اتخاذ القرارات يتسم بالشفافية والمشاركة والتفويض واللامركزية.	ثقافتى العشيرة والتشبع
نمط إدارة الموظفين	يُنظر للموظفين الإداريين على أنهم هيكل دعم مسؤول عن إدارة الموارد (الأموال والمباني والمرافق الأخرى) من أجل دعم أنشطة الجامعة المختلفة. الهيئة التدريسية تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والحرية التقديرية، وتحظى بالدعم المطلوب لبرامجها البحثية.	ثقافتى العشيرة والتشبع

ثقافتي العشيرة والتشبع	العلاقات ما بين الموظفين تتميز بقدر عالٍ من الاحترام المتبادل. وحجم التوقعات من الموظفين عالية وغير نمطية، وتتميز بالتجديد والإبداع والابتكار.	الرابط التنظيمي
ثقافة التشبع	تطوير مبادرة خاصة للتعليم والتعلم تركز على تحفيز الابتكار والتميز لتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب على الصعيدين التكنولوجي والتربوي، لإنشاء أفضل بيئة للتعليم والبحث في القرن الحادي والعشرين.	التركيز الاستراتيجي
ثقافة التشبع	تسجيل براءة الاختراع لمئات الابتكارات والتجارب الناجحة، وتسهيل إضفاء الطابع المؤسسي على تلك الابتكارات والتجارب الناجحة بحيث تصبح مكتفية ذاتياً، وتوسيع دائرة الممارسات المتميزة في التعليم والتعلم والأبحاث ذات الجودة المتعلقة بهما.	معايير النجاح

الجدول من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (4-54) المبين أعلاه، يمكن ملاحظة أن ثقافة التشبع هي الثقافة التنظيمية المهيمنة حالياً في جامعة هارفارد الأمريكية التي تعد أفضل الجامعات العالمية في مجالات التدريس والبحث العلمي، حيث بينت نتائج تحليل بحث (Coman & Bonciu, 2016)، أن ثقافة التشبع هي المهيمنة في الأبعاد التالية: الخصائص المهيمنة، التركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. فيما كانت ثقافتا العشيرة والتشبع سائدتين في أبعاد القيادة التنظيمية، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع تفضيلات المبحوثين التي بينتها نتائج تحليل الدراسات السابقة، والتي خلصت إلى تفضيل المبحوثين لثقافتَي العشيرة والتشبع تهيمن على بيئة الجامعات مستقبلاً لما تتميز به هاتين الثقافتين من مرونة تنظيمية عالية وديناميكية ولا مركزية وحرية وانفتاح وقنوات اتصال متعددة الاتجاهات، وتحقيق رضا ومتطلبات الموظفين من جهة والتي تعتبر أولوية بالنسبة لثقافة العشيرة، والريادة والإبداع والابتكار لتحقيق رضا ومتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية والتي تعتبر من أولويات ثقافة التشبع من جهة أخرى.

المحور الثالث: نتائج الدراسة الحالية

بينت نتائج الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة وجود فجوة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة بثقافة التسلسل الهرمي، وتفضيلات المبحوثين لثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مهيمنة مفضلة مستقبلاً في تلك الجامعات إضافة لثقافة التشعب والتي بينت النتائج وجود فروقات قليلة ما بينها وبين ثقافة العشيرة كثقافتين مفضلتين مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية.

وقد ظهرت الفجوة الثقافية بصورة واضحة، وفقاً لما بينته نتائج الجانب الكمي من الدراسة في الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية:

بُعد الخصائص المهيمنة: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن الخصائص المهيمنة لثقافة العشيرة جاءت بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (5%)، وأن بُعد الخصائص المهيمنة وفقاً لثقافة التشعب جاء بالمرتبة الثانية من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (2%). بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو الخصائص المهيمنة وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي انخفاضاً بمقدار (7%). وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من طرف المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي كانت أكثر وضوحاً وبينت توافقاً عالياً بينهم وبنسبة بلغت (89%) كمتوسط عام، وأكدت على ضرورة أن تتميز الخصائص المهيمنة المفضلة مستقبلاً بالتسامح والمرونة واللامركزية والانفتاح والأجواء الودية والاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات والعلاقات القائمة على الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي. إضافة إلى التكامل والوحدة والانسجام التنظيمي في الرؤية والرسالة والأهداف، ومن خلال ضمان أوسع مشاركة للموظفين في صياغتها، ومن ثم التزامهم بالعمل على تحقيقها انطلاقاً من شعار "شركاء في القرار شركاء في التنفيذ"، والتي بينت توافقاً تاماً بنسبة بلغت (100%). كما أكدت على ضرورة تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، وإطلاق المجال للطاقات الكامنة وتقديرها، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لذلك، والتي بينت توافقاً عالياً جداً وبنسبة بلغت (91%)، وعلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية متكاملة للجامعة بدلاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل كلية، والتي بينت توافقاً عالياً وبنسبة بلغت (77%).

بُعد الرابط التنظيمي: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن بعد الرابط التنظيمي وفقاً لثقافة العشيرة جاء بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (4%). وأن بُعد الرابط

التنظيمي وفقاً لثقافة التشبع جاء بالمرتبة الثانية من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (6%)، بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو بعد الرابط التنظيمي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي، انخفاضاً بمقدار (10%). وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من جانب المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي بينت توافقاً عالياً جداً بينهم وبنسبة بلغت (88%) كمتوسط عام. وأكدت على ضرورة أن تتمثل الروابط التنظيمية في الجامعات مستقبلاً بالانتماء والولاء والثقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، والتعاون وروح الفريق والعمل التطوعي والاحترام المتبادل والحرص على المصلحة العامة والتكاملية والانسجام في العمل بين مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يتماشى مع سمات وميزات ثقافة العشيرة بصورة أساسية، وثقافة التشبع التي تتطلب - إضافة إلى ما سبق - تشجيع التميز والتجديد والمغامرة بين الموظفين، واحترام قدراتهم ودعم طاقاتهم الإبداعية، وتحفيزهم على الابتكار والريادة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والحرية والمرونة التنظيمية المطلوبة لذلك. بحيث يؤدي إلى تعزيز ارتباط الموظفين بالجامعة، وزيادة انتمائهم وولائهم لها، واعتزازهم بالعمل فيها.

نمط إدارة الموظفين: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة العشيرة جاء بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (8%)، وأن نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة التشبع جاء بالمرتبة الثانية من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (7%). بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي انخفاضاً بمقدار (11%)، وشهدت توجهاتهم المستقبلية نحو نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافة السوق انخفاضاً بمقدار (4%). وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من قبل المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي بينت توافقاً عالياً بينهم وبنسبة بلغت (76%) كمتوسط عام، على ضرورة أن يتميز هذا النمط مستقبلاً بقدر عالٍ من المرونة التنظيمية والمشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق والانسجام والتكامل الداخلي والاحترام المتبادل بين الموظفين كافةً، على اختلاف مستوياتهم التنظيمية. وتحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات الموظفين وتنمية قيم الإخلاص والانتماء والولاء التنظيمي، إضافة إلى التحفيز المستمر، وحث الموظفين على التميز والإبداع والمخاطرة، وتقدير الكفايات واستقطابها.

بُعد التركيز الاستراتيجي: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة العشيرة جاء بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (8%)، بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي انخفاضاً بمقدار

(8%). وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من طرف المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي بينت توافقاً عالياً بينهم وبنسبة بلغت (71%) كمتوسط عام، على ضرورة تعديل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بما يتناسب مع توجهاتها الإبداعية، وتوفير كافة المتطلبات المادية والبشرية التي من شأنها تحقيق ذلك، وإعادة دراسة جدوى البرامج والتخصصات والمساقات الموجودة في الجامعة في ضوء تدني إقبال الطلبة عليها من جهة، وضعف حاجة السوق إليها من جهة أخرى. إضافة لطرح برامج وتخصصات جديدة مُبتكرة تلبي احتياجات السوق وتتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار، وتعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بجميع مكوناته، والانفتاح على احتياجات السوق ومتطلباته، والتعامل مع الطلبة كشركاء في العملية التعليمية، والعمل على تنمية مهاراتهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتوجيههم بما يضمن قدرتهم على إيجاد وخلق فرص عمل مستقبلية، وتعزيز العلاقات ما بين الجامعات الفلسطينية، والعربية والعالمية، وتبادل الخبرات والطلبة من مختلف التخصصات، الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى و"التعلم من الأفضل والبدء من حيث انتهى إليه الآخرون". وهو ما يتطلب - وفقاً لمتطلبات ثقافة العشيرة - تنمية الموارد البشرية ومشاركتها في مختلف أنشطة العمل، وإشاعة أجواء من الاحترام المتبادل والثقة العالية بين الموظفين، والتعلم واكتساب موارد جديدة وخلق فرص تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة، والسعي الدائم نحو التجديد والابتكار والتميز وفقاً لمتطلبات ثقافة التشبع.

بُعد معايير النجاح: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن معايير النجاح وفقاً لثقافة العشيرة جاء بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبنسبة بلغت (8%)، وأن بُعد معايير النجاح وفقاً لثقافة التشبع، جاء بالمرتبة الثانية من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبنسبة بلغت (2%). بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو معايير النجاح وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي انخفاضاً بمقدار (6%)، وشهدت توجهاتهم المستقبلية نحو بعد معايير النجاح وفقاً لثقافة السوق انخفاضاً بمقدار (4%). وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من طرف المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي بينت توافقاً ما بين متوسط وعالٍ بينهم وبنسبة بلغت (68%) كمتوسط عام، على ضرورة تنمية الموارد البشرية وتلبية احتياجاتها الوظيفية، واستقطاب الكفايات المبدعة الأكاديمية منها والإدارية. وبناء منظومة قيمية تعمل على ترسيخ الولاء والانتماء والالتزام والمواطنة التنظيمية، وتشجع على حرية الرأي والتعبير والعمل بروح الفريق والتعاون والتكامل والمسؤولية الاجتماعية وغيرها. وتشجع على

التميز والإبداع والابتكار والريادة ومواكبة أحدث المستجدات في البيئة الخارجية، ما يتيح للجامعات الفلسطينية أن تتبوأ مراتب متقدمة في معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS)، وبناء علاقة تكاملية مع الجامعات الأخرى، بعيدة عن التنافسية والأجواء السلبية المرافقة لها.

نمط القيادة التنظيمية: بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن نمط القيادة التنظيمية وفقاً لثقافة العشيرة جاء بالمرتبة الأولى من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (6%)، وأن نمط القيادة التنظيمية وفقاً لثقافة التشعب جاء بالمرتبة الثانية من حيث التفضيلات المستقبلية للمبحوثين وبزيادة مقدارها (8%). بينما شهدت توجهاتهم المستقبلية نحو نمط القيادة التنظيمية وفقاً لثقافتي السوق والتسلسل الهرمي انخفاضاً بمقدار (7%) لكل منهما من حيث التفضيلات المستقبلية. وهو ما ينسجم مع المقترحات المقدمة من جانب المبحوثين في الجانب النوعي من الدراسة، والتي بينت توافقاً متوسطاً بينهم وبنسبة بلغت (66%) على ضرورة أن تتسم القيادة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية مستقبلاً بالمرونة واللامركزية والعلاقات المفتوحة غير الرسمية، وتوجيه الموظفين وإرشادهم بصورة ودية وإنسانية تتسم بقدر عالٍ من الاحترام المتبادل. وتقديم التسهيلات المطلوبة للموظفين للقيام بمهامهم وأعمالهم (قيادة أبوية غير رسمية)، والمخاطرة والتجريب والإقدام والدافعية والمبادرة والانفتاح على البيئة الخارجية ومواكبة مستجداتها، وإتاحة الفرص للموظفين وحثهم وتشجيعهم على الريادة والتجديد والابتكار والتميز والإبداع، والتسامح مع الأخطاء المرتكبة خلال تلك المحاولات والعمل على التعلم منها.

في ضوء ما سبق، يمكن القول أن نتائج تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة، ونتائج تحليل الممارسات الفضلى للثقافة التنظيمية والتي مثلتها جامعة هارفارد، ونتائج تحليل استجابات المبحوثين في الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة، إضافة إلى نتائج تحليل مقترحاتهم لتعديل وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً وصولاً لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً من قبلهم، أشارت جميعها إلى أن ثقافتي العشيرة والتشعب هما المفضلتين كثافتين تنظيميتين في البيئة الجامعية، وهذا يتطلب إيجاد توازن ما بين التركيز على تحقيق رضا ومتطلبات البيئة الداخلية وفقاً لثقافة العشيرة، وبين تحقيق الريادة والإبداع والابتكار والتكيف مع متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية وفقاً لثقافة التشعب، علماً بأن الثقافتين تشتركان في المرونة والديناميكية واللامركزية وقنوات الاتصال المفتوحة ومتعددة الاتجاهات التي تميز البيئة التنظيمية لكل منهما. من هنا فإن بناء النموذج المقترح لا بد وأن يستند على نتائج المحاور الثلاث

المبينة أعلاه: الأدب التربوي والدراسات السابقة، الممارسات العالمية الفضلى، ونتائج الجانبين الكمي والنوعي من الدراسة.

الأنموذج المقترح

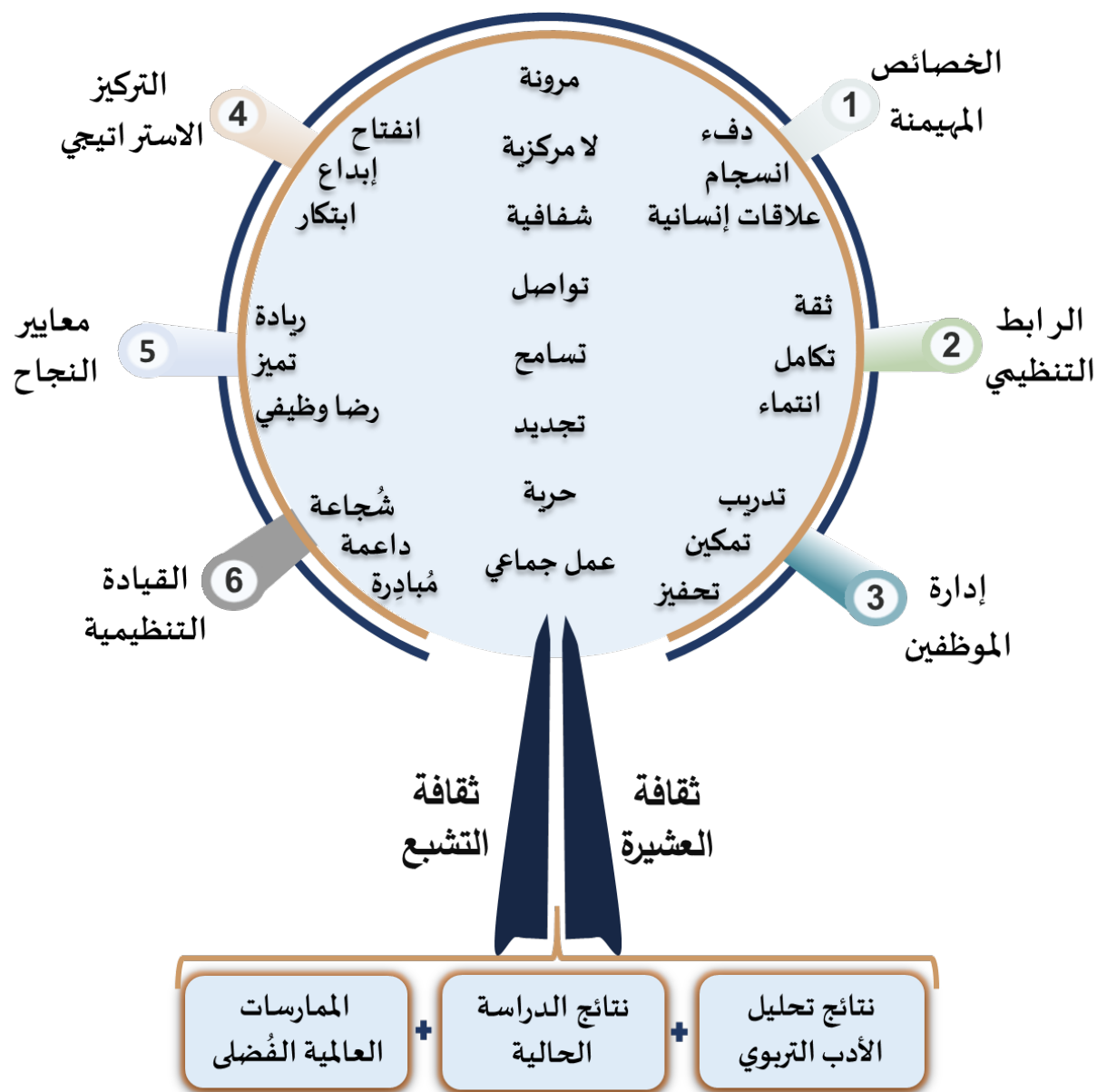
في ضوء النتائج المبينة أعلاه، فإن الأنموذج المقترح لثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، لا بد أن يجمع بين الخصائص المُميّزة لثقافتَي العشيرة والتشعب بصورة تكاملية، ومن خلال عملية دمج توفيقية تجمع بين سمات الثقافتين خاصة في البعد المتعلق بالتركيز والذي يمثل المحور العمودي في إطار القيم المتنافسة (CVF) خاصة وأنها يشتركان في بعد المرونة الذي يمثل المحور الأفقي لإطار القيم المتنافسة.

وفيما يلي وصفٌ للأنموذج المقترح حيث يتضمن الأبعاد المفضلة مستقبلاً، مرتبة تنازلياً وفقاً لأهميتها، كما بينته نتائج تحليل استجابات المبحوثين بهذا الشأن:

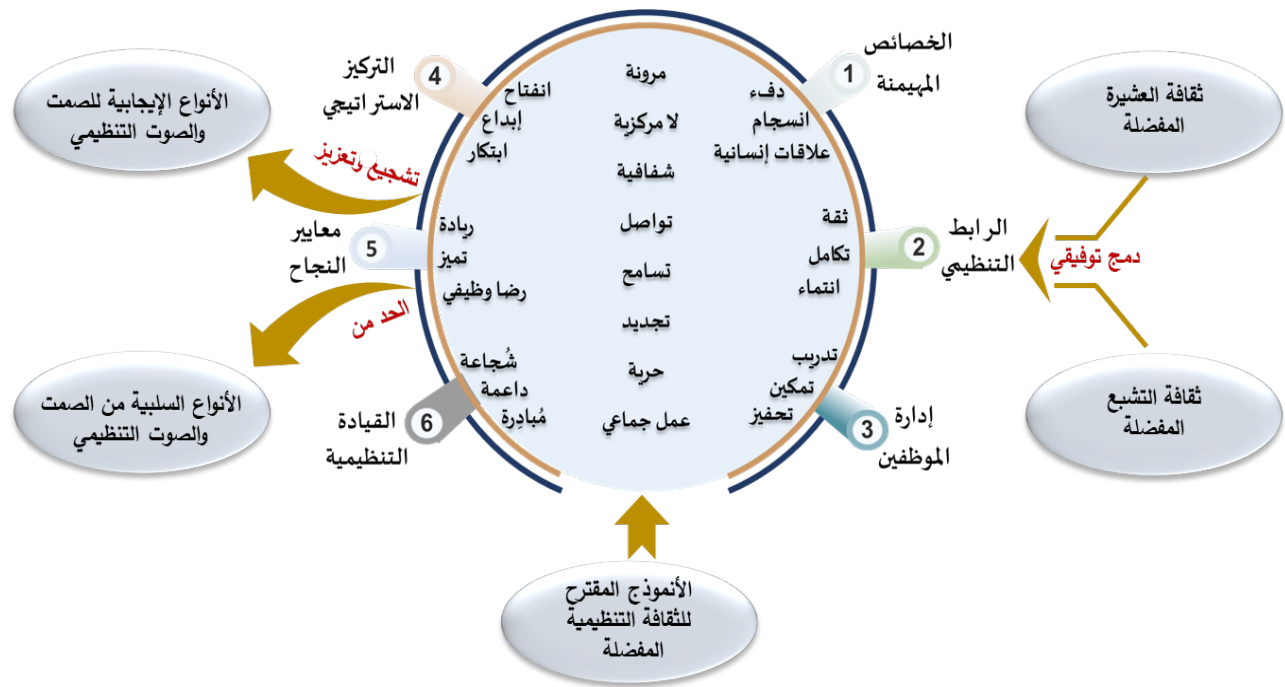
جدول 4-55: الأنموذج المقترح لبناء الثقافة التنظيمية المفضلة في الجامعات الفلسطينية

الأنموذج المقترح	بُعد الثقافة التنظيمية
1. المرونة التنظيمية، اللامركزية، التسامح، العلاقات الإنسانية الودية، الشفافية، والاتصالات متعددة الاتجاهات. 2. الانفتاح على متغيرات البيئة الخارجية، التوجه نحو الإبداع والابتكار، المغامرة والتجريب والسعي نحو الريادة. 3. التكامل والوحدة والانسجام التنظيمي في الرؤية والرسالة والأهداف. 4. إعادة تصميم رسالة الجامعة لتتمحور حول خدمة الطلبة وتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل. 5. المشاركة التنظيمية تحت شعار "شركاء في القرار شركاء في التنفيذ".	الخصائص المهيمنة
1. الانتماء والثقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. 2. التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والتطوعي. 3. الاحترام المتبادل والحرص على المصلحة العامة. 4. التكاملية والانسجام في العمل بين مختلف المستويات التنظيمية. 5. الريادة والتميز والتجديد والإبداع والابتكار. 6. الاستقلالية والحرية في التعليم والبحث.	الرابط التنظيمي

نمط إدارة الموظفين	1. تحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات الموظفين. 2. تدريب وتمكين الموظفين بصورة ممنهجة وبما يتلاءم مع احتياجاتهم من جهة، وخطة الجامعة ومتطلباتها من جهة أخرى. 3. تنمية قيم الإخلاص والانتماء والولاء والالتزام والمسؤولية والمواطنة التنظيمية. 4. التحفيز الدائم المستمر. 5. حث الموظفين على التميز والإبداع والمخاطرة. 6. تقدير الكفايات واستقطابها. 7. توفير الدعم اللازم للمجالات البحثية، وتسهيل عملية الحصول على المنح المتعلقة بها. 8. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتمكين الموظفين من أداء مهامهم وتفجير ما لديهم من طاقات إبداعية.
التركيز الاستراتيجي (الأولويات المستقبلية)	1. تعديل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بما يتناسب مع توجهاتها الإبداعية. 2. إعادة دراسة جدوى البرامج والتخصصات والمساقات الموجودة في الجامعة، وطرح برامج وتخصصات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات السوق، وتتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة المتغيرة. 3. تعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بجميع مكوناته، والانفتاح على احتياجات السوق ومتطلباته. 4. التعامل مع الطلبة كشركاء في العملية التعليمية، والعمل على تلبية احتياجاتهم التدريبية، وتوجيههم بما يضمن قدرتهم على إيجاد وخلق فرص عمل مستقبلية. 5. الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى و"التعلم من الأفضل والبدء من حيث انتهى إليه الآخرون"،
معايير نجاح الجامعة	1. تنمية الموارد البشرية وتلبية احتياجاتها الوظيفية. 2. استقطاب الكفايات المبدعة الأكاديمية منها والإدارية. 3. بناء منظومة قيمية تعمل على ترسيخ جميع القيم المتعلقة بالمواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. 4. تحقيق الريادة والتميز والإبداع. 5. تحصيل مراتب متقدمة في معيار التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية في الجامعات (QS)،
نمط القيادة التنظيمية	1. تتسم بالمرونة واللامركزية والعلاقات المفتوحة غير الرسمية. 2. تعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم بصورة ودية وإنسانية وأبوية ومتسامحة. 3. تتميز بالشجاعة، والمبادرة، والمثابرة، والدافعية، والاستعداد للمخاطرة، والقدرة على اتخاذ القرار. 4. تمتلك الحرية المطلوبة والإمكانيات اللازمة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الإبداعية.



الأنموذج المقترح لثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية (من إعداد الباحثة)



تأثير الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة على الصمت والصوت التنظيمي
(من إعداد الباحثة)

متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح

1. قيادة تنظيمية ديمقراطية وتشاركية ذات رؤية إنسانية واضحة وتوجهات ريادية وإبداعية وتتمتع بالجرأة والشجاعة والمثابرة من جهة، ولديها القدرة والحرية والاستقلالية التنظيمية والتفويض المطلوب لاتخاذ القرارات بصورة جماعية واعتماداً على روح الفريق من جهة أخرى، إضافةً لكونها قدوة حسنة ومثالاً أعلى لموظفيها للاقتداء بها.
2. قدرات وإمكانات مادية كافية لتلبية احتياجات الموظفين من جهة، وتمكين الجامعة من تطوير بنيتها التحتية وتنفيذ مبادراتها وخططها وتحقيق توجهاتها الإبداعية من جهة أخرى.
3. إمكانات وطاقات بشرية قادرة مؤهلة ومدرّبة، وتتميز بالتجديد والابتعاد عن النمطية، وتمتلك القابلية والاستعداد والرغبة والدافعية والإرادة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الإبداعية.
4. منظومة قيمية قادرة على تحقيق التكامل والانسجام بين جميع الموظفين في الجامعة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وتعزيز الممارسات الفضلى فيها.

5. لوائح وأنظمة وتعليمات تتمتع بالمرونة المطلوبة لتحقيق المشاركة التنظيمية، وتعزيز الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات، بحيث تضمن سلاسة الإجراءات وتدفق المعلومات بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب.

6. نظام شفاف وواضح ومُعلن، لتحفيز الموظفين وفقاً لمجموعة من المعايير أهمها: جودة المُخرجات، والمبادرات الإبداعية، والتميز والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية.

7. خطة استراتيجية وأخرى تنفيذية، تتسم بالمرونة والوضوح، والمهام المحددة بشرياً ومالياً، ومُجدولة زمنياً، بحيث تشمل: التغذية الراجعة الدورية، ومؤشرات الأداء الحقيقية التي تتضمن قياس أثر كل هدف من الأهداف الموضوعية.

8. شراكة حقيقية وتعاون فعلي مع مكونات البيئة المحيطة وذات العلاقة، كمؤسسات المجتمع المحلي، والمؤسسات الاقتصادية كالبنوك والغرف التجارية والصناعية، وشركات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والوزارات ذوات العلاقة: كوزارة الاقتصاد والتخطيط والعمل والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وغيرها.

آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

1. تحليل الثقافة التنظيمية في الجامعة من خلال استخدام إطار القيم المتنافسة (CVF) وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين، على أن يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة كافة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

2. تحديد الفجوة الثقافية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وتلك المفضلة، وفقاً للأبعاد الستة التي حددتها أداة تقييم الثقافة التنظيمية، وبمشاركة أفضل الخبرات والكفايات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، ذات العلاقة بهذا الموضوع.

3. وضع خطة تنفيذية بجدول زمنية محددة، وبمشاركة الجهات ذوات العلاقة كافة، لمعالجة الفجوات الثقافية الجوهرية المبينة في التحليل وفقاً لأولوياتها ودلالاتها، على أن تتضمن الخطة تحديد وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة، ومؤشرات الأداء الفعلية، والتغذية الراجعة الدورية المستمرة.

4. تنفيذ الخطة الموضوعية خلال المدة الزمنية المطلوبة، ومن ثم إعادة التحليل لتشخيص وتحليل التغيرات التي طرأت على الثقافة التنظيمية، وتحديد الفجوة الثقافية الجديدة في أبعاد الثقافة التنظيمية، ومقارنتها بما كانت عليه سابقاً.

5. إعداد خطة تنفيذية مُعدّلة جديدة، بعد تقييم نتائج الخطة السابقة، والتعلم من أخطائها والبناء على نجاحاتها، باعتبارها عملية دورية مستمرة.

المخرجات المتوقعة من تطبيق النموذج

إن تطبيق النموذج المقترح من شأنه ضمان بناء ثقافة تنظيمية في الجامعات الفلسطينية تتسم بالخصائص التالية:

أولاً: تتميز البيئة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية مستقبلاً في حال تبني وتنفيذ النموذج المقترح بالمرونة والديناميكية، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، والاتصالات متعددة الاتجاهات، إضافة إلى التجديد والمغامرة والاستعداد للتجربة والخروج عن المألوف، والانفتاح والاهتمام بالريادة والتميز والابداع والابتكار.

ثانياً: تتسم القيادة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية مستقبلاً في حال تبني وتنفيذ النموذج المقترح باللامركزية، والعلاقات غير الرسمية، والتسامح، وتوجيه الموظفين وإرشادهم، وتقديم التسهيلات المطلوبة للقيام بمهامهم، وتشجيعهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والتميز والتجديد والابتكار.

ثالثاً: يتسم نمط إدارة الموظفين في الجامعات الفلسطينية مستقبلاً في حال تبني وتنفيذ النموذج المقترح بالمرونة، والمشاركة، والعمل الجماعي وروح الفريق، والاحترام المتبادل، وتمكين الموظفين، وتنمية قيم الولاء والانتماء والإخلاص للجامعة، وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار والمخاطرة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك، إضافة لتقدير الكفاءات واستقطابها.

رابعاً: تتمثل الروابط التنظيمية بين الجامعة وموظفيها مستقبلاً في حال تبني وتنفيذ النموذج المقترح بمشاعر المودة والثقة والانسجام والتكامل والاحترام، والانتماء والولاء والالتزام التنظيمي، إضافة للقدرة على تحقيق الذات من خلال وجود فرص للتميز والإبداع والابتكار.

خامساً: يتمثل التركيز الاستراتيجي والأولويات المستقبلية للجامعة في حال تبني وتنفيذ الأنموذج المقترح بالعمل على تنمية والموظفين وتمكينهم وإتاحة المجال لهم للمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية والقرارات المتعلقة بمهامهم وأعمالهم، إضافة إلى توفير الموارد الجديدة للجامعة البشرية منها والمادية لتمكينها من مواكبة الممارسات العالمية الفضلى والتعلم والاستفادة منها لتحقيق الريادة والابداع.

سادساً: تتمثل معايير النجاح المستقبلية للجامعة في حال تبني وتنفيذ الأنموذج المقترح في تلبية احتياجات الموظفين وتمكينهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والانتماء التنظيمي، ومواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية وتلبية احتياجات متلقي الخدمة من طلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي ومؤسسات أهلية وخاصة وحكومية إضافة الى تقديم مخرجات تتميز بالريادة والابداع والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات والاحتياجات المتسارعة في البيئة الخارجية.

أثر الأنموذج على ضوء الخبرة العالمية

أن تبني وتنفيذ الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية من شأنه تحقيق الآثار التالية:

- استقطاب خيرة الكفاءات الإدارية والأكاديمية للعمل في الجامعات الفلسطينية ومواجهة هجرة خيرة الكفاءات للعمل خارج الوطن.
- استقطاب خيرة الطلبة للتعليم في الجامعات الفلسطينية بدلاً من التوجه للتعليم خارج الوطن في الجامعات العربية والعالمية.
- الحد من الدوران الوظيفي، وتمكين الموظفين من تحقيق الذات.
- تمكين الجامعات الفلسطينية من مواكبة أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات السوق المتغيرة.
- الحد من البطالة ومواجهة الفقر في المجتمع الفلسطيني، من خلال خريجين رياديين ومبدعين قادرين على صنع وظائفهم، بدلاً من الاكتفاء بإيجاد فرص عمل لأنفسهم.

- الحصول على مراتب متقدمة في التصنيف العالمي للجودة الأكاديمية (QS)، وغيرها من مؤشرات القياس العالمية المتعلقة بأداء الجامعات.
- تخريج قيادات شابة متميزة غير نمطية، قادرة على الابداع والابتكار، وتمتلك زمام المبادرة، وحرية التفكير، وتشعر بالمسؤولية الوطنية والاجتماعية تجاه الوطن ومواطنيه.
- تحقيق التكامل بين الجامعات الفلسطينية بدلاً من التنافسية السائدة حالياً فيما بينها.
- تمكين الجامعات الفلسطينية من مواجهة الأزمة المالية التي تواجهها من خلال فتح تخصصات جديدة نوعية فادرة على استقطاب المزيد من الطلبة للدراسة فيها من جهة، وإتاحة المجال لموظفيها للمساهمة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تعترضها.

الاستدامة في ضوء تنفيذ النموذج المقترح

- إن تبني الجامعات الفلسطينية للنموذج المقترح وتنفيذه، وفي ضوء المخرجات المتوقعة والآثار المترتبة على ذلك، من شأنه تحقيق متطلبات المستدامة في المجالات التالية:
- الاكتفاء الذاتي والتغلب على الأزمة المالية من جهة، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والمغامرة والتجديد والابتكار من جهة أخرى.
- ثقافة مجتمعية متجذرة تتسم بسمات المواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، وتنبثق من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بحيث تنعكس على بيئتها الخارجية وتؤثر فيها من خلال الموظفين والطلبة والخريجين.
- التعلم والبحث المستمر والذي لا ينتهي بانتهاء الحياة الجامعية بل يبدأ حقيقة بانتهائها، من خلال خريجين مؤمنين بضرورة مواكبة أحدث المستجدات العلمية في شتى المجالات.
- تنامي قوة الجامعات الفلسطينية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي ومنافستها لأفضل الجامعات العالمية في هذه المجالات.
- تميز خريجي الجامعات الفلسطينية محلياً وإقليمياً وعالمياً بما يضمن التنافس على استقطابهم للعمل في مختلف المنظمات على غرار خريجي هارفارد وغيرها من الجامعات العالمية.

5 الفصل الخامس: خاتمة الدراسة (النتائج والتوصيات)

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية، وتلك المفضلة مستقبلاً لدى موظفيها، وتحديد الفجوات في أبعاد كل منهما، والتعرف على أنواع الصمت والصوت التنظيمي السائدة والمنتشرة لدى الموظفين في تلك الجامعات، وعلاقة كل منهما بالثقافة التنظيمية السائدة حالياً فيها. ومن ثم بناء أنموذج لثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً لدى الموظفين يمكن من خلالها الحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز الجوانب الإيجابية لكل منهما. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، والمنهج النوعي.

حيث تم تنفيذ الجانب الكمي من الدراسة من خلال الاستبانة التي تم بناؤها اعتماداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها كامرون وكوين (Cameron & Quinn, 2006)، ومقياس (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيمي. وقد تم توزيع الاستبانة بصورة طبقية عشوائية على عينة مكونة من (301) موظف وموظفة من أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية: (رؤساء أقسام/دوائر، وعمداء كليات، ونواب رئيس) في الجامعات الفلسطينية كافة، في الضفة الغربية.

وتم تنفيذ الجانب النوعي من الدراسة من خلال المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured) مع مجموعة متخصصة بلغ عددها (22) مبحوثاً، وتم تحديدهم وفق مجموعة من المحددات: (الخبرة في الموضوع، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والموقع الإداري المتقدم في الجامعة).

5.1 نتائج الدراسة

5.1.1 النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجامعات الفلسطينية

- بينت نتائج الدراسة بشقيها الكمي والنوعي: أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، تلتها في المرتبة الثانية ثقافة العشيرة كثافة تنظيمية سائدة، وفي المرتبة الثالثة جاءت ثقافة التشعب، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التسوق كثافة تنظيمية سائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية.

● بينت نتائج الدراسة بشقيها الكمي والنوعي: أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً كثقافة تنظيمية مهيمنة في الجامعات الفلسطينية، تلتها في المرتبة الثانية ثقافة التشعب، ومن ثم جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة، وتلتها في المرتبة الرابعة والأخيرة ثقافة التسلسل الهرمي كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية.

● فيما يتعلق بالفروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة ما يلي:

1. تفضيل الموظفين للخصائص المهيمنة لثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو الخصائص المهيمنة لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً. بينما كانت الفروق ما بين الخصائص المهيمنة لثقافة التشعب السائدة والمفضلة، وبين تلك المتعلقة بثقافة السوق السائدة والمفضلة قليلة جداً.

2. تفضيل المبحوثين لنمط القيادة وفقاً لثقافتَي التشعب والعشيرة على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط القيادة وفقاً لثقافتَي التسلسل الهرمي والسوق السائدتين حالياً على التوالي.

3. تفضيل المبحوثين لنمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافتَي العشيرة والتشعب على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو نمط إدارة الموظفين وفقاً لثقافتَي التسلسل الهرمي والسوق السائدتين حالياً على التوالي.

4. تفضيل الموظفين للروابط التنظيمية التي تُحددها ثقافتا التشعب والعشيرة على التوالي، مقابل انخفاض في توجههم نحو الروابط التنظيمية التي تحددها ثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً، في حين بقيت توجهاتهم نحو الروابط التنظيمية لثقافة السوق السائدة حالياً كما هي تقريباً.

5. تفضيل الموظفين للتركيز الاستراتيجي الذي يتوافق مع ثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو التركيز الاستراتيجي وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً، في حين بقيت توجهاتهم نحو التركيز الاستراتيجي لثقافتَي التشعب والسوق كما هي تقريباً.

6. تفضيل الموظفين لمعايير النجاح التي تحددها ثقافة العشيرة، مقابل انخفاض في توجههم نحو معايير النجاح المحددة وفقاً لثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً. في حين كانت التغيرات في توجهاتهم نحو معايير النجاح التي تحددها ثقافة التشعب وثقافة السوق قليلة نسبياً.

5.1.2 النتائج المتعلقة بأنواع الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

- بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشار لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية: حيث جاء في المرتبة الأولى، يليه صمت الموافقة والقبول والذي جاء في المرتبة الثانية، ومن ثم صمت الحماية الذاتية الذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشار لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية: حيث جاء في المرتبة الأولى، يليه صوت الحماية الذاتية والذي جاء في المرتبة الثانية، ومن ثم صوت الموافقة والقبول الذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- بينت نتائج الجانب النوعي من الدراسة وجود دافعين جديدين للصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية هما: دافع الانتقام، ودافع الخجل، مقابل الاستعراض. وفي ضوء هذين الدافعين الجديدين، إضافة إلى دوافع: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية) المحددة وفقاً لمقياس (Van Dyne et al., 2003)، يمكن إجمال نتائج الجانب النوعي من الدراسة على النحو التالي:

1. وجود خمسة أنواع من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي: صمت المسؤولية الاجتماعية الذي جاء في المرتبة الأولى، وصمت الموافقة والقبول والذي جاء في المرتبة الثانية، وصمت الحماية الذاتية والذي جاء في المرتبة الثالثة. وهي نتيجة مطابقة تماماً للنتائج التي تم التوصل إليها خلال الجانب الكمي من الدراسة. ومن ثم جاء الصمت الانتقائي في المرتبة الرابعة، يليه الصمت الخجول في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2. وجود خمسة أنواع من الصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي: صوت المسؤولية الاجتماعية الذي جاء في المرتبة الأولى، والصوت الانتقائي الذي جاء في المرتبة الثانية، وصوت الحماية الذاتية الذي جاء في المرتبة الثالثة، وصوت الموافقة والقبول الذي جاء في المرتبة الرابعة، والصوت الاستعراضي الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

3. بينت النتائج أن من بين الأنواع الخمس للصمت والصوت التنظيمي هناك فقط نوع واحد إيجابي يجب أن تعمل القيادات التنظيمية في المؤسسات الجامعية كافة، على تعزيزه وهو صمت وصوت

المسؤولية الاجتماعية، مقابل أربعة أنواع سلبية أخرى للصمت والصوت التنظيمي: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والانتقامي، والخجل والاستعراضي).

5.1.3 النتائج المتعلقة بالفروقات التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

1. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة: عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع الجامعة).
2. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق ببعض أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: (مجال التخصص، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).
3. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغير الجنس.
4. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق ببعض أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة مستقبلاً في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: (مجال التخصص، الدرجة الوظيفية، ونوع الجامعة).
5. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الثقافات التنظيمية المفضلة، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
6. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص).
7. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق ببعض أنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة، ونوع الجامعة).

8. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومجال التخصص).

9. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بجميع أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

10. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق ببعض أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيري: (سنوات الخدمة، نوع الجامعة).

5.1.4 النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية، والصمت والصوت التنظيمي

1. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين كافة أنواع الثقافات التنظيمية: العشيرة، والتشعب، والسوق، والتسلسل الهرمي، والأنواع السلبية لكل من الصمت والصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).

2. بينت نتائج الجانب الكمي من الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين بعض أنواع الثقافات التنظيمية، والأنواع الإيجابية للصمت والصوت التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية).

5.1.5 النتائج المتعلقة بمقترحات المبحوثين لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة، نحو ثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً

بينت نتائج تحليل استجابات المبحوثين الذين تمت مقابلتهم في الجانب النوعي من الدراسة تطابقاً كبيراً ما بين مقترحاتهم المتعلقة بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية نحو ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين، وبين النتائج التي تم التوصل إليها خلال الجانب الكمي والنوعي من الدراسة، حيث انسجمت تلك المقترحات بشكل كبير مع خصائص ومميزات ثقافتي العشيرة والتشعب التي بينت النتائج تفضيلهما من جانب المبحوثين في جانبي الدراسة: (الكمي والنوعي)، حيث جاءت ثقافة العشيرة بالمرتبة الأولى من حيث تفضيلات المبحوثين، تلتها بالمرتبة الثانية وبفارق طفيف ثقافة

التشبع. وبالتالي يمكن القول: إن تفضيلات المبحوثين أشارت إلى ضرورة أن تتميز البيئة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية باللامركزية والمرونة التنظيمية والديناميكية والتواصل متعدد الاتجاهات، والأجواء الودية التي يسودها الاحترام المتبادل والحرية والتسامح والانفتاح والتحفيز على المبادرة والتجديد والتميز والابتكار. وأن توازن تلك الثقافة ما بين تحقيق رضا الموظفين وتمكينهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي لدى موظفيها من جهة، وتحقيق رضا متلقي الخدمات والمجتمع المحلي وتلبية احتياجات السوق المتسارعة ومواكبة المستجدات في البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار من جهة أخرى.

5.1.6 النتائج المتعلقة ببناء أنموذج مقترح للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

بينت نتائج الدراسة في جانبها الكمي والنوعي أن الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، يقوم على الدمج التوفيقى ما بين الخصائص المميزة لثقافتى العشيرة والتشبع بصورة متوازنة ومتكاملة، من خلال التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات مكونات البيئة الداخلية للجامعة من طلبة وموظفين، وتلبية احتياجات ومتطلبات الجهات كافة، ذوات العلاقة بالبيئة الخارجية للجامعات الفلسطينية من: أولياء أمور، ومجتمع محلي، ومؤسسات عامة وخاصة وأهلية وسوق عمل وغيره. وقد تم بناء الأنموذج المقترح استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال (جامعة هارفارد أنموذجاً) من جهة، ومقترحات المبحوثين لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعات الفلسطينية نحو الثقافة التنظيمية المفضلة لديهم مستقبلاً، والتي تم تقديمها خلال المقابلات التي أجريت معهم، في سياق الجانب النوعي من البحث.

5.2 توصيات الدراسة

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة المهيمنة حالياً في الجامعات الفلسطينية، تلك المتمثلة بثقافة التسلسل الهرمي، نحو ثقافة تنظيمية تجمع ما بين ثقافتَي العشيرة والتشبع، المفضلتين لدى الموظفين.
- إجراء دمج توفيق بين ثقافتَي العشيرة والتشبع المفضلتين لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، بما يضمن تحقيق التوازن والتكامل بينهما.
- بناء منظومة قيمية في الجامعات الفلسطينية تعمل على توطيد الممارسات الفضلى بين الموظفين، بحيث تركز على قيم التسامح والولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية، لتعزيز الأنواع الإيجابية للصمت والصوت التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية). والحد من الأنواع السلبية لكل منهما: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والانتقام، والخجل، والاستعراض).
- اعتماد الأنموذج المقترح للثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين، والذي مثل أحد أهم مخرجات الدراسة الحالية، من قبل جميع الجهات ذوات العلاقة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بصورة دورية وبمشاركة الموظفين كافة، والتعرف إلى تفضيلاتهم المستقبلية، وتحديد الفجوة القائمة بين أبعاد كل منهما، والعمل على جسرهما اعتماداً على إطار القيم المتنافسة (CVF)، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI).

مقترحات عامة

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بدوافع الصمت والصوت التنظيمي، وعلاقتها وآثارها وانعكاساتها على المتغيرات كلها، في بيئة الجامعات الفلسطينية.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني وآثارها وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء الدراسات المتعلقة بالحوكمة في الجامعات على ضوء الحوكمة السائدة في المؤسسات الفلسطينية، لتشخيص المشكلات القائمة في هذا المجال وتقديم التوصيات المقترحة بشأنها لجهات الاختصاص.

- إجراء حوار مجتمعي واسع بمشاركة المؤسسات الحكومية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني كافة، لبحث جميع السبل الضرورية لبناء منظومة قيمية مجتمعية شاملة.

5.3 مراجع الدراسة

5.3.1 المراجع العربية

أولاً: المجلات والدوريات

- ابن زرعة، سوسن بنت محمد. (2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات. *مجلة جامعة الأزهر كلية التربية*، 34(164)، 848-811.
- أحمد، محمد. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة التجارة والتمويل*، 2، 159-208.
- 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)، 308-269.
- بركات، زياد. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم من وجهة نظر الطلبة. *مجلة الشؤون الاجتماعية*، 36(143)، 48-9.
- بشير، فايز. (2019). منظومة القيم في المجتمع الفلسطيني بين كبار السن والشباب دراسة مقارنة. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 4(2)، 150-119.
- بوحنية، قوي. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين محددات الثقافة وكفاءة الأداء. *مجلة الباحث*، 2، 79-70.
- الحضرمي، نوف. (2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الإجازة التربوية*، 16(16)، 224-145.

- حلواني، ابتسام. (تشرين ثاني، 2009). *من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، معهد الإدارة العامة: الرياض. <http://library.nawroz.edu.krd/lib.php?file=1932.pdf>
- سلامة، أشرف، والصوفي، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(1)، 193-169.
- الطائي، منى. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة*، 37(3)، 79-59.
- الظفري، سعيد، والسعيدية، ضحيوة. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21(1)، 401-373.
- عوجة، أزهار. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة). *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1(53)، 561 – 598.
- القرني، صالح. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 22(96)، 386-297.
- قشمر، علي. (2019). دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 2(1)، 14-1.
- 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)، 195-169.
- النصير، يوسف. (2021). الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 48(2)، 555-548.
- هوارى، معروف. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة-غليزان). *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 12(3)، 166—15.

يحياوي، إبراهيم. (2021). الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10 (5)، 341-319.

يوسف، سناء. (2020). البيئة الريادية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية). *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10 (3)، 44-23.

ثانياً: رسائل الماجستير

أبو ركة، طلال. (2016). *التحولات السياسية في فلسطين وتدابيرها على قيم التسامح في المجتمع الفلسطيني (1994-2014)*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

حجازي، رولا محمود. (2015). *أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

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.

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.

ثالثاً: المنشورات السنوية

التقرير السنوي الرابع عشر لمؤسسة أمان: "تراجع نزاهة الحكم أسهم في تآكل ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة ومسؤوليها". (2021). رام الله، فلسطين. <https://www.aman-palestine.org/activities/16800.html>

5.3.2 الدراسات والمراجع الأجنبية

أولاً: الكتب والنشرات العلمية

- Ashford, S., Sutcliffe, K., & Christianson, M. (2009). *Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations*. See Greenberg & Edwards (2009), pp. 175–202.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. Jossey-Bass.
- Bok, S. (1983). *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*. Vintage Books.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Ehlers, U., & Schneckenberg, D. (2010). *Changing cultures in higher education: Moving ahead to future learning*. Springer
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround leadership for higher education*. Jossey-Bass.
- Furedi, F. (2010). Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer. In: M., Molesworth, R., Scullion & E N., Elizabeth, (ED.), *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer* (pp. 1-8). Taylor & Francis Ltd.
- Grice, P. (1989). *Studies in the Way of Words*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty, responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Jones, G., McCarney, P., & Skolnik, M. (2005). *Creating knowledge, strengthening nations: The changing role of higher education*. University of Toronto Press.

- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve Five Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- Kotter, J., & Heskett, J. (2011). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kramer, M. (2010). *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Cambridge: Polity Press.
- Nyberg, D. (1993). *The Varnished Truth: Truth telling and Deceiving in Ordinary Life*. University of Chicago.
- Owens, R. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform*. Allyn and Bacon.
- Pfister, J. (2010). *Managing Organizational Culture for Effective Internal*. Springer-Physica
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing organizational culture: The change agent's guidebook*. John Wiley & Sons Ltd.
- Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ثانياً: مجلات دورية وأبحاث علمية:

- Abdillah, M., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 126-131.
- Abdul Rahman, A., Abu Basar, S., Ahmad. A., & Ibrahim, N. (2020). Silence Behavior in Public and Private Higher Learning Institutions in Selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(1), 15-23.

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M., Dahleez, K., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447
- Ahsan R. (2014). Corporate Culture and Organizational Change- a Study on a Large Pharmaceutical Company in Bangladesh. *Asian Business Review*, 4(2), 73-81.
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organization: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Alharbi, S., & Abdelrahim, S. (2018). Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 1-16.
- Alotaibi, M., McLaughlin, P., & Al-Ashaab, A. (2019). Organizational Cultural Factors Influencing Continuous Improvement in Saudi Universities. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-16.
- Alsabbagh, M., & Khalil, A., H. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579-600.
- Amiri, A., Kahnali, M., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 15(2), 893-906.
- Ashford, S., Rothbard, N., Piderit S., & Dutton J. (1998). Out on a limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity, Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.

- 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.
- Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732.
- Bashayreh, A., Assaf, N., & Qudah, M. (2016). Prevailing Organizational Culture and Effect on Academic Staff Satisfaction in the Malaysian Higher Education Institutes. *International Journal of Statistics and Systems*, 11(1), 89-102.
- Batugal, M. (2019). Organizational Culture, Commitment and Job Satisfaction of Faculty in Private-Sectarian Higher Education Institutions (HEIs). *World Journal of Education*, 9(2), 123-135.
- 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.
- Beytekdin, O., Yalcinkaya, M., Dogan, M., & Karakoc, N. (2010). The Organizational Culture at the University. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bies, R., & Shapiro, D. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Boer, H. (2014). Exploring Organizational Culture in Saudi Arabian Higher Education. *Center for Higher Education Policy Studies / LH Martin Institute*, 1-14.
- Bogosian, R., (2018). The Intersection of National Cultural Values and Organizational Cultures of Silence and Voice, and the Moderating Effect of Leadership. *ABI Insight*, 18(2), 16-12.
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational values: a dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.

- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bremer, M. (2019). Organizational Culture Assessment Instrument Theory and Tool plus the OCAI online products and services. *OCAI online*, 1-16. https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf
- Brinsfield, C. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- 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., & BOŁKUNOW, 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.
- Clapham, S., & Cooper, R. (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3), 287-313.
- Cohen, A. & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review* 42(12) 1-24.
- 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.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.
- Demirtaşı , Z. (2018).The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational silence and Affective Commitment. *European Journal of Education Studies*, 11(4), 108-125.

- Denison, D., & Mishra, A. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Sciences*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R., Frederick, E., & Webster, Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Devaraj, T. (2012). An Overview of Organizational Culture and Organizational Change. *Research Scholar, Department of Commerce Post Graduate Centre University of Mysore Hassan, India*.
- DOĞAN, 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.
- Dutton, J.E., & Ashford, S.J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
- Fard, P., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, Silence and Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization Journal*, 14(2), 155-174.
- Fralinger, F., & Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85-98.

- 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.
- Gambarotto, F., & Cammuzzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy, & Practice*, 12(2), 166-177.
- Gholampour, M., Pourshafaei, H., & Ghasemian, A. (2020). Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers' Professional Ethics. *International Journal of Ethics & Society*, 1(2), 1-9.
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organization's culture and innovation, the impact of organizational culture on university innovativeness. *PLOS ONE*, 16(1), 1-21.
- Güngör, S., & Şahin, H. (2018). Organizational Culture Types that Academicians Associate with Their Institutions. *International Journal of Higher Education*, 7(6), 161-172.
- Guskova, N., & Erastova, A. (2019). The role of organizational culture in the management of higher education. *ESPACIOS*, 40(41), 1-17.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), Part II, 1539-1554.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.

- Hussain, M., Ali, A., Khalid, M., Shafique, M., & Ahmad, H. (2016). Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. *Developing Country Studies*, 6(2), 123-128.
- 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.
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57–83.
- Kaufman, B. (2013). Employee voice before Hirschman: Its early history, conceptualization and practice. *Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series*, 4-13.
- 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.
- Khakpour, A. (2011). The typology of organizational culture studies. *Journal of Culture Strategy*, 15, 83-98.
- Khan, N., KALEEM, M., & ULLAH, H. (2016). RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR - MEDIATING ROLE OF COMMITMENTS: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities. *Pakistan Journal of Applied Economics: Special Issue*, 281-297.
- Kim, J., & Hoon Ko, S. (2020). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters* 11(2021), 2151–2162.
- Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L., & Edmondson, A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.

- Kok, S., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables. *European Scientific Journal*, 12(35), 1857 – 7881.
- Kung'u, G. (2015). Organizational Development, Organizational Culture and Organizational Change. *SSRN Electronic Journal*, 1-18.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 76, 421–425.
- Liang, J., Farh, C., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71–92.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence; issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 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.
- Parhizgar, M., Moghaddam, M., Hajlou, T., & Ajirloo, R. (2019). Investigating the Effect of Organizational Silence and Voice on Employees' Performance Based on the Mediating Role of Ethical Leadership: A Case Study of Tehran Metropolitan Fire Station. *HEALTH IN EMERGENCIES AND DISASTERS QUARTERLY*, (4), 229-236.
- Parker, L. (1993). When to fix it and when to leave: relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, 949-59
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Pinder, C., & Harlos, H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003) .Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Qawasmeh, F., Darqal, N., & Qawasmeh, N. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 05-19.
- Quinn, E., & Rohrbaugh, A. (1983). Spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robson, P., & Tourish, D. (2005) Managing internal communication: an organizational case study. Corporate Communications. *An International Journal*, 10(3), 213-222.

- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Rusbult, C., Farrell, Dan, R., Glen, M., & Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-41.
- Sayğan, F. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 3(2), 219-227.
- Schein E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Shah, I., Solangi, J., Lashari, A., Bhatti, A., Alkiany, S., & Hussain, A. (2020). Study on Employee Silence Behavior: An analysis on Pakistani Family Enterprise. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 580-588.
- 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.
- Shojaiea, S., Matin, H., & Baranic, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Social and Behavioral Sciences*, 30 (2), 1731-1735.
- Sholekar, S., Behza, S. (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.
- Spencer, D. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.

- Tahiraj, I., & Krek, J. (2021). Organizational Culture in Public University: A Case Study in Kosovo. *Center for Educational Policy Studies Journal*.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan A. and Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6).
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203.
- Taşkıran, E., Çetinkaya, N., & Çetin, C. (2015). A Study to Identify the Impact of Organizational Culture on Organizational Silence. *Humanities and Social Sciences Review*, 4(1), 53-60.
- Tichy, N. (1982). Managing strategic change. Technical, political cultural dynamics. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-80.
- Tierney, W. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tyagi, N., Moses, D., Rai, S., & Mishra, R. (2020). IDENTIFYING ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIVATE INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING IN INDIA. *JOURNAL OF MECHANICS OF CONTINUA AND MATHEMATICAL SCIENCES*, 15(1), 160-167.
- 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.
- Um-e-Rubbab, & Naqvi, S., (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLOS ONE*, 15(9), 1-17.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Valencia, J., Jimenez, D., & Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108–119.
- 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.
- Vasyakin, B., Ivleva, M., Pozharskaya, Y., & Shcherbakovaa. O. (2016). A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE). *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION*, 11(10), 11515-11528.
- Warter, L. (2019). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION, CASE STUDY. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 2, 173-200.
- Wilkinson, A., Gollan, P., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: Employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711-724.
- WUDARZEWSKI, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6(1). 79-105.
- 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.

- 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.
- Diriye, A. (2020). *The Role of Organizational Culture in Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: A Social Capital Perspective*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Faculty of Technology, CCSR, DE Montfort University: Leicester, England.
- Kaufman, J. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Minnesota State University: Mankato, Minnesota.
- Kola, W. (2015). *The Influence of Organizational Culture on Change Management in the Energy Sector: A Case of Kengen*. (Unpublished Master Thesis). United States International University: Nairobi.
- Murray, W. (2020). *The Relationship between Organizational Culture and Profitability of Small, Nonprofit, Private, Higher Education Institutions in Georgia*. (Unpublished Doctoral Dissertation). College of Social and Behavioral Sciences, Walden University: Minnesota, USA.
- Rajput, M., & Novitskaya, A. (2013). *Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project*. (Unpublished Master Thesis). Umeå School of Business and Economics Autumn semester: Umeå, Sweden.
- West-Moynes, M. (2012). *A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Department of Theory and Policy Studies, University of Toronto: Toronto, Canada.
- Zipoli, M. (2012). *Does national culture matter for organizational culture in institutions of higher education? An Italian University and a Norwegian University compared*.

(Unpublished Master Thesis). Department of Administration and Organization Theory, University of Bergen: Bergen, Norway.

رابعاً: أوراق علمية مقدمة في مؤتمرات

Denison, D., & Fisher C. (2005). *The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership?* Paper presented at the “Changing the Game Forum: Reforming American Business. Beaver Creek: Colorado.

Kowtha, N., Landau, J., & Beng, C. (2001). *The culture of voice: exploring the relationship between employee voice and organizational culture*. Research Paper Series: National University of Singapore, Faculty of Business Administration. 1-34.

6 ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

أيار 2022

الأساتذة الكرام حفظهم الله
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تعبئة أداة تقييم لأطروحة دكتوراه

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات أداة التقييم المرفقة أدناه لأغراض البحث العلمي، وذلك في سياق استكمال المتطلبات المطلوبة لأطروحة دكتوراه عنوانها "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين (نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية)". علماً بأن الفقرات المذكورة في هذه الأداة عبارة عن مقياس عالمي قام بتطويره كل من (Cameron & Quinn, 2006) لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة، وتحديد الفجوة الثقافية بينهما، وقد تم استخدام هذا المقياس عالمياً على نطاق واسع وفي آلاف المؤسسات المنتشرة في مختلف أرجاء العالم. كما استخدمت الدراسة مقياس الصمت والصوت التنظيمي الذي اقترحه (Van Dyne et al, 2003) بهدف التعرف على الدوافع الكامنة وراء كل من الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين، وقد اعتمد على هذا المقياس عدد كبير من الباحثين في سياق دراستهم لهاتين الظاهرتين.

إن الإجابة على فقرات أداة التقييم المذكورة هي اختيارية للموظف، والمعلومات المصرح عنها هي معلومات سرية تهدف لإعداد أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية. وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على كافة فقرات أداة التقييم في محاورها الثلاث بما يتناسب بداية مع ما هو عليه واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة من جهة، وواقع الصمت والصوت التنظيمي السائد لدى الموظفين من جهة أخرى، ومن ثم التكرم بالإجابة على الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية المفضلة من قبلكم والهادفة لمعالجة الجوانب السلبية في كل من الصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز الجوانب الإيجابية في كل منهما.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير،،،

الطالبة: عبير الوحيدي

إدارة تربوية

كلية الدراسات العليا/الجامعة العربية الأمريكية

رقم الاستمارة (للاستخدام المدخل) : □□□□□

ملاحظات لا بد من الإشارة إليها قبل الشروع بالإجابة على أداة تقييم الثقافة التنظيمية:

1. أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) هي عبارة عن مقياس عالمي تم استخدامه على نطاق واسع من قبل آلاف المنظمات العاملة في مختلف أرجاء العالم، بما فيها مئات المؤسسات التعليمية، وقد تم تطويره من قبل (Cameron & Quinn) على مدار عدة سنوات.
2. تتألف أداة تقييم الثقافة التنظيمية من ستة أبعاد، ويضم كل بعد أربع فقرات، حيث تعبر كل فقرة عن نوع معين من أنواع الثقافات التنظيمية التي حددها كل من (Cameron & Quinn, 2006) فيما يعرف بإطار القيم التنافسية (CVF)، ووفقاً لهذا الإطار هناك أربعة أنواع متنافسة من الثقافات في المنظمات المختلفة بما فيها المؤسسات التعليمية وهي: ثقافة العشيرة، ثقافة التشعب (الابداع)، ثقافة السوق، وثقافة التسلسل الهرمي.
3. لا تنطبق معايير الاستبانة التقليدية على أداة تقييم الثقافة التنظيمية، فوفقاً لهذه الأداة فإن كل فقرة من الفقرات الأربع المدرجة تحت كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الستة، تتكون من مجموعة من الجمل، وبالتالي فهي فقرات مركبة تعبر كل واحدة منها عن نوع معين من أنواع الثقافات التنظيمية الأربع.
4. كما أن أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في شكلها الأصلي عبارة عن مقياس مؤوي يتم من خلاله منح كل فقرة من الفقرات الأربع المعبرة عن أبعاد الثقافة التنظيمية الستة درجة مئوية معينة تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة من جهة، مقابل درجة مئوية أخرى مقابلة تعبر عن الثقافة التنظيمية المفضلة من جهة أخرى، غير أن الباحثة قامت بتحويل أداة التقييم الى مقياس ليكرت الخماسي بهدف مساعدة أفراد عينة الدراسة في عملية التقييم.
5. من الدراسات التي استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية يمكن الإشارة على سبيل المثال لا الحصر الى الدراسات التالية: (Tahiraj & Krek, 2021; Cieciora et al, 2021; Gorzelany et al, 2021; Tyagi et al, 2020; Guskova & Erastova, 2019; Güngör & Şahin, 2018; Alharbi & Abedelrahim, 2018; Alsabbagh & Khalil, 2017; Kaufman, 2016; Kaufman, 2013; West-Moynes, 2012; Beytekdn et al, 2010) ودراسات (ابن زرعة، 2015؛ النصير، 2021؛ مباركي ومشنان، 2021).

في ضوء الملاحظات السابقة يرجى التكرم بتعبئة نموذج التقييم المرفق أدناه مع فائق الشكر والتحية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

رمز	التصنيف	الخيارات	الاجابة
ID1	الجنس:	1. ذكر 2. أنثى	☐
ID2	مجال التخصص:	1. تخصصات إنسانية 2. تخصصات علمية	☐
ID3	الدرجة الوظيفية:	1. رئيس قسم/دائرة 2. عميد كلية 3. نائب رئيس	☐
ID4	عدد سنوات الخبرة:	1. أقل من خمس سنوات 2. من خمس الى عشر سنوات 3. أكثر من عشر سنوات	☐
ID5	نوع الجامعة:	1. عامة 2. خاصة 3. حكومية	☐

القسم الثاني: محاور أداة القياس

المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة					
يرجى التكرم بقراءة الفقرات الأربع المتعلقة بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الواردة أدناه قبل اختيار الإجابة الأكثر تعبيراً عن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة من وجهة نظركم الشخصية.					
البعد الأول: الخصائص السائدة في بيئة العمل حالياً داخل الجامعة					درجة الموافقة
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
D1.1	الجامعة مكان عمل يتميز بالدفء والعلاقات الإنسانية، والمرونة التنظيمية الداخلية.				
D1.2	الجامعة مكان عمل يتميز بالتجديد والمغامرة والاستعداد للتجربة والخروج عن المألوف، والانفتاح والاهتمام بريادة الأعمال.				
D1.3	الجامعة مكان عمل موجه نحو النتائج وتحقيق المهام والأهداف، وفيها تركيز عالي على المنافسة الداخلية والخارجية.				
D1.4	الجامعة مكان عمل منظم يتسم بالمركزية والجمود والاهتمام بالاستقرار الداخلي، وتحكم القواعد والإجراءات الرسمية بالعمل.				
البعد الثاني: نمط القيادة السائد حالياً داخل الجامعة					درجة الموافقة
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
D2.1	اللامركزية، وتوجيه الموظفين وإرشادهم، وتقديم التسهيلات المطلوبة للقيام بمهامهم (قيادة أبوية غير رسمية).				
D2.2	اللامركزية، والاهتمام بالريادة والتجديد والابتكار، وتشجيع الموظفين وإتاحة الفرص لهم للإبداع والتميز.				
D2.3	المركزية والتعامل بصورة رسمية مع الموظفين، والاهتمام بتحقيق النتائج والأهداف، والسعي نحو التفوق على المنافسين.				
D2.4	المركزية، والالتزام بتسلسل اداري واضح وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على الكفاءة في العمل وإنجاز المهام.				

درجة الموافقة					البعد الثالث: نمط إدارة الموظفين السائد حالياً داخل الجامعة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D3.1 المشاركة والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل وتنمية قيم الإخلاص والانتماء للجامعة.
					D3.2 المرونة العالية والتحفيز المستمر، وحث الموظفين على التميز والابداع والمخاطرة، وتقدير الكفاءات واستقطابها.
					D3.3 الرسمية، والتركيز على التوجهات التنافسية العالية، والاهتمام بتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية احتياجات سوق العمل.
					D3.4 الرسمية، والتسلسل الإداري الواضح، وتحديد المهام وفق أدلة إجراءات معلنة ومحددة، والتركيز على الاستقرار الداخلي.
درجة الموافقة					البعد الرابع: الرابط التنظيمي السائد بين الجامعة وموظفيها (الغراء التنظيمي)
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D4.1 مشاعر المودة والاحترام والثقة المتبادلة والانسجام، والشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي.
					D4.2 وجود فرص للابتكار والتطوير ودعم الطاقات والقدرات الإبداعية والسعي نحو التميز والريادة.
					D4.3 السعي لتحقيق النتائج وإنجاز الأهداف المطلوبة والتفوق في منافسة الآخرين.
					D4.4 القواعد والأنظمة واللوائح التنظيمية الرسمية.
درجة الموافقة					البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي للجامعة (أولوياتها الحالية)
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D5.1 تنمية الموارد البشرية ومشاركتها في مختلف أنشطة العمل، وإشاعة أجواء من الاحترام المتبادل والثقة العالية بين الموظفين.
					D5.2 التعلم واكتساب موارد جديدة وخلق فرص تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة، والسعي الدائم نحو التجديد والابتكار والتميز.
					D5.3 تحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال والتفوق على الآخرين في بيئة شديدة التنافسية.
					D5.4 الاستقرار الداخلي، وسلاسة ووضوح إجراءات العمل، وتوجيه عملية تدفق المعلومات والتحكم فيها.
درجة الموافقة					البعد السادس: معايير النجاح الحالية للجامعة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	

					D6.1	تنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات الوظيفية، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي، روح الفريق والعمل الجماعي.
					D6.2	الريادة والتميز والابتكار، ومواكبة أحدث المستجدات، واستقطاب الكفاءات المبدعة في مختلف المجالات.
					D6.3	تحقيق الأهداف والفوز والتفوق على الجامعات الأخرى في بيئة شديدة التنافسية.
					D6.4	كفاءة العمل وسلاسة الإجراءات، وتخفيض التكلفة المادية وتقصير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والأعمال.
المحور الثاني: الصمت والصوت التنظيمي في الجامعة في ضوء الإجابات الواردة أعلاه حول الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة، يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات التالية لتحديد دوافع الصمت والصوت التنظيمي لديكم خلال عملكم في الجامعة.						
الدرجة الموافقة عالية جداً عالية متوسطة منخفضة منخفضة جداً					الدافع الأول: دافع الموافقة والقبول	
					M1.1	التزم الصمت وأحتفظ بأرائي ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة لأنها لن تغير من واقع الحال.
					M1.2	التزم الصمت وأحتفظ بأرائي ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة لأنها ليست ذات قيمة بنظر المسؤولين ولا يؤخذ بها.
					M1.3	التزم الصمت وأحتفظ بمقترحاتي حول التغيير لأن مشكلات الجامعة لا تهمني.
					M1.4	أعبر عن موافقتي دائماً على أفكار ومقترحات المسؤولين بشأن مشكلات الجامعة لأن أفكاري لن تغير من واقع الحال.
					M1.5	أعبر عن موافقتي دائماً على أفكار ومقترحات المسؤولين بشأن مشكلات الجامعة لأن مقترحاتي غير مهمة بنظر المسؤولين ولا يستمعون اليها.
					M1.6	أعبر عن موافقتي دائماً على أفكار ومقترحات المسؤولين بشأن مشكلات الجامعة لأن القضايا المطروحة لا تهمني.
الدرجة الموافقة عالية جداً عالية متوسطة منخفضة منخفضة جداً					الدافع الثاني: دافع الحماية الذاتية	
					M2.1	التزم الصمت واحتفظ بأرائي ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة خوفاً من إساءة فهمي من قبل المسؤولين والتعرض لإجراءات عقابية.
					M2.2	التزم الصمت واحتفظ بأرائي ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة خوفاً من تحميلي مسؤوليتها من قبل الآخرين.
					M2.3	التزم الصمت واحتفظ بأرائي ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة خوفاً من زيادة أعبائي الوظيفية دون أي مقابل مادي أو معنوي.

					M2.4	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة دفاعاً عن نفسي في مواجهة المسؤولين.
					M2.5	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة والتي تتفق مع مقترحات زملائي خوفاً من اللوم والتأنيب.
					M2.6	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي بشأن مشكلات الجامعة خوفاً من تحميلي مسؤوليتها من قبل الآخرين.
الدرجة الموافقة						الدافع الثالث: دافع المسؤولية الاجتماعية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					M3.1	الترم الصمت بشأن المعلومات الهامة والحيوية المتعلقة بالجامعة حفاظاً على سريتها.
					M3.2	الترم الصمت واحتفظ بمعلوماتي حماية لزملائي الآخرين.
					M3.3	الترم الصمت وأقاوم الضغوطات والمغريات لإعطاء معلومات خاصة بالجامعة للآخرين.
					M3.4	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي لحل مشكلات الجامعة حتى وإن اختلفت مع مقترحات المسؤولين في الجامعة ولم تحظ بقبولهم.
					M3.5	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي لحل مشكلات الجامعة حتى وإن اختلفت مع مقترحات زملائي الآخرين.
					M3.6	أعبر عن آرائني وأفكاري ومقترحاتي المتعلقة بالجامعة بهدف إحداث التغيير والتطوير.
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً من قبل الموظفين في الجامعة في ضوء الإجابات الواردة أعلاه حول الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة، ودوافع الصمت والصوت التنظيمي لديكم خلال عملكم في الجامعة، يرجى التكرم بقراءة الفقرات الأربع المتعلقة بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الواردة أدناه قبل اختيار الإجابة الأكثر تعبيراً عن نوع الثقافة التنظيمية التي تفضلون أن تتبناها جامعتكم مستقبلاً.						
الدرجة الموافقة						البعد الأول: الخصائص المفضلة لبيئة العمل داخل الجامعة مستقبلاً
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					D1.1	أفضل أن تكون الجامعة مكان عمل يتميز بالدفع والعلاقات الإنسانية، والمرونة التنظيمية الداخلية.
					D1.2	أفضل أن تكون الجامعة مكان عمل يتميز بالتجديد والمغامرة والاستعداد للتجربة والخروج عن المألوف، والانفتاح والاهتمام بريادة الأعمال.
					D1.3	أفضل أن تكون الجامعة مكان عمل موجه نحو النتائج وتحقيق المهام والأهداف، وأن يتم التركيز على المنافسة الداخلية والخارجية.
					D1.4	أفضل أن تكون الجامعة مكان عمل منظم يتسم بالمركزية والاستقرار الداخلي، وأن تحكم القواعد والأنظمة والإجراءات الرسمية كافة جوانب العمل التنظيمي داخلها.

درجة الموافقة					البعد الثاني: نمط القيادة المفضل داخل الجامعة مستقبلاً
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D2.1 أفضل أن يتسم نمط القيادة باللامركزية، وتوجيه الموظفين وإرشادهم، وتقديم التسهيلات المطلوبة للقيام بمهامهم (قيادة أبوية غير رسمية).
					D2.2 أفضل أن يتسم نمط القيادة باللامركزية، والاهتمام بالريادة والتجديد والابتكار، وتشجيع الموظفين وإتاحة الفرص لهم للإبداع والتميز.
					D2.3 أفضل أن يتسم نمط القيادة بالمركزية، والتعامل بصورة رسمية مع الموظفين، والاهتمام بتحقيق النتائج والأهداف، والسعي نحو التفوق على المنافسين.
					D2.4 أفضل أن يتسم نمط القيادة بالمركزية، والالتزام بتسلسل إداري واضح وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على الكفاءة في العمل وإنجاز المهام.
درجة الموافقة					البعد الثالث: نمط إدارة الموظفين المفضل داخل الجامعة مستقبلاً
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D3.1 أفضل أن تتميز إدارة الموظفين بالمشاركة والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل وتنمية قيم الإخلاص والانتماء للجامعة.
					D3.2 أفضل أن تتميز إدارة الموظفين بالمرونة العالية والتحفيز المستمر، وحث الموظفين على التميز والإبداع والمخاطرة، وتقدير الكفاءات واستقطابها.
					D3.3 أفضل أن تتميز إدارة الموظفين بالرسمية، والتركيز على التوجهات التنافسية العالية، والاهتمام بتحقيق رضا متلقي الخدمات وتلبية احتياجات سوق العمل.
					D3.4 أفضل أن تتميز إدارة الموظفين بالرسمية، والتسلسل الإداري الواضح، وتحديد المهام وفق أدلة إجراءات معلنة ومحددة، والتركيز على الاستقرار الداخلي.
درجة الموافقة					البعد الرابع: الرابط التنظيمي المفضل بين الجامعة وموظفيها مستقبلاً
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					D4.1 أفضل أن يتمثل الرابط التنظيمي في مشاعر المودة والاحترام والثقة المتبادلة والانسجام، والشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي.
					D4.2 أفضل أن يتمثل الرابط التنظيمي في وجود فرص للابتكار والتطوير ودعم الطاقات والقدرات الإبداعية والسعي نحو التميز والريادة.
					D4.3 أفضل أن يتمثل الرابط التنظيمي في السعي لتحقيق النتائج وإنجاز الأهداف المطلوبة والتفوق في منافسة الآخرين.

					D4.4	أفضل أن يتمثل الرابط التنظيمي في القواعد والأنظمة واللوائح التنظيمية الرسمية.
درجة الموافقة					البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي للجامعة (أولوياتها المستقبلية)	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					D5.1	أفضل أن تركز الجامعة مستقبلاً على تنمية الموارد البشرية ومشاركتها في مختلف أنشطة العمل، وإشاعة أجواء من الاحترام المتبادل والثقة العالية بين الموظفين.
					D5.2	أفضل أن تركز الجامعة مستقبلاً على التعلم واكتساب موارد جديدة وخلق فرص تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة، والسعي الدائم نحو التجديد والابتكار والتميز.
					D5.3	أفضل أن تركز الجامعة مستقبلاً على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال والتفوق على الآخرين في بيئة شديدة التنافسية.
					D5.4	أفضل أن تركز الجامعة مستقبلاً على الاستقرار الداخلي، وسلاسة ووضوح إجراءات العمل، وتوجيه عملية تدفق المعلومات.
درجة الموافقة					البعد السادس: معايير نجاح الجامعة مستقبلاً	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					D6.1	أفضل أن تتمثل معايير نجاح الجامعة في تنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات الوظيفية، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي، روح الفريق والعمل الجماعي.
					D6.2	أفضل أن تتمثل معايير نجاح الجامعة في الريادة والتميز والابتكار، ومواكبة أحدث المستجدات، واستقطاب الكفاءات المبدعة في مختلف المجالات.
					D6.3	أفضل أن تتمثل معايير نجاح الجامعة في تحقيق الأهداف والفوز والتفوق على الجامعات الأخرى في بيئة شديدة التنافسية.
					D6.4	أفضل أن تتمثل معايير نجاح الجامعة في كفاءة العمل وسلاسة الإجراءات، وتخفيض التكلفة المادية وتقصير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والأعمال.

ملحق رقم (2): أسماء الأكاديميين المتخصصين الذين قاموا بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)

لتتلاءم مع خصوصية المجتمع الفلسطيني

الاسم	مكان العمل
د. حسام بلعاوي	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
د.جولتان حجازي	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
د. عودة الله مشاركة	جامعة القدس المفتوحة
د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
د. محمود مهنا	كلية مجتمع رام الله

ملحق رقم (3): أسماء الأكاديميين الذين أكدوا الصدق البنائي لأسئلة الدراسة

(أسئلة المقابلات)

الاسم	مكان العمل
د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
د. جولتان حجازي	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
د. سعدي الكرز	جامعة القدس
د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
د. حسن دويك	جامعة القدس

ملحق رقم (4): أسماء الأكاديميين (المحكمين) الذين أكدوا صدق المحتوى لأسئلة الدراسة

(أسئلة المقابلات)

الاسم	مكان العمل
د. عودة الله مشاركة	جامعة القدس المفتوحة

د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
د. محمود مهنا	كلية مجتمع رام الله
د. محمد بيوض	جامعة القدس
د. أحمد حرز الله	جامعة القدس

Abstract:

The study aimed to identify the types of organizational cultures that are dominant and currently prevalent in Palestinian universities, and those preferred in the future by their employees, and the gaps between the dimensions of each, and to identify the types of organizational silence and organizational voice spread in those universities, and the relationship of each of them to the organizational cultures currently prevailing in them, and then build A model of an organizational culture preferred by employees in the future.

To achieve this purpose, the descriptive, analytical, correlational (quantitative) approach, and the qualitative approach were used, in addition to the historical approach. The quantitative side was implemented through a questionnaire that was built based on the organizational culture assessment tool of (Cameron & Quinn, 2006), and (Van Dyne et al., 2003) measure of organizational silence and voice. The questionnaire was distributed in a stratified random manner to a sample consisting of (301) respondents from members of the study population consisting of academics assigned to supervisory positions in all regular Palestinian universities in the West Bank. The qualitative side was implemented through semi-structured interviews with a specialized group of (22) respondents, who were identified according to a set of determinants. The historical approach based on educational literature and previous studies was used to help build the study model.

The study concluded the following:

1. Hierarchy culture is currently prevalent and dominant in Palestinian universities, followed by clan culture, then adhocracy culture, and in the fourth and last place came market culture.

2. Clan culture is preferred in the future as a dominant organizational culture in Palestinian universities, followed by adhocracy culture, then market culture, and in the fourth and last place came hierarchy culture as a preferred organizational culture in the future.
3. Silence of social responsibility is the most prevalent among Palestinian university employees, followed by silence of approval and acceptance, then silence of self-protection, according to the results of the quantitative side of the study.
4. 2. Voice of social responsibility is the most prevalent among Palestinian university employees, followed by voice of self-protection, then voice of approval and acceptance, according to the results of the quantitative side of the study.
5. Two new motives for organizational silence and organizational voice presence among Palestinian university employees: the motive of revenge, and the motive of shyness in exchange for showing off, according to the results of the qualitative side of the study.
6. There is a correlation between all types of organizational cultures and the negative types of both organizational silence and organizational voice.
7. There is a correlation between some types of organizational cultures, and positive types of silence and organizational voice (social responsibility).
8. The proposed model for the preferred organizational culture in the future is based on the harmonious combination of the distinctive characteristics of clan and adhocracy cultures in a balanced and integrated manner, by focusing on meeting the needs and requirements of both the internal and external environments of the university.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are:

1. Changing the prevailing organizational culture that currently dominates in Palestinian universities, represented by the culture of hierarchy, towards an organizational culture that combines the two cultures of clan and adhocracy, which are preferred by employees.
2. Building a value system in Palestinian universities that works to localize best practices among employees, to enhance the silence and voice of social responsibility, and to reduce the negative types of each (approval and acceptance, self-protection, revenge, shame, and show-off).

Key Words: Organizational Culture, Organizational Silence, Organizational Voice, The Suggested Model